

Diplôme de conservateur de bibliothèque

Mémoire d'étude / janvier 2011

## **Réflexions sur la programmation culturelle en BDP**

**Jérôme Triaud**

Sous la direction de Matthieu Rochelle  
Directeur de la Bibliothèque départementale des Bouches-du-Rhône

## **Remerciements**

Je remercie M. Matthieu Rochelle pour son accueil à la BDP des Bouches-du-Rhône et pour les remarques, les réflexions et les encouragements qui m'ont accompagné tout au long de ce travail. Je tiens à remercier également les responsables des BDP et de leurs services d'action culturelle qui ont bien voulu répondre à mes questions : Mme Françoise Lhuillier, directrice de la BDP de l'Ardèche, Mme Véronique Forcet, directrice de la BDP du Rhône, Mme Sophie Carrière, directrice-adjointe de la BDP du Cantal et responsable de l'action culturelle, Mme Catherine Dhilly, responsable de l'action culturelle de la Médiathèque du Nord, Mme Marie-Claude Bicchieray, responsable de l'action culturelle de la BDP de Haute-Corse, Mme Magali Turc, chargée de l'action culturelle à la BDP du Rhône.

### **Résumé :**

La programmation culturelle entre dans une phase d'évolutions majeures qui consacrent les trois rôles des BDP comme acteur culturel direct, centre d'ingénierie culturelle et bibliothèque-partenaire. Ce travail présente les différents questionnements qui se font jour lors de l'élaboration des projets d'action culturelle, ainsi que les réponses qui sont apportées par les BDP. Cette réflexion part de l'idée qu'une programmation culturelle, c'est d'abord un projet construit dans l'échange au service de publics, et qui trouve sa concrétisation dans la mise en place d'une véritable saison culturelle.

---

### *Descripteurs :*

Bibliothèques départementales de prêt – France – activités culturelles

Politique culturelle – France – départements

Ingénierie culturelle

---

### **Abstract :**

Cultural programming is entering a phase of major developments that will confirm three roles to be played by the regional library : direct cultural agent, centre for cultural engineering, and partner-library. This paper discusses various issues that arise in the development of cultural action projects, and specific solutions contributed by regional libraries. The starting point for this reflection is the notion that any cultural programming consists first in a project that is constructed through an exchange benefiting public, while finding its concrete manifestation in the form of a cultural season.

---

### *Keywords :*

Cultural policies – regional libraries – France

Cultural policies – France

---

## ***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.

# Sommaire

<b>SIGLES ET ABRÉVIATIONS.....</b>	<b>8</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>9</b>
<b>1. L'ÉCRITURE DU PROJET SCIENTIFIQUE ET CULTUREL.....</b>	<b>13</b>
<b>1.1 Analyser le contexte et l'existant.....</b>	<b>13</b>
1.1.1 <i>La programmation culturelle est une des missions des BDP.....</i>	13
1.1.2 <i>Programmation culturelle et politiques culturelles départementales.....</i>	14
1.1.3 <i>L'auto-évaluation des actions culturelles.....</i>	15
<b>1.2 Identifier et attribuer un rôle aux différents acteurs.....</b>	<b>16</b>
1.2.1 <i>Les acteurs internes.....</i>	16
1.2.2 <i>Les acteurs externes.....</i>	17
1.2.3 <i>Réflexions sur la communication interne.....</i>	18
<b>1.3 L'écriture participative du projet.....</b>	<b>19</b>
1.3.1 <i>Les schémas de développement de la lecture publique.....</i>	20
1.3.2 <i>Les schémas de développement culturel.....</i>	20
1.3.3 <i>Les chartes d'action culturelle.....</i>	20
1.3.4 <i>Le projet d'établissement.....</i>	21
1.3.5 <i>Le projet scientifique et culturel.....</i>	21
<b>2. VERS LE DÉVELOPPEMENT DES PUBLICS .....</b>	<b>24</b>
<b>2.1 Les publics dans leur relation à la culture.....</b>	<b>24</b>
2.1.1 <i>Les catégories les plus utilisées : l'âge, la géographie et les PCS.....</i>	24
2.1.2 <i>L'approche des publics au-travers de leur relation à la culture.....</i>	25
2.1.3 <i>Proposition pour une nouvelle typologie des publics.....</i>	25
<b>2.2 Ingénierie culturelle, partenariats et marketing.....</b>	<b>26</b>
2.2.1 <i>L'ingénierie culturelle : une mission en développement.....</i>	27
2.2.2 <i>Les partenariats des BDP : des publics responsables.....</i>	29
2.2.3 <i>Les BDP et le marketing des activités culturelles.....</i>	30
<b>2.3 Zooms sur l'action culturelle en milieu rural et en milieu urbain.....</b>	<b>32</b>
2.3.1 <i>Les jardins potagers de l'Ardèche : l'animation culturelle en milieu rural....</i>	32
2.3.2 <i>Les publics en milieu urbain : l'exemple de la Médiathèque du Nord.....</i>	33
<b>3. LA MISE EN ŒUVRE DE LA PROGRAMMATION CULTURELLE.....</b>	<b>37</b>
<b>3.1 Enjeux démocratiques, politiques et méthodologiques.....</b>	<b>37</b>
3.1.1 <i>Les enjeux démocratiques.....</i>	37
3.1.2 <i>Les enjeux politiques et identitaires : la question du territoire.....</i>	39
3.1.3 <i>La transversalité : un enjeu du développement culturel.....</i>	41
<b>3.2 Programmation culturelle et communication.....</b>	<b>42</b>
3.2.1 <i>Typologie de la programmation culturelle en BDP.....</i>	42
3.2.2 <i>Programmation culturelle et Internet.....</i>	45
3.2.3 <i>Élaborer une stratégie de communication.....</i>	47
<b>3.3 Réglementation, ressources financières et humaines.....</b>	<b>49</b>
3.3.1 <i>Le respect des droits d'auteur et des droits voisins.....</i>	49
3.3.2 <i>Les ressources financières : budget et subventions.....</i>	52
3.3.3 <i>Les ressources humaines.....</i>	53
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>55</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>59</b>
<b>TABLE DES ANNEXES.....</b>	<b>63</b>

## ***Sigles et abréviations***

ABF : Association des bibliothécaires de France  
ADBDP : Association des directeurs des bibliothèques départementales de prêt  
APS : Assemblée des pays de Savoie  
BCP : Bibliothèque centrale de prêt  
BDP : Bibliothèque départementale de prêt  
BBF : Bulletin des bibliothèques de France  
CPI : Code de la propriété intellectuelle  
CTP : Comité technique paritaire  
EPCI : Établissement public de coopération intercommunale  
PCS : Professions et catégories socio-professionnelles  
PSC : Projet scientifique et culturel

# Introduction

---

Début mai 2010, les responsables et les agents de la Bibliothèque départementale de prêt de la Somme ont appris la nouvelle : l'exposition qu'ils s'apprêtaient à ouvrir quelque 11 jours plus tard n'accueillerait pas de public. Le président du Conseil général l'a annulée. L'exposition, intitulée *Pour les grands seulement*, devait montrer aux Amiénois, pendant deux mois, une soixantaine de dessins et gravures réalisés par des illustrateurs de renom, parmi lesquels Tomi Ungerer, Jean Claverie, Nicole Claveloux... L'affaire a défrayé un temps la chronique<sup>1</sup> et nous rappelle que la programmation culturelle dans les bibliothèques n'est pas qu'une affaire de culture ou d'esthétique, elle est aussi un enjeu politique.

Expositions, animations, concerts, conférences, ateliers, les équipements culturels se distinguent par une intense activité de programmation. Cependant, il n'est pas si lointain le temps d'un relatif désert culturel où les populations n'avaient pour autre choix que de se rendre à la ville-centre, afin de pouvoir se divertir en allant au théâtre, au spectacle de danse ou bien encore visiter une exposition. L'été est, par excellence, une saison particulièrement féconde en festivals en tous genres. Il y a les incontournables de la musique – La Roque d'Anthéron pour le piano, Marciac pour le jazz – du théâtre – doit-on citer Avignon et ses manifestations officielles et *off* ? –, des festivals de rue comme à Chaumont. On pourrait multiplier à l'envi les exemples. Retenons simplement qu'une partie de nos concitoyens est férue de cette programmation d'été et qu'il y a une France des festivals et même des micro-festivals.

Dans ce mouvement de fond, les bibliothèques ne sont pas en reste. Elles développent, à l'image des musées, des modes d'appropriation des contenus qu'elles proposent aux citoyens sous la forme d'activités culturelles. Ainsi, à côté de leurs missions d'information, d'alphabétisation et d'éducation, les bibliothèques ont, selon le *Manifeste de l'UNESCO sur la bibliothèque publique*<sup>2</sup> aussi comme missions-clés de :

« [...] développer le sens du patrimoine culturel, le goût des arts [...] », mais également d' « [...] assurer l'accès aux différentes formes d'expression culturelle des arts du spectacle ; développer le dialogue inter-culturel et favoriser la diversité culturelle [...] ».

On le voit, ce texte de référence, auquel renvoient souvent les bibliothécaires français en l'absence de lois sur les bibliothèques, place au centre des enjeux de la construction et du développement des bibliothèques, la culture entendue comme l'ensemble des arts, du patrimoine, des spectacles produits par une communauté. La diversité culturelle devient l'horizon de toute médiathèque.

Il convient, avant d'entrer plus avant dans le sujet, de préciser les contours conceptuels de ce qu'on entend par action, médiation et programmation culturelles. On appellera donc action culturelle, une « [...] suite d'événements, conçus dans une durée déterminée, au sein d'un équipement cherchant à communiquer à ses usagers ce qu'il juge être l'intérêt de son activité scientifique ou artistique<sup>3</sup> ». On pourrait ajouter l'activité sociale et documentaire. La médiation culturelle exprime, quant à elle, l'espace de relations entre des publics et des œuvres artistiques, le patrimoine, des savoirs scientifiques ou non, des objets culturels. En suivant, Bernard Lamizet, on pourrait dire

<sup>1</sup><http://www.xaviergalaup.fr/blog/2010/11/30/le-catalogue-dune-exposition-censuree-est-edite-par-labf/>.

Depuis, les bibliothécaires ont réagi à ce qu'ils estiment être un cas de censure par la voix de l'ABF. Voir le communiqué [http://www.abf.asso.fr/pages/interieur-contenu.php?categorieTOP=2&categorie=22&id\\_contenu=128](http://www.abf.asso.fr/pages/interieur-contenu.php?categorieTOP=2&categorie=22&id_contenu=128) Consulté le 7 décembre 2010.

<sup>2</sup>Le manifeste est disponible sur <[http://www.unesco.org/webworld/libraries/manifestos/libraman\\_fr.html](http://www.unesco.org/webworld/libraries/manifestos/libraman_fr.html)> Consulté le 29 novembre 2010.

<sup>3</sup>Nous empruntons la définition à CAILLET, Élisabeth, *Stratégies pour l'action culturelle*. Paris : L'harmattan, 2003. 126 p.

que « [...] la médiation culturelle ne s'inscrit pas seulement dans des pratiques et dans des œuvres : elle s'inscrit aussi dans des logiques politiques et des logiques institutionnelles. [...] La médiation culturelle fonde, dans le passé, le présent et l'avenir, les langages par lesquels les hommes peuvent penser leur vie sociale, peuvent imaginer leur devenir, peuvent donner à leurs rêves, à leurs désirs et à leurs idées, les formes et les logiques de la création<sup>4</sup> ».

Dans ces conditions, quelle serait la place de la programmation culturelle ? Ou plus exactement, que recouvre cette notion, dont il faut reconnaître qu'elle est peu employée dans les bibliothèques ?

Parler de programmation culturelle implique de considérer l'action culturelle du point de vue de l'ingénierie culturelle, c'est-à-dire de s'interroger sur ses modes de production. La question est donc celle de la clarification du montage des projets, de leur méthodologie. Cependant, l'analyse se révèle d'autant plus complexe que nous nous plaçons sur le terrain des bibliothèques départementales de prêt et non des bibliothèques municipales. Même si la réflexion proposée dans le cadre de ce mémoire n'est pas pensée comme une comparaison entre la programmation culturelle dans les BDP et les bibliothèques municipales (BM), il y a lieu de rappeler qu'elle est la place de l'animation dans ces dernières.

Les bibliothèques municipales proposent un éventail d'animations culturelles qui relève de la même typologie des actions rencontrées en BDP : expositions, heures du conte, conférences, concerts pour les mieux dotées d'entre elles. Elles accordent également une importance considérable à la remédiation documentaire en lien avec l'animation culturelle. Enfin, certaines d'entre elles investissent depuis plusieurs années dans une « politique des traces », en pratiquant l'enregistrement systématique de leurs conférences, en proposant, en complément des expositions qui se déploient dans leurs espaces, des expositions virtuelles sur leur site.

La différence majeure entre les BM et les BDP, du point de vue de la programmation culturelle, réside dans la résolution de la question de l'animation d'un réseau. En effet, seules les BM qui sont conçues comme tête de réseau – citons les exemples de Lyon, de Bordeaux ou de Marseille – rencontrent *de facto* le même questionnement que les BDP<sup>5</sup>.

On le voit, même si les structures sont différentes, les problématiques se recoupent largement, sauf à penser la nécessité de l'action culturelle en réseau et son impact sur l'aménagement culturel du territoire.

La littérature consacrée au sujet de la programmation culturelle en BDP est, cependant, relativement rare, contrairement à ce que l'on peut lire sur les bibliothèques municipales. Rappelons la journée d'étude de 2002, organisée par l'ADBDP, qui lui était entièrement consacrée sous le titre *L'action culturelle en BDP : locomotive ou danseuse?*<sup>6</sup> On peut également citer l'ouvrage dirigé par Bernard Huchet et Emmanuelle Payen, *L'action culturelle en bibliothèque*, récemment réédité, et qui ouvre ses pages à des retours d'expérience issus des médiathèques départementales. Mais l'on ne trouve pas d'équivalents théoriques comme ceux développés par Elisabeth Caillet pour les musées<sup>7</sup>. En ce sens, malgré des compte-rendus des activités innovantes réalisées dans les BDP, on ne peut qu'appeler de nos vœux la prise en compte plus systématique du sujet.

C'est d'autant plus nécessaire que les BDP, instruments au service du développement de la lecture publique, qui relèvent des Conseils généraux, sont en proie

<sup>4</sup>LAMIZET, Bernard. *La médiation culturelle*. Paris : L'harmattan, 2000. 447 p.

<sup>5</sup>Les bibliothèques inter-communales doivent aussi animer un réseau de bibliothèques, points-lecture et de partenaires.

<sup>6</sup>*L'action culturelle en BDP : locomotive ou danseuse ?* [en ligne] <http://www.adbdp.asso.fr/spip.php?rubrique34> Consulté le 30 novembre 2010. HUCHET, Bernard et PAYEN, Emmanuelle (dir.). *L'action culturelle en bibliothèque*. Paris : Cercle de la librairie, 2008. 319 p.

<sup>7</sup> CAILLET, Elisabeth. *A l'approche du musée. La médiation culturelle*. Lyon : Presses universitaires de Lyon, 1995. 306 p.

à des questionnements fondamentaux quant à leurs missions depuis plusieurs années déjà. Le contexte institutionnel – réforme en cours des collectivités territoriales et de leurs modes de financement – ainsi que les difficultés financières des départements qui s’accumulent, contribuent à questionner l’efficacité de l’action des BDP.

L’action culturelle est une des missions dévolues aux BDP qui est le plus soumise à ces interrogations. Si, comme le montre l’enquête réalisée en 2002 par l’ADBDP, l’action culturelle reste un poste de dépense relativement faible par rapport aux autres actions des bibliothèques départementales, il n’en reste pas moins que, parce qu’elle touche aux rapports entre la population desservie et la culture, elle est un point essentiel pour l’avenir des bibliothèques départementales de prêt.

Cependant, alors que la politique documentaire fait traditionnellement l’objet de toutes les attentions des bibliothécaires, la programmation culturelle apparaît de plus en plus comme une mission en plein renouvellement. Nombreuses sont les BDP qui cherchent à dépasser l’« effet catalogue » de leur offre, qui conduit à des redondances sur un même territoire et à une visibilité réduite des actions.

Dans ces conditions, il apparaît que la programmation culturelle, qui est la traduction en actions sur le terrain de l’action culturelle, ne peut-être envisagée sans un certain nombre de questions structurantes.

En premier lieu, il s’agit de s’interroger sur le périmètre de la programmation culturelle et sur le projet qui la sous-tend. En effet, rien n’est plus artificiel qu’une série de produits culturels qui viennent se greffer dans un environnement méconnu du porteur de projet. Pour les BDP, l’analyse du contexte doit porter sur l’action culturelle du Conseil général dont dépend la bibliothèque et sur les autres acteurs culturels du département. Elle visera également l’ensemble des actions culturelles portées par les bibliothèques de son réseau, BDP comprise. Or, comment arriver à cette connaissance du contexte ? Il s’agit de pratiquer d’une part l’auto-évaluation de la programmation culturelle de la BDP et d’autre part de réaliser une analyse précise de l’existant. Ce qui signifie la détermination de critères objectivables.

Mais le champ d’action à définir, c’est aussi le montage d’un projet que l’on pourrait comparer au Projet scientifique et culturel (PSC) en vigueur dans les musées. De quelle manière ces projets peuvent-ils s’inscrire dans les schémas départementaux de lecture et/ou artistiques ? Dans tous les cas, la formalisation de ces projets scientifiques et culturels permettra une évaluation future et donc un ajustement permanent de la programmation aux publics. On souhaite cependant affirmer que ce PSC est une co-construction, c’est-à-dire une élaboration collective par des acteurs complémentaires, qui répond à l’analyse de l’existant.

C’est le second point de ce travail : l’affirmation de publics destinataires de la programmation culturelle. Car il ne saurait être question de viser « tous les publics », cette catégorie n’ayant aucune existence réelle. C’est aussi un gage d’efficacité et d’économie de moyens. Une démarche orientée publics doit donc, dans un premier temps, prendre le temps de collecter toutes les informations disponibles sur ceux-ci dans un bassin de population donnée. Mais cette information est pensée de manière dynamique<sup>8</sup>, car c’est la connaissance des publics dans leur relation à l’art et à la culture qui nous intéresse ici.

Ce mémoire propose une typologie des publics, en fonction de cette relation à la culture, qui est issue des plus récents travaux de la sociologie de la culture : publics occasionnels (l’équipement culturel est vécu comme objet de divertissement), publics avertis (la pratique de l’équipement culturel répond à une curiosité alimentée par une information), publics impliqués (ils ont une pratique régulière et fréquente), et les publics responsables. Cette dernière catégorie fera l’objet d’une attention particulière,

---

<sup>8</sup>Cela signifie que cette relation peut être soumise à des évolutions, qui dépendent de l’environnement dans lequel elle se situe.

puisque'elle regroupe les publics professionnels. En effet, les BDP peuvent mettre en place des actions à partir de leur site et pour leur public, mais elles sont aussi – et avant tout – un soutien à l'action culturelle des bibliothèques de leur réseau.

Le dernier point développé dans le cadre de ce mémoire aborde la question essentielle de la mise en œuvre de la programmation culturelle. Quels enjeux recouvrent la détermination d'une saison culturelle ? On pourrait en désigner principalement trois : des enjeux démocratiques liés à la démocratisation culturelle, des enjeux politiques qui ont à voir avec l'identité des territoires, mais aussi des enjeux de méthodologie, c'est-à-dire la possibilité de développer des démarches transversales incluant différents services et partenaires de la collectivité.

La construction de la programmation doit nous amener à interroger les pratiques de l'offre culturelle en BDP. Une typologie des différentes actions devient un outil au service de la mise en œuvre de la programmation. On proposera une typologie différente des actions, en se plaçant dans une perspective de marketing des services. On pourra rappeler avec intérêt les résultats de l'enquête 2002 menée par l'ADBBDP sur les caractéristiques de leur action culturelle, pour voir qu'en 2010 la forme n'a pas que très peu évolué. On distinguera 6 classes de produits : les produits d'information qui répondent à un besoin de communication, d'accueil qui visent essentiellement à faciliter l'immersion dans un lieu culturel, les programmes qui portent sur l'ensemble de l'offre, les produits ciblés (qui répondent aux demandes spécifiques des usagers), les produits qui permettent une autonomisation des publics qui sont destinés aux relais de la BDP, enfin les produits de démultiplication et de transferts.

Mais quels modes de gestion adopter? Quelle est la réglementation à respecter dans les domaines du droit d'auteur et des droits voisins, des contrats ? Les produits et services culturels élaborés dans le cadre de cette programmation culturelle sont les résultats concrets d'un projet pensé en fonction des publics.

Au total, ce travail se veut un guide méthodologique, qui permet une première approche pratique de l'ingénierie de la programmation culturelle. Il part du postulat que la programmation culturelle en BDP est un champ où la méthodologie de la gestion de projet est particulièrement bien adaptée. Il se pense comme un ensemble d'outils adaptables et ajustables en fonction des contextes.

# **1. L'écriture du projet scientifique et culturel**

---

## **1.1 ANALYSER LE CONTEXTE ET L'EXISTANT**

### **1.1.1 La programmation culturelle est une des missions des BDP**

La méthodologie proposée pour l'élaboration d'une programmation culturelle en cohérence avec les missions des BDP et les objectifs des politiques culturelles départementales dont elles relèvent, implique une connaissance du contexte d'action de ces bibliothèques.

Transférées aux départements à la date du 1<sup>er</sup> janvier 1986, à la suite des lois de décentralisation du 22 juillet 1983<sup>9</sup>, les BDP – qui ont pris ce nom une fois promulguée la loi du 13 juillet 1992, abandonnant ainsi leur précédente dénomination de BCP – ont vu leurs missions redéfinies et précisées par la circulaire rédigée par Jean Gattégno et datée du 1<sup>er</sup> août 1985. Ce texte du directeur de la Direction du Livre et de la Lecture reprend pour partie la circulaire DL6 n°1705 du 17 juillet 1978 qui définissait les missions des BCP en faveur de la lecture des adultes et qui mettait l'accent sur la politique de création de bibliothèques-relais incluant un conventionnement avec les communes.

La circulaire Gattégno rappelle les missions de soutien documentaire, de développement de la lecture publique et d'animation des territoires ruraux dévolues aux BCP. Cependant, au chapitre IV, intitulé *La coopération*, des précisions sont apportées quant au rôle des bibliothèques départementales dans le domaine de l'animation culturelle :

« [...] L'ensemble des activités d'animation menées par la BCP a pour but de mettre en valeur son fonds documentaire d'une part, et d'attirer dans ses relais un nouveau public, d'autre part. A ce titre, l'animation est un secteur privilégié de la coopération entre la BCP et les bibliothèques des petites communes.

La coopération dans le domaine de l'animation peut revêtir des formes très diverses :

- montage d'expositions,
- diffusion de catalogues imprimés de la BCP et de matériel publicitaire (afiches, dépliants, tracts, plaques de signalisation),
- publication d'une revue,
- participation aux différentes manifestations locales,
- organisation de conférences, débats, rencontres, heures du conte, etc.
- présentation de spectacles de toute nature (théâtre, musique, cinéma) ».

Trois affirmations doivent retenir notre attention. Tout d'abord, les objectifs assignés à cette animation culturelle : il s'agit de promouvoir le fonds documentaire de

---

<sup>9</sup>L'article 60 de la loi 83-663 du 22 juillet 1983 prévoit le transfert des BCP aux départements. Les circulaires 83-18 et 83-23 écrites en mars-avril 1983 préparent de manière effective la décentralisation des BCP.

la BCP grâce à la programmation d'activités culturelles, et par ce moyen de chercher à capter de nouveaux publics. Mais l'animation culturelle, pour reprendre les termes de la circulaire de l'époque, est également pensée comme un « [...] secteur privilégié de la coopération entre la BCP et les bibliothèques des petites communes ».

De leur côté, les résultats de l'enquête de 2002 concernant l'animation culturelle dans les BDP, ont mis en valeur la prégnance de ce modèle puisque les expériences relatées d'animation culturelle, détachées d'un quelconque rapport aux fonds documentaires, étaient rares.

Le point qui nous semble important est l'inscription de cette action culturelle dans le cadre d'une coopération avec les bibliothèques du réseau de lecture publique départementale. Ces dernières apparaissent comme des partenaires naturels des BDP et non plus simplement comme des bibliothèques bénéficiant de prestations de services de la part de la médiathèque départementale. Le texte de la circulaire Gattégno ouvre clairement, dès 1985, la possibilité à une réflexion commune sur l'action culturelle et sa mise en cohérence à l'échelle d'un département.

### **1.1.2 Programmation culturelle et politiques culturelles départementales**

Les départements, dont les activités culturelles sont moindres en regard de leurs actions dans les domaines de la solidarité et de l'aménagement du territoire, restent cependant des acteurs complémentaires importants, qui favorisent notamment un équilibre dans le soutien à la culture. Rappelons brièvement, qu'outre la BDP, ils ont la charge, au titre de la compétence obligatoire, des services d'archives départementaux, qu'ils doivent depuis la loi du 13 août 2004<sup>10</sup> établir un schéma départemental de développement des enseignements artistiques dans les domaines de la danse, de la musique et de l'art dramatique, en collaboration avec les communes concernées, et qu'ils ont la possibilité depuis cette même date, de demander le transfert de la propriété de monuments classés ou inscrits. Enfin, les départements gèrent également des musées et des centres culturels et sont les organisateurs et les soutiens actifs de nombreux festivals et événements culturels qui se produisent sur leur territoire<sup>11</sup>.

Dans ces conditions, une analyse de l'existant préalable à une réflexion sur la programmation culturelle d'une BDP doit s'inscrire dans une politique culturelle départementale. Cette analyse passe par une cartographie des différentes actions permettant une mise en cohérence territoriale.

Dans un mémoire récent pour l'obtention du diplôme de conservateur<sup>12</sup>, Geneviève Tom a montré combien l'investissement des BDP dans une politique d'action culturelle dépendait fortement de l'histoire de la bibliothèque mais aussi des politiques culturelles départementales. La réponse à la crise des missions des BDP s'est souvent traduite par l'élaboration d'un schéma départemental de développement de la lecture publique. En somme, les BDP répondent au défi de l'irruption de nouveaux acteurs dans le domaine culturel que sont les EPCI en cherchant à développer une expertise territoriale de la lecture publique. L'action culturelle est alors envisagée comme une piste possible de re-légitimation. Cependant, il nous semble que les schémas départementaux de développement de la lecture publique prennent rarement en compte

<sup>10</sup>Il s'agit de la loi 2004-809 du 13 août 2004 relative aux libertés et responsabilités locales et plus particulièrement du chapitre IV concernant l'éducation, la culture et le sport. <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT00000804607&dateTexte=> Consulté le 11 novembre 2010.

<sup>11</sup>La réforme territoriale en cours ne modifie pas sensiblement la méthodologie utilisée, même si elle semble dessiner pour les années à venir des modes d'intervention différenciés des collectivités territoriales.

<sup>12</sup>TOM, Geneviève. *Politiques culturelles départementales et action culturelle des BDP*. Villeurbanne : Enssib, 2008. 92 p.

de manière substantielle l'action culturelle. On pourrait citer à titre d'exemple d'une position traditionnelle des BDP, le schéma du département du Rhône. Produit en 2007 et couvrant la période 2007-2012, 1 seul des 6 objectifs de ce schéma a trait à l'animation culturelle :

« [...] Soutenir et développer l'implication des bibliothèques dans l'animation culturelle des territoires [...] »<sup>13</sup>.

Tous les autres objectifs font référence à une volonté de territorialiser l'action de la lecture publique et insistent sur la nécessité de parvenir à un maillage territorial équilibré.

Ces objectifs se déclinent ensuite en fiches d'action. La fiche d'action 3.5, correspondant à l'action culturelle est rédigée, comme suit : « Développer l'action culturelle auprès des bibliothèques et développer la lecture en direction des publics spécifiques ». C'est en entrant dans le détail de cette fiche d'action que l'on se rend compte des objectifs visés par la médiathèque départementale du Rhône. Il ne s'agit, *in fine*, ni plus ni moins que de mettre en place un véritable centre de ressources au service de l'action culturelle. Cela traduit, en creux, l'absence jusqu'à lors de ce service au sein de la médiathèque et la volonté de pallier cette carence<sup>14</sup>.

L'analyse de l'existant fait apparaître également une quasi absence de relations avec les autres services culturels du département – musées, archives, saisons culturelles – à laquelle l'inscription, dans le schéma départemental de lecture publique, de cette fiche action cherche à remédier.

Ainsi, l'analyse de l'existant est un préalable qui passe par le rappel des missions des BDP, l'analyse de la politique culturelle du département mais aussi par l'auto-évaluation des actions entreprises dans le domaine de l'action culturelle.

### **1.1.3 L'auto-évaluation des actions culturelles**

Cette auto-évaluation des activités culturelles en cours et de leurs publics a pour but d'identifier les forces et les faiblesses des actions réalisées en fonction des publics identifiés. C'est une méthode qui cherche à résoudre des problèmes survenus lors de dysfonctionnements. Elle permet en outre de structurer un outil d'évaluation – appelé à évoluer – qui suivra la montée en charge progressive de l'action culturelle.

L'évaluation nous semble devoir être menée en interne ou plus exactement donner lieu à une pratique d'auto-évaluation. Ce qui implique pour l'établissement, la constitution d'un groupe de travail incluant le responsable de la BDP, les personnels en charge de la conception et de la réalisation de la programmation culturelle, mais également des responsables d'autres services culturels départementaux et de la direction de la culture du Conseil général. Ces deux dernières catégories de participants auront comme objectifs de décentrer le regard et de proposer une lecture plus distanciée des actions menées par la BDP.

On le voit, avec l'analyse de l'existant, s'esquisse une question clé de l'ingénierie de l'action culturelle : celle des acteurs du projet, à savoir leurs rôles, leurs fonctions et leur légitimité sur le territoire.

---

<sup>13</sup>Voir Schéma de lecture publique sur le site [http://www.rhone.fr/transversal/pagelayout/espace\\_de\\_telechargement](http://www.rhone.fr/transversal/pagelayout/espace_de_telechargement) Consulté le 11 novembre 2010.

<sup>14</sup>Les entretiens que nous avons menés en mars 2010 auprès de la responsable de l'animation de la médiathèque du Rhône ont montré que c'était, pour le moment, une mission non prioritaire en termes de budget et de temps de travail. Ils ont également révélé une action culturelle presque exclusivement destinée aux enfants.

## 1.2 IDENTIFIER ET ATTRIBUER UN RÔLE AUX DIFFÉRENTS ACTEURS

La méthode de gestion de projet implique l'identification des acteurs du projet et l'attribution de leurs rôles respectifs. Cependant, il convient de préciser d'emblée que la définition des acteurs dépend dans un premier temps de la taille de l'établissement considéré. La diversité des BDP est telle que certaines d'entre elles, comme la médiathèque du Nord ou la bibliothèque départementale des Bouches-du-Rhône, possède un véritable service d'action culturelle, alors qu'à l'opposé d'autres bibliothèques n'ont que quelques bibliothécaires au service de l'animation et encore cela peut ne pas représenter leur mission principale. Comment définir de manière simple ces acteurs? En suivant l'analyse d'Élisabeth Caillet, nous pourrions dire que : « [les acteurs] sont ceux qui doivent prendre part à l'élaboration du projet d'action culturelle de la structure, c'est-à-dire ceux dont l'avis est nécessaire pour que le projet, établi dans ses grandes lignes par le chef d'établissement, soit validé à la fois par ceux qui doivent le mettre en œuvre et par ceux qui vont en être les bénéficiaires »<sup>15</sup>. Nous pouvons distinguer deux sous-ensembles d'acteurs différents : les acteurs internes et les acteurs externes.

### **1.2.1 Les acteurs internes**

Ces acteurs internes sont nombreux. Ce sont tout d'abord celles et ceux, à l'intérieur de la structure, qui participent à l'élaboration de la programmation culturelle. En somme, ce sont les agents qui sont chargés de l'animation, que cela occupe tout ou partie de leur temps de travail.

Mais il faut également ajouter les personnels en charge de l'accueil, de l'information et de la sécurité des publics. En effet, ces personnels vont être directement affectés, à un moment ou à un autre, à la chaîne opératoire de la constitution du projet par les actions projetées. S'il n'est pas nécessaire que ces agents participent à la conception du projet, il n'en reste pas moins utile qu'ils en soient informés et qu'ils puissent être intégrés au processus de validation du projet. Parce qu'ils sont au contact même des publics, ils représentent le gage de la réussite de l'action culturelle<sup>16</sup>. En outre, la diversification recherchée des activités culturelles, voire leur caractère innovant, a également un impact sur l'acquisition et le développement des compétences de ces personnels.

De la même manière, les personnels en charge des opérations techniques et de la logistique doivent être également associés à la validation de la programmation. Leur avis permet de prendre en compte les contraintes techniques et de sécurité liées à la réalisation des animations culturelles.

Enfin, les services administratifs doivent être également sollicités car ils permettent d'inscrire le projet dans un budget. Ils favorisent également la prise de conscience des aspects juridiques liés à l'animation culturelle. Par exemple, dans le cadre de la programmation d'un spectacle, l'établissement de contrats avec les artistes est un préalable à leur paiement. La captation et/ou la représentation du dit spectacle implique également une négociation des droits afférents. Enfin, dernier exemple, si la BDP devient un acteur de programmation culturelle incluant des spectacles, il lui faut obtenir une licence d'entrepreneur de spectacles<sup>17</sup>.

<sup>15</sup>CAILLET, Élisabeth et COPPEY, Odile. *Op. cit.* p. 40

<sup>16</sup>MIRIBEL, Marielle de. *Accueillir les publics. Comprendre et agir*. Paris : Cercle de la librairie, 2009. 512 p.

<sup>17</sup>Voir annexe n°5

Au total, les acteurs de la structure qui doivent prendre part à la validation du projet ou, à des degrés divers, à la mise au point de solutions techniques, juridiques, financières sont nombreux et divers. Leur appartenance à des corps de métiers différents prouve à quel point un projet d'action culturelle, décliné dans une programmation annuelle, est un objet complexe, qui nécessite une adhésion pleine et entière de l'équipe de la BDP.

## **1.2.2 Les acteurs externes**

On distinguera deux catégories : les acteurs externes appartenant à la collectivité de tutelle et ceux qui ne sont pas salariés du Conseil général.

Dans le premier type, on retrouve les responsables de la politique culturelle départementale, mais aussi des membres des autres institutions culturelles sous tutelle des Conseils généraux. A cela, on peut trouver plusieurs explications.

Il s'agit avant tout de rappeler que l'action d'une BDP s'inscrit dans le cadre plus général de la politique définie par sa tutelle. La BDP est un des outils au service du Conseil général pour le développement culturel du département. Les départements sont les garants d'une cohérence territoriale, d'une égalité de l'accès sur leur territoire aux services culturels. A cela s'ajoute, et toujours dans cette optique politique, que la BDP recherchera, avec les autres services du département, une synergie d'actions au niveau le plus élevé de l'échelon territorial, qui peut aller jusqu'à la mise en place d'actions transversales au sein du département, mobilisant les services culturels, mais aussi les services liés à la solidarité et à l'action sociale, les services éducatifs.

Par ailleurs, les services départementaux d'archives mais aussi les musées départementaux créent également de multiples actions culturelles, qui, par leur forme et leur nature, ressemblent à celles des BDP. Ces structures ont donc en commun de monter des expositions et de faire circuler certaines d'entre elles à travers le département, de produire des publications sur leurs fonds et leurs collections, d'offrir tout un panel d'activités à destination des jeunes enfants et des adultes, de coproduire des spectacles, de projeter des films. Or, la recherche d'une cohérence territoriale passe tout d'abord par une élimination des doublons d'animation sur un même territoire. La mutualisation des moyens est aussi un objectif à prendre en compte, surtout dans une période de moyens budgétaires contraints. Enfin, l'expérience partagée des partenaires externes à la structure doit permettre d'éviter un certain nombre d'erreurs grâce à un retour sur expérience.

Mais il nous semble important d'adjoindre à ces acteurs provenant des services du département, d'autres partenaires issus de la société civile, du monde de l'économie – entreprises et acteurs du tourisme – et de l'Éducation nationale pour l'essentiel. Ce sont des partenaires bien identifiés par les bibliothèques : ils contribuent à inscrire les projets d'action culturelle dans des logiques de développement local.

En outre, comme l'écrit Élisabeth Caillet<sup>18</sup>, « Il est tout aussi important de travailler avec ceux qui connaissent les populations n'utilisant pas les ressources de la structure culturelle ». Ce qui implique clairement une capacité à pouvoir identifier ces acteurs. Cela traduit surtout une volonté de placer au cœur du projet de programmation culturelle, une réflexion sur les publics.

Néanmoins, il convient de préciser qu'il ne s'agit en aucun cas de chercher à atteindre l'ensemble des publics présents dans l'aire géographique de la BDP. Il convient de cibler des publics déterminés en fonction des moyens de la structure, de la politique

<sup>18</sup>CAILLET, Élisabeth *op. cit.*, p.42

de la tutelle mais aussi en fonction des objectifs associés à l'écriture du projet culturel de l'établissement.

Afin d'illustrer la constitution d'un groupe projet, nous nous appuyons sur un exemple que nous pensons emblématique de la démarche. En 2004, après avoir initié un travail de médiation en direction des adolescents, pour favoriser leur retour à la lecture, qui a abouti à l'émergence de comités de lecture dans les collèges de Calvi et de Lucciani, la BDP de Haute-Corse a souhaité pérenniser et développer cette action. Cet objectif a donné lieu à un travail de recensement des activités déjà réalisées et des moyens mis à la disposition de la bibliothèque. Une note interne de la direction des interventions départementales datée de février 2004 inscrit au chapitre des moyens existants « [...] des sélections et acquisitions d'ouvrages, le prêt d'expositions et de malles thématiques avec possibilité d'animations de la section jeunesse et du service de la culture et des sports, l'atelier contes en direction de ces adolescents, l'atelier lecture »<sup>19</sup>. Parallèlement, une auto-évaluation des premières actions de médiation en direction des adolescents est réalisée. La note affirme « [...] des comités de lecture ont vu le jour et semblent aujourd'hui vouloir se pérenniser ».

Dans le même temps, une analyse stratégique donne à voir que des actions réalisées en commun avec d'autres services du département sont à développer : c'est le cas notamment avec le service communication pour la réalisation matérielle d'un bulletin de sélection et de présentation d'ouvrages<sup>20</sup>, fruit du travail des comités de lecture engagés dans l'action. C'est également le cas avec le service des transports de la Haute-Corse qui est sollicité pour l'acheminement des élèves qui se rendent dans des collèges voisins pour échanger avec leurs pairs. Enfin, la note évoque la nécessité de « [...] se rapprocher de toutes manifestations culturelles subventionnées par le département pour qu'une collaboration avec les dirigeants des dites manifestations s'instaure et qu'une interaction des pôles culturels ait lieu ». Enfin, au nombre des collaborateurs internes, l'on retrouve le directeur de l'établissement, la responsable de la section jeunesse, mais aussi divers membres de l'équipe associés à l'animation culturelle. Le partenariat avec l'Éducation nationale s'est étoffé et a permis aux personnels enseignants, mais aussi aux responsables de la vie scolaire et aux documentalistes des collèges concernés, de s'associer plus directement au projet de comités de lecture. En 2006, un nouveau partenaire, l'association Una Volta<sup>21</sup>, a été intégrée au projet : elle a pris en charge la participation des collégiens de Calvi, Ile Rousse, Luri, Lucciana et Foelli au festival de la bande-dessinée de Bastia et a organisé des rencontres entre les élèves et les auteurs. Cette action s'inscrit dans le cadre de la politique culturelle du département de la Haute-Corse, qui affirme son « [...] choix d'une action d'animation culturelle et de loisirs volontariste et ambitieuse »<sup>22</sup>.

### **1.2.3 Réflexions sur la communication interne**

La présence d'acteurs de différents types, qui participent à l'élaboration du projet culturel de la BDP, implique, pour les responsables en charge de l'animation des groupes de travail d'être particulièrement attentifs à la question de la communication interne.

<sup>19</sup>Note interne de la direction des interventions départementales, Conseil général de Haute-Corse, 13 février 2004.

<sup>20</sup>*Comme ils lisent... Bulletin semestriel des comités de lecture pour adolescents*, Bastia : Département de la Haute-Corse, numéro spécial du festival de la BD de Bastia, avril 2009. n.p. [11p.]

<sup>21</sup>Basée à Bastia, l'association Una Volta gère le centre culturel éponyme qui se donne pour mission de favoriser la rencontre des publics scolaires avec la création artistique et ses auteurs. L'association organise également le festival de bande-dessinée de Bastia. Voir <http://www.una-volta.org/pages/scolaires.html> Consulté le 11 novembre 2010.

<sup>22</sup>Voir le site du Conseil général de la Haute-Corse, rubrique Culture. <http://www.cg2b.fr/cg2b/cgi-bin/pages/index.pl?lang=fr&idarbo=616> Consulté le 11 novembre 2010.

En effet, réussir la diffusion de l'information à l'intérieur du groupe est un facteur de dynamisme pour faire avancer le projet. La communication interne ne se résume pas à la détermination des moyens de communication adéquats. Elle n'est pas simplement à penser d'un point de vue des outils. Elle doit faire l'objet d'une évaluation précise des enjeux de sa mise en place et de son contrôle<sup>23</sup>.

Envisagée de manière globale, la communication interne doit être vue comme la possibilité d'organiser et de développer le travail collaboratif. Dans cette perspective, elle s'appuie sur le réseau des partenaires et recherche la plus grande souplesse et la plus grande efficacité possibles. En d'autres termes, la diffusion de l'information permet de mettre en action les mécanismes de l'intelligence collective.

Les nouveaux paradigmes du management participatif s'appuient sur une conception de la communication interne qui vise à tisser les liens à l'intérieur du groupe projet, à assurer sa cohésion et permettre le travail en groupe de personnalités aux profils parfois très différents. Elle doit également réaliser la gageure d'articuler les actions d'individus trouvant du sens à leur mission et qui s'inscrivent dans un projet collectif. Elle doit également favoriser la prise d'initiative à quel que niveau que ce soit du projet. Mais comment procéder ? Il est certain qu'à l'ère des technologies de l'information et du travail en réseau, Internet est un outil adapté à la situation. Mais le responsable des projets culturels veillera à trouver un équilibre entre la diffusion d'une information la plus complète possible et le trop plein d'informations qui ont tendance à décourager les acteurs d'un projet. Le second écueil à éviter est celui du respect d'une certaine hiérarchisation des envois d'information. En effet, selon ses interlocuteurs, il convient de faire un tri dans l'information fournie. Tout le monde ne doit être destinataire de toutes les informations.

Entretenir la dynamique de l'intelligence collective suppose d'ouvrir des espaces dédiés à l'échange informel et à l'accumulation de documentation. Notamment au début du projet. Des plates-formes d'édition numérique doublées de fonction de forum permettent de créer cette dynamique. Elles supposent, notamment dans le cas de la mise en place d'un forum, de prévoir d'affecter des ressources humaines à cette tâche, qui peut devenir rapidement très prenante.

Au total, si les outils en ligne tels que mél, sites internet, forums et plates-formes numériques sont adaptés à la mise en commun d'informations et au travail collectif, les réunions des membres de l'équipe ne peuvent être sous-estimées. Elles facilitent l'identification des acteurs et leur positionnement. Là encore, des rendez-vous placés avant des échéances importantes du projet sont des moments essentiels de la vie du groupe, mais doivent être préparés en amont afin de rechercher une efficacité maximum.

Enfin, des moments de rencontres collectives conviviales sont à encourager : elles font partie de la communication interne, qui est d'une importance capitale lorsqu'il s'agit de mettre en marche un groupe de travail sur un réseau.

### **1.3 L'ÉCRITURE PARTICIPATIVE DU PROJET**

La connaissance du contexte associée à l'identification des partenaires possibles sont les conditions nécessaires à l'écriture d'un texte de cadrage qui permet de définir le projet de la BDP. Il faut reconnaître que si plusieurs types de textes encadrant l'activité des BDP existent déjà, ils ne proposent pas la complétude d'un document-cadre comme le Projet scientifique et culturel (PSC), qui définit et programme les actions des musées. Avant d'en venir au PSC et de sa possibilité d'adaptation, passons en revue les outils dont disposent les BDP.

<sup>23</sup>RASSE, Paul. *Conception, management et communication d'un projet culturel*. Voiron : Territorial éditions, 2006, 102 p.

### **1.3.1 Les schémas de développement de la lecture publique**

Ces plans de développement sont généralement conçus pour 5 ans et inscrivent la bibliothèque départementale dans une logique de développement territorial équilibré en rapport avec la lecture publique. Leurs préambules rappellent généralement les missions qui sont au fondement de l'action des BDP. Mais ces schémas ne constituent pas à proprement parler un texte de cadrage ayant comme finalité de définir l'identité de la bibliothèque. Néanmoins, parce qu'ils déclinent des objectifs en actions, ils sont un outil essentiel au pilotage de la politique de lecture publique départementale. C'est à un niveau plus profond que le travail de définition des missions des BDP doit être effectué.

### **1.3.2 Les schémas de développement culturel**

Plus rares que les précédents, tous les départements n'en rédigent pas. Un exemple remarquable peut être mis en avant. Il s'agit du schéma du Cantal. Actuellement en cours de négociation, le nouveau schéma départemental de développement culturel définit 3 missions pour le Conseil général. Celui-ci est d'abord un acteur ou opérateur culturel légitime pour mettre en place une politique culturelle à l'échelle du département. Dans un second temps, le Conseil général se veut aussi référent, centre de ressources en ce qui concerne l'action culturelle. Enfin, celui-ci entend développer également son rôle de partenaire de l'action culturelle, aux côtés de l'État, du Conseil régional, des villes et des intercommunalités<sup>24</sup>. C'est dans ce cadre que la BDP du Cantal inscrit sa politique d'action culturelle sur tout un mandat.

### **1.3.3 Les chartes d'action culturelle**

C'est une idée qui fait son chemin depuis plusieurs années. Ces chartes sont conçues à l'identique des chartes de politique documentaire des établissements. A ce jour, aucune BDP n'a publié de charte d'action culturelle. Seules quelques bibliothèques municipales se sont engagées dans la rédaction d'un tel document<sup>25</sup>. La charte de référence est pour le moment celle de la Bibliothèque Publique d'Information, publiée en 2008<sup>26</sup>.

Cette charte rappelle brièvement l'historique de la création de la bibliothèque et fait la synthèse des missions de la bibliothèque. Surtout, ce document est un outil de communication et de cadrage destiné à rendre lisible l'action culturelle auprès des partenaires de la BPI, des publics et de sa tutelle. C'est un document qui engage l'établissement, car la déclinaison des missions en objectifs et actions concrètes doit pouvoir être évaluée, et le cas échéant amendée. Par ailleurs, ce document doit être validé par la tutelle afin de lui donner un caractère officiel.

---

<sup>24</sup>Entretien avec Sophie Carrière, directrice-adjointe de la BDP du Cantal, en charge de l'action culturelle, 26 novembre 2010. Voir annexe n° . Pour le précédent schéma de développement culturel 2008-2010, voir [http://img.cantal.fr/pdf/20081128101824\\_1.pdf](http://img.cantal.fr/pdf/20081128101824_1.pdf) Consulté le 26 novembre 2010.

<sup>25</sup>Citons entre autres la bibliothèque municipale de Lille, la médiathèque d'agglomération de Béziers. Pour Lille, voir <http://www.bm-lille.fr/index.php?id=151> et pour Béziers, voir [http://www.mediathèque-beziers-agglo.org/typo3/fileadmin/user\\_upload/documents/charteculturelleMAM.pdf](http://www.mediathèque-beziers-agglo.org/typo3/fileadmin/user_upload/documents/charteculturelleMAM.pdf) Consultés le 12 novembre 2010.

<sup>26</sup> [http://www.bpi.fr/modules/resources/download/default/Professionnels/Documents/chartes/Charte\\_Action\\_culturelle\\_Bpi\\_2008.PDF](http://www.bpi.fr/modules/resources/download/default/Professionnels/Documents/chartes/Charte_Action_culturelle_Bpi_2008.PDF) Consulté le 12 novembre 2010.

La question qui se pose est celle de la mise en cohérence d'une telle charte avec l'existence d'un document de même type concernant la politique documentaire. En suivant Emmanuelle Payen, nous pourrions dire qu'il s'agit de « [...] penser la programmation comme une des manifestations et une des déclinaisons de la politique générale de l'institution, en lien étroit avec les problématiques générales inscrites dans le projet d'établissement, en articulation profonde avec les missions et les objectifs qui sont les objectifs généraux de la bibliothèque, en matière de politique documentaire, politique de services aux publics, politique de coopération au niveau national et international, politiques de développement »<sup>27</sup>.

La formalisation d'une charte d'action culturelle prend tout son sens dans la définition même de l'identité de la bibliothèque. Car, comme le rappelle opportunément Bernard Huchet, les collections des bibliothèques de lecture publique se ressemblent très fortement, *a fortiori* celles des BDP.<sup>28</sup> Dans ces conditions, l'action culturelle est l'activité qui permet à la bibliothèque de donner un éclairage spécifique sur le contenu de ses collections. Et ce regard propre à l'institution dépend de son histoire et de celle de ses collections, mais aussi des objectifs assignés à la bibliothèque dans le cadre évolutif des politiques publiques.

La charte d'action culturelle est un premier outil au service de la lisibilité de la politique d'action culturelle de la BDP. Elle permet un premier encadrement de la programmation.

### **1.3.4 Le projet d'établissement**

Le projet d'établissement est un document qui permet de consigner l'ensemble des projets portés par la bibliothèque. Ce document met en rapport le contexte, les moyens dont dispose la structure et les objectifs sur une période considérée. C'est un document important dans lequel l'action culturelle doit pouvoir tenir toute sa place, sous peine de rendre invisible et illisible la programmation culturelle. Néanmoins, il ne permet pas d'aborder un point décisif de l'action culturelle : son importance dans la définition d'une identité de la bibliothèque. Le Projet scientifique et culturel – texte que l'on retrouve dans les musées – peut constituer une piste de réflexion intéressante de ce point de vue ainsi qu'un outil de pilotage de la BDP.

### **1.3.5 Le projet scientifique et culturel**

Les musées français ont pris l'habitude depuis une quinzaine d'années d'écrire un Projet scientifique et culturel. Ce document n'est pas une étude de programmation, ni un projet d'établissement. C'est une démarche globale qui couvre tous les aspects de la vie d'un musée et qui a comme finalité de définir les grandes orientations et la stratégie, en mettant en cohérence toutes les missions de l'institution, qu'il s'agisse des collections – conservation, restauration, acquisition, études, gestion – et des publics – connaissance des publics, politique des publics, accueil, activités culturelles et pédagogiques.

Au total, « Le PSC s'appuie sur une analyse de la vocation de l'environnement du musée, ainsi que sur l'identification des attentes et des demandes des destinataires du musée (tutelles, publics, partenaires) pour y répondre au mieux. C'est avant tout une réflexion, qui doit dégager une dynamique d'ensemble et déboucher sur des propositions concrètes d'action »<sup>29</sup>.

<sup>27</sup>HUCHET, Bernard et PAYEN, Emmanuelle (dir.). *Op cit.*

<sup>28</sup>HUCHET, Bernard, et PAYEN, Emmanuelle (dir.). *Op. cit.*

<sup>29</sup>*Muséofiche. Le projet scientifique et culturel*. Paris : Direction des musées de France, 2007. Voir annexe n°2

Le PSC devient donc un outil de pilotage pour l'établissement, qui répond à une méthodologie d'analyse stratégique. Il est élaboré par le chef d'établissement en concertation avec ses équipes et les partenaires du musée. Il est validé par la tutelle de l'institution. On retrouve là des éléments communs au projet d'établissement, à la charte d'action culturelle et au schéma départemental de développement de la lecture publique.

Néanmoins, le PSC a un trait original qu'il convient de mettre en relief. En effet, ce que recherche l'institution qui le rédige, c'est un concept, c'est-à-dire ce qui fait sa différence par rapport à un autre musée. Or, ce concept n'est pas créé *ex nihilo*, il est pensé à l'intérieur d'un réseau de sens et d'un territoire, c'est-à-dire d'une population à desservir qui se décline en publics. Autrement dit, le concept du PSC c'est l'identité de l'institution, mais une identité pensée d'un point de vue dynamique, car les publics sont au centre de la réflexion<sup>30</sup>. Nous retrouvons donc là les préoccupations et les réflexions de Bernard Huchet et d'Emmanuelle Payen.

La méthodologie de rédaction du PSC fait appel à la technique du bilan de l'existant que nous avons abordé plus haut. Plusieurs grands domaines d'intervention sont alors analysés : l'environnement dans lequel évolue le musée (contexte global, l'histoire de l'institution et son concept, le statut et la gestion de la structure, le site et le bâtiment), les collections (gestion, nature, acquisition, conservation, étude...), les publics (connaissance, politique des publics, accueil, service des publics, outils...), l'établissement (rayonnement, stratégie de communication, partenariats, destinataires, moyens et fonctionnement).

Pour chaque grand domaine identifié, le bilan de l'analyse donne lieu à une synthèse qui diagnostique les forces et les faiblesses de la structure, mais aussi ses atouts et les contraintes qui pèsent sur elle. En rapport avec cette analyse, des objectifs généraux sont élaborés en cohérence avec la politique globale de l'établissement et en concertation avec l'ensemble des acteurs qui sont partie prenante de la vie du musée. L'ensemble de ces objectifs forme le projet de l'établissement, qui se décline en actions concrètes pour lesquelles des fiches spécifiques seront rédigées.

Enfin, dans sa présentation formelle, le PSC annexe tout type de documents permettant de comprendre la démarche : organigramme de l'équipe, statuts, règlement intérieur, aspects budgétaires et financiers, études de publics réalisées à l'occasion ou non de l'écriture du PSC, chiffres de fréquentation, plan de développement des collections, plan de gestion des collections, plan de développement des activités en direction des publics.

On le voit, l'action culturelle est placée au cœur des missions des musées, car elle touche non seulement aux publics destinataires de la programmation mais aussi à la stratégie de communication et de manière plus générale à la cohérence du projet d'établissement.

Cette démarche, qui nécessite la mise en place d'un groupe de pilotage et de groupes techniques, a le mérite de formaliser l'action culturelle et de lui donner toute son importance au sein d'un service. Il semble que c'est vers cette formalisation que devraient tendre les BDP afin de rendre ainsi plus lisible leur action dans le domaine de la programmation culturelle.

Néanmoins, il convient de préciser que le PSC doit pouvoir être adapté au contexte des BDP. Ainsi, dans le cas des bibliothèques départementales évoluant sur un territoire rural, la mention de l'adjectif scientifique ne semble pas devoir être conservée. Certaines BDP ont en revanche des préoccupations scientifiques au sens où, par exemple, elles produisent une analyse méthodique des publics. La médiathèque départementale des Bouches-du-Rhône participe ainsi à un Groupement d'Intérêt Scientifique initié par le ministère de la Culture sur le dialogue interculturel. Cette

<sup>30</sup>Cette position est également celle du marketing des activités culturelles. Voir à ce sujet : FASSASSI, Isabelle, BOURGEON-RENAULT, Dominique et FILSER, Marc (dir.), *Recherches en marketing des activités culturelles*. Paris : 2010. 408 p.

médiathèque s'est dotée d'un document qui se rapproche du PSC des musées : un Projet bibliothéconomique, scientifique et culturel. La question des publics est donc bien au centre des préoccupations de la programmation culturelle, car ce sont les destinataires de ces activités culturelles.

## 2. Vers le développement des publics

---

### 2.1 LES PUBLICS DANS LEUR RELATION A LA CULTURE

La méthodologie de la programmation culturelle exposée plus haut n'a de sens que si elle cherche à cibler les publics à qui elle s'adresse. Il est clairement illusoire de considérer l'ensemble de la population à desservir comme un seul et même public<sup>31</sup>. Néanmoins, nous sommes conscients que les outils proposés pour faciliter la mise en place d'une programmation culturelle cohérente sont rarement utilisés dans les bibliothèques. Les enquêtes sont souvent des enquêtes quantitatives, qui sont certes fort utiles, pour mesurer la fréquentation, mais les enquêtes qualitatives, fondées sur des entretiens semi-directifs, sont plus rares même si elles ont tendance à se développer. Enfin, les enquêtes de population sont très rarement programmées, essentiellement faute de moyens.

Réinscrire les publics au centre des activités des bibliothèques suppose donc de réfléchir à ce que sont ces publics et aux outils qui permettent de les appréhender. Cela suppose le développement et la maîtrise d'une véritable science des publics ou à tout le moins la mise en œuvre d'un outillage intellectuel adapté et évolutif.

#### **2.1.1 Les catégories les plus utilisées : l'âge, la géographie et les PCS<sup>32</sup>**

Ces appréhensions du public ont cours dans toutes les enquêtes : elles cherchent à caractériser les publics selon leur âge, leur origine géographique. Elles interviennent dans la relation des publics à la culture, mais ne permettent pas de tout expliquer. Il ne s'agit pas de les rejeter, mais bien d'en comprendre les limites. L'exemple de l'approche par PCS nous permettra de cerner quelles difficultés elles posent.

Cette approche par PCS a le mérite de classer les publics en fonction de leur origine socio-professionnelle. La plupart des enquêtes-qualité des bibliothèques s'appuient sur cette catégorisation afin de déterminer des profils-types d'usagers. Cette nomenclature, qui est issue des travaux de l'INSEE, est en permanente évolution afin de rendre compte au mieux de la réalité de la composition de la population française. Les bibliothèques utilisent fréquemment un seul des trois niveaux proposé par la nomenclature de l'INSEE. Rappelons que le premier niveau est un agrégat permettant de distinguer 8 groupes socio-professionnels. Le niveau intermédiaire est caractérisé par les catégories socio-professionnelles (24 et 42 postes). Enfin, l'on trouve la nomenclature des professions, dont la nouvelle mouture a été publiée le 1<sup>er</sup> janvier 2003, passant de 455 à 486 postes. Cette évolution s'est faite par regroupement de professions devenues obsolètes et par la création de nouvelles catégories apparues entre 1982 et 2003.

Les catégories les plus fréquemment utilisées dans les enquêtes menées par les bibliothèques correspondent au premier niveau, soit les groupes socio-professionnels. Ce

---

<sup>31</sup>Cette nécessité de caractériser les publics est apparue avec le développement de la sociologie des publics de la culture. Elle s'est peu à peu imposée grâce, notamment, aux études et aux synthèses réalisées par Olivier Donnat. Voir en dernière instance : DONNAT, Olivier. *Les pratiques culturelles des Français à l'ère du numérique*. Paris : ministère de la culture, 2008. 282 p. Pour une appréhension locale de la caractérisation des publics, voir notamment l'enquête menée à Grenoble sur les pratiques culturelles de la population de la métropole grenobloise qui reprend, en partie, la grille d'analyse des *Pratiques culturelles*. Cette étude commanditée par la ville de Grenoble a été menée par l'Observatoire des politiques culturelles BOZONNET, Jean-Paul. *Pratiques et représentations culturelles des Grenoblois*. Grenoble : Observatoires des politiques culturelles, 2008. 329 p.

<sup>32</sup>La dénomination CSP pour Catégories Socio-professionnelles a été remplacée en 1982 par la Nomenclature des Professions et Catégories Socio-professionnelles. Voir site <http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/nomencl-prof-cat-socio-profes.htm> Consulté le 25 novembre 2010.

qui en soi comporte une première difficulté, puisque ce sont des macro-agrégats qui peuvent difficilement avoir de sens à l'échelle d'un département. On peut ajouter à ce premier élément, une seconde critique : un groupe socio-professionnel est un agrégat trop vaste pour pouvoir définir précisément quels rapports ses membres entretiennent avec la culture ou plus exactement avec l'offre de biens culturels mis à leur disposition. La nécessité apparaît donc clairement de penser les publics au-travers de cette relation particulière dont la compréhension est essentielle au travail des acteurs culturels.

### **2.1.2 L'approche des publics au-travers de leur relation à la culture**

Cette approche a été théorisée notamment par Élisabeth Caillet<sup>33</sup>. Elle se fonde notamment sur les travaux d'Olivier Donnat et représente une systématisation de cette approche. Pour ce qui est des bibliothèques municipales, cette méthodologie a été utilisée dans le cadre de l'enquête menée à Grenoble<sup>34</sup>.

La relation à la culture est envisagée sous deux angles de perception complémentaires. Tout d'abord, c'est la fréquence d'utilisation dont on cherche à rendre compte. S'agit-il de publics utilisant de manière occasionnelle l'équipement culturel et ses services ? Ou bien a-t-on à faire à des publics plus impliqués dans cette relation ? Cette question est d'autant plus importante, pour les acteurs de la programmation culturelle en BDP, qu'ils agissent sur un territoire souvent hétérogène avec des populations qui sont souvent éloignées géographiquement des services culturels. Ajoutons à cela que, dans la logique d'une captation fidélisée des publics, la fréquence d'utilisation des services culturels est centrale.

Le second aspect pris en compte dans cette typologie des publics est la conception des usagers – qui n'est pas forcément consciente – des biens et services culturels. Or, cet apport se révèle essentiel à la compréhension des publics et leurs interactions avec la culture. Ceux-ci ne consomment pas des biens et des services culturels sans avoir une conception de la culture – consciente ou non – que l'on peut aisément rapprocher de la notion d'*habitus* telle que Pierre Bourdieu l'a définie<sup>35</sup>.

Autrement dit, «[c]est alors le critère de proximité (spatiale, temporelle, sensible, cognitive) dit d'implication, qui organise les catégories de publics, de ceux qui pratiquent le moins à ceux qui pratiquent le plus l'équipement culturel »<sup>36</sup>.

### **2.1.3 Proposition pour une nouvelle typologie des publics**

Une fois constatée la nécessité de connaître les publics dans leurs rapports à la culture, nous pouvons proposer une nouvelle typologie des publics qui prend en compte les analyses précédentes. Rappelons à des fins didactiques que cette typologie est une

---

<sup>33</sup>CAILLET, Élisabeth. *Op. cit.*

<sup>34</sup>Voir *supra* note 31

<sup>35</sup>BOURDIEU, Pierre. *Esquisse d'une théorie de la pratique*. Genève : Droz, 1972. 267 p. Chez Bourdieu, l'*habitus* est « [...] le produit du travail d'inculcation et d'appropriation nécessaire pour que ces produits de l'histoire collective que sont les structures objectives (e. g. de la langue, de l'économie, etc.) parviennent à se reproduire, sous la forme de dispositions durables, dans tous les organismes (que l'on peut, si l'on veut, appeler individus) durablement soumis aux mêmes conditionnements, donc placés dans les mêmes conditions matérielles d'existences. » p. 282. Pour une application de ce concept à l'analyse des relations usagers/bibliothèque, voir également VERON, Eliséo. *Espaces du livre. Perception et usages de la classification et du classement en bibliothèque*. Paris : BPI, 1989. 99 p.

<sup>36</sup>CAILLET, Élisabeth. *op. cit.* p.44

proposition d'outil à mettre en œuvre, mais qu'elle ne saurait être adaptée telle quelle sans une certaine flexibilité. Rappelons enfin que les typologies sont faites pour évoluer.

Nous distinguerons donc 4 catégories de publics : les publics occasionnels, les publics avertis, les publics impliqués, et les publics responsables<sup>37</sup>.

-Les publics occasionnels : ce sont tous les usagers pour qui l'équipement culturel est un objet de divertissement, de loisirs. C'est aussi un public qui pratique peu l'équipement culturel et de manière aléatoire.

-Les publics avertis : pour eux, l'équipement culturel est un objet de curiosité. Derrière cette relation se niche la conception d'un établissement culturel comme répondant à une demande d'information.

-Les publics impliqués : ceux-ci ont une pratique fréquente et régulière du lieu culturel. Ils s'en servent comme d'un objet de délectation, de formation et parfois de recherche.

-Les publics responsables : cette catégorie regroupe l'ensemble des publics qui sont dans une démarche professionnelle vis-à-vis de l'équipement culturel. Selon Élisabeth Caillet, « [...] l'équipement culturel est pour eux un lieu de monstration, de formalisation, de transferts de compétences ».

Au total, ce qu'on propose ici, ce n'est rien moins qu'une démarche de marketing des publics sur laquelle on reviendra. On comprend aisément que les BDP sont particulièrement intéressées à cette réflexion, car leur engagement dans une programmation culturelle doit pouvoir répondre à une question simple : sont-elles des opérateurs directs de l'action culturelle ou bien des plates-formes d'ingénierie culturelle ? Derrière cette question qui agite la profession depuis plusieurs années, il y a la question des publics abordée plus haut. Reprenons-là au travers d'exemples concrets.

## **2.2 INGÉNIERIE CULTURELLE, PARTENARIATS ET MARKETING**

Les BDP sont dans une situation infiniment plus complexe vis-vis des publics que les bibliothèques municipales. En effet, ces dernières ont une relation directe avec la population qu'elles ont à desservir. Elles sont donc des acteurs directs de l'action culturelle.

Dans le cas des bibliothèques départementales de prêt, l'action culturelle directe en direction des publics est l'une des missions qui leur sont dévolues. Mais elles interviennent aussi comme des référents en ingénierie culturelle en direction des bibliothèques de leur réseau, et elles jouent également le rôle de bibliothèques partenaires, ce qui leur confère une position originale d'acteur global de l'action culturelle sur un territoire.

### **2.2.1 L'ingénierie culturelle : une mission en développement**

Les entretiens semi-directifs que nous avons menés dans le cadre de ce mémoire d'étude ont fait apparaître des interrogations partagées par l'ensemble des responsables qui ont bien voulu répondre à nos questions<sup>38</sup>. Le terme d'ingénierie culturelle a parfois été prononcé par nos interlocuteurs, même si ce n'est pas par la majorité d'entre eux.

<sup>37</sup>CAILLET, Élisabeth *op cit.* p. 44

Rappelons que le concept d'ingénierie culturelle a été inventé par Claude Mollard au milieu des années 1980 et qu'il l'a mis en pratique au sein de l'agence ABCD<sup>39</sup>. Selon son inventeur, il s'agit de « [...] la capacité d'apporter des solutions optimales, en termes de qualité, de coûts et de délais, aux demandes exprimées par les partenaires de la vie culturelle pour la définition d'objectifs, la mise en œuvre de programmes, la mobilisation de financements et la réalisation technique de projets »<sup>40</sup>. C'est bien autour de ces axes-là que l'action des BDP s'orientent.

Le premier constat que l'on peut faire est que l'actualité de la question de l'action culturelle dans les BDP va de pair avec la montée en puissance de la sectorisation de l'activité des bibliothèques départementales. Non que ce soit une question nouvelle, comme l'ont montré les journées d'étude de l'ADBDP en 2002 qui étaient entièrement consacrées à ce sujet<sup>41</sup>. Le titre – *L'action culturelle en BDP : locomotive ou danseuse ?* – évoque un questionnement de fond sur le rôle à attribuer à l'action culturelle au sein de ces établissements. En 8 ans, de nombreuses réflexions ont nourri le sujet et les questionnements semblent se déplacer<sup>42</sup>. L'action culturelle est majoritairement plébiscitée pour l'animation du territoire, dans une pratique de travail en réseau. Mais la question qui se pose maintenant est celle des limites de l'action des BDP dans ce domaine. Nombreux sont les directeurs et les directrices des BDP, ainsi que les personnels en charge des actions au sein des bibliothèques, qui ont formulé clairement la question du champ d'intervention des BDP.

En effet, s'agit-il pour les BDP d'être des acteurs directs de l'action culturelle, ce qui pourrait déboucher jusqu'à proposer une véritable saison culturelle ? Ou bien s'agit-il plutôt pour elles d'être des plates-formes d'ingénierie culturelle afin d'aider les bibliothèques de leur réseau à échafauder leurs actions et à se professionnaliser ? On retrouve là les problématiques qui ont traversé la vie des bibliothèques centrales de prêt puis des BDP en ce qui concerne le soutien documentaire et la formation des bibliothécaires bénévoles.

Ce questionnement se double généralement d'une volonté de passer à une autre phase de l'action culturelle. De nombreux interviewés ressentent le besoin d'une formalisation de l'action culturelle au sein de leur établissement. L'inscription dans les plans de développement de la lecture publique est la forme la plus aboutie jusque-là. Cela signifie la volonté de faire acter une certaine inflexion dans les préoccupations des BDP.

Le cas de l'Ardèche est emblématique de cette réflexion en cours qui aboutira en 2011. La BDP ardéchoise a une longue histoire d'action culturelle sur son territoire. Mais jusqu'à présent, cela ne se traduisait pas par l'identification d'un service particulier ni la nomination d'un responsable. Cette réflexion prend corps dans le cadre de la mise en place d'un nouveau plan de développement de la lecture publique, qui a été précédé d'une étude menée par le Conseil général de l'Ardèche. C'est au printemps 2011, avec le vote du budget départemental que ce document prendra effet. Il prévoit notamment la mise en place d'une sectorisation de l'action de la BDP de l'Ardèche afin de rapprocher les actions de la bibliothèque au plus près du terrain et de gagner ainsi en efficacité.

<sup>38</sup>Nous avons mené 7 entretiens d'une durée comprise entre 40 et 55 minutes. La trame du questionnaire est reproduite à l'annexe n°1. La chronologie des entretiens s'établit comme suit : mars 2010 (Mme Véronique Forcet, directrice et Mme Magali Turc, BDP du Rhône) ; juin 2010 (M. Matthieu Rochelle, directeur de la BDP des Bouches-du-Rhône ; Mme Marie-Claude Bicchieray, responsable de l'animation culturelle de la BDP de Haute-Corse) ; novembre 2010 (Mme Françoise Lhuillier, directrice de la BDP de l'Ardèche ; Mme Catherine Dhilly, directrice-adjointe de la Médiathèque du Nord ; Mme Sophie Carrière, responsable de l'animation culturelle à la BDP du Cantal).

<sup>39</sup>Pour une présentation institutionnelle du cabinet créé en 1986, voir <http://www.abcd-culture.com/> Consulté le 26 novembre 2010.

<sup>40</sup>MOLLARD, Claude. *L'ingénierie culturelle*. Paris : PUF, 2009. p. 3

<sup>41</sup>Voir le site de l'ADBDP <http://www.adbdp.asso.fr/spip.php?rubrique34> Consulté le 25 novembre 2010.

<sup>42</sup>Les organisateurs des dernières journées d'étude de l'ADBDP, en septembre 2010, ont organisé la réflexion autour des « Bibliothèques et réseaux ». Un atelier était consacré à l'animation culturelle.

Parallèlement à cette sectorisation nouvelle, le Conseil général de l'Ardèche a souhaité profiter du nouveau plan de développement de la lecture publique pour faire émerger le positionnement de la médiation culturelle au sein de ses actions. Cette demande a rencontré les préoccupations et les interrogations de l'équipe de direction de l'équipement culturel, qui a décidé une modification de son organigramme, en créant un poste de « responsable de la coordination culturelle<sup>43</sup> ». Cette personne sera assistée de personnels de catégorie C pour tout ce qui touche à la logistique de l'animation culturelle et aux réservations.

Autrement dit, à travers cet exemple, l'action culturelle acquiert un nouveau statut au sein des missions des BDP. Cette évolution et son inscription dans l'organigramme consacrent la volonté de modifier le rôle des personnels en direction de la médiation et des publics.

Mais la réflexion en cours en Ardèche est d'autant plus intéressante qu'elle revient également sur un des objectifs de l'animation culturelle en BDP. En effet, la plupart des activités culturelles élaborées impliquent un retour vers le document. En quelque sorte, la médiation culturelle était admise car elle servait un objectif de médiation documentaire. En ce sens, la médiation culturelle pouvait s'inscrire dans le cadre des missions des médiathèques départementales. Or, si l'on suit madame Françoise Lhuillier, directrice de la BDP de l'Ardèche : « Jusqu'à ce jour, c'est la direction qui avait cette mission, mais qui ne se traduisait pas dans les dernières années par une véritable coordination culturelle par rapport au réseau, mais bien plutôt par des actions de valorisation des actions de la BDP, à savoir, mais c'est assez classique, la diffusion et la réalisation de tous les aspects de bibliographie [...] cela rejoint le domaine culturel », ces actions n'étaient certes pas dénuées d'intérêt mais ne portaient en elles aucun travail culturel en réseau. De plus, revenant sur le passé de l'animation culturelle impulsée par la BDP de l'Ardèche, Françoise Lhuillier note que celle-ci a toujours été active et très inventive : des écrivains se sont déplacés dans les petites bibliothèques rurales, des événements autour de la littérature ont été créés grâce à l'action et au financement de la BDP. Néanmoins, tout récemment « [...] le Conseil général ne souhaitait plus subventionner de manière déguisée des bibliothèques municipales ». Or, la demande du Conseil général de sectorisation de l'action de la BDP de l'Ardèche entraîne avec elle la nécessité d'un travail collaboratif accru. En somme, il s'agit maintenant de promouvoir l'action culturelle comme outil de travail en réseau. Ce que ne permettaient pas les actions ponctuelles réalisées jusqu'alors par la BDP. Dans ces conditions, il apparaît clairement que la médiation culturelle n'est plus la « danseuse » du début des années 2000, mais bien un élément clé de la stratégie de la tutelle politique pour une animation cohérente des territoires.

Dans l'exemple relaté ci-dessus, il semblerait que l'on s'oriente vers un rôle d'ingénierie culturelle de la BDP. La volonté du Conseil général de mettre un terme à des financements cachés des bibliothèques municipales, via l'animation culturelle, rencontre une volonté de rationalisation et de mise en cohérence des actions de la bibliothèque départementale. Cela se traduit par la mise en place d'un responsable de la « coordination culturelle » qui indique que la BDP sera peut-être moins un acteur direct de l'action culturelle dans les années à venir. Si la question semble devoir être tranchée assez rapidement en Ardèche, ce positionnement est-il partagé par la majorité des BDP ?

Sur les réseaux desservis par les BDP, ces publics responsables, qui composent les premiers interlocuteurs des agents des médiathèques départementales, se partagent en deux catégories distinctes. On trouve d'une part les professionnels des bibliothèques,

---

<sup>43</sup>A la date de rédaction de ce mémoire, cette création de poste n'était pas encore validée par le CTP. Néanmoins, lors de l'entretien, Mme Lhuillier nous a confié qu'il s'agirait d'un poste de cadre A (bibliothécaire) et que pour le moment aucune ligne n'était encore définie pour les actions que mènera le fonctionnaire. La personne recrutée sera également en charge de la formation.

majoritairement des agents de catégorie B et C. Ils ont généralement la responsabilité des équipements-relais du réseau des BDP, que ce soit des structures municipales ou intercommunales. La seconde catégorie des publics responsables est représentée par des bénévoles qui assurent la gestion de centaines de bibliothèques sur le territoire. Or, ces publics responsables sont d'une nature particulière car ils utilisent et sollicitent les fonds et les services des BDP afin de se professionnaliser, de développer une gestion professionnelle de la bibliothèque dont ils ont la responsabilité, de proposer des fonds documentaires de qualité et régulièrement renouvelés, et de monter des projets d'animation culturelle permettant de donner du dynamisme à leur bibliothèque.

Pour satisfaire les demandes de ces « publics responsables », les BDP développent toutes des fonds professionnels et ont orienté leur action dans le domaine de la formation et de la mise en place de centres de ressources. Pour ce qui est de l'animation culturelle, on retrouve dans ces actions de formation des BDP en direction des professionnels et des bénévoles, qui font vivre la lecture publique dans les départements, des sessions qui ont trait à l'utilisation des outils de médiation. Par exemple, les BDP proposent majoritairement des formations à l'utilisation des racontes-tapis<sup>44</sup>, des *kamishibai*<sup>45</sup>, mais aussi, en fonction des animations mises en place sur leur territoire, à la lecture théâtralisée, au conte...

De plus en plus de bibliothèques départementales proposent des actions de formation plus complexes allant de la formation juridique nécessaire à l'élaboration de contrats avec les auteurs jusqu'à l'aide au montage de projets. A partir de ce dernier exemple, l'on voit comment les BDP se positionnent de plus en plus comme des centres d'ingénierie culturelle proposant des ressources, des formations de prise en mains de ces ressources mais aussi des actions d'initiation à la méthodologie de projet. Les BDP se positionnent comme des plates-formes culturelles au service des territoires.

En outre, cette mission d'ingénierie culturelle, qui va de pair avec le travail en réseau, est complétée par le développement d'un autre type de positionnement des BDP : le partenariat.

## **2.2.2 Les partenaires des BDP : des publics responsables**

En effet, les agents des BDP travaillent aussi avec des « publics responsables » dans le cadre d'actions menées en partenariat<sup>46</sup>. La BDP du Cantal représente un exemple développé de ce positionnement original<sup>47</sup>. Comme on l'a vu plus haut, l'action culturelle est inscrite dans un schéma de développement culturel qui concerne l'ensemble du département du cantal. A ce titre, le Conseil général joue trois rôles : celui d'un opérateur direct, celui d'un pôle référent d'ingénierie culturelle, enfin celui de partenaire.

Si l'on se place au niveau de la BDP, l'on retrouve les trois rôles en question. La BDP, en tant que partenaire, a signé une convention avec l'association de l'Union des

<sup>44</sup>Le racontes-tapis fait partie des outils de médiation classiques proposés par les BDP. Un tapis illustré et garni de différents personnages et objets sert de décor et de support à une histoire destinée aux tout jeunes enfants.

<sup>45</sup>Le *Kamishibai* fait aussi partie des grands classiques des BDP. En Japonais, cela signifie « jeu de théâtre ambulant ». Moyennant une boîte qui figure l'intérieur d'un théâtre, le médiateur fait défilé des images qui servent de support à l'histoire qui est racontée.

<sup>46</sup> Selon Dominique Lahary, le partenariat « [...] c'est l'association d'au moins deux organismes pour mener une opération commune ou un ensemble d'opérations communes en vue d'objectifs distincts » LAHARY, Dominique. « Esquisse d'une théorie du partenariat pour servir dans la pratique » in ADBDP, « La bibliothèque partenaire », *Actes du colloque d'Amiens* : novembre 2005.

<sup>47</sup>Les éléments d'analyse que l'on va lire sont issus d'une part de la lecture du mémoire de DCB de BOUCHERY. Mathieu. *La bibliothèque partenaire, l'exemple du Cantal*. Villeurbanne : Enssib, 2008. 111 p. et de la collecte de documentation réalisée auprès de la BDP du Cantal, et enfin de l'entretien téléphonique avec Mme Sophie Carrière, directrice-adjointe et responsable de l'action culturelle de cette bibliothèque.

familles rurales pour la mise à disposition d'outils d'animation. Elle a par ailleurs formé des médiateurs culturels de cette association afin qu'ils puissent prendre en main le matériau rendu ainsi disponible.

Dans le registre des expositions, la BDP a développé un partenariat avec le musée d'art et d'archéologie de la ville d'Aurillac, qui a pour but l'exposition des œuvres de l'artothèque de la BDP dans le musée. Ce partenariat est scellé par une convention de dépôt temporaire des œuvres qui sera reconduite en 2011<sup>48</sup>.

Cependant, le partenariat le plus important mis en place par la BDP du Cantal est celui qui permet, depuis 2003, date de la première édition, la tenue du salon départemental du livre jeunesse. Chaque année, une commune du Cantal est désignée par le Conseil général pour accueillir ce festival. Nombreuses sont les collectivités qui déposent leur candidature. Le choix est déterminé par des considérations d'aménagement du territoire. Cette année, la commune de Chaudes-Aigues a accueilli le salon les 29 et 30 mai<sup>49</sup>.

Les partenariats noués par la BDP sont divers. En premier lieu, il convient de citer les libraires sans qui le salon ne pourrait avoir lieu. Ils sont un point important du dispositif car ils jouent un rôle de prestataires : ils pré-sélectionnent les auteurs à inviter. Le deuxième partenaire à nommer est l'Éducation nationale. La première journée du salon est consacrée aux scolaires, qui reçoivent dans leurs classes la visite des auteurs invités. Un travail spécifique est mené en amont par les professeurs, les conseillers artistiques et les élèves. Enfin, pendant les deux jours d'ouverture au public, des séances de dédicace ont lieu ainsi que des conférences à destination des professionnels. La commune est également un partenaire indispensable ainsi que les services techniques et la communication du Conseil général. Depuis peu, le salon s'accompagne d'une résidence d'illustrateurs, qui interviennent également dans les classes, et qui réalisent des œuvres originales qui vont rejoindre les collections de l'artothèque de la BDP.

Comme on le voit, toutes ces formes de partenariats permettent à la bibliothèque de nouer des liens destinés à être pérennes avec des acteurs culturels divers : acteurs locaux de la chaîne du livre tels les éditeurs et les libraires, professionnels de la culture qui sont hors du réseau de la BDP dans le cas des professionnels du musée d'art et d'archéologie de la ville d'Aurillac, et l'Éducation nationale, ce qui permet un travail fondamental autour de la lecture.

Cependant, de nombreuses BDP sont également des opérateurs culturels directs, c'est-à-dire qu'elles proposent une série d'animations culturelles dans leurs locaux ou leurs annexes ou bien sur le territoire desservi.

### **2.2.3 Les BDP et le marketing des activités culturelles**

C'est à partir de la mission d'opérateur direct de l'action culturelle sur un territoire que les BDP ont un contact sans filtre avec la population desservie dans le cadre de leur réseau. La prise en compte des publics est rendue complexe en ce sens que les BDP doivent intégrer à leurs réflexions la sociologie des publics mais aussi les théories de la réception.

Il ressort des entretiens que nous avons menés et de la documentation consultée sur le sujet, une volonté largement partagée de cibler une catégorie de publics spécifiques. Cependant, il existe encore de nombreuses actions qui sont pensées « tout public ». Ce qui nous intéresse ici ce sont les tentatives de ciblage des publics.

<sup>48</sup>La première exposition a eu lieu du 27 juillet à fin décembre 2010.

<sup>49</sup>Voir le reportage sur le dernier salon départemental du livre de jeunesse diffusé par Couleur Cantal.TV, chaîne de télévision « cantalo-cantalienne » sur Internet <http://www.couleurcantal.tv/video.php?id=350> Consulté le 26 novembre 2010.

Ce ciblage *a minima* s'exprime tout d'abord en fonction de l'âge des usagers. La plupart des BDP proposent des actions à destination des jeunes enfants et des adultes. Plus rares sont celles qui disent cibler les publics adolescents.

De la même manière, les services d'action culturelle des BDP – lorsqu'ils existent – peuvent être amenés à déterminer des catégories de publics en fonction de leur empêchement : citons par exemple le travail de la Médiathèque du Nord avec des médiateurs culturels en direction des personnes vivant dans des maisons de retraite, ou bien la convention qui régit l'intervention des personnels de la BDP du Cantal dans la prison d'Aurillac auprès des prisonniers. De même, les actions de la BDP de la Gironde en direction des handicapés moteurs. Autrement dit, les publics sont souvent intégrés à la réflexion du point de vue de leur âge ou de leur accès plus ou moins limité à la culture.

Pour aller plus loin, il nous semble que le marketing des activités culturelles pourrait amener à une prise de conscience de la nécessité de creuser l'idée de publics-cibles afin de réaliser des actions qui gagneraient en pertinence. Sans faire une histoire de ce marketing des activités culturelles, on peut sans conteste affirmer qu'il est le dernier-né du marketing des services qui s'est fortement développé à partir des années 1950 tant du point de vue opérationnel que théorique.

Le marketing des activités culturelles est entré dans le champ de la recherche bien plus tardivement, puisque les premiers travaux notoires datent du tournant des années 1980-1990<sup>50</sup>. Il représente aujourd'hui un outil à la disposition des décideurs culturels.

Trois axes forment le corps de doctrine du marketing des activités culturelles. Tout d'abord, l'analyse de la prise de décision du consommateur qui prend en compte – comme dans toute la réflexion autour du marketing – la réponse à la demande mais aussi les états affectifs du consommateur et l'émission d'information de la part des institutions culturelles. Le deuxième axe développe l'idée de l'expérience de consommation des activités culturelles et lui attribue un rôle central. Cette expérience, c'est « [...] une interaction entre l'individu et un objet au sens large, productrice de sens et mémorable<sup>51</sup> ». Enfin, le troisième axe porte sur le renouvellement de l'acte de consommation une fois que la première relation consommateur/objet-produit a eu lieu. C'est donc la relation à long terme entre l'offre et la demande qui est interrogée, ainsi que la capacité à fidéliser le public.

L'apport heuristique et méthodologique du marketing des activités culturelles se situe essentiellement au niveau de la relation entre offre et demande, à son interaction avec les états affectifs de l'utilisateur et sur la construction d'une fidélisation entre celui-ci et l'offre culturelle. La question de la fidélisation rejoint, du côté des acteurs culturels que sont les BDP, la nécessité d'une clarification des animations culturelles et leur mise en cohérence dans le cadre d'une programmation saisonnière. Nous reviendrons sur ce point central dans la dernière partie. Contentons-nous de retenir, pour l'instant, la nécessité de la recherche d'une relation sur le long terme. Portons notre regard sur les actions culturelles en milieu rural, territoire de prédilection des missions des BDP, afin de découvrir l'importance d'identifier un public et ses besoins pour mener une action de qualité. Le travail mené avec le réseau de la BDP de l'Ardèche sur le thème du potager nous servira de point d'entrée.

---

<sup>50</sup>Voir notamment les travaux de EVRARD, Yves. *Le management des entreprises artistiques et culturelles*, Paris : Economica, 1993. 391 p. ; COLBERT, François (dir.). *Le Marketing des arts et de la culture*. Montréal : Gaëtan Morin éditeur, 2007. 302 p. Une revue porte ce mouvement, il s'agit de *Journal of Arts Management*. Citons également les congrès et journées d'étude de l'AIMAC (Association internationale du Marketing des Activités Culturelles).

<sup>51</sup>ASSASSI, Isabelle. BOURGEON-RENAULT, Dominique. et FILSER, Marc (dir.). *Op.cit.* p. 9

## 2.3 ZOOMS SUR L'ACTION CULTURELLE EN MILIEU RURAL ET EN MILIEU URBAIN

### 2.3.1 Les jardins potagers de l'Ardèche : l'animation culturelle en milieu rural

Le 17 septembre 2010, dans le cadre des Journées européennes du patrimoine, le Conseil général de l'Ardèche inaugurerait l'exposition « Cultures d'Ardèche, le potager d'images » dans les murs de la BDP de l'Ardèche à Privas<sup>52</sup>. C'était le résultat d'un travail initié en 2007 par la direction de la médiathèque départementale et qui a mobilisé le réseau des bibliothèques communales et intercommunales.

L'idée était de pouvoir rassembler des photographies prises par des amateurs de leurs jardins ou de jardins ardéchois dignes d'intérêt. Un appel à participation a donc été relayé par les bibliothèques-relais du département. Il a donné lieu à une collecte de plusieurs milliers de clichés, dont 150 ont été retenus pour figurer dans l'exposition. En contrepoint de cette production d'images contemporaines, la BDP et les Archives départementales de l'Ardèche ont collaboré pour sélectionner des cartes postales anciennes issues des fonds de cartes postales des Archives. Cela a permis un aller-retour entre présent et passé.

L'exposition est conçue pour être itinérante et peut être installée dans toutes les bibliothèques-relais et les mairies qui la demandent, moyennant un minimum de moyens. Réalisée par une muséographe, Ariane Réquin, et un atelier de graphistes lyonnais, Perluette, elle a donné lieu à l'édition de deux ouvrages par la BDP.

Le premier est une bibliographie en rapport avec le thème de l'exposition. Il s'intitule *Le potager en livres et en images*. Il permet au lecteur qui souhaiterait aller plus loin de trouver les références indispensables. Cela va du livre pour enfants aux travaux historiques concernant les jardins, en passant par les ouvrages pratiques. Au total, cette bibliographie totalise 300 références. Elle s'inscrit dans une logique où l'animation culturelle est un outil au service d'une médiation documentaire.

Le second, paru en 2009 et intitulé *Les mots du potager*, est un « [...] abécédaire de souvenirs jardiniers<sup>53</sup> ». Il est le fruit d'un projet initié en 2008 sous la direction d'une ethnologue, Mme Sylvette Béraud-Williams, et qui a été mené en partenariat par la BDP et les maisons de retraite du département. Au-delà de la production de l'ouvrage, tout le travail de mémoire a permis à la BDP de pérenniser son action auprès d'un public empêché et d'établir des liens inter-générationnels.

L'expérience ardéchoise s'inscrit pleinement dans une démarche de projet où les publics sont placés au centre de la réflexion. Elle propose une offre d'action culturelle en direction de publics choisis (les personnes âgées, les propriétaires de jardins, les photographes amateurs ou confirmés...). Mais elle va plus loin puisqu'elle fait de la co-construction du projet un acte fondamental pour établir des relations pérennes avec les usagers. Les personnes domiciliées dans les maisons de retraite sont des partenaires à part entière de l'opération. On peut dire la même chose des photographes amateurs. La BDP envoie donc un message clair sur son positionnement : elle est ouverte à une collaboration avec les populations desservies par son réseau.

Pour reprendre le schéma de pensée du marketing des activités culturelles, on peut dire que, dans l'expérience ardéchoise, l'offre et la demande sont en forte interaction puisque les usagers deviennent partie prenante de la construction de l'offre. Et cette relation qui se tisse s'appuie sur la notion d'expérience, qui devient un

<sup>52</sup>Cela constituait d'ailleurs une première pour la bibliothèque puisqu'elle n'avait jamais organisé dans ses murs d'expositions.

<sup>53</sup>Dossier de presse exposition « Cultures d'Ardèche : le potager en images ».

processus. Celle-ci est porteuse de sens : elle fait revivre un passé, permet de construire des ponts inter-générationnels, qui sont donnés à voir dans l'espace symbolique de l'exposition par ce constant aller-retour entre les photographies contemporaines et les cartes postales anciennes. Cette expérience est aussi celle d'un rapport à l'écrit et à la lecture qui se réintroduit dans le quotidien des pensionnaires des maisons de retraite. Dans cette action de la BDP de l'Ardèche, qu'en est-il de la fidélisation de l'usager ?

Cette action avec les maisons de retraite autour du thème du potager s'inscrit dans une longue tradition d'action de la BDP. Depuis près d'une dizaine d'années, elle est encadrée par des conventions qui font de la bibliothèque départementale un partenaire régulier des maisons de retraite du département. Elle se traduit par la constitution de fonds documentaires adaptés aux personnes âgées, partiellement financée par des fonds européens, par l'offre d'animations culturelles et le recrutement d'emplois sur des postes de médiateurs culturels. Il s'agit d'une action transversale qui s'inscrit dans le cadre du schéma solidarité du département. C'est la direction solidarité du Conseil général qui est le pilote du projet. A côté de relations inscrites dans le temps, la BDP est à l'initiative de la création d'un prix beau livre décerné par les pensionnaires des maisons de retraite. Le lancement de cet événement aura lieu en mai 2011<sup>54</sup>.

C'est donc en s'inscrivant dans des actions pilotées de manière transversale par des services du Conseil général et en étant à l'initiative d'événements en lien avec ces projets que la BDP parvient à tisser des liens durables et pérennes avec les usagers. Plus que dans tout autre contexte, la programmation culturelle en milieu rural nécessite de s'interroger sur l'échelle pertinente d'action, car elle a un fort impact sur les publics.

### **2.3.2 Les publics en milieu urbain : l'exemple de la Médiathèque du Nord**

A l'opposé de la BDP de l'Ardèche, la Médiathèque du Nord dessert une population rurale mais aussi des zones semi-urbanisées et urbanisées. Ce sont 335 communes qui sont partenaires de la bibliothèque départementale, ce qui représente une population de plus de 700 000 habitants<sup>55</sup>. La Médiathèque du Nord mène un travail de maillage du territoire et s'est organisée en conséquence. Le réseau de la BDP est constitué d'une bibliothèque centrale située à Lille et de 4 bibliothèques de sites à Hellemmes (arrondissements de Lille et de Douai), à Hazebrouck (arrondissement de Dunkerque), à Le Quesnoy (arrondissements de l'Avesnois et du Valenciennois), à Caudry (arrondissement de Cambrai). Quant au service d'action culturelle de la Médiathèque du Nord, il est placé sous la responsabilité d'une bibliothécaire à 80% et est composé de médiateurs culturels présents dans chaque site de la bibliothèque départementale.

La programmation culturelle est définie au niveau du Conseil général qui décide chaque année d'une thématique à traiter. En 2010, c'est le thème de la femme qui a été retenu par la Direction des affaires culturelles. Dans un second temps, l'ensemble des services culturels s'emparent du sujet et proposent une programmation culturelle en adéquation avec la thématique concernée. Les échanges entre les différents services sont réduits au minimum : une seule réunion d'information a lieu afin que chacun sache ce

<sup>54</sup>Cette information a été recueillie lors de l'entretien téléphonique avec Mme Françoise Lhuillier.

<sup>55</sup>Voir le site <http://mediathequedunord.cg59.fr/>

id=1116&owid=NnwxMjkwODUzMjk4fDE4MmEzNGNkOTY1YTExMzk1YTA1YmFhYzVjNWU0YjMyNGRkODA2MTc  
Consulté le 27 novembre 2010.

que les autres vont faire. C'est également à ce moment-là que les questions de plannings sont traitées afin de donner une cohérence à l'ensemble des actions projetées<sup>56</sup>.

La programmation culturelle de la Médiathèque du Nord est essentiellement pensée comme « tous publics ». Seules échappent à cette logique les actions en direction des enfants et des publics précaires. Pour ce qui est de ce dernier projet, il s'agit essentiellement d'échanges avec les médiateurs d'un centre social de l'Avesnois et qui se sont traduits par la mise à disposition de ressources. De même, la Médiathèque du Nord fournit des documents au service de la PMI du Conseil général. Une réflexion est actuellement en cours autour d'un travail avec les maisons de retraite du département.

Dans ce contexte, une action de cette BDP a retenu toute notre attention. La bibliothèque communale de Trith-Saint-Léger a accueilli le chanteur et musicien Mathieu Bogaert dans ses locaux. Trith-Saint-Léger fait partie d'une zone densément urbanisée puisqu'elle est située dans le canton sud de Valenciennes. C'est aussi un territoire qui mêle zones industrialisées et espaces ruraux.

L'opération a été rendue possible car la BDP, via son fournisseur de musique Gamme, avait négocié la possibilité de faire venir des artistes musicaux pour 30 minutes de concerts – sur le mode des *shows case* de la FNAC et 30 minutes de discussion. Pensée comme un événement qui a permis au public local d'aller à la rencontre du chanteur, cette opération apparaît comme exceptionnelle dans le rythme de la programmation culturelle de la Médiathèque du Nord.

La Médiathèque du Nord met également à disposition des bibliothèques-relais 53 expositions pour les adultes et 15 pour les enfants. Les thématiques abordées vont de la littérature à l'histoire et au patrimoine local en passant par les sciences et techniques. Elles sont à l'image des collections de la BDP : elles ont une visée encyclopédique.

La Médiathèque du Nord propose également des outils d'animation (boîtes à contes, tapis-lecture, malles thématiques) qui sont presque tous à destination des enfants, mis à part l'outil intitulé « La maison en questions » qui peut-être considéré comme « tous publics ».

Enfin, la Médiathèque du Nord propose, dans son catalogue de formation, des sessions consacrées à l'animation vues sous l'angle de la communication (« concevoir des outils de promotion », « promouvoir une bibliothèque », « atelier de mise en valeur visuelle des documents »...), de la prise en mains des outils de médiation (« savoir utiliser les tapis-lecture », « lire à haute voix pour les personnes âgées »...), mais aussi de la méthodologie de montage de projet. Une seule formation correspond à cette dernière catégorie (« Comment mettre en place une animation ? »). La lecture du descriptif du contenu de la formation nous apprend que la question des publics n'est pas inscrite au cœur des actions culturelles. Cela confirme l'idée que la Médiathèque du Nord commence seulement à intégrer les questions relatives aux publics destinataires de sa programmation culturelle. Autrement dit, nous avons à faire à une bibliothèque qui est essentiellement dans une logique de l'offre autour d'un projet fondé sur l'illustration d'une thématique définie au niveau de la tutelle. A côté de cela, la Médiathèque du Nord développe une activité que l'on peut qualifier d'ingénierie culturelle, sans toutefois sembler dépasser la mission d'un centre de ressources dédié aux professionnels des bibliothèques.

Au total, dans la mise en place d'une programmation culturelle, l'attention portée aux publics est décisive pour le montage d'un projet cohérent. Quelle que soit l'échelle considérée – le département, le réseau des bibliothèques-relais ou la BDP elle-même – une étude attentive à la relation des publics à la culture est nécessaire. Une typologie fine des publics ainsi que l'apport méthodologique du marketing des activités culturelles peuvent se révéler des outils efficaces que chacun pourra adapter à son contexte

<sup>56</sup>Entretien avec Mme Catherine Dhilly, responsable de l'action culturelle à la Médiathèque du Nord, enregistré le 25 novembre 2010.

professionnel et faire évoluer. Il nous reste à aborder le troisième volet de cette réflexion sur la programmation culturelle : sa mise en œuvre pratique.

## 3. La mise en œuvre de la programmation culturelle

---

### 3.1 ENJEUX DÉMOCRATIQUES, POLITIQUES ET MÉTHODOLOGIQUES

La concrétisation d'un projet de programmation culturelle, à l'échelle d'une bibliothèque départementale de prêt et de son territoire, vise à satisfaire les besoins et les demandes de publics préalablement définis dans le cadre d'une stratégie marketing. Le terme de cette démarche prend tout son sens dans le cadre de la mise en œuvre proprement dite des actions culturelles programmées et dans leur évaluation. La programmation culturelle recouvre, cependant, un certain nombre d'enjeux capitaux, qu'il convient de ne pas perdre de vue. Nous avons choisi de les nommer enjeux démocratiques, politiques et identitaires, mais aussi enjeux méthodologiques.

#### 3.1.1 Les enjeux démocratiques

Ces enjeux dépassent le cadre départemental dans lequel s'inscrit la politique culturelle d'une BDP. Ils rejoignent la problématique de l'accès à la culture par le plus grand nombre et le sujet de la démocratisation culturelle.

Rappelons que l'accès à la culture est un des principes fondamentaux de la République. Si le terme de culture n'apparaît pas dans la constitution de la V<sup>e</sup> République, le préambule du texte se réfère cependant à celui de la constitution de la IV<sup>e</sup> République du 27 octobre 1946, ainsi qu'au texte fondateur de la Déclaration universelle des Droits de l'homme et du citoyen de 1789. Or, que dit le texte de 1946 ? Il s'appuie sur la Déclaration des droits de l'homme et précise dans son préambule :

« La Nation garantit l'égal accès de l'enfant et de l'adulte à l'instruction, à la formation professionnelle et à la culture [...] »<sup>57</sup>.

Cette égalité d'accès à la culture porte en elle tous les développements futurs de l'éducation populaire au cours de la seconde moitié du 20<sup>e</sup> siècle. Elle prend, pour partie, sa source dans les réflexions menées pendant la Seconde guerre mondiale, au sein de la Résistance, et qui ont trouvé un aboutissement dans la rédaction du manifeste de l'association *Peuple et Culture*. Ce texte propose une définition d'une culture accessible à tous : il s'agit d'une culture populaire définie comme « [...] comme une CULTURE COMMUNE A TOUT UN PEUPLE : commune aux intellectuels, aux cadres, aux masses. Elle n'est pas à distribuer. Il faut la vivre ENSEMBLE pour la créer. Elle ne saurait être plaquée sur la vie du peuple. Elle doit en émaner. Les porteurs de la culture vraie ne sont pas seulement ceux qui en font profession »<sup>58</sup>.

Passons sur la terminologie qui caractérise le peuple français et qui témoigne d'une imprégnation marxiste, et retenons que cette culture est une construction collective populaire et qu'elle n'est donc pas seulement conçue par les artistes et les professionnels. Par ailleurs, la voix des artistes affirme :

« [...] nous ne voulons pas d'un art réservé à quelques élus ».

---

<sup>57</sup>Voir le texte sur le site de l'Assemblée nationale <http://www.assemblee-nationale.fr/histoire/dudh/1789.asp> Consulté le 3 décembre 2010

<sup>58</sup>Voir le texte sur le site de *Peuple et Culture* <http://www.peuple-et-culture.org/IMG/pdf/doc-72.pdf> Consulté le 3 décembre 2010

Dès la fin du conflit mondial est donc posée la question de l'accès à la culture pour tous.

Comme l'a montré Geneviève Tom, ce texte a influencé les bibliothécaires de certaines BCP, que l'on peut, avec le recul, désigner comme pionnière dans le domaine de l'animation culturelle des territoires. C'est ainsi que la BCP de la Sarthe a lancé, dès le début des années 1970, des actions s'appuyant sur des méthodes d'« éducation fonctionnelle » prônées par *Peuple et Culture*, et qui se sont concrétisées par des actions de formation à l'animation auprès des dépositaires de livres. Il s'agissait essentiellement d'une aide à la « [...] lecture à haute voix, de la mise en place d'animations pour un public spécifique afin de mettre en place [...] des veillées lecture, autour d'une lecture réduite d'un ouvrage puis discussion et enfin prêt d'ouvrages du même auteur ou sur le même thème »<sup>59</sup>. Ces actions visent à atteindre les non-lecteurs que les bibliothécaires ont comme objectifs d'aller chercher et de faire revenir vers la lecture.

L'accent mis sur l'accès à la culture débouche sur la rédaction de la circulaire dite « Grohens » de 1978 qui affirme le rôle essentiel de l'animation culturelle dans les BCP<sup>60</sup>. Il s'agit de développer les actions de formation à l'animation, mais aussi de proposer un catalogue d'expositions itinérantes, des actions autour de la lecture. Les BCP sont incitées à s'intégrer dans les animations culturelles locales et donc à rechercher d'éventuels partenaires. Le texte affirme en effet :

« Il importe néanmoins que les bibliothèques centrales de prêt réussissent à toucher de nouveaux lecteurs adultes grâce à la diversité de leurs modes d'action, à la publicité et à l'animation ».

Plus loin, une rubrique « animation » reprend l'idée que « [...] les bibliothèques centrales de prêt doivent, comme beaucoup le font déjà, tenir compte des activités des institutions et associations culturelles, d'éducation permanente et de promotion sociale et engager avec elles des actions en commun ». On le voit, l'accès de tous à la culture est un des enjeux majeurs qui traverse l'histoire des missions des BDP depuis leur création.

Mais, si l'on se réfère à l'enquête de 2008, menée par le département des études, de la prospective et de la statistique du ministère de la culture, la réalité de la démocratisation culturelle peut être questionnée<sup>61</sup>. En effet, dans sa synthèse comparative qui retrace l'évolution entre 1997 et 2008, le sociologue Olivier Donnat écrit :

« La comparaison des résultats relatifs à la fréquentation globale, tous équipements confondus, avec ceux de la précédente enquête confirme la remarquable stabilité d'ensemble des comportements en matière de sorties et visites culturelles ».

Cette stabilité se produit à un moment où la culture de l'écran devient un marqueur déterminant des pratiques culturelles, qui affecte essentiellement le temps passé à la lecture des livres et de la presse. Mais plus de 25% des Français n'avaient pas fréquenté d'équipement culturel pendant l'année de l'enquête. Si l'on ajoute à ce chiffre, les 29% de nos concitoyens qui sont allés quelquefois dans un lieu culturel, on peut affirmer que tout nous invite à relativiser le succès de la démocratisation culturelle. Plus précisément, l'enquête de 2008 note un léger tassement de la fréquentation des bibliothèques passant de 31% en 1997 à 28% en 2008. Par ailleurs, en 2008, 51% des Français n'ont assisté à aucun spectacle vivant. A l'autre extrémité du spectre, la logique cumulative qui marque fortement la consommation culturelle joue à plein. 22% ont une fréquentation habituelle ou régulière des équipements culturels. Ils sont à la fois les plus

<sup>59</sup>TOM, Geneviève. *Op cit.* p. 45

<sup>60</sup>Circulaire Grohens <http://www.adbdp.asso.fr/spip.php?article666> Consulté le 13 novembre 2010.

<sup>61</sup>Voir en dernier lieu, DONNAT, Olivier. *Op. cit.*

grands consommateurs de spectacles vivants mais aussi ceux qui fréquentent le plus les bibliothèques et les lieux patrimoniaux.

Dans ces conditions, la réaffirmation d'un accès plein et entier à la culture, quelle que soit son expression, est l'enjeu démocratique majeur qui conditionne la formation et l'épanouissement des citoyens où qu'ils soient sur le territoire. La démocratisation culturelle favorise l'enracinement de l'expression libre. Cet enjeu démocratique se double d'un enjeu politique et identitaire.

### **3.1.2 Enjeux politiques et identitaires : la question du territoire**

La programmation culturelle en BDP ne se résume pas seulement à une proposition de contenus artistiques et culturels plus ou moins cohérents. Parce qu'elles sont des services de proximité à part entière des Conseils généraux, elles sont à même de véhiculer une image du territoire qui est dans leur champ de compétences.

La programmation d'une saison culturelle peut cependant être le reflet d'un directeur/directrice d'établissement et de son chargé de l'animation culturelle. Rien ne serait plus illusoire de croire que les personnalités, la culture et la sensibilité des cadres territoriaux ne s'expriment au-travers de la mise en place d'un programme culturel. Cependant, en bons professionnels, ils sont conscients de la nécessité de réduire la part de subjectivité inhérente à tout projet culturel.

C'est que la programmation culturelle répond également à des enjeux politiques forts. Ainsi, dans l'exemple du Cantal, que l'on a développé plus haut, il apparaît clairement que la BDP est l'outil principal du Conseil général dans ce domaine. Sans elle, le paysage de la culture dans le département serait amputé d'une partie substantielle de ses actions. *A contrario*, dans le département du Rhône, le positionnement de la BDP est différent, car la métropole lyonnaise et les villes de la première couronne créent de l'animation culturelle tout au long de l'année. Ces villes ne sont certes pas dans le domaine de compétences de la médiathèque départementale du Rhône, cependant, elles proposent une offre culturelle telle qu'elle irrigue l'ensemble du département et au-delà. A cela, il faut ajouter que le Conseil général organise, tous les étés, en son nom propre, un festival, les Nuits de Fourvière, qui représente un moment attendu dans la saison culturelle et qui a une forte audience auprès des Rhodaniens.

La question de l'identité d'un territoire, qui se donne à voir à travers un projet de programmation culturelle, est également un enjeu politique essentiel. Nous avons choisi de l'aborder par un exemple, celui de Savoie-biblio, la BDP commune aux deux départements savoyards de la Savoie et de la Haute-Savoie.

Née en 2001, Savoie-biblio est une réalisation unique en France, qui a fait suite à la création de l'Assemblée des pays de Savoie (APS). Le but politique de cette assemblée est de créer une unité savoyarde propice à un développement harmonieux. L'APS a donc permis aux deux départements de mutualiser leurs engagements sur des sujets d'intérêt commun comme l'enseignement supérieur, l'université et la recherche, la valorisation touristique de la région, l'environnement.

Dans le cas de l'enseignement supérieur et de la recherche, l'APS soutient financièrement l'université de Savoie. La valorisation touristique des deux départements est protéiforme puisqu'elle passe par le soutien aux grands événements sportifs, notamment la candidature d'Annecy aux Jeux olympiques d'hiver de 2018, mais aussi par la promotion de la marque Savoie pour les produits typiques de l'agriculture locale.

A côté de cela, la culture et le patrimoine sont également l'objet de toutes les attentions de cette Assemblée. Dans le domaine patrimonial, les manifestations célébrant

le 150<sup>e</sup> anniversaire du rattachement de la Savoie à la France ont été financées dans ce cadre interdépartemental. De même, le musée virtuel de la Savoie<sup>62</sup> et l'orchestre des pays de Savoie – dans le champ du spectacle vivant – ont reçu le soutien financier de cette assemblée.

Mais ce qui nous intéresse, dans cette création originale, c'est Savoie-biblio<sup>63</sup>, qui remplit le rôle d'une bibliothèque départementale pour le compte des deux départements limitrophes. Elle a pour mission de desservir les communes de moins de 15 000 habitants et les EPCI de moins de 20 000. La structure est organisée en cinq centres territoriaux (Annecy, Chablais, Chambéry, Maurienne, Tarentaise) qui sont en charge de la desserte de proximité et du maillage du territoire. Parallèlement, Savoie-biblio possède des services transversaux (services généraux qui comprennent l'administration, la comptabilité et l'évaluation et les réseaux numériques, et les services d'aide aux bibliothèques constitués par la formation, les expositions et animations et la vie littéraire).

Dans un premier temps, malgré l'absence de véritable politique de la lecture publique, les deux départements ont mis en place des actions dans ce domaine en contractualisant avec l'État. Cependant, c'est à partir de la période ouverte en 1999, que la question de l'animation culturelle et de la politique culturelle des bibliothèques départementales a été posée. Les outils à disposition de la BDP sont des fonds d'aides à la création de manifestations littéraires.

La seconde période, qui s'est ouverte en 2008 et qui correspond au second plan de développement de la lecture publique, prévoit de faire de la bibliothèque « [...] un lieu de rencontre de tous les publics » et qui entend faire des médiathèques un lieu « [...] de croisement de tous les arts et de tous les savoirs<sup>64</sup>».

Le premier objectif cible clairement les publics qui ne sont pas inscrits dans les bibliothèques du réseau de Savoie-biblio. En effet, « L'Assemblée des pays de Savoie souhaite que les lieux de lecture du territoire travaillent certes pour les inscrits mais amènent également les non-usagers à la lecture, et, plus largement, à d'autres pratiques culturelles<sup>65</sup> ». Nous sommes donc bien dans ce que nous avons appelé une démarche marketing qui vise à identifier des non-inscrits. L'idée est de les faire venir ou revenir vers la lecture. La bibliothèque se définit alors comme un endroit de convivialité où le lien social peut être créé ou recréé. La politique d'action culturelle est activée pour réussir cette dynamisation des territoires.

Le second objectif – la bibliothèque comme lieu de croisement de tous les arts et de tous les savoirs – vise à couvrir l'ensemble des domaines de l'activité artistique (littérature, arts plastiques, spectacle vivant, musique) scientifique et technique des acteurs des deux départements. Savoie-biblio est donc engagée dans une politique clairement identifiée de partenariats, qui parfois s'appuient sur des conventions triennales. C'est le cas, notamment, de son soutien au festival du premier roman de Chambéry, de Lettres frontière, qui implique une collaboration avec des institutions de la Suisse romande.

Dans le domaine du spectacle vivant, Savoie-biblio a développé une action originale en direction des territoires, Théâtrealire. La BDP fonctionne comme un centre de ressources qui collecte des propositions de représentations théâtrales ou de lectures à voix haute de plusieurs compagnies. Cette offre est mise à disposition des bibliothèques

<sup>62</sup><http://www.lemuseevirtueldespaysdesavoie.fr/> Consulté le 6 décembre 2010. Ce produit culturel en ligne permet une initiation et une découverte de la Savoie et de la Haute-Savoie à travers une visite virtuelle qui mène le visiteur de l'histoire et du patrimoine à la traversée des Alpes et à la vie rurale. Ce sont les services culturels de l'APS qui ont conçu le contenu du site.

<sup>63</sup>Pour une description de l'élaboration des projets voir CARACO, Alain. « Savoie-biblio », dans *BBF*, 2001. n° 3 [en ligne] et LAFON, Bernard. *Savoie-biblio. Le rapprochement interdépartemental*, sur le site de l'ADBDP <http://www.adbdp.asso.fr/spip.php?article492>. Consultés le 7 décembre 2010.

<sup>64</sup>[http://www.savoie-biblio.com/col\\_gauche/savoie-biblio/missions/histo\\_plan.htm](http://www.savoie-biblio.com/col_gauche/savoie-biblio/missions/histo_plan.htm). Consulté le 7 décembre 2010.

<sup>65</sup>[http://www.savoie-biblio.com/col\\_gauche/savoie-biblio/missions/index.htm#2](http://www.savoie-biblio.com/col_gauche/savoie-biblio/missions/index.htm#2) Consulté le 7 décembre 2010.

du réseau de Savoie-biblio moyennant un co-financement de l'opération. Le théâtre devient itinérant et tous les lieux du territoire peuvent prétendre à accueillir un spectacle.

Mais l'action de la BDP des deux départements vise également à promouvoir le patrimoine de la région. Elle est engagée dans un partenariat à long terme avec la FACIM<sup>66</sup> (Fondation pour l'action culturelle internationale en montagne) avec laquelle elle mène des actions en faveur de la promotion littéraire des pays de Savoie.

En outre, Savoie-biblio a construit plusieurs outils pour rendre visible son action et réussir sa politique d'animation du territoire : une charte des services<sup>67</sup>, une convention d'aide à la création, au développement et à l'animation d'une bibliothèque, ainsi que des dispositifs d'aide à l'investissement des collectivités locales pour le développement de leur bibliothèque.

Dans le détail, la charte des services prévoit, en fonction de la typologie des lieux de lecture – bibliothèque, point lecture, dépôt – une activité de conseil de la BDP notamment en direction de l'élaboration de partenariats et de la programmation culturelle. La rubrique vie littéraire de cette charte propose une série de dispositifs, essentiellement financiers, qui permettent aux collectivités qui les sollicitent de bénéficier d'aides au montage de manifestations littéraires, de comités de lecture mais aussi de prestations d'animations vivantes (tournées d'auteurs, lectures vivantes...).

Toutes les actions menées directement ou en partenariat par Savoie-biblio visent un développement du territoire savoyard. Elles entrent dans le cadre d'une réflexion collective visant à mettre en place une politique interdépartementale de développement culturel. Ce faisant, elle participe à la construction d'une image du territoire savoyard et de son identité. Le soutien protéiforme à la programmation culturelle devient un enjeu politique qui cimenter l'action des deux départements. Dans le cas de Savoie-biblio, cet enjeu politique se double d'un enjeu d'animation économique des territoires. La programmation culturelle en réseau qui résulte de l'action de la BDP, des communes et des EPCI est un levier de développement du tourisme en montagne.

Comme on le voit dans l'exemple de Savoie-Biblio, l'action de la BDP prend une dimension d'aménagement du territoire. En effet, elle a adapté son rôle de plate-forme d'ingénierie culturelle à la diversité des bibliothèques qui sont dans son champ de compétences. Les relais-lecture ne bénéficient pas des mêmes possibilités d'aide que les bibliothèques de niveau 1<sup>68</sup>.

Enjeu démocratique, politique et d'identité des territoires s'entrecroisent. Mais il est un autre enjeu de la mise en œuvre de la programmation culturelle : celui de la transversalité des actions comme méthode de travail.

### **3.1.3 La transversalité : un enjeu du développement culturel**

Les BDP, parce qu'elles développent des modes d'intervention divers dans le domaine de l'action culturelle, allant de la prestation directe de services à l'élaboration de partenariats plus ou moins étoffés, ont acquis une expérience significative dans le montage de projets transversaux.

Comme l'ont montré les exemples analysés jusqu'à présent, elles viennent s'agréger à des projets initiés par d'autres services des Conseil généraux ou des partenaires associatifs, de l'Éducation nationale, mais elles sont aussi à l'origine de ces

<sup>66</sup>Cette fondation est née en 1970 et avait pour objet de développer le tourisme en Savoie. Elle a, depuis ses débuts, investit les domaines de la création artistique et du patrimoine. Reconnue d'intérêt public en 1985, elle est à l'origine des chemins du baroque, qui lui a valu l'attribution du label national Pays d'art et d'histoire.

<sup>67</sup>Voir annexe n°4

<sup>68</sup>Voir Annexe 4; le tableau des dispositifs mis en place.

projets. C'est tout l'enjeu de la transversalité des actions qui se donne à voir dans la programmation culturelle. Cela suppose la capacité à faire travailler et à travailler sur le mode d'une gestion de projet.

La conséquence de ce constat se décline dans le domaine des ressources humaines. Parce que la transversalité est la règle, le recrutement des responsables de l'action culturelle devrait pouvoir privilégier des acteurs ayant la connaissance ou la maîtrise de leur environnement au sein des collectivités territoriales et la capacité à animer des équipes autour de projets. A tout le moins, pour les personnels en place, un volet de formation à la conduite de projet semble être tout indiqué.

Nous sommes conscients que la pratique de la transversalité implique des changements profonds dans les méthodes des administrations. Fort heureusement, des évolutions sont en cours, même si, quelquefois, le cloisonnement et le chacun pour soi sont encore de mise. Derrière la transversalité se joue la question de la modernisation des services publics.

On pourrait ajouter qu'il y a certainement de la cohérence à donner aux politiques publiques et très certainement aussi des marges de manœuvre financières – sur le long terme – à dégager pour les acteurs publics. L'exemple de Savoie-biblio a permis de mettre en œuvre une pratique de travail collectif, voire de co-élaboration de projets sur deux départements. Au-delà de ces enjeux, la construction de la programmation culturelle d'une BDP implique de réfléchir à la structuration de l'offre et à sa communication.

## **3.2. PROGRAMMATION CULTURELLE ET COMMUNICATION**

La mise en œuvre de la programmation culturelle des BDP s'exprime à travers la production et la mise à disposition d'un certain nombre de produits culturels dont la typologie reflète les différentes politiques conduites dans les départements. Si la nature des animations proposées par les bibliothèques départementales ne diffèrent guère de celles que l'on trouve en bibliothèque municipale, la programmation des BDP est originale en ce qu'elle s'organise au niveau d'un réseau. Par ailleurs, l'arrivée massive des technologies de l'information et de la communication permet d'étoffer cette offre.

### **3.2.1 Typologie de la programmation culturelle en BDP**

#### **A. Les résultats de l'enquête de 2002**

##### **a. Une typologie classique de l'animation culturelle**

L'enquête de référence, pour ce qui est des BDP, est déjà ancienne, puisqu'elle a été publiée en 2002<sup>69</sup>. Elle fait apparaître une typologie classique de l'animation culturelle en bibliothèque. Sur les 51 BDP ayant répondu à la question du type d'activités organisées, les expositions sont représentées dans 86% des bibliothèques, suivies des activités autour des contes (63%) et de l'accueil d'auteurs (61%), des lectures à haute voix (55%). Plus loin viennent les soutiens à l'édition (35%), les lectures publiques (35%), les balades littéraires (22%), les concerts avec 18% de réponses. A noter que la rubrique « autres » réalise un chiffre de 29% qui s'explique par la diversité

<sup>69</sup>Voir *L'action culturelle en BDP. Enquête réalisée dans le cadre des journées d'études de l'Association des directeurs de bibliothèques départementales de prêt de 2002*, sur le site de l'ADBDP <http://www.adbdp.asso.fr/spip.php?article477>. Consulté le 7 décembre 2010.

des actions des BDP en dehors du domaine culturel. Au total, qu'elles soient la propre production des BDP ou qu'elles se matérialisent sous forme de prêts, les expositions restent l'action culturelle la plus développée en BDP.

### b. La prédominance de la lecture et des contes

Par ailleurs, si l'on regroupe ces activités par type d'activités, la prédominance des actions autour de la lecture et des contes apparaît nettement, puisqu'elle représente à elle seule 28% des réponses. En outre, l'accueil d'auteurs et l'édition représentent 24% des réponses. Ce qui fait de l'animation culturelle une production centrée principalement sur la promotion de la lecture et de la littérature. Ce regroupement impose un constat : l'exposition, qui semblait être le principal vecteur de l'action culturelle en BDP, est reléguée en troisième position. Enfin, le domaine de la musique est peu représenté (environ 4% des activités culturelles).

### c. Les prêts d'exposition et de matériel

La deuxième série de questions portait sur les prêts dans le cadre de l'action culturelle. 93% des BDP ayant répondu affirment prêter des expositions. Ce qui en fait des centres de ressources indispensables à l'animation culturelle d'un territoire. Les autres prêts de matériels se différencient en des prêts de *kamishibais*, raconte-tapis, matériel pour la lecture de la petite enfance.

L'enquête a également cherché à savoir dans quelle mesure les BDP étaient les relais des manifestations nationales. Les résultats ont fait apparaître qu'elles « [...] signalent largement les grandes manifestations nationales dans le cadre de leur d'animation : Lire en Fête, Le printemps des poètes, le mois du film documentaire<sup>70</sup> ».

Quant aux manifestations départementales, elles mettent en valeur un registre d'action particulièrement large allant de la création ou du soutien à un festival littéraire à des soirées cinéma en passant par des conférences ou des défis-lecture. Variété de la programmation culturelle donc, qui renvoie à une variété des modes d'intervention des bibliothèques départementales que nous avons déjà étudiée.

Les rédacteurs de la synthèse de l'étude concluaient ainsi : « Acteur culturel ou prestataire de service ? La BDP se situe sur ces deux terrains et les commentaires donnent de précieuses indications sur le sens que les établissements donnent à cette action. Majoritairement la BDP joue un rôle d'achat et de diffusion d'expositions (par le prêt). Minoritairement la BDP joue un rôle de concepteur et réalisateur de spectacles<sup>71</sup> ».

Nous pouvons reprendre à notre compte les conclusions de cette enquête, tout en ayant soin de préciser que non seulement les BDP sont tout cela à la fois, mais que, de plus, elles ont développé un savoir-faire en tant que bibliothèque-partenaire<sup>72</sup>.

## B. Une nouvelle typologie

Cependant, la typologie des activités culturelles envisagées dans cette enquête n'épuise pas l'ensemble des produits nécessaires à une programmation culturelle qui répond au projet de l'établissement. Elisabeth Caillet et Odile Coppey ont bien bien montré dans leur livre *Stratégies pour l'action culturelle* que la programmation culturelle est un acte de communication et une offre de services à destination de publics qu'il s'agit d'accueillir.

Par conséquent, les auteurs proposent une typologie des produits de l'action culturelle répartis en 6 classes et qui prend en compte la proximité plus ou moins grande avec les objectifs de l'équipement culturel. Dans un ordre d'une plus faible à une plus

<sup>70</sup>Voir le site <http://www.adbdp.asso.fr/spip.php?article477> Consulté le 7 décembre 2010

<sup>71</sup> <http://www.adbdp.asso.fr/spip.php?article477> Consulté le 7 décembre 2010

<sup>72</sup>Voir le site <http://www.adbdp.asso.fr/spip.php?rubrique11> et notamment, GUILBAUD, Didier. *La bibliothèque partenaire. Enquête*. Consulté le 7 décembre 2010

grande proximité, nous trouvons les produits d'information et de promotion, les produits d'accueil, les produits programmés, les produits ciblés, les produits d'autonomisation et enfin, les produits de transfert et de démultiplication.

-Les produits d'information et de promotion répondent à des objectifs de communication, quel que soit le support envisagé : papier ou numérique. Ils ont comme fonction de faire connaître au public l'équipement et son activité et de lui donner envie de venir. Dans cette catégorie, on trouve les affiches, les *flyers*, les pages web indiquant la date d'une animation, les horaires, le lieu du rendez-vous ainsi que son titre.

-Les produits d'accueil sont présents à l'intérieur de la bibliothèque. Ils servent à donner des repères aux usagers et à satisfaire leur besoin de confort à leur arrivée dans l'équipement culturel : ce sont des plans des salles, les guides et le règlement intérieur.

-Les produits programmés constituent l'ensemble de l'offre de programmation culturelle et des activités. C'est sur cette partie que portait l'enquête de l'ADBBDP de 2002 : expositions, concerts, conférences, festivals, accueil d'auteurs...Ils expriment l'intention scientifique et artistique de l'établissement, mais ne peuvent rencontrer leurs publics que si l'ensemble des autres classes de produits sont représentés.

-Les produits ciblés renforcent l'appropriation des contenus culturels par les usagers puisqu'ils sont l'expression d'une construction en commun entre le professionnel et lui-même. Dans cette classe, on pourrait ranger les visites personnalisées d'expositions, les accueils de classe dans le cadre de manifestations thématiques comme Le mois du film documentaire ou la semaine de la presse par exemple. Mais ce sont également, toutes les initiatives prises sur les réseaux sociaux en ligne (blogs, médias participatifs...).

-Les produits d'autonomisation ciblent les relais des publics. Ils sont constitués de documents et de formations, de séminaires et de prêt de matériel. Ils ont comme finalité de démultiplier l'acte de communication et d'organiser un réseau sur un territoire donné. En ce sens, ils participent, pour les BDP, d'une résolution de la problématique centralité/réseau.

-Les produits de transfert et de démultiplication visent les compétences en action dans la programmation culturelle. Ils correspondent à des actions de formation, mais aussi d'ingénierie.

Cette typologie est à considérer de manière dynamique. Elle est à mettre en relation avec les 4 classes de publics que nous avons identifiées plus haut. Elle est un outil d'analyse au service de la BDP qui s'engage ou qui possède déjà une programmation culturelle.

Nous avons choisi de présenter la relation produits/publics sous la forme d'un tableau synthétique reproduit ci-après<sup>73</sup>. Pour une meilleure compréhension du tableau, nous rappelons que chaque classe de produit et chaque type de public incluent les précédents. Par ailleurs, ce tableau ne présente que quelques exemples de produits sans objectif d'exhaustivité.

---

<sup>73</sup>Ce tableau emprunte aux éléments d'analyse et à leur représentation synthétique développés dans CAILLET, Élisabeth et COPPEY, Odile. *Op. Cit.* p. 58

## Relation classes de produits/usagers

Produits / Usagers	Classe 1 information et promotion	Classe 2 accueil	Classe 3 programmés	Classe 4 ciblés	Classe 5 autonome	Classe 6 transfert
Occasionnel	Plaquette, affiche, presse, annonce sur le Web, bannière	Banque d'accueil tarifs, plan, éléments de confort (toilettes, vestiaires...)	Programmation, programme du jour, cartel, visite guidée	Visite à la carte, rencontre avec un artiste	Séance d'information des bibliothèques-relais	
Averti	Mailing, salon spécialisé	Fiche de présentation Document audiovisuel à la demande	Visite thématique atelier, festival	Atelier de pratique artistique et culturelle	Stage formation	
Impliqué	Carton d'invitation, carte abonnement, Newsletter	Présentation de la saison à la presse, à la tutelle...	Vernissage Première	Réunion de travail pour préparer les actions	Enregistrement	Bibliothèque, centre de ressources
Responsable	Salon professionnel, courrier personnalisé	Repas d'affaires	Exposition et foire professionnelles	Colloques articles presse spécialisée	Prêt de matériel	Expérimentation, ingénierie

Une question d'importance est cependant soulevée depuis moins d'une décennie, celle de l'impact du numérique sur la programmation culturelle.

### **3.2.2 Programmation culturelle et Internet**

En 2009, les résultats d'une enquête commandée par l'Association des départements de France, étaient publiés sur le site de l'ADBDP. Cette enquête interrogeait l'avenir des BDP. Elle concernait l'accès à la culture à l'ère du numérique et le positionnement des bibliothèques départementales. Les conclusions mettaient l'accent sur la nécessité d'une réflexion approfondie sur l'utilisation du numérique pour l'animation des territoires, l'accompagnement par des campagnes de communication au niveau des Conseils généraux de la mise en place de portails destinés à la consultation de ressources numériques. En revanche, rien n'était dit sur l'animation culturelle à proprement parler. On peut ainsi se demander si le numérique ne pourrait être le vecteur d'une « politique des traces » de la programmation culturelle en BDP<sup>74</sup>. La captation de spectacles itinérants et leur diffusion sur Internet, mais aussi l'enregistrement de conférences, la création de visites virtuelles d'expositions et la mise à disposition d'outils issus du Web 2.0 entrent dans ce cadre.

Lors de ces mêmes journées d'étude de l'ADBDP de 2009, une enquête, réalisée en 2008 par l'association elle-même, a été rendue publique. Selon son rapporteur, M.

<sup>74</sup>HUCHET, Bernard. *Op. cit.*

Alain Duperrier, directeur de la BDP de Gironde, il s'agissait de réaliser « [...] un rapide recensement des projets en cours ou à venir d'intégration des ressources numériques à nos collections ou d'offre de services électroniques en ligne ou de soutien à la mise en place de pratiques innovantes au sein du réseau de nos bibliothèques partenaires<sup>75</sup> ».

42 BDP ont répondu à cette enquête. Les 2/3 d'entre elles affirment ne pas proposer de services numériques innovants à leurs usagers. Quant à la question de savoir si elles soutiennent des opérations innovantes développées dans les bibliothèques de leurs réseaux, 80% répondent qu'elles n'ont mis en place aucune aide spécifique, soit qu'elles n'arrivent pas à repérer les acteurs les plus en pointe sur le terrain, soit qu'elles sont dans une position attentiste vis-à-vis des projets des Conseils généraux. Et pour les 20% qui ont une activité d'aide, elle se traduit toujours par des subventions pour l'acquisition de matériel ou l'accès à internet haut débit ou bien par une action de formation au multimédia.

En revanche, 92% des BDP ayant répondu à l'enquête affirment être à même de mener des projets numériques dans les 3 années à venir. Ce sont massivement des projets de mise en ligne de ressources qui sont plébiscités, puisque 25% des BDP y sont favorables. 11 BDP « [...] souhaitent refondre leur site pour des portails plus interactifs avec de l'inscription en ligne, des fils RSS, des blogs, des prêts dématérialisés, des portails plus collaboratifs, des catalogues départementaux ».

Ainsi, et sans vouloir forcer des conclusions hâtives, le numérique est perçu comme un outil essentiel à la revalorisation des collections de la BDP et qui permet une meilleure accessibilité. Donc l'offre numérique est clairement vue presque exclusivement comme une offre complémentaire de ressources en ligne.

Et de fait, quelques BDP ont saisi les opportunités offertes par le numérique. Ainsi, la BDP du Haut-Rhin propose, depuis 2008, sur son site [www.calice68.fr](http://www.calice68.fr), une alternative aux traditionnelles pages web des BDP. Outre une présentation institutionnelle de la bibliothèque et de ses missions, on trouve un accès au catalogue collectif des bibliothèques du département, Calice68 propose aux lecteurs préalablement inscrits dans une des bibliothèques du réseau départemental un accès à de la musique en ligne via MusicMe et depuis peu un accès au site de littérature en ligne Publie.net. L'utilisation des outils du web 2.0 et notamment la fonction blog du site permet de mettre en place une médiation numérique des collections qui s'appuie sur les billets postés par les bibliothécaires et les commentaires des internautes. On trouve également le programme des animations ainsi que le calendrier de la programmation culturelle. Mais aucune trace de ces activités sous forme de vidéos, d'enregistrements sonores ou même de photographies.

Cet exemple est finalement représentatif de la direction prise par les BDP avec le développement des ressources en ligne. L'on comprend que la programmation culturelle des BDP ne laisse que peu de traces sur le net. Seuls les calendriers des rendez-vous, les formulaires de demande de soutien au montage de projets sont disponibles en ligne. Il semblerait que les acteurs de la programmation culturelle ne tirent pas encore toutes les conséquences de l'arrivée massive des technologies de l'information pour mettre en valeur leurs actions et plus encore pour favoriser des pratiques artistiques d'amateurs qui pourraient intégrer une saison culturelle.

En revanche, la BDP du département du Cher a réalisé un projet numérique original, Chermedia, qui a vu le jour en 2008<sup>76</sup>. Il s'agit d'un site internet collaboratif, édité sur la plate-forme Wordpress, et alimenté par les contributions de près de 300 bibliothécaires du réseau de lecture publique.

<sup>75</sup>Voir le site <http://www.adbdp.asso.fr/spip.php?rubrique112> et plus particulièrement DUPERRIER, Alain. *Ressources numériques et services électroniques en BDP*. Consulté le 7 décembre 2010.

<sup>76</sup>Voir <http://chermedia.com/>. Consulté le 7 décembre 2010.

Outre l'annonce de l'agenda des mois à venir, il propose, sous forme de billets, une chronique des actions culturelles menées par la BDP, les bibliothèques-relais mais aussi des associations partenaires. Le site agrège notamment des vidéos d'interviews postées préalablement sur Youtube. Mais il est un des premiers sites à œuvrer dans le sens d'une trace numérique de la programmation culturelle. En effet, Chermedia propose, sous la rubrique « Vivre les bibliothèques », des relations d'activités culturelles qui ont eu lieu dans les bibliothèques-relais. Textes et images se complètent pour prolonger le moment de la rencontre avec les auteurs et les illustrateurs. Les bibliothécaires de Chermedia proposent également de la vidéo, comme lors de cette visite de la bibliothèque de Foëcy, racontée en textes mais surtout en images.

Cette utilisation des outils du web 2.0 permet à la BDP du Cher et à son réseau de bibliothèques-relais de développer des liens entre les acteurs de la programmation et les publics. De cette manière, non seulement elles permettent d'entretenir un lien après l'animation ou le spectacle, mais elles favorisent l'intérêt pour les publics non-fréquentants et ceux qui sont éloignés des lieux culturels.

Ces deux exemples relativement différents qui entendent profiter de toutes les potentialités offertes par le média Internet doivent cependant être questionnés. Le monde du numérique est un monde hautement concurrentiel où il faut sans cesse innover pour exister. Suffit-il donc que les BDP créent des médias sociaux, utilisent des pages Facebook pour attirer de nouveaux publics ? La réponse tient dans leur capacité à élaborer une stratégie de communication afin que la programmation culturelle existe pour le public.

### **3.2.3 Élaborer une stratégie de communication**

La typologie empruntée aux travaux d'Élisabeth Caillet et d'Odile Coppey a permis de mettre en exergue toute l'importance de la communication dans la mise en œuvre de la programmation culturelle d'un équipement culturel. Elle est l'acte sans quoi les activités culturelles ne peuvent atteindre les publics. Ceci est d'autant plus important que les BDP ont souvent à faire à des zones difficiles d'accès et à des réseaux de relations parfois distendus.

La communication doit donc répondre à une stratégie élaborée en amont de la construction de la programmation des activités culturelles. Elle n'est donc pas une information que l'on distribue au moment de la mise en œuvre du programme culturel. Elle doit définir des cibles, qui sont les partenaires du projet, les journalistes, les relais d'opinion et les publics. Mais elle répond également à la nécessité de réaliser des objectifs : faire connaître la BDP, son programme d'action culturelle, et d'actions spécifiques, susciter l'envie des publics. Enfin, toute stratégie de communication établit un calendrier de réalisation.

Dans le cas des BDP, une communication efficace ne peut se faire qu'avec l'aide de professionnels. Les Conseils généraux ont tous développé des services de communication, chargés de faire connaître les réalisations des assemblées en fonction et de promouvoir ainsi leur rôle dans les domaines de l'action sociale, de l'éducation, des transports, mais aussi de la culture. Par conséquent, il demeure d'une importance cruciale, pour les BDP, de pouvoir s'intégrer dans les cadres de la stratégie globale de communication du département, sans pour autant perdre leurs spécificités de service culturel de proximité.

Il ne faut pas perdre de vue non plus que les BDP peuvent s'inscrire dans le cadre de campagnes de communication nationales lors de leur participation à des actions portées par le ministère de la culture, comme c'est le cas, par exemple, pour Le mois du

film documentaire, Les Belles étrangères ou Lire en fête remplacé désormais par A vous de lire !

Cependant, dans un monde où la communication sert à se démarquer de la concurrence dans le champ de l'offre culturelle, il est un point sur lequel il nous semble utile d'insister. Les BDP doivent se placer résolument du côté de l'innovation et de la qualité, ce qui signifie également la capacité à pouvoir évaluer toutes les actions entreprises. Cette créativité revendiquée pour les BDP et les bibliothèques-relais, qui travaillent avec elles, est un gage de visibilité de leurs actions<sup>77</sup>.

Le deuxième point à faire ressortir est la nécessité d'une redondance et d'une convergence des actions de communication. Les messages déclinés doivent être clairs et cohérents tant du point de vue de la forme que du contenu. En ce qui concerne la forme, la mise en place d'une charte graphique, déclinée sur tous les documents, est corrélée à l'objectif d'identification de la structure et de son offre culturelle. Le choix d'un logo détermine l'identité visuelle d'un établissement culturel et de son projet. Cette charte graphique devra être validée par la tutelle politique de la BDP. Quant au contenu de la programmation culturelle, il doit être en adéquation avec le projet affiché.

Dans cette optique d'une stratégie de communication maîtrisée, l'ensemble des supports de communication doit être judicieusement combiné en fonction des publics-cibles, comme on peut le voir dans le tableau présenté ci-dessus. Les campagnes d'affichage doivent se décliner sur tous les supports.

Les relations avec la presse nécessitent la mise au point de dossiers et l'établissement de liens durables. L'envoi d'un dossier de presse doit être accompagné d'une prise de contact personnelle afin d'établir une relation pérenne de la BDP avec les correspondants locaux et les journalistes. Dans le cas de la majorité des BDP, il vaut mieux cibler les médias de proximité pour diffuser le programme de ces activités culturelles. En effet, la sociologie des lecteurs de la presse régionale et locale renvoie à un public moins urbanisé et globalement moins consommateur de culture que les lecteurs d'une presse nationale exclusivement produite à Paris. L'exemple du Cantal, qui communique sur Couleurs Cantal, une chaîne de télévision locale diffusée uniquement sur le Web, conjugue deux cibles : le public local familier du Net et pourquoi pas aussi un public qui a ses origines dans le département, mais qui en est tenu éloigné, notamment, pour des raisons professionnelles.

Le site internet est un média à privilégier, car il offre l'avantage de communiquer en temps réel et à moindre coût. Généralement, les BDP disposent d'un tel outil ou à défaut d'une page web sur le site du Conseil général. Il comprend une partie institutionnelle qui définit les missions de la BDP, propose l'agenda de la programmation culturelle, toutes les informations pratiques qui permettent aux usagers de préparer leur déplacement, ainsi que des documents permettant de prolonger le contact avec l'animation suivie. Un espace spécifique doit être réservé aux professionnels de la presse, qui doivent pouvoir télécharger des dossiers de presse, et être tenus au courant de l'actualité de la bibliothèque. Enfin, une troisième partie du site doit être réservée à un espace d'échanges avec les publics. Les blogs, forums et autres formes de médias sociaux sont à encourager. Cependant, il est à rappeler que si le site internet est un formidable outil de documentation, il doit être parfaitement référencé par les moteurs de recherche généraux, de type Google, ou spécialisés, tel Blogtraffic pour les blogs. Ce référencement nécessite de penser une architecture spécifique au moment de la création du site où l'information est structurée.

---

<sup>77</sup>Cette analyse prend appui sur l'idée d'un fort développement des industries créatives. Sans omettre de préciser que les BDP sont des services publics de proximité, il convient de rappeler qu'avec l'arrivée et l'utilisation massive des technologies numériques, elles entrent *de facto* dans un monde concurrentiel où la totalité de l'offre culturelle est disponible. La seule gratuité de leurs services ne saurait tenir lieu de facteur déclencheur de l'acte de consommation.

Si le site internet se révèle particulièrement efficace pour la communication, il ne faut en rien négliger la communication directe avec le public. Cela passe par l'identification de relais d'information au premier rang desquels on trouve les bibliothèques-relais du département. Les BDP établissent également des liens avec les écoles, collèges, lycées, universités mais aussi les comités d'entreprises et les associations. Ces relais ont comme mission de recommander et faire connaître les actions de la BDP et plus particulièrement son offre de programmation culturelle. La communication directe avec les publics doit être également prise en compte lors des aménagements des espaces d'accueil des usagers.

Enfin, la campagne de communication ne peut devenir efficace que si l'on se donne les moyens de l'évaluer. Ce qui implique l'élaboration de différents outils pour le comptage des publics, pour mener des enquêtes qualitatives et de satisfaction auprès des usagers et pour exploiter toutes les données collectées. Autrement dit, une stratégie de communication est d'abord un « mix » de communication<sup>78</sup> » qui doit prendre appui sur les réalisations de la direction de la communication du Conseil général. Cela implique que la communication de la BDP doit être assumée par un professionnel identifié dans le service.

La mise en œuvre d'une programmation culturelle passe par le respect d'une réglementation complexe concernant les droits d'auteur et les droits voisins mais également par la mobilisation de ressources financières et humaines.

## **3.3 RÉGLEMENTATION, RESSOURCES FINANCIÈRES ET HUMAINES**

### **3.3.1 Le respect des droits d'auteur et des droits voisins**

Nous avons choisi de mettre l'accent sur un sujet complexe de la réglementation, celui des droits d'auteur et des droits voisins, car il touche la majeure partie des activités culturelles proposées par les BDP et les bibliothèques-relais.

#### **A. L'objet du droit d'auteur et des droits voisins**

Comme le rappelle Emmanuelle Kponton, « L'objet du droit d'auteur est d'assurer la rémunération des auteurs, de leur permettre le contrôle et le suivi de l'utilisation de leurs œuvres tout en favorisant, de façon générale, la création d'œuvres de l'esprit . Quant aux droits voisins, leur « [...] objet est d'assurer la rémunération des artistes interprètes lorsque leur prestation fait l'objet d'une fixation sonore ou audiovisuelle, et de leur permettre le contrôle et le suivi de l'utilisation de cette prestation<sup>79</sup> ».

##### **a. Le champ d'application du droit d'auteur**

Le champ d'application du droit d'auteur et des droits voisins définit les œuvres protégées par la loi<sup>80</sup>. Pour être protégée par la loi, l'œuvre doit être originale, c'est-à-dire refléter la personnalité, la créativité et la sensibilité de ses auteurs. Elle doit être également mise en forme, que son exécution soit achevée ou non.

<sup>78</sup> L'expression « mix » de communication vient de la sphère privée qui distingue les moyens médias – presse écrite, télévision, radio, Internet – des moyens hors médias – prospectus, objets publicitaires, relations publiques. RASSE, Paul. *Op cit.* p. 69

<sup>79</sup>KPONTON, Emmanuelle. *Conception et mise en œuvre d'une saison culturelle*. Voiron : Territorial éditions, 2007, p. 165

<sup>80</sup><http://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?>

idArticle=LEGIARTI000006278868&idSectionTA=LEGISCTA000006161633&cidTexte=LEGITEXT000006069414&dateTexte=20091206

En ce qui concerne le spectacle vivant, l'article L. 112-2 du Code de la propriété intellectuelle (CPI) établit une liste non exhaustive des œuvres qui entrent dans le champ d'application de la loi. Il s'agit des livres, brochures, récits littéraires, artistiques et scientifiques, des œuvres dramatiques<sup>81</sup>, des œuvres musicales avec ou sans paroles, des œuvres chorégraphiques, des numéros et tours de cirque, des pantomimes, et enfin des œuvres cinématographiques et des œuvres audiovisuelles.

#### b. Le champ d'application des droits voisins

Le champ d'application des droits voisins est prévu à l'article L.212-1 du CPI, qui stipule que l'artiste-interprète est « [...] la personne qui représente, chante, récite, déclame, joue ou exécute de toute autre manière une œuvre littéraire ou artistique, un numéro de variétés, de cirque ou de marionnettes <sup>82</sup>». Il est à noter que les producteurs de phonogrammes, vidéogrammes et les entreprises de communication audiovisuelle bénéficient des droits voisins<sup>83</sup>.

#### c. Les sociétés de gestion des droits

Afin de faciliter la mise en œuvre de la gestion de ces différents droits, la loi a prévu la possibilité d'une gestion dans le cadre de sociétés civiles. Citons quelques noms de ces sociétés comme la SACEM (Société des auteurs, compositeurs et éditeurs de musique), la SGDL (Société des gens de lettres de France), ou l'ADAGP (Société française de gestion collective des droits d'auteur dans les arts visuels). Ces sociétés peuvent agir pour percevoir des droits, interdire ou autoriser l'exploitation d'une œuvre ou d'une représentation, à la double condition que :

-cette œuvre ne soit pas tombée dans le domaine public ou que les droits ne soient pas éteints<sup>84</sup>;

-l'auteur ou l'interprète leur ait donné mandat ou leur ait cédé ses droits<sup>85</sup>.

### B. Droit moral et droits patrimoniaux

Par ailleurs, il convient de distinguer le droit moral lié à l'œuvre ou à la représentation et les droits patrimoniaux.

#### a. Le droit moral

Le droit moral est inhérent à la personnalité, il est inaliénable et imprescriptible. Il comprend le droit de divulgation (l'auteur décide du moment et des conditions de la diffusion de son œuvre), le droit de paternité (toute personne qui diffuse l'œuvre doit mentionner sans équivoque le nom et la qualité de l'auteur), le droit au respect de l'intégrité de l'œuvre (l'auteur peut s'opposer à toute modification, dégradation de son œuvre qui porte atteinte à son honneur et à sa réputation), le droit de retrait et de repentir (l'auteur peut retirer du circuit commercial une œuvre déjà diffusée moyennant le paiement d'une indemnisation, le cas échéant, aux ayants-droits et au propriétaire du support).

#### b. Les droits patrimoniaux

Les droits patrimoniaux comprennent le droit de reproduction (qui permet de copier l'œuvre ou une partie de celle-ci sur tout support par fixation), le droit de représentation (qui concerne le droit d'effectuer une représentation ou une exécution publique de l'œuvre) et le droit de suite (il permet aux auteurs, dans le domaine des arts visuels, de percevoir une rémunération lors de la revente de leur œuvre sur le marché commercial de l'art).

<sup>81</sup>Concernant la mise en scène, lorsque la qualité d'auteur est reconnu au metteur en scène, celui-ci perçoit deux types de rémunération : un salaire pour la direction des interprètes et des techniciens mais également des droits d'auteur pour ce qui relève de la conception artistique et de la création intellectuelle de sa mise en scène.

<sup>82</sup>Le figurant, dont le rôle se limite à moins de 13 lignes selon les usages en vigueur dans la profession, est exclu du champ d'application de la loi.

<sup>83</sup>Articles L.213-1, L.215-1, L.216-1 du CPI

<sup>84</sup>Soit 70 ans après la mort de l'auteur.

<sup>85</sup>Pour savoir si un auteur ou un interprète est dans cette situation, ces sociétés civiles affichent une liste de leurs mandants.

### C. Les contrats

Dans ces conditions, les BDP qui programment des activités culturelles ont l'obligation d'établir des contrats qui encadrent les prestations des auteurs et des artistes. Plusieurs cas se présentent alors.

#### a. La création d'une œuvre par un artiste.

L'opérateur de spectacles passe alors un contrat de commande avec l'artiste, qui encadre la commande d'une œuvre de création. Cette commande donne lieu au paiement d'une somme forfaitaire payée par la structure, même si, finalement, le commanditaire décide de ne pas utiliser l'œuvre ou de ne pas la diffuser. Il est nécessaire de prévoir une clause de cession des droits dans le contrat.

#### b. L'exploitation d'une œuvre.

##### -Le contrat de représentation avec l'auteur

L'opérateur de spectacles doit obtenir l'autorisation de l'auteur – ou de la société de gestion de droits qui le représente ou des ayants-droits – de représenter son œuvre publiquement. C'est donc un contrat d'exploitation qui est signé et qui prévoit également les rémunérations dues à l'auteur à ce titre<sup>86</sup>. Les règles de droit commun s'applique à ce contrat : il doit être écrit, préciser le ou les droits cédés et leur domaine d'exploitation, c'est-à-dire la durée de la cession, l'étendue territoriale de celle-ci et la destination. Sauf mention explicite dans le contrat, aucun monopole d'exploitation n'est dû à la BDP. Quant aux droits exclusifs, ils ne peuvent excéder 5 ans.

Le contrat doit également prévoir la rémunération de l'auteur sous forme de droits d'auteur. Ceux-ci peuvent être cédés à titre gratuit ou onéreux. Dans ce dernier cas, ils sont proportionnels et sont versés soit directement soit par les sociétés civiles de gestion des droits. Rappelons que la BDP est tenue de fournir à cette société ou à l'auteur un état des recettes liées à l'exploitation de son œuvre.

##### -La prestation d'un artiste-interprète

Elle nécessite une autorisation écrite de l'artiste pour que l'œuvre soit fixée, quel que soit le support sur lequel elle est enregistrée. Cette autorisation doit être obtenue pour l'ensemble des artistes-interprètes. La seule écriture d'un contrat de travail pour la représentation de l'œuvre n'ouvre pas droit, pour l'opérateur de spectacles, à fixer sur un support l'œuvre. De la même manière, toute utilisation séparée du son et des images doivent donner lieu aux mêmes types d'autorisations écrites préalables.

##### -La rémunération de l'artiste

Il perçoit une rémunération distincte pour chaque mode d'exploitation de sa prestation, en plus du salaire qui lui aura été versé pour son travail lors des répétitions et de la représentation. Ces rémunérations peuvent être encadrées par des conventions collectives.

### D. Le paiement des droits d'auteur

C'est généralement la personne morale de droit public, détentrice de l'autorisation de représentation, qui paie les différents droits présentés plus haut. Des charges sociales pèsent sur les droits d'auteur : il s'agit des cotisations d'assurance sociale et de prestations familiales. Pour les écrivains, traducteurs, auteurs et compositeurs de musique, les auteurs d'œuvres audiovisuelles et cinématographiques, les photographes et les metteurs en scène, elles sont perçues par l'AGESSA. Quant à la MDA (Maison des artistes), elle perçoit ces cotisations pour les auteurs d'œuvres graphiques et plastiques : peintres, sculpteurs, graphistes. Enfin, la TVA s'applique sur les droits d'auteur et les droits voisins au taux de 5,5%. Ce panorama des droits et des contrats ne serait pas

<sup>86</sup>Si l'auteur est décédé depuis plus de 70 ans, l'œuvre est réputée libre de droits, car elle est tombée dans le domaine public. Les droits patrimoniaux sont tombés mais pas le droit moral.

complet sans la prise en considération de l'essor des technologies du numérique et notamment de l'Internet.

#### E. Internet et les droits d'auteur

Internet et le potentiel de diffusion qu'il recèle ne dispensent en rien d'obtenir les autorisations nécessaires et, le cas échéant, d'acquitter les droits afférents à la reproduction d'œuvres que l'on désire mettre en ligne. Tout ce qui a été écrit ci-dessus concernant les droits d'auteur et les droits voisins s'applique donc. Une programmation culturelle que l'on souhaiterait voir fixée sur un support numérique et diffusée sur Internet implique l'établissement d'un contrat spécifique et la rémunération des droits afférents.

La mise en œuvre d'une programmation culturelle implique, comme on l'a vu, une attention particulière à la question des droits et des contrats de travail. Elle suppose, pour les BDP qui sont des services publics, de rester dans le cadre de la gestion publique de leurs ressources financières.

### **3.3.2 Les ressources financières : budget et subventions**

#### A. La régie directe

La programmation d'une saison culturelle ne peut se faire que dans le cadre des règles de gestion de la comptabilité publique. Il y a quelques années encore, et l'enquête de 2002 de l'ADBDP le montrait, certaines BDP s'appuyaient sur des associations d'amis des bibliothèques départementales pour mettre en œuvre une grande part de leurs actions culturelles. La limite entre gestion de fait et respect du cadre légal étant tenue, la plupart des BDP se sont séparées de ces associations pour revenir à une gestion dans le cadre de la régie directe.

#### B. La commande publique

La commande publique est également un cadre légal dont les BDP doivent tenir compte pour la programmation de leur saison culturelle. En effet, elles doivent se conformer aux règles concernant l'attribution des marchés publics. Rappelons que les contrats à titre onéreux passés entre des collectivités territoriales avec « [...] les opérateurs économiques publics ou privés, pour répondre à leurs besoins en matière de travaux, de fournitures ou de services [...] » entrent dans le cadre des marchés publics<sup>87</sup>. Ainsi, les prestations culturelles, comme l'achat de spectacles, sont concernées par la loi. Cela implique le respect de trois principes : la liberté de l'accès à la commande publique, l'égalité de traitement des candidats et la transparence des procédures.

Cependant, les prestations culturelles relèvent en général des procédures dites adaptées<sup>88</sup>. Cela signifie que les modalités sont librement définies par le pouvoir adjudicateur en fonction des caractéristiques des besoins à satisfaire, du nombre et de la localisation géographique des entreprises susceptibles de répondre<sup>89</sup>.

<sup>87</sup> Articles 1 et 2 du Code des marchés publics

[http://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?sessionId=0982F7C38E2725A13CB26B43BF35A1B5.tpdjo06v\\_3?idSectionTA=LEGISCTA000006132952&cidTexte=LEGITEXT000005627819&dateTexte=20101209](http://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?sessionId=0982F7C38E2725A13CB26B43BF35A1B5.tpdjo06v_3?idSectionTA=LEGISCTA000006132952&cidTexte=LEGITEXT000005627819&dateTexte=20101209) Consulté le 9 décembre 2010.

<sup>88</sup> Articles 26, 28 et 30 du Code des marchés publics

[http://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?sessionId=0982F7C38E2725A13CB26B43BF35A1B5.tpdjo06v\\_3?idSectionTA=LEGISCTA000006145847&cidTexte=LEGITEXT000005627819&dateTexte=20101209](http://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?sessionId=0982F7C38E2725A13CB26B43BF35A1B5.tpdjo06v_3?idSectionTA=LEGISCTA000006145847&cidTexte=LEGITEXT000005627819&dateTexte=20101209) Consulté le 9 décembre 2010.

<sup>89</sup> Le marché peut être passé sans publicité ni mise en concurrence préalables si le montant est inférieur à 4 000 euros Hors Taxe (HT). Les marchés à procédure adaptée dépassant 90 000 euros HT doivent faire l'objet d'une publication au *Bulletin officiel des annonces de marchés publics* ou, à défaut dans un journal d'annonces légales. Au-delà de 210 000 euros HT, le marché doit être

### C. Les subventions

Les ressources financières des BDP pour la mise en œuvre de leur saison culturelle sont inscrites à leur budget d'une année sur l'autre. Néanmoins, cela n'empêche pas qu'elles bénéficient de subventions spécifiques attribuées pour des actions particulières. Ainsi, dans le cas de l'exemple de la BDP de l'Ardèche analysé plus haut, celle-ci a bénéficié du concours de fonds européens<sup>90</sup>. Parallèlement, l'engagement dans une politique de partenariat permet de mettre en place des financements croisés entre les différents acteurs des projets et de mutualiser les moyens<sup>91</sup>.

C'est d'ailleurs cette question de la mutualisation des moyens qui est au centre de la politique d'aides et de subventions menée par les Conseils généraux. Les BDP instruisent, avec leurs services, les dossiers de demandes de subvention, émanant des communes qui dépendent du réseau de lecture publique du département. Historiquement, la mise en place des aides des départements ont d'abord concerné la construction de bibliothèques, l'informatisation et la formation des personnels. Ces aides continuent d'être octroyées, mais la plupart des BDP proposent également des aides au montage de projets culturels (festivals et salons, accueil d'artistes, ateliers artistiques...). Cette politique d'octroi de subventions donne lieu à un conventionnement entre les différentes parties et à la mise en place d'indicateurs qui permettent d'évaluer l'utilisation des ressources allouées par les Conseils généraux. Le dernier élément à prendre en compte pour la mise en œuvre d'une programmation culturelle est la question des ressources humaines.

### **3.3.3 Les ressources humaines**

L'enquête de 2002 a montré que 79% des BDP, qui avaient retourné le questionnaire possédaient un service animation. Pour les 21% restants, les missions d'action culturelle étaient réparties entre tous les agents, ce qui signifie une implication également forte<sup>92</sup>.

La constitution de l'équipe dépend éminemment du projet de service. Elle doit être l'occasion de faire apparaître des compétences en médiation et accueil des publics, en management d'équipe et de projet. Elle doit également permettre l'identification d'un ou d'une responsable du secteur. Elle doit s'accompagner d'un travail autour d'un poste de communicant au sein de la structure, qui peut être assumé par le responsable de l'action culturelle.

Cette équipe de médiateurs et de spécialistes de l'ingénierie culturelle et de la communication nécessite d'être complétée par une équipe d'agents techniques et de techniciens du son et de la vidéo, si la BDP bénéficie d'un auditorium au sein de l'équipement, comme c'est le cas par exemple aux Archives et Bibliothèque Départementales des Bouches-du-Rhône. C'est un aspect essentiel de la mise en œuvre d'une saison culturelle que de pouvoir s'appuyer sur des techniciens compétents. Au

---

attribué par une commission d'appel d'offres.

<sup>90</sup>Dans le cadre du volet culture, des fonds structurels du FEDER.

[http://europa.eu/legislation\\_summaries/employment\\_and\\_social\\_policy/job\\_creation\\_measures/l60015\\_fr.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/job_creation_measures/l60015_fr.htm) Consulté le 9 décembre 2010.

<sup>91</sup>Le vote récent de la réforme territoriale modifie sensiblement l'exercice des compétences des départements et des régions. Au 1er janvier 2015, ces deux types de collectivités perdent leur clause de compétence générale. Les compétences en matière de culture, tourisme et sports peuvent être partagées par les communes ou intercommunalités, départements et régions. Entre mars et juin 2014, les Conseils généraux et régionaux peuvent élaborer un projet de schéma d'organisation des compétences et de mutualisation des services. La culture est facultative.

En ce qui concerne les financements croisés, les co-financements département-région pour les communes de 3 500 habitants et plus ainsi que pour les intercommunalités de 50 000 habitants et plus sont interdits, sauf si un schéma d'organisation des compétences et de mutualisation des services a été préalablement adopté. Ceci ne concerne pas les dépenses de fonctionnement des domaines de la culture, du tourisme et du sport.

<sup>92</sup><http://www.adbdp.asso.fr/spip.php?article477>. Consulté le 6 décembre 2010.

total, la mise en place de la programmation culturelle implique la constitution d'une équipe de travail dédiée à cette mission.

# Conclusion

---

## **Un projet**

La multiplicité et la diversité des actions culturelles programmées par les BDP sont le signe d'un dynamisme et d'une conscience des enjeux afférents à ces opérations de médiation. Elles sont aussi l'héritage d'une histoire de l'éducation populaire et de la lecture publique départementale. Si un certain « effet catalogue » peut encore être observé, la synergie entre les différents acteurs culturels d'un département, qui s'inscrit dans le moyen et le long terme, se met progressivement en place dans de nombreuses BDP.

Ce travail de réflexion et de synthèse se veut avant tout une proposition, un guide à l'élaboration d'une programmation culturelle cohérente et qui permet aux BDP de remplir leurs missions sur le territoire. Il s'agit de s'interroger dans un premier temps sur le contexte dans lequel le projet va se développer. Il est rare qu'une offre culturelle surgisse *ex nihilo* sur un territoire : l'analyse de l'existant est donc le premier temps du projet. Dans une logique d'une méthodologie qui emprunte beaucoup à la gestion de projet, l'analyse des besoins vient compléter les éléments d'information tirés des expériences passées. Ce qui conduit les initiateurs de l'offre culturelle à s'interroger sur la pertinence des acteurs du projet : avec qui et sur quelle base convient-il de s'engager ? Quels sont les objectifs d'un travail en partenariat ? Mais aussi comment procéder pour des échanges actifs et aboutissant à des réalisations concrètes ?

C'est seulement à ces conditions que la définition d'un projet peut se faire. On l'aura compris, on a plaidé, dans ce mémoire, la cause d'une formalisation des projets. Entendons-nous bien : il ne s'agit pas de mettre en place des procédures complexes pour aboutir à la rédaction de textes qui sonnent creux. Il s'agit, en revanche, de donner de la visibilité et de rendre lisible pour les tutelles et les usagers les grandes orientations stratégiques de l'établissement en matière d'action culturelle. A partir de ces orientations, c'est toute la programmation culturelle qui peut trouver des fondements solides pour se développer.

Au centre de ces orientations stratégiques formalisées, on trouve une réflexion pointue où les publics sont le cœur des préoccupations des bibliothécaires en charge des actions de médiation culturelle. L'élaboration de produits et de services culturels ne se fait qu'en fonction d'un public identifié.

## **Des publics**

Or, si cette assertion semble partagée très majoritairement par les agents des BDP, il reste encore beaucoup à faire pour en tirer toutes les conséquences. En effet, d'un point de vue méthodologique, on peut penser que les BDP n'ont pas encore épuisé toutes les analyses. En ce qui concerne le rapport des publics à l'art et à la culture, elles demeurent peu nombreuses à utiliser des typologies pertinentes. Elles en restent majoritairement à des typologies de publics qui s'appuient sur l'âge (adultes/enfants/personnes âgées) ou bien sur le degré de proximité géographique (quelle distance par rapport à la bibliothèque) ou bien encore sur l'accessibilité aux lieux culturels (c'est le cas des publics empêchés). Il est utile d'en passer par cette première étape, mais l'on a vu combien cela pouvait être insuffisant.

Cette analyse conduit à s'interroger sur les outils dont disposent les BDP pour pouvoir cerner les populations qu'elles desservent. Elles ont à leur disposition des données quantitatives de fréquentation des lecteurs. Elles possèdent parfois des enquêtes

qualitatives mais dont on peut, le plus souvent, tirer de rares renseignements en raison de leur caractère ponctuel. Enfin, encore plus rares sont les enquêtes de population qu'elles peuvent directement exploiter. Il nous semble que les BDP pourraient s'engager fermement dans un recueil systématique de données quantitatives qui donnerait un bon aperçu de la fréquentation des actions culturelles. Quant aux enquêtes qualitatives, elles pourraient être également à la charge de ces mêmes bibliothèques.

En revanche, les enquêtes de population relèvent plus de la compétence du département. Certains d'entre eux se sont d'ailleurs récemment dotés d'observatoires de la vie départementale<sup>93</sup>, ce qui représente un outil tout à fait approprié pour ce genre d'enquêtes.

La mise en place d'outils et d'indicateurs plus ou moins perfectionnés a comme conséquence pratique qu'il devient difficile de continuer une action culturelle sans avoir investi un agent de cette mission. Plus précisément, compte-tenu du rôle fondamental assigné à celle-ci, il apparaît clairement que cette fonction de coordinateur culturel – pour reprendre l'expression utilisée par la directrice de la BDP de l'Ardèche – ou de responsable de l'animation culturelle – terme employé dans la majeure partie des BDP possédant une personne identifiée dédiée à ce secteur de la bibliothèque – doit être assurée par un cadre A (bibliothécaire ou conservateur). La montée en puissance de ces actions culturelles implique la mise en place d'un véritable service disposant de lignes budgétaires afin de pouvoir remplir pleinement son rôle.

Or, à ce jour, une majorité de bibliothèques départementales de prêt confient l'action culturelle à des personnels dont ce n'est absolument pas le cœur de métier. Cette tâche s'ajoute à toutes leurs autres missions. Ce qui limite fondamentalement les possibilités d'intervention, même si cela n'empêche absolument pas ces BDP d'être actives. On conviendra cependant que, malgré la motivation de ces bibliothécaires et leurs compétences, cette organisation ne facilite pas l'émergence d'une programmation innovante qui pourrait démultiplier son effet d'entraînement sur le territoire desservi.

Qui dit service d'action culturelle implique élaboration de profils de postes *ad hoc*. Cela passe souvent par un repérage des compétences en interne qui ne demandent qu'à être révélées. Cela induit également la mise en place d'un plan de formation pour développer de nouvelles compétences. Enfin, cela oblige l'institution à des recrutements spécifiques pour ces postes.

Autrement dit, la création d'un service d'action culturelle à l'intérieur d'une BDP signifie qu'il faut revoir les organigrammes. Cet effort de réorganisation touche inmanquablement aux fondamentaux du métier de bibliothécaire – aux valeurs – oserions-nous écrire – que sont le traitement documentaire et la bibliothéconomie. En d'autres termes, la réduction du temps de travail passé au catalogage et à l'équipement des documents paraît inéluctable pour se centrer sur les publics.

Cela nous semble être un premier pas nécessaire. Mais peut-on aller plus loin ? Autrement plus audacieuse serait l'idée d'une mutualisation des services d'action culturelle à l'intérieur d'un même département. En effet, les Conseils généraux exercent une tutelle sur diverses institutions culturelles tels les musées, les archives départementales, certains centres de culture scientifique, technique et industrielle. Or, afin de gagner en cohérence et de pouvoir faire des économies d'échelle, il nous semble souhaitable que des départements expérimentent la mutualisation d'un service d'action culturelle qui fabriquerait, en lien avec les différents partenaires, cette programmation à l'échelle du territoire.

La création d'un service nécessite la mise à disposition de moyens et d'un budget. Là encore, ce serait envoyer un signe fort afin de rendre visible l'action de médiation culturelle de la BDP. Or, si l'on se réfère à l'enquête de 2002, et même si des

<sup>93</sup>C'est, par exemple, le cas du Conseil général du Bas-Rhin.

évolutions sont perceptibles, l'action culturelle reste le parent pauvre des missions des BDP. Dans ces conditions, son inscription comme mission prioritaire dans un schéma de développement de la lecture publique est une condition *sine qua non* pour réussir une programmation culturelle qui rencontre ses publics.

## **Une mise en œuvre**

Le dernier point de cette réflexion a abordé la question des produits et des services culturels réalisés dans le cadre de l'action culturelle. On a conclu à la nécessité de proposer une gamme variée d'actions (expositions, concerts, rencontres avec des écrivains, heures du conte, festivals...) qui forment un ensemble cohérent au sein d'une programmation saisonnière.

La notion de programmation culturelle entraîne avec elle la nécessité de penser l'action culturelle comme une saison, en ménageant de la place pour des actions qui durent ou qui sont appelées à durer sur plusieurs saisons (c'est le cas notamment des événements nationaux qui sont déclinés localement), des événements ponctuels qui jouent un rôle de surprise et de communication fort pour la bibliothèque, des cycles thématiques qui laissent l'usager libre de ses choix à l'intérieur d'une offre où la cohérence intellectuelle est lisible.

Cette programmation doit être un outil au service de la politique culturelle des Conseils généraux, s'intégrant, lorsqu'ils existent, dans des schémas départementaux de développement culturel. Elle favorise la mise en place de partenariats mais aussi des actions transversales entre les services des départements. Ce qui permet d'asseoir la légitimité de l'action culturelle au sein des départements. Dans cette optique, la programmation culturelle est particulièrement attentive à innover l'ensemble du territoire concerné. Elle sert de levier à une politique d'aménagement qui se veut active et harmonieuse.

Mais la conception d'une programmation culturelle recèle bien des difficultés pour les BDP, dont la plus importante est la nécessité de conjuguer trois rôles. Le premier est celui de l'acteur direct – que l'on a aussi appelé opérateur – d'actions culturelles. Il est essentiel pour les BDP de s'inscrire pleinement dans cette logique car cela leur permet de mettre en place une communication directe et efficace. Cela favorise son identification sur le territoire par les usagers ainsi que la visibilité de ses actions auprès des tutelles.

Le deuxième rôle est celui de la bibliothèque comme centre d'ingénierie culturelle au service des acteurs de la lecture publique du département. Plus complexe, cette mission trouve ses fondements dans une expertise reconnue et portée par la BDP. Mais elle passe également par une communication efficace auprès des professionnels et des bénévoles des bibliothèques-relais.

Le troisième rôle, c'est celui de la bibliothèque partenaire, qui est donc amenée à sortir de son seul réseau de lecture publique pour être identifiée comme un acteur à part entière de l'action culturelle. Le succès d'une alchimie réussie de la programmation est aussi à ce prix : qu'elle soit également un reflet des 3 rôles décrits précédemment.

## **Changement de paradigme**

Sous l'intérêt porté à l'action et à la programmation culturelles se cachent des questions relatives aux missions des BDP et à leur positionnement au sein des réseaux de lecture publique. C'est en effet à un tournant heuristique que sont confrontées les bibliothèques en général et les BDP en particulier. Les pratiques de lecture et les pratiques documentaires sont bouleversées en raison de la montée en puissance d'une

offre électronique de plus en plus massive et de plus en plus structurée. On peut qualifier cette mutation comme le passage d'une gestion de stock à une gestion de flux. Face à ces changements, les bibliothécaires se retrouvent contraints de modifier leurs pratiques vers des actions de médiation de plus en plus prenantes. Il convient de les aider à faire fructifier leurs compétences afin de passer le cap d'un métier en perpétuelle évolution.

Les BDP, à travers la programmation culturelle et la méthodologie de projet qui l'accompagne, s'inscrivent dans le paysage de la lecture publique comme des acteurs originaux : elles deviennent des plate-formes d'ingénierie culturelle au service des départements et des communes.

Ces changements en cours rencontrent sur le terrain des résistances naturelles. Elles sont liées au changement de paradigme qui structure les fonctions de nombreux bibliothécaires. Les bibliotechniciens – assistants et assistants qualifiés de conservation – dont le cœur de métier tourne autour du traitement intellectuel des documents – connaissance du paysage éditorial, choix raisonné et discuté parmi cette offre éditoriale, catalogage et indexation du document acheté, mise à disposition – sont généralement encore peu habitués à considérer leur métier sous l'angle du service à rendre au public. Il serait souhaitable, face à ces résistances bien compréhensibles, d'accompagner les évolutions actuelles de formations afin de faciliter les mutations en cours.

Les BDP, avec ce rôle essentiel de bibliothèque centre d'ingénierie culturelle, sont les mieux placées pour être à la pointe de ces changements majeurs. En effet, leur habitude du travail en réseau, de l'aide à montage de projets orientent plus leurs personnels vers des problématiques qui placent en leur centre la question des publics. C'est le paradoxe de la situation puisqu'à de très rares exceptions – BDP de Vendée ou de la Drôme pour ne citer qu'elles – elles n'ouvrent pas leurs portes à un public de non-professionnels.

Mais la programmation culturelle est un domaine qui fait exception. Les BDP partagent très majoritairement la conception de l'acteur culturel direct, ce qui induit un lien avec la population desservie par la bibliothèque. Le filtre des bibliothèques-relais n'existe donc plus. Dans ces conditions, le service d'action culturelle peut être déconnecté de la médiation documentaire et devenir un service qui a ses propres finalités<sup>94</sup>. La bibliothèque, débarrassée d'un retour obligé vers le document, devient un acteur culturel entier et retrouve ce qui fait ce qui nous pousse vers elle : être un lieu de culture.

La programmation culturelle permet aux BDP de se positionner dans un paysage culturel local qui peut se révéler très dynamique. Elle n'est plus seulement la « danseuse » des années 2000. Elle devient un enjeu majeur des politiques culturelles des départements. Contrairement aux autres services culturels du Conseil général, les BDP disposent d'un précieux avantage : être le point de convergence de ressources documentaires sans cesse renouvelées et qui permettent une production de contenus originaux et adaptés aux publics pour qui elles œuvrent.

---

<sup>94</sup> LAHARY, Dominique. « Un service est un service » in *Dlog* [en ligne] <http://lahary.wordpress.com/2010/07/09/un-service-est-un-service/> Consulté le 29 novembre 2010.

# **Bibliographie**

## ***LOIS, TEXTES RÉGLEMENTAIRES, RAPPORTS***

Code de la propriété intellectuelle : consulté le 9 décembre 2010

<http://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?cidTexte=LEGITEXT000006069414>

Code des marchés publics : consulté le 9 décembre 2010

<http://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?cidTexte=LEGITEXT000005627819>

Ordonnance n°45-2678 du 2 novembre 1945 : consulté le 26 novembre 2010

<http://www.adbdp.asso.fr/spip.php?article670>

Circulaire du 10 novembre 1952 : consulté le 26 novembre 2010

<http://www.adbdp.asso.fr/spip.php?article664>

Circulaire du 22 février 1968 : consulté le 26 novembre 2010

<http://www.adbdp.asso.fr/spip.php?article665>

Loi n° 83-663 du 22 juillet 1983 relative à la répartition de compétences entre les communes, les départements, les régions et l'État : consulté le 10 novembre 2010.

<http://www.legifrance.gouv.fr>

Circulaire DLL 6 n°85-47 du 1er août 1985 [dite circulaire Gattégno] : consulté le 11 novembre 2010.

<http://www.adbdp.asso.fr/spip.php?article667>

LAUNAY, Jean et MARTINEZ, Henriette. *Rapport d'information sur l'action culturelle diffuse, instrument de développement des territoires* : consulté le 18 novembre 2010.

<http://www.assemblee-nationale.fr/12/rap-info/i3127.asp>

## ***POLITIQUES CULTURELLES***

LAFOND-GRELLETY, Jean et MAZURIER, Laurent. *Les politiques culturelles en milieu rural*. Voiron : Territorial éditions, 2007. 123 p.

TOM, Geneviève. *Politiques culturelles départementales et action culturelle des BDP*. Enssib : Villeurbanne, 2008. 92 p.

## ***ACTION et MÉDIATION CULTURELLES***

BOUCHERY, Mathieu. *La bibliothèque partenaire, l'exemple du Cantal*. Villeurbanne : Enssib, 2008.

BUI-XUAN, Olivia. *Guide juridique de l'action culturelle locale*. Voiron : Territorial éditions, 2009. 136 p.

CAILLET, Élisabeth (dir.). *Compétences pour la médiation culturelle*. Paris : La Documentation française, 2000.

CAILLET, Élisabeth et COPPEY, Odile. *Stratégies pour l'action culturelle*. Paris : l'Harmattan, 2004. 126 p.

CARACO, Alain. « Savoie-biblio », *BBF*, 2001, n°3 : consulté le 6 décembre 2010  
<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2001-03-0048-007>

CHOURROT, Olivier. « Le bibliothécaire est-il un médiateur ? », *BBF*, 2007, n° 6 : consulté le 14 novembre 2010  
<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2007-06-0067-000>

GARDEN, Annie. « Bibliothèques et médiation », *BBF*, 1996, n° 6 : consulté le 14 novembre 2010  
<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-1996-06-0075-003>

HUCHET, Bernard et PAYEN, Emmanuelle (dir.). *L'action culturelle en bibliothèque*. Paris : Cercle de la librairie, 2008. 319 p.

LAMIZET, Bernard. *La médiation culturelle*. Paris : L'harmattan, 2000. 447 p.

LEXTRAIT, Fabrice. *Rapport à Michel Duffour. Une nouvelle époque de l'action culturelle*. Paris : La Documentation française, 2001. 258 p.

LAHARY, Dominique. « Esquisse d'une théorie du partenariat pour servir dans la pratique » in ADBDP, « La bibliothèque partenaire », *Actes du colloque d'Amiens* : novembre 2005

MILANDRI, Marie-Danièle. « La médiation en question », *BBF*, 2006, n° 4 : consulté le 14 novembre 2010  
<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2006-04-0087-008>

MIRIBEL, Marielle de. *Accueillir les publics. Comprendre et agir*. Paris : Cercle de la Librairie, 2009. 512 p.

POISSENOT, Claude. « Penser le public des bibliothèques sans la lecture ? », *BBF*, 2001, n° 5 : consulté le 14 novembre 2010  
<http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2001-05-0004-001>

POULAIN, Martine et CABANNES, Vivianne (dir.). *L'action culturelle en bibliothèque*. Paris : Cercle de la librairie, 1998. 214 p.

SANDOZ, David. *Repenser la médiation culturelle en bibliothèque publique : participation et quotidienneté*. Villeurbanne : Enssib, 2010. 69 p.

VERON, Eliséo. *Espaces du livre. Perception et usages de la classification et du classement en bibliothèque*. Paris : BPI, 1989. 99 p.

## **MARKETING, INGÉNIERIE CULTURELLE**

ASSASSI, Isabelle et BOURGEON-RENAULT, Dominique et FILSER, Marc (coord.). *Recherches en marketing des activités culturelles*. Paris : Magnard-Vuibert, 2010. 408 p.

COLBERT, François (dir.). *Le Marketing des arts et de la culture*. Montréal : Gaëtan Morin éditeur, 2007. 302 p.

EVARD, Yves (dir.). *Le management des entreprises artistiques et culturelles*. Paris : Economica, 2004. 320 p.

KPONTON, Emmanuelle. *Conception et mise en œuvre d'une saison culturelle*. Voiron : Territorial éditions, 2007. 240 p.

MOLLARD, Claude. *L'ingénierie culturelle*. Paris : PUF, 2009. 127 p.

POTEAU, Christophe et BLAIZE, Jean-Christophe. *Le développement culturel local*. Voiron : Territorial éditions, 2003. 180 p.

RASSE, Paul. *Conception, management et communication d'un projet culturel*. Voiron : Territorial éditions, 2006. 102 p.

## **SOCIOLOGIE, SOCIOLOGIE DES PUBLICS**

BOURDIEU, Pierre. *Esquisse d'une théorie de la pratique*. Genève : Droz, 1972. 267 p.

BOZONNET, Jean-Paul. *Pratiques et représentations culturelles des Grenoblois*. Grenoble : Observatoire des politiques culturelles, 2008. 329 p.

DONNAT, Olivier (dir.). *Les pratiques culturelles des Français à l'ère du numérique*. Paris : ministère de la culture, 2008. 282 p.

LAHIRE, Bernard. *La Culture des individus : dissonances culturelles et distinction de soi*. Paris : La Découverte, 2004. 777 p.

MARESCA, Bruno. *Les bibliothèques municipales en France après le tournant Internet. Attractivité, fréquentation et devenir*. Paris : BPI, 2007. 283 p.

## **WEBOGRAPHIE**

### **BDP et ACTION CULTURELLE**

*L'action culturelle en BDP : locomotive ou danseuse ?* : consulté le 25 mai 2010.  
<http://www.adbdp.asso.fr/spip.php?rubrique34>

DUPERRIER, Alain. *Ressources numériques et services électroniques en BDP* : consulté le 7 décembre 2010.

<http://www.adbdp.asso.fr/spip.php?rubrique112>

LAFON, Bernard. *Savoie-biblio. Le rapprochement interdépartemental* : consulté le 6 décembre 2010.

<http://www.adbdp.asso.fr/spip.php?article492>.

LAHARY, Dominique. *Un service est un service* : consulté le 29 novembre 2010.

<http://lahary.wordpress.com/2010/07/09/un-service-est-un-service/>

## ***Table des annexes***

<b>ANNEXE 1.....</b>	<b>64</b>
<b>ANNEXE 2.....</b>	<b>65</b>
<b>ANNEXE 3.....</b>	<b>91</b>
<b>ANNEXE 4.....</b>	<b>93</b>
<b>ANNEXE 5.....</b>	<b>97</b>

# **Annexe 1**

## **QUESTIONNAIRE**

### **Trame des entretiens semi-directifs**

#### **Présentation du contexte des entretiens**

- mémoire d'élève-conservateur sur la programmation culturelle en BDP
- mémoire qui porte plus spécifiquement sur la méthodologie de l'action culturelle

#### **Éléments factuels pour cerner l'organisation de l'action culturelle**

- qui est en charge de la programmation culturelle ? S'agit-il d'un cadre A, B ou C ?
- la BDP possède-t-elle un service en charge de l'action culturelle ?
- si oui, combien d'ETP cela représente-t-il ?
- quel est le budget de l'action culturelle ?
- quel pourcentage cette somme représente-t-elle par rapport au budget total de la BDP?

#### **Quels rôles attribuez-vous à la programmation culturelle ?**

#### **Questions de méthodologie**

- comment mettez-vous en place une programmation culturelle ?
- quel est le rôle des partenariats?
- s'agit-il de partenaires internes ? Si oui, lesquels ?
- s'agit-il de partenaires externes ? Si oui, lesquels ?
- quels sont les publics que vous cherchez à atteindre ?
- comment envisagez-vous la place des publics dans le montage de vos projets?

#### **Pourriez-vous me parler d'une animation que vous estimez emblématique de votre démarche ?**

## Annexe 2

# le projet scientifique et culturel

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

### QU'EST-CE QU'UN PROJET SCIENTIFIQUE ET CULTUREL ?

Ce n'est pas une étude de programmation architecturale ou muséographique, encore moins une simple liste des surfaces et équipements nécessaires. Ce n'est pas une programmation culturelle, ni un simple catalogue d'actions à mener. Ce n'est pas non plus un projet de service ou d'établissement.

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

- Collections : conservation, restauration, acquisition, gestion, étude, recherche.
- Publics : connaissance des publics, politique des publics, accueil, activités culturelles et pédagogiques, muséographie.

Il s'applique à tous les types de collections.

Le PSC s'appuie sur une analyse de la vocation et de l'environnement du musée, ainsi que sur l'identification des attentes et demandes des destinataires du musée (tutelles, publics, partenaires) pour y répondre au mieux. C'est avant tout une réflexion, qui doit dégager une dynamique d'ensemble et déboucher sur des propositions concrètes d'action. Aucune mission du musée ne doit être négligée, mais le PSC est sélectif dans ses propositions et doit dégager des priorités, en fonction de besoins et de destinataires précisément identifiés.

### A QUOI SERT UN PSC ?

C'est un document stratégique, qui permet de conduire une politique.

C'est un document de cadrage, qui permet de garder le cap dans un quotidien envahissant.

C'est un instrument de dialogue et de négociation (avec les tutelles, les partenaires).

C'est une référence commune pour toute l'équipe et un outil de pilotage.

Il a une utilité immédiate et peut être mis en œuvre dès sa rédaction : politique d'acquisition, programme de recherche, politique des publics, plan de formation du personnel....

Il s'inscrit dans la durée mais doit pouvoir évoluer et s'adapter aux circonstances.

Si un chantier est prévu, c'est un document préalable indispensable pour obtenir une aide de l'Etat à l'investissement (décret n° 2002-852 du 2 mai 2002, article 10).

### QUI ÉLABORE LE PSC ET QUAND ?

Le PSC relève de la responsabilité du chef d'établissement, mais il ne s'élabore pas dans la solitude : les équipes du musée dans les différents secteurs d'activités doivent y être associées et en être informées, ainsi que tous les partenaires du musée. Un PSC réussi repose sur une large consultation, qui garantit la faisabilité du projet et l'adhésion de tous. Le PSC peut être rédigé à tout moment de la vie de l'établissement pour expliciter ses stratégies.

S'il existe déjà un PSC antérieur, il est nécessaire de l'actualiser, voire d'en rédiger un nouveau après quelques années, la «durée de vie» d'un PSC n'excédant pas cinq ans environ.

Quand un chantier est prévu, le PSC est la première étude préalable à réaliser, avant toute étude de programmation architecturale.

Il présente l'expression des besoins qui fera ensuite l'objet d'une traduction spatiale, technique et financière par un programmiste.



La méthode proposée ici peut être utilisée pour tout projet de création, de rénovation ou d'extension de musée.

## COMMENT ÉLABORER UN PSC ?

### Une démarche itérative

#### 1- Réfléchir et consulter

Outre les équipes du musée, consulter les partenaires existants ou potentiels, ainsi que des experts. L'élaboration d'un PSC est le moment idéal pour créer ou consolider des partenariats.

#### 2- Rédiger une esquisse de quelques pages, synthétisant les grands objectifs.

Cette esquisse peut faire l'objet si nécessaire d'une validation officielle par la tutelle et par la DMF sous-couvert de la DRAC.

#### 3- Rédiger le document final de PSC

#### 4- Engager les phases de validation officielle définitive.

A tous les stades, la DRAC et la DMF (inspection générale des musées, département de l'architecture, de la muséographie et des équipements, département des publics, centre de recherche et de restauration des musées de France, bureau des affaires juridiques) peuvent être consultés et intervenir en conseil.

### La méthode de réflexion

Il n'existe pas de modèle ni de recette : chaque PSC est unique parce que chaque musée est unique et chaque environnement est unique.

Cependant, la **méthode** reste la même d'un musée à l'autre :

- réalisation d'un état des lieux (bilan de l'existant, accompagné d'un diagnostic lucide et critique),
- élaboration d'un projet sélectif présentant les priorités retenues.

Une méthodologie de réflexion est proposée dans le **tableau à trois colonnes « Méthodologie de réflexion pour élaborer un PSC » (voir annexe 1)** qui recense méthodiquement et exhaustivement les questions que l'on peut être amené à se poser au moment de rédiger un PSC. Ce tableau ne doit pas brider la créativité nécessaire à l'établissement de tout projet, c'est un simple outil méthodologique, à adapter aux situations et à interpréter. Par ailleurs, ce n'est pas non plus le plan du futur projet scientifique et culturel (on trouvera une proposition de plan en **annexe 2**).

Toutes les données factuelles qu'on aura pu rassembler au cours de ce travail de bilan, de diagnostic et de détermination d'objectifs ne prennent leur valeur que si elles s'appuient sur une vision globale du musée et de son rôle, si elles s'organisent autour d'un concept.

### Trouver un concept

Pour un musée, qu'est-ce qu'un concept ?

C'est ce qui fait son identité, sa personnalité, son originalité, sa spécificité par rapport à un autre musée, un autre équipement ou un autre territoire, ce qui définit son image et ce qui fait que le public viendra le visiter plutôt qu'un autre musée. Cette identité se définit à partir des collections, bien sûr, mais aussi du caractère du bâtiment qui les abrite (ou du site dans lequel se trouve le musée), ou encore de la cordialité de l'accueil, de la beauté ou de l'inventivité de la muséographie, de l'ambiance de ses espaces, de la variété et de la qualité de ses expositions et de ses activités culturelles. C'est tout ce qui permet de qualifier un musée, de dire s'il est prestigieux, original, savant, beau, inventif, chaleureux, de référence dans son domaine, etc.



Muséofiche 2

Direction des musées de France

2007

2

Le concept repose également sur le **sens du musée** dans un environnement précis à un moment précis, sur la vocation de l'établissement par rapport à ses destinataires d'aujourd'hui et de demain : quel est son rôle dans la cité ? Qu'apporte-t-il en termes d'image à sa tutelle ? Que représente-t-il pour ses publics et que leur apporte-t-il aujourd'hui ? Quelle relecture des collections faudrait-il opérer pour les rendre accessibles au plus grand nombre et par quels moyens ? En intervenant lourdement (sur le bâtiment, sur la muséographie) ou légèrement (à travers les activités) ?

Dans quel sens souhaite-t-on développer le musée ? Le concept est en effet une « vision » du musée, qui structurera et justifiera son action dans tous les domaines. Il ne s'agit pas forcément de révolutionner l'existant, mais de déterminer où doivent se situer les continuités et les ruptures, et selon les domaines d'activité s'il est nécessaire de rétablir, développer, transformer, innover.

Il n'existe pas « un » concept et un seul pour chaque musée. En fonction des collections, de l'environnement, des attentes de la tutelle, de la personnalité du chef d'établissement, plusieurs réponses seraient possibles et acceptables, du moment qu'elles sont justes et adaptées. Cependant, le choix du concept nécessite de prendre parti.

Le concept est une notion complexe qui se définit rarement en une formule lapidaire (le « Pour un musée solidaire » du musée de Roubaix reste une exception) et qui ne se dégage pas forcément d'emblée. Ce sera souvent le fruit de la réflexion et il faut accepter cette maturation comme normale.

#### EXEMPLE : LE MUSÉE DE LA DENTELLE ET DE LA MODE DE CALAIS

**Un outil pour mettre en valeur la dentelle et d'abord celle de Calais**

Dans le cadre à forte valeur patrimoniale de l'ancienne usine de dentelle Boutelet, et à partir des collections et des témoignages qu'il rassemble (...), l'établissement a pour objectif de faire découvrir la dentelle manuelle et mécanique, et d'abord celle de Calais, ses usages et ses représentations, son histoire et son présent, ses techniques et ses hommes (...).

**Un musée vivant et accessible**

La découverte de la dentelle privilégiera la mise en marche de métiers et la démonstration des savoir-faire (...) ainsi que la mise en valeur des collections de costumes et de lingeries ; il veillera à être accessible par sa médiation au plus grand nombre.

**Un outil culturel destiné au premier chef aux calaisiens**

Le musée a vocation de s'adresser en premier lieu aux habitants de son territoire, Calais et le littoral, dont il constituera l'un des maillons forts de la mise en valeur de son patrimoine.

**Mais aussi un outil de développement touristique**

Parallèlement, l'établissement constituera l'un des atouts maîtres du développement touristique de Calais et de la Côte d'Opale et participera par son rayonnement à la redynamisation du centre-ville.

**Ainsi qu'un centre de ressources pour l'industrie**

Dans le cadre de ses spécificités et en articulation avec l'ensemble des partenaires, le musée aidera également au renouveau de la production dentellière calaisienne en tant que centre de ressources dans les domaines de la création et de la formation.

*Le musée ne sera donc pas seulement un conservatoire ni un simple outil au service de l'image de Calais et de sa dentelle, mais aussi un acteur du contact dans lequel il se développe, il s'insèrera pleinement dans la vie de la cité en tant qu'équipement réellement structurant, partenaire d'une industrie, qui y trouvera (...) la vitrine qui lui fait actuellement défaut.*

### Déterminer des objectifs

Un objectif est l'expression de ce que l'on veut faire. Les objectifs sont choisis et définis dans le cadre d'une réflexion stratégique sur le projet du musée et le choix de ses priorités.

Dans un projet scientifique et culturel, les objectifs ne décrivent donc pas ce que fait le musée mais expriment les résultats qu'il se propose d'atteindre. Ainsi, déterminer des objectifs au départ permettra d'évaluer plus facilement les résultats de l'action à conduire. Ils permettent aussi de structurer une stratégie autour d'orientations bien définies dans la partie « projet » du PSC. Ils donnent du sens à ce qui va être réalisé. C'est pourquoi ils utilisent des verbes comme maintenir, poursuivre, créer, améliorer, favoriser... Clairs et sélectifs, les objectifs sont ambitieux mais réalistes par rapport aux moyens dont le musée pourra disposer.

On peut distinguer deux types d'objectifs : les objectifs stratégiques et les objectifs opérationnels.

- Les premiers expriment, en cohérence avec les objectifs des tutelles, les priorités stratégiques pour le musée. Ils sont donc en nombre limité, peuvent être hiérarchisés et correspondent généralement aux grands domaines de l'action du musée : l'insertion dans le territoire, les collections, le bâtiment, les publics...

- Les objectifs opérationnels sont la traduction des objectifs stratégiques pour chaque activité. Les objectifs opérationnels se décomposent ensuite en actions.

Ce sont les objectifs stratégiques qui doivent figurer dans le PSC.

#### EXEMPLE : POLITIQUE DES PUBLICS

- Bilan : un musée constate qu'il attire très peu de touristes étrangers alors qu'ils sont nombreux à séjourner dans la ville et dans la région
- Objectif stratégique : faire venir au musée les touristes étrangers
- Objectifs opérationnels pour la politique des publics : connaître les publics étrangers, mettre en place de nouveaux partenariats, faire évoluer la médiation
- Actions : nouer des contacts avec les tours opérateurs, travailler à une communication adaptée avec l'Office de tourisme, procéder à la traduction des fiches de salle, proposer des audio-guides en plusieurs langues
- Évaluation des résultats de ces actions au regard des objectifs

#### EXEMPLE : COLLECTIONS

- Bilan : les collections du musée ne sont pas informatisées
- Objectif stratégique : informatiser les collections
- Objectifs opérationnels : faire l'acquisition du matériel informatique et du logiciel adapté, former le personnel chargé de l'informatisation, informatiser 100% de la collection de peintures (= 500 tableaux) en 2007
- Actions : saisir le contenu des 500 fiches d'œuvres, photographier les 500 tableaux, réaliser une base de données de la collection de peintures
- Évaluation des résultats de ces actions au regard des objectifs

### Analyser les moyens nécessaires ?

Le PSC n'a pas pour objectif de déterminer précisément les moyens nécessaires à sa mise en œuvre.

Dans le cadre d'un chantier, c'est le programmiste qui sera chargé de calculer ces coûts d'objectifs (investissement et éventuellement fonctionnement), en s'appuyant notamment sur ses compétences en économie de la construction.

Cependant, dans tous les cas, l'auteur du PSC doit se placer dans une perspective réaliste, correctement dimensionnée pour ne pas se situer dans l'utopie pure. Son

rôle est d'exprimer les besoins aussi précisément que possible et d'évaluer si ses propositions pourront être réalisées à moyens constants ou non. Il est notamment de sa responsabilité de préciser les accroissements indispensables en termes de personnel (nombre, compétences, formation). La réorganisation éventuelle de l'établissement pour atteindre les objectifs fixés relève du projet de service ou d'établissement qui est une démarche distincte et postérieure au PSC.

#### Rédiger le document final de PSC

On trouvera une **proposition de plan en annexe 2**.

Le PSC doit être bref et concis : c'est un document d'orientation stratégique, qui n'a pas à entrer dans les détails techniques. L'ensemble du PSC ne devrait pas excéder 30 à 50 pages (sans compter les annexes).

L'état des lieux (**bilan de l'existant et diagnostique**) doit être précis et critique et renvoyer si nécessaire à des annexes techniques existantes (dont la liste est dressée en **annexe 2**). Les listes d'œuvres, les expositions organisées depuis 20 ans, la liste des groupes touristiques reçus, etc. ne doivent pas figurer dans le PSC.

Le **projet** qui est la part la plus importante du document doit dégager les grands axes prioritaires (objectifs stratégiques) et les expliciter clairement. Ces grands axes doivent naturellement prendre en compte les missions et les obligations des musées telles qu'elles sont définies la loi n° 2002-5 du 4 janvier 2002, codifiée au code du patrimoine.

Il est recommandé d'inclure des illustrations dans le PSC et d'en réaliser une courte synthèse qui servira de document de communication.

#### LA VALIDATION

1- Validation du PSC par la tutelle.

Il est recommandé que cette validation prenne la forme d'une approbation du document par l'assemblée délibérante.

2- Transmission du PSC à la DRAC

Il est recommandé d'en adresser une version papier (transmission officielle) ainsi qu'une version informatique.

La DRAC émet un avis, qui doit nécessairement inclure une appréciation sur la dimension régionale et territoriale du projet.

3- Transmission du PSC par la DRAC à la DMF des versions papier et informatique (accompagnées de l'avis de la DRAC) ; pour examen par les services de la DMF.

4- Réponse de la DMF à la tutelle, sous couvert de la DRAC, dans un délai de deux mois (à compter de la réception).

L'avis de la DMF peut revêtir trois formes :

- validation du PSC.
- validation avec réserves (explicitées) : dans ce cas une rédaction complétée ou modifiée doit être adressée en retour à la DMF sous couvert de la DRAC.
- non-validation motivée.

Pour un musée national relevant de la DMF, le PSC est adressé à la DMF pour validation et est également présenté par le chef d'établissement devant la commission scientifique des musées nationaux.

#### UTILISER LE PSC

Le PSC doit rester facile d'accès et de consultation dans le musée pour constituer la référence de tous. Il doit être évalué au moins annuellement et actualisé en fonction de ces évaluations. Sa forme doit donc lui permettre d'être évolutif.

En cas de chantier, le PSC sera le cahier des charges remis au programmiste qui réalisera l'étude de programmation. Il sera ensuite inclus dans le dossier de concours de recrutement du maître d'œuvre.

# Méthodologie de réflexion pour élaborer un PSC

## MODE D'EMPLOI DU TABLEAU

Toutes les missions d'un musée, ses fonctions ainsi que ses moyens sont recensés dans le tableau. Pour chaque fonction, le tableau détaille les éléments suivants :

**Les deux premières colonnes sont consacrées à l'état des lieux.**

- La colonne de gauche est consacrée au « bilan de l'existant ».

Le bilan de l'existant, fondé sur des données objectives, est une phase nécessaire qui doit prendre en compte toutes les activités du musée, mais qui ne doit pas prendre trop de temps ni absorber toutes les énergies, car c'est le projet qui importe. C'est un exercice de positionnement précis dans le temps (le musée aujourd'hui). Sauf pour l'historique, le bilan doit prendre en compte des données récentes (au maximum 3 à 5 ans) et ne pas mélanger données anciennes et données récentes. Il ne doit pas non plus anticiper sur le projet (tentation fréquente). Le bilan est également l'occasion de recenser les études existantes.

- La colonne centrale, « **diagnostic** » complète le bilan par une évaluation critique :

La situation est-elle satisfaisante ou non ?  
Quels sont les ressources, les points forts et les faiblesses en interne ?

Quels sont les dysfonctionnements observés, les réussites et les échecs ?

Où se situent les menaces (concurrence, évolution du contexte...) et les opportunités (synergies, collaborations...) en externe ? Quelles sont les potentialités ?

Les moyens sont-ils suffisants pour réaliser les missions ?

Ce diagnostic permet d'identifier les potentialités et les difficultés ; il permettra de déterminer des priorités et aidera à orienter les propositions du projet.

### Rappel :

Ce tableau n'est pas le plan du futur PSC, c'est une aide à la réflexion. Il n'a pas forcément vocation à être rempli exhaustivement et il doit être adapté à chaque musée.

**La colonne de droite est consacrée au « projet ».**

En fonction des priorités identifiées, elle permet de dégager les futures orientations du projet, en déterminant les objectifs que l'on veut fixer et en précisant s'il s'agit d'une continuité ou d'une évolution par rapport à l'existant (rétablir, développer, transformer, innover...). Il est rappelé que ces objectifs doivent être sélectifs (et éventuellement quantifiables).

<b>ENVIRONNEMENT</b>	Service-ressource de la DMF : PUB
----------------------	-----------------------------------

### CONTEXTE GÉNÉRAL ET LOCAL

Inscrire la politique des publics dans l'environnement géographique, économique, social et culturel

BILAN DE L'EXISTANT	DIAGNOSTIC	PROJET
<p>Analyse de l'environnement géographique (urbain / rural ?), économique, social et culturel</p> <p>Connaissance de la population : catégories socio-professionnelles, démographiques, niveau d'éducation et de culture, pratiques culturelles, chômage, expansion, vie de la région...</p> <p>Connaissance du contexte local : principales activités et structures culturelles, axes de développement majeurs choisis par les acteurs de la région (Ville, Département, Région), partenariats existants</p>	<p>Quels sont pour le musée les atouts et les contraintes liés aux caractéristiques de l'environnement et de la population ?</p> <p>Quels sont les axes principaux de développement sociaux, économiques et culturels ?</p> <p>Comment la politique des publics s'inscrit-elle dans ces axes ?</p>	<p>Comment le PSC s'inscrit-il par rapport à l'environnement géographique, économique, social et culturel du musée ?</p> <p>Comment le PSC prend-il en compte les évolutions de l'environnement (construction d'infrastructures, mouvements de population...)?</p>

### HISTOIRE DE L'INSTITUTION ET CONCEPT

Analyser la vocation du musée et déterminer un concept

BILAN DE L'EXISTANT	DIAGNOSTIC	PROJET
<p>(en restituant l'institution dans l'histoire de la ville, de la région, des musées)</p> <p>Historique synthétique (but: comprendre, décrypter, retrouver la vocation d'origine et les vocations successives, retracer l'évolution du concept d'origine au concept actuel).</p>	<p>Des enseignements, des lignes de force se dégagent-ils de l'histoire ?</p> <p>Le concept est-il adapté à la situation actuelle ?</p>	<p>Quel concept est proposé pour le PSC ?</p> <p>Le concept proposé s'inscrit-il dans la continuité de l'action du musée ? Marque-t-il une évolution ? Laquelle ?</p>

### STATUT ET GESTION DU MUSÉE

Analyser le statut de l'établissement

Services-ressource de la DMF : IGM, SG

BILAN DE L'EXISTANT	DIAGNOSTIC	PROJET
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quel est le statut du musée ?</li> <li>- Propriétaire(s) des collections ?</li> <li>- Propriétaire du bâtiment ?</li> <li>- Gestionnaire ?</li> <li>- Existence de conventions claires entre les partenaires... ?</li> <li>- Quel est le mode de gestion ?</li> <li>- Quel est le statut des collections ? (propriété, dépôts...)</li> </ul>	<p>La situation est-elle satisfaisante ?</p> <p>Le statut du musée est-il adapté ?</p> <p>Le mode de gestion est-il adapté ?</p> <p>Le statut des collections est-il clair ?</p>	<p>Une évolution du statut de l'établissement ou de son mode de gestion est-elle à envisager ?</p> <p>Une clarification du statut des collections doit-elle être réalisée ?</p>

Muséofiche 2

Direction des musées de France

2007

7



SITE ET BÂTIMENT <span style="float: right;">Services-ressource de la DMF : MUS, C2RMF et IGM</span>		
Analyser et tirer parti de l'environnement géographique		
BILAN DE L'EXISTANT	DIAGNOSTIC	PROJET
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contexte rural ou urbain ?</li> <li>- Isolation ?</li> <li>- Situation (ville, quartier, habitat...)</li> <li>- Site (environnement immédiat)</li> <li>- Nature</li> <li>- Proximité des transports, facilités d'accès</li> <li>- Autres équipements culturels et de loisirs ou monuments à proximité</li> </ul> <p>Contraintes techniques</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Risques pour les collections ? (inondations, pollution, vibrations...)</li> <li>- Contraintes d'urbanisme (PLU, secteur sauvegardé...)</li> <li>- Evolutions récentes ?</li> </ul>	<p>La situation est-elle satisfaisante ? Points forts, points faibles ?</p> <p>La situation et l'environnement géographique sont-ils favorables ou défavorables ?</p>	<p>Comment corriger les difficultés identifiées ?</p> <p>Un changement de lieu semble-t-il nécessaire ? (notamment si les difficultés se cumulent avec d'autres handicaps : inadaptation du bâtiment...)</p>

SITE ET BÂTIMENT <span style="float: right;">Services-ressource de la DMF : MUS, C2RMF</span>		
Analyser et tirer parti du bâtiment		
BILAN DE L'EXISTANT	DIAGNOSTIC	PROJET
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Caractère particulier (ou non)</li> <li>- Contraintes particulières (protections MH, décrets...)</li> <li>- Synergie avec les collections (ex : site archéologique)</li> <li>- Surfaces</li> </ul> <p><b>Totale</b></p> <p>Par fonction : exposition permanente ; exposition temporaire ; locaux culturels et pédagogiques ; réserves ; locaux techniques ; administration).</p> <p>Une fiche synthétique des surfaces par fonction peut vous aider à faire cette analyse.</p> <p>Existence d'une réserve foncière ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adaptation à la fonction de musée (conservation, réception du public).</li> <li>- Etat sanitaire du bâtiment ?</li> <li>- Maintenance ?</li> <li>- Abords ?</li> <li>- Etat des effectifs affectés à l'exploitation du bâtiment et du site ? (total en équivalents temps plein et compétences)</li> <li>- Evolutions depuis la mise en service du bâtiment ?</li> </ul>	<p>La situation est-elle satisfaisante ? Points forts, points faibles ?</p> <p>En quoi le bâtiment (et/ou le site) est-il un atout ou un handicap ? Est-il adapté à sa fonction de musée ? Adaptable ?</p> <p>Principaux dysfonctionnements observés :</p> <p>Quelles études ont déjà été réalisées ? A quelle date ? Sont-elles encore valables ? Relevés de géomètres / diagnostics sanitaires / Diagnostics des structures / étude de programmation / étude MH/ relevés thermo-hygrométriques sur un an</p> <p>L'existence d'études préalables facilitera considérablement la réalisation du projet.</p>	<p>Quelles sont les améliorations à apporter au bâtiment existant ?</p> <p>Faudrait-il envisager une extension ? un transfert sur un autre lieu ? Pourquoi ?</p>



Muséofiche 2

Direction des musées de France

2007

8

<b>COLLECTIONS</b>	Service-ressource de la DMF : IGM	
--------------------	-----------------------------------	--

### NATURE

Analyser et évaluer les collections

BILAN DE L'EXISTANT	DIAGNOSTIC	PROJET
<p>(Collections exposées et en réserve)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Historique rapide de leur constitution (collectes, grandes donations...)</li> <li>- Nature (domaines couverts ; nombre ...)</li> <li>- Points forts (chefs-d'œuvre ; originalité, représentativité) ; points faibles (lacunes, banalité...)</li> <li>- Pourcentage exposé, pourcentage en réserve ; (des œuvres en réserve méritent-elles d'être exposées ?)</li> <li>- Statut juridique (propriété claire, connue, assurée ?)</li> <li>- Dépôts (pourcentages des dépôts, grands déposants, conventions claires ... ?)</li> </ul>	<p>Identifier et caractériser les collections (forces, faiblesses, lacunes), dire de quoi elles témoignent, et ce qu'elles peuvent apporter (ou non) aux publics d'aujourd'hui</p> <p>Comparer les collections à celles des musées géographiquement proches et à celles des musées de même type (en qualité, importance, représentativité), pour mettre l'établissement en perspective</p> <p>Vérifier si leur propriété ou leur possession est claire et assurée.</p>	<p>Comment peut-on mieux mettre les collections en valeur, en les rendant accessibles au public le plus large ?</p>

### ACQUISITIONS / ENRICHISSEMENT

Évaluer et déterminer la politique d'acquisition

BILAN DE L'EXISTANT	DIAGNOSTIC	PROJET
<p>Politique d'acquisition actuelle, budget</p>	<p>Qualifier cette politique d'acquisition</p> <p>Le budget d'acquisition est-il suffisant ?</p>	<p>Au vu du diagnostic général du musée, le renforcement des acquisitions doit-il être une priorité aujourd'hui ?</p> <p>Quelle est la politique d'acquisition proposée ? (quels axes forts ? poursuite, inflexions, nouveaux axes à introduire...)</p> <p>Si un chantier est prévu : quelles sont les acquisitions nécessaires (achats, collectes, dépôts...) pour compléter le futur parcours muséographique ?</p>

## IDENTIFICATION

Identifier les collections (inventaire, récolement, informatisation, numérisation, étude, documentation)

BILAN DE L'EXISTANT	DIAGNOSTIC	PROJET
<p>- Gestion des collections : État des lieux (statut, inventaire, récolement, informatisation, numérisation, photographie...) Existe-t-il un plan de récolement ?</p> <p>- Etude des collections Connaissance des collections, étude des collections, état de la documentation des collections ? Etat des publications ?</p> <p>- Existe-t-il un service de documentation interne ? Une bibliothèque (nombre d'ouvrages et de publications) ? Qui les gère ? Qui les utilise ?</p>	<p>La situation est-elle satisfaisante ? Points forts, points faibles ?</p> <p>Les collections sont-elles bien identifiées ? Peut-on les gérer correctement ? Leur statut est-il clair ?</p> <p>Sont-elles bien ou mal documen- tées et bien étudiées ?</p> <p>Où reste-t-il beaucoup de travail à faire ? Combien, et sur quelles col- lections ? A évaluer en pourcenta- ges (au moins sommairement)</p> <p>Les moyens sont-ils suffisants ?</p> <p>Services- ressource de la DMF : C2RMF, MUS/ Bureau technique, IGM</p>	<p>Au vu du diagnostic général du musée, l'amélioration de l'identi- fication des collections doit-elle (ou non) être une priorité aujourd'hui ? Dans quel domaine particulière- ment ?</p> <p>Quelle est la politique proposée ? Quels sont les objectifs et les pro- jets proposés ? Les objectifs proposés s'ins- crivent-ils dans la continuité de l'action du musée ? Manquant-ils une évolution ? Laquelle ? Quels moyens sont envisagés ?</p>

## CONSERVATION ET GESTION

Conservier et gérer les collections (exposées et en réserve)

Services-ressource de la DMF : C2RMF,  
IGM, MUS/Bureau technique

BILAN DE L'EXISTANT	DIAGNOSTIC	PROJET
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chantier des collections ?</li> <li>- en cours / fini</li> <li>- état d'avancement / durée prévue</li> <li>- objectifs ?</li> </ul>	<p>La situation est-elle satisfaisante ? Points forts, points faibles ? Où en est-on ? Les moyens sont-ils suffisants (personnel et budget) ? (détailler par domaine si nécessaire)</p>	<p>Au vu du diagnostic général du musée, l'amélioration de la conservation et de la gestion des collections exposées et en réserve doit-elle (ou non) être une priorité aujourd'hui ? Dans quel domaine particulièrement ?</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etat sanitaire des collections (Connu et maîtrisé ? Bon ou mauvais état ? A détailler par domaine et par lieu de conservation si nécessaire).</li> <li>- Conditions de conservation (climat, lumière, empoussièrement, infestations...) satisfaisantes ou non ? (à détailler par lieu de conservation si nécessaire) ; Appareils de mesure et de contrôle ?</li> </ul>	<p>Les collections sont-elles en bon état et correctement conservées ? Existe-t-il un plan global de conservation préventive ? Ou reste-t-il beaucoup de travail à faire ? Combien, et sur quelles collections (à évaluer en pourcentages) ?</p> <p>Identifier les grandes urgences</p>	<p>Quelle est la politique proposée ? Quels sont les objectifs et les projets proposés ? Les objectifs proposés s'inscrivent-ils dans la continuité de l'action du musée ? Marquant-ils une évolution ? Laquelle ? Quels moyens sont envisagés ?</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etat des réserves (Lieu, conditions de stockage et de conservation ? Rangement, conditionnement).</li> <li>- Sont-elles visitables, accessibles, visibles ?</li> <li>- Sécurité (incendie) et sûreté (vol) des biens : matériels ? personnel ? efficacité ?</li> </ul>	<p>Les réserves sont-elles suffisantes et adaptées ?</p>	<p>Projets identifiés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Etudes techniques à réaliser ?</li> <li>- Améliorations à prévoir ?</li> <li>- Plan d'urgence ?</li> <li>- Plan global de conservation préventive ? (concernant aussi bâtiment, personnel...)</li> <li>- Chantier des collections à planifier ?</li> </ul>
<p>Etudes techniques ont déjà été réalisées ? A quelle date ? Sont-elles encore valables ? Quelle est leur exploitation ? Bilan sanitaire des collections/ plan d'urgence et de prévention des risques/ étude du climat/ relevés thermo-hygrométriques sur un an / sécurité/ sûreté /combats d'état (sur quelles collections ?)</p>	<p>Quelles études techniques restent à réaliser ? Ces études doivent être confiées à un professionnel /restaurateur spécialisé en conservation préventive ou spécialiste de sécurité et sûreté)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nouvelles réserves à prévoir ? Préciser la part des collections à présenter dans les salles et la part prévue à conserver en réserve. Pour évaluer les besoins en matière de réserves, voir Muséefiche « Réserve, mode d'emploi ».</li> <li>- La programmation détaillée des réserves fera l'objet d'un document distinct du PSC, à rendre ultérieurement.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Règle</li> <li>- Volume des prêts et des mouvements ?</li> <li>- Fonction de règle (correctement assurée ? personnel suffisant, formé ? procédures satisfaisantes ?)</li> </ul>		<p>Si un chantier muséographique est prévu : préciser le volume de restaurations qui sera nécessaire pour permettre la rénovation du parcours.</p>
<p>Restaurations (bilan ; budget ; programmation pluriannuelle des restaurations ?)</p>		

MuséeFiche 2

Direction des musées de France

2007

11

## RECHERCHE

Analyser et déterminer une politique de recherche

BILAN DE L'EXISTANT	DIAGNOSTIC	PROJET
<ul style="list-style-type: none"><li>- Effectifs du personnel scientifique (total en équivalent temps plein, fonction, spécialité)</li><li>- Existe-t-il une politique de recherche (qui ne se limite pas à la stricte étude des collections mais se situe dans une perspective plus large et inclut des partenariats) ?</li><li>- Quelles sont les recherches en cours ?</li><li>- Recherches isolées ou avec des partenaires ? lesquels ?</li><li>- Quelles sont les activités de recherches ?<ul style="list-style-type: none"><li>. Expositions ?</li><li>. Publications scientifiques ?</li><li>. Colloques, séminaires, rencontres ?</li></ul></li><li>- Centre de ressources (lieu de référence dans son domaine, ouvert au public) ? ouvert à quel public ? (catégorie, capacité d'accueil, nombre de chercheurs annuels, capacité d'hébergement ? moyens humains ? budgets ?)</li></ul>	<p>La situation est-elle satisfaisante ? Points forts, points faibles ?</p> <p>Le musée a-t-il une politique de recherche ? Quelle est son aire de rayonnement scientifique (local, régional, national, international) ?</p> <p>Moyens suffisants ?</p>	<p>Au vu du diagnostic général du musée, l'amélioration des activités de recherche doit-elle être une priorité aujourd'hui ?</p> <p>Quelle est la politique proposée ? Quel sont les objectifs et les projets proposés ? Les objectifs proposés s'inscrivent-ils dans la continuité de l'action du musée ? Marquant-ils une évolution ? Laquelle ? Quels moyens sont envisagés ?</p>

**PARCOURS ET MUSÉOGRAPHIE** Services-ressource de la DMF : IGM, PUB, MUS  
Analyser le parcours actuel / En concevoir un nouveau ?

BILAN DE L'EXISTANT	DIAGNOSTIC	PROJET
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisation du parcours (thématique, chronologique...)?</li> <li>- Circuit logique, cohérent ?</li> <li>- Obsolescence technique (matériaux : vitrines, éclairages, audiovisuels, maquettes...)?</li> <li>- Obsolescence scientifique (décalage par rapport à la recherche et aux interrogations contemporaines ?)</li> <li>- Obsolescence esthétique ?</li> <li>- Conditions de conservation satisfaisantes (environnement, matériaux mis en œuvre ?)</li> <li>- Lieux commodes, confortables</li> <li>- Signalétique et documents d'aide à la visite, médiation humaine (suffisants ? efficaces ? adaptés aux publics visés ?) (voir infra la partie Publics)</li> <li>- Manque-t-on de place pour exposer les collections ? (enlèvement en salles ? Y-a-t-il des collections en réserve qui méritent d'être montrées ?)</li> </ul>	<p>La situation est-elle satisfaisante ? Points forts, points faibles ?</p> <p>La muséographie sert-elle les collections et permet-elle une visite de bonne qualité scientifique, agréable et instructive ?</p>	<p>La muséographie existante est-elle conservée ?</p> <p>Faut-il la « rajouter » ? Selon quels principes ?</p> <p>Où faut-il envisager de retravailler entièrement le parcours de visite ? Dans ce cas, exposer les principes du futur parcours dans les salles permanentes : Exposé synthétique du synopsis de la visite, accompagné de l'indication des grands parts de visite (ludique, didactique, convivial, esthétique...), des principes scénographiques souhaités (ambiances) et du type d'aide à la visite (feuilles de salle, audioguide...).</p> <p>En quoi la muséographie prévue est-elle adaptée aux publics ciblés ? (voir fiche Publics)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Indiquer les rotations de collections envisagées (présentations périodiques tournantes, muséographie évolutive...)</li> <li>- Evaluer sommairement les acquisitions et restaurations nécessaires pour le nouveau parcours, ainsi que la part des collections prévue en salles / part prévue en réserves</li> </ul> <p>La programmation détaillée du parcours de visite est un document distinct du PSC, qui peut être rendu ultérieurement. Voir Musée fiche « Programmation scientifique du parcours de visite ».</p>



PUBLICS		Service-ressource de la DMF : PUB
<b>CONNAISSANCE DES PUBLICS</b> Connaître les publics		
BILAN DE L'EXISTANT	DIAGNOSTIC	PROJET
Connaissance des visiteurs du musée ou les publics potentiels Méthodes et outils utilisés : études et enquêtes, billetterie, analyse quantitative, analyse qualitative... Exploitation des données et analyse des résultats (comment, par qui, sous quelle forme...)	Quels enseignements peut-on en tirer ? Quels sont les publics du musée ? Quelles conclusions tirer des tableaux de fréquentation ? Ces résultats correspondent-ils aux objectifs ?	Des études et enquêtes sur les publics sont-elles envisagées ? Avec quelles méthodes et quels outils ? Avec quelles compétences, en interne ou en externe ? La politique des publics utilise-t-elle les résultats des études et enquêtes réalisées pour proposer des évolutions et appuyer des projets ?

POLITIQUE DES PUBLICS, OBJECTIFS		
BILAN DE L'EXISTANT	DIAGNOSTIC	PROJET
Fixer les objectifs de la politique des publics		
Objectifs exprimant les priorités stratégiques du musée en liaison avec les axes définis par la tutelle Objectifs opérationnels pour les différents domaines d'activité	Ces objectifs sont-ils formalisés et mesurables ? Sont-ils connus de la tutelle et du personnel de l'établissement ? Ces objectifs sont-ils atteints ? Sont-ils (encore) adaptés ?	Les objectifs proposés s'inscrivent-ils dans la continuité de l'action du musée ou marquent-ils une évolution ? De nouveaux objectifs sont-ils présentés ?
Définir une stratégie		
Stratégie retenue : développement, diversification, fidélisation des publics...	La stratégie est-elle adaptée aux publics visés ? Quels sont les résultats ? Sont-ils satisfaisants ?	La stratégie proposée s'inscrit-elle dans la continuité de l'action du musée ? Marque-t-elle une évolution ? Laquelle ?
Déterminer une politique tarifaire		
Politique et grille tarifaires : gratuité, tarifs réduits...	La politique tarifaire adoptée correspond-elle aux objectifs de la politique des publics du musée ? Est-elle adaptée aux publics qui fréquentent le musée ?	La politique tarifaire proposée s'inscrit-elle dans la continuité de l'action du musée ? Marque-t-elle une évolution ? Laquelle ? Une analyse de la structure des publics est-elle prévue ?
Choisir des horaires d'ouverture		
Horaires d'ouverture : ouverture à l'heure du déjeuner, nocturnes...	Les horaires d'ouverture sont-ils adaptés aux souhaits et aux pratiques des visiteurs ?	Le choix des horaires d'ouverture proposés s'inscrit-il dans la continuité de l'action du musée ? Marque-t-il une évolution ? Laquelle ?

Muséofiche 2

Direction des musées de France

2007

14



ACCUEIL ET PARCOURS DE VISITE		
BILAN DE L'EXISTANT	DIAGNOSTIC	PROJET
<b>Accueillir les publics</b>		
Accès : signalétique extérieure, abords, accessibilité... Accueil physique et orientation des publics : billetterie, remise d'un plan, gestion de l'affluence, prise en charge des handicapés, confort des locaux, vestiaire, sanitaires... Organisation de la fonction d'accueil (existe-t-il un service spécifique ?)	Est-il facile d'arriver au musée ? Comment l'accueil est-il organisé ? Par qui est-il assuré ? Ses modalités sont-elles adaptées et satisfaisantes pour tous les publics ? Existe-t-il une prise en compte de l'accueil des publics dans sa globalité (téléphone, courrier postal et électronique) ?	Quels sont les projets visant à améliorer l'accès des publics au musée ? Quels sont les projets visant à améliorer l'accueil physique et l'orientation des publics ?
<b>Proposer un parcours de visite</b>		
Signalétique intérieure au musée Muséographie et parcours de visite Proposition de documents d'aide à la visite (fiches de salle, panneaux, cartels)	Le parcours de visite est-il adapté aux publics ? Le message du musée est-il compris ? Quels dispositifs d'évaluation pour le parcours de visite et la médiation ?	Quels sont les projets concernant le parcours de visite (signalétique, évolution des thématiques...) et la médiation ? (voir supra Parcours et muséographie)
<b>Proposer des services commerciaux</b>		
Services commerciaux : librairie - cartaria, boutique, cafétéria... Offre proposée Mode de gestion (par le musée, concession...)	Sont-ils satisfaisants (commodité, attractivité, rentabilité, adaptation à la vocation du musée et à la demande des visiteurs...)? S'inscrivent-ils dans la politique des publics ? Concurrence ou complémentarité par rapport à l'offre environnante ? Le mode de gestion est-il adapté ?	Des évolutions sont-elles envisagées ?



SERVICE DES PUBLICS		
BILAN DE L'EXISTANT	DIAGNOSTIC	PROJET
<b>Mettre en place et faire fonctionner un service des publics</b>		
Existence d'un service des publics et / ou d'un service éducatif Bref historique du service des publics	Quelle est sa dénomination actuelle ? A-t-elle évolué ?	Création d'un service des publics et/ou d'un service éducatif s'il n'existe pas ?
Moyens humains et financiers dont dispose le service des publics : - Personnel en équivalent temps plein - Organigramme du service et insertion dans l'organigramme du musée - Statut, fonction et formation (initiale et continue) des personnels - Budget du service des publics (hors dépenses en personnel) et part dans le budget total de l'établissement	Ces moyens sont-ils suffisants par rapport aux objectifs de la politique des publics ?	Quels sont les projets d'évolution du service, de son organisation et de ses moyens humains et financiers ?
<b>Le situer dans l'établissement et avec ses partenaires</b>		
Relations avec la conservation : mode de fonctionnement pour l'élaboration de documents, les expositions... Relations avec l'accueil Relations avec les services administratifs	Degré de synergie avec les autres services en interne ?	Des évolutions sont-elles envisagées ?
Relations avec des partenaires externes (Education nationale, entreprises, associations, autres structures culturelles...)	Comment travaille-t-il avec des partenaires en externe ? Ces partenariats sont-ils satisfaisants ?	Des partenariats nouveaux sont-ils envisagés ?



Muséofiche 2

Direction des musées de France

2007

16



OUTILS ET POLITIQUES CULTURELLES		
BILAN DE L'EXISTANT	DIAGNOSTIC	PROJET
<b>Mettre en œuvre des actions en direction des publics</b>		
Principales activités et publics ciblés : ateliers, visites-conférences... Expositions : thèmes, rythme, moyens financiers et techniques... Publications Locaux : ateliers, salle de conférences, auditorium, salle d'exposition... Centre de documentation ouvert au public (pour quels publics, dans quelles conditions, avec quels moyens)	<b>Analyse critique de la programmation</b>  Ces actions sont-elles évaluées ? Comment (en interne ou en externe) ? Retiens du succès ou de l'insuccès de certaines activités et publications ? Le personnel (scientifique, de médiation, technique) est-il suffisant ? Est-il formé ? Les locaux sont-ils adaptés ? Services documentaires satisfaisants ?	Quelles sont les évolutions envisagées ? De nouvelles actions sont-elles proposées ? Correspondant-elles à de nouveaux objectifs de la politique des publics ?
<b>Communiquer</b>		
Communication spécifique pour ces actions Canaux de communication Site Internet (contenu, publics visés)	Quelles sont les relations avec les médias ? Cette communication est-elle satisfaisante ? Le site Internet est-il adapté aux besoins du musée et aux attentes des internautes ?	Des évolutions dans la stratégie de communication ou dans ses supports sont-elles envisagées ?





L'ÉTABLISSEMENT		
AUDIENCE ET RAYONNEMENT		
Analyser et accréditer l'audience et le rayonnement de l'établissement		
BILAN DE L'EXISTANT	DIAGNOSTIC	PROJET
<p>L'audience et le rayonnement ne se mesurent pas seulement en termes de fréquentation.</p> <p>- Publics :</p> <p>Attractivité, notoriété touristique ? (à quelle échelle : locale, nationale, internationale ?)</p> <p>- Activités scientifiques :</p> <p>Rayonnement scientifique ? (à quelle échelle : locale, nationale, internationale ?)</p> <p>Comment le mesure-t-on ? (couverture presse, demande de catalogues, nombre de prêts, participations à des colloques...)</p>	<p>La situation est-elle satisfaisante ? Points forts, points faibles ?</p> <p>Le musée est-il identifié, connu, reconnu ?</p> <p>Pour quelles activités ? A quelle échelle ?</p> <p>Cette notoriété correspond-elle aux objectifs du musée ?</p>	<p>Quelle audience et quel rayonnement vise-t-on (selon les activités) ?</p> <p>Les objectifs proposés s'inscrivent-ils dans la continuité de l'action du musée ? Marquent-ils une évolution ? Laquelle ?</p> <p>Quels moyens sont envisagés ? Ces développements sont-ils cohérents et plausibles ?</p>

DESTINATAIRES		
Analyser les destinataires de l'établissement		
BILAN DE L'EXISTANT	DIAGNOSTIC	PROJET
<p>Les destinataires du musée ne sont pas seulement ses visiteurs. Qui sont les destinataires et quels sont leurs attentes ?</p> <p>- Tutelle ?</p> <p>- Partenaires ?</p> <p>- Publics visiteurs ?</p> <p>- Publics non-visiteurs (on-line...) ?</p> <p>- Population locale non-visiteuse ?</p> <p>- Communauté scientifique et professionnelle ?</p> <p>- L'équipe du musée en tant qu'utilisateur ?</p>	<p>Les attentes des destinataires sont-elles connues ?</p> <p>Le musée y répond-il ?</p> <p>Que représente le musée pour les destinataires ?</p> <p>Que leur apporte-t-il ?</p>	<p>Quels sont les futurs destinataires ?</p> <p>Les objectifs, activités et services prévus sont-ils adaptés aux destinataires concernés ?</p>



Muséofiche 2

Direction des musées de France

2007

18

## PARTENARIATS ET RÉSEAUX

Évaluer les partenariats et les réseaux de l'établissement

BILAN DE L'EXISTANT	DIAGNOSTIC	PROJET
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quels sont les partenaires ? (récapitulation)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>. Scientifiques (qui ? pour quelles activités ?)</li> <li>. Culturels (qui ? pour quelles activités ?)</li> <li>. Financiers (qui ? pour quelles activités ? motivations des financements ?)</li> </ul> </li> <li>- Dans quels réseaux s'insère le musée ?                             <ul style="list-style-type: none"> <li>. Réseaux territoriaux ?</li> <li>. Scientifiques ? Thématiques ?</li> <li>. Réseaux de promotion, de collaboration ?</li> </ul> </li> </ul>	<p>Évaluer les partenariats et l'insertion dans les réseaux : suffisants ? satisfaisants ?</p>	<p>Quels sont les partenariats identifiés pour les objectifs et actions définis ? À renforcer, à créer ?</p> <p>Dans quels réseaux s'insèrera le musée ? À renforcer, à créer ?</p>

## STRATÉGIE DE COMMUNICATION

Évaluer la stratégie de communication de l'établissement

BILAN DE L'EXISTANT	DIAGNOSTIC	PROJET
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sur quoi communique le musée ? (ses collections, le bâtiment, un objet-phare, ses activités, ses expositions...)</li> <li>- Quelle est l'image du musée qui se dégage de cette communication ?</li> <li>- Par quels canaux communique-t-il ? (dépliant, presse, affiches, site internet, fichiers de mailings...) (site : gestion du site, contenus, mise à jour régulière...)</li> <li>- Qui définit et réalise la communication du musée ? (Communication propre ? Groupée avec d'autres établissements ? Maîtrisée par le musée ? Adaptée aux objectifs ?)</li> <li>- Moyens ? Professionnalisme ?</li> </ul>	<p>La situation est-elle satisfaisante ? Points forts, points faibles ?</p> <p>L'image que communique le musée est-elle adaptée aux objectifs du musée et satisfaisante ? Les canaux utilisés sont-ils adaptés aux publics visés ? Les résultats sont-ils satisfaisants ? Les moyens sont-ils suffisants ?</p>	<p>Quelle sera l'image du musée ? Est-elle adaptée aux objectifs visés ? Sur quoi communiquera-t-on ? Par quels canaux ?</p>

## MOYENS ET FONCTIONNEMENT

BILAN DE L'EXISTANT	DIAGNOSTIC	PROJET
Évaluer les moyens sur les trois dernières années		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Budget (total ; par grands postes ; financiers) ; mécénat</li> <li>- Personnel</li> <li>- Total (en équivalent en temps plein)</li> <li>- Par fonction : le personnel est-il en nombre suffisant, doté des compétences requises ?</li> <li>- Existe-t-il un organigramme clair, une répartition claire des tâches ? un management satisfaisant ? un plan de formation permanente ?</li> </ul> <p>Un tableau synthétique des effectifs, par fonction, peut vous aider dans cette analyse.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Locaux</li> <li>L'organisation du musée permet-elle un fonctionnement satisfaisant et l'accomplissement harmonieux de toutes les missions ?</li> <li>Quels sont les principaux dysfonctionnements observés ?</li> </ul>	<p>Récapitulation critique : Les moyens sont-ils suffisants ? adaptés ?</p> <p>Quels sont les principaux points noirs et dysfonctionnements ?</p> <p>Faut-on espérer des accroissements de moyens, ponctuels ou définits ?</p>	<p>Évaluation des moyens nécessaires pour réaliser le projet, notamment en personnel (nombre, compétences) : recrutements et formations à envisager, montée en puissance, moyens en fonctionnement à envisager.</p> <p>Faudra-t-il travailler à moyens constants ? des ressources supplémentaires sont-elles nécessaires ? Par quelles sources ?</p> <p>Prévoyez-vous de rechercher des mécénats, pour quelles activités (acquisitions, restaurations, activités en direction des publics...) ?</p>
Évaluer les activités		
<p>Existe-t-il un mode d'évaluation de toutes les activités du musée ? des indicateurs d'activité ? une gestion par objectifs ?</p>	<p>Le système d'évaluation (s'il existe) est-il satisfaisant ?</p>	<p>Faut-il mettre en place un système d'évaluation ? Améliorer ou modifier le système existant ?</p> <p>Périodicité (annuelle ?) et mode d'évaluation à privilégier.</p> <p>Récapituler les indicateurs choisis</p>

# Contenu d'un projet scientifique et culturel

## FORMAT

Un PSC ne devrait pas excéder 30 à 50 pages (sans compter les annexes).

Il est souhaitable de l'accompagner d'illustrations.

Il est recommandé de rédiger également une courte synthèse qui servira de document de communication auprès de la tutelle et des partenaires.

## PREMIÈRE PARTIE

### État des lieux (bilan de l'existant et diagnostic)

Le bilan de l'existant doit être exhaustif dans le sens où il doit couvrir toutes les missions du musée. Il n'est pas nécessaire cependant de trop le détailler : on renverra aux annexes pour fournir des informations complémentaires.

Le bilan doit être objectif, précis et juste. Il doit s'accompagner d'un diagnostic critique :

La situation dans chaque domaine est-elle satisfaisante ou non ?

Quels sont les atouts et les faiblesses ? Quelles sont les opportunités et les menaces ?

Les têtes de chapitre énumérées ici sont indicatives, elles doivent être adaptées à la situation et aux particularités de l'établissement. Le contenu de ces têtes de chapitre est détaillé dans l'annexe 1 « Méthodologie de réflexion pour élaborer un PSC ».

## INTRODUCTION

Pourquoi rédiger un PSC à ce moment de la vie du musée ? Chantier de création ou de rénovation en prévision ? demande de la tutelle ? changement de tutelle ? changement de chef d'établissement ? nécessité d'actualiser le précédent PSC ? souhait de faire le point sur l'établissement et son développement ?

- Environnement du musée  
(géographique, socio-démographique, culturel...)

- Historique rapide

- Concept actuel

- Site et bâtiment

- Collections  
Nature et évaluation  
Acquisitions  
Identification  
Conservation et gestion

- Recherche

- Parcours et muséographie

- Publics  
Connaissance des publics  
Politique des publics  
Accueil et parcours  
Service des publics  
Outils et actions

- Audience et rayonnement

- Partenariats et réseaux

- Communication

- Moyens et fonctionnement

## DEUXIÈME PARTIE

### Projet

Le projet n'est pas la description des tâches quotidiennes d'un musée. Tout musée doit en effet inventorier et conserver correctement ses collections, les enrichir, contribuer à la diffusion de la recherche, exposer ses collections, disposer d'un service des publics et accueillir ses publics (loi n° 2002-5 du 4 janvier 2002, codifiée au code du patrimoine). Cependant, si ces missions fondamentales et légales ne sont pas remplies, elles doivent devenir des objectifs prioritaires du projet.

Le projet n'est pas non plus un exercice utopique et idéaliste cherchant à régler tous les dysfonctionnements et à engager toutes les actions à la fois.

C'est au contraire un choix de **priorités**, qui doivent être peu nombreuses. Le projet est l'exposé d'une stratégie et consiste à énoncer les objectifs prioritaires qui vont orienter l'action. Contrairement au bilan, il n'a pas besoin d'être exhaustif. S'appuyant sur le bilan, il peut être **sélectif et synthétique**. Il précise si les objectifs retenus s'inscrivent dans la continuité de l'action antérieure (poursuivre une activité, maintenir un niveau de fréquentation, renforcer telle fonction, remédier à tel dysfonctionnement) ou si au contraire il s'agit d'une nouveauté (créer un service des publics, aménager des réserves extérieures, conquérir le public adulte, engager l'informatisation des collections...).

Les têtes de chapitre qui suivent sont indicatives et sont à adapter à la situation du musée. Leur contenu est détaillé dans l'annexe 1 « **Méthodologie de réflexion pour élaborer un PSC** ». Il n'est pas nécessaire de les traiter toutes, si la situation dans un domaine a été jugée satisfaisante dans le bilan, ou si le bilan a fait apparaître d'autres priorités ou urgences plus importantes pour le musée. Le projet ne vise pas l'exhaustivité, mais la cohérence et l'efficacité.

- **Concept**  
(si le concept actuel convient, le conserver)
- **Site et bâtiment**
- **Collections**  
Acquisitions  
Identification  
Conservation et gestion
- **Recherche**
- **Parcours et muséographie**  
(si une création ou une rénovation est envisagée) :  
Synopsis du parcours et principales orientations muséographiques
- **Publics**  
Connaissance des publics  
Politique des publics  
Accueil et parcours  
Service des publics  
Outils et actions
- **Audience et rayonnement**
- **Partenariats et réseaux**
- **Communication**
- **Moyens et fonctionnement**

Muséofiche 2

Direction des musées de France

2007

22

## ANNEXES DU PSC

### 1. Liste des principaux objectifs choisis dans le projet

### 2. Liste des études déjà réalisées (avec leur date)

#### PSC antérieur

**Architecture** : relevés de géomètre ; diagnostics sanitaires ; diagnostics des structures ; étude de programmation ; étude Monuments historiques ; relevés thermo-hygrométriques sur un an

**Collections** : plan de récolement décennal ; plan d'informatisation et/ou de numérisation ; bilan sanitaire des collections ; constats d'état ; plan d'urgence et de prévention des risques ; étude du climat ; relevés thermo-hygrométriques sur un an ; étude en conservation préventive ; planification d'un chantier des collections ; plan d'aménagement des réserves ; études sur la sûreté ; études sur la sécurité ; rapports de différents services de la DMF (inspections, rapports techniques)

**Publics** : étude des publics ; observatoire des publics

**Communication** : plan de communication  
Audits financiers ou organisationnels

### 3. Dépliant ou plaquette du musée

#### 4. Statuts de l'association (s'il s'agit d'un musée associatif) ou de l'établissement (pour un établissement public)

#### 5. Personnel

- Organigramme
- Effectifs par service ou fonction (en équivalent temps plein)

#### 6. Budget

Budget global ; par fonction : personnel ; acquisitions ; action culturelle...

#### 7. Bâtiment

- Plan de situation dans la localité
- Plan(s) du musée
- Tableau des surfaces  
Surface totale ; surface par site ; surfaces par fonction : exposition permanente ; exposition temporaire ; locaux pédagogiques et culturels ; réserves ; locaux techniques ; administration

#### 8. Collections

- Note sur le statut des collections (en cas de situation compliquée : propriétaires différents, dépôts fragiles, statut juridique obscur...)
- Plan de récolement décennal
- Bilan à l'instant T de l'exécution de l'étude de conservation préventive
- Bilan à l'instant T de la mise en œuvre du plan de conservation préventive
- Bilan à l'instant T du chantier des collections

#### 9. Activités scientifiques

- Liste des expositions sur 5 ans (avec leur fréquentation)
- Liste des publications (sur 5 ans)
- Liste des séminaires et colloques organisés (sur 5 ans)

#### 10. Publics

- Principales conclusions des études des publics
- Tableau des fréquentations (en indiquant la source de ces données)  
Payants / Gratuits  
Individuels / Groupes  
Scolaires  
Composition socio-démographique  
Origine géographique
- Principales activités organisées en direction des publics
- Dépliants des « saisons »

#### 11. Liste des principaux partenaires et des réseaux dans lesquels s'inscrit le musée (par secteur d'activité)

#### 12. Autres

## CHANTIER DES COLLECTIONS

Chaîne de traitement préventif et curatif des collections pouvant comporter les phases suivantes : récollement, anoxie, dépoussiérage, mesures d'urgence, photographie, conditionnement et transfert

## ÉTUDE DE PROGRAMMATION ARCHITECTURALE ET MUSÉOGRAPHIQUE

Basée sur le projet scientifique et culturel du musée, l'étude de programmation est confiée à un professionnel de la programmation architecturale et technique (programmiste) et doit aider la maîtrise d'ouvrage à préciser et maîtriser sa commande et à définir le cahier des charges qui sera remis au maître d'œuvre. Elle comporte outre une phase bilan (le programme fonctionnel), une étude de faisabilité (ou pré-programme) et le programme architectural et technique détaillé. Voir Muséofiche «étude de programmation».

## ÉTUDE EN CONSERVATION PRÉVENTIVE

Réalisée par un spécialiste en conservation préventive (préventiste), elle comprend tout d'abord un diagnostic sur le bâtiment (état sanitaire, fonctions, équipement, environnement) et sur les collections (identification état de conservation, environnement, gestion). Dans un second temps elle définit et donne les orientations du plan à proprement parler, en terme de programmation sur le bâtiment, les collections et le personnel à former.

## PLAN DE CONSERVATION PRÉVENTIVE

Ensemble programmé d'opérations, défini et mis en œuvre à la suite d'une étude pour assurer sur le long terme une conservation adaptée aux collections. Les trois axes principaux d'un plan de conservation préventive sont : le contrôle de l'environnement (climat, lumière), la formation du personnel et le plan d'urgence.

## PROJET DE SERVICE OU D'ÉTABLISSEMENT

C'est un document généralement court et orienté vers l'action. Son objet est de définir des modes d'organisation adaptés au développement des activités du musée (cadre d'organisation, organigramme fonctionnel, répartition des missions, procédures...). Il s'appuie sur les objectifs définis dans le PSC.

## **Annexe 3**

### **SCHÉMA DE DÉVELOPPEMENT CULTUREL DU CANTAL**

**(2008-2010)**

#### **Extraits**

Le Schéma Départemental de Développement Culturel 2008-2010 définit pour trois ans la politique culturelle du département du Cantal. Il constitue le document cadre de cette politique qui s'inscrit dans la continuité du précédent Schéma et dans la perspective du Projet de développement pour le Cantal adopté par l'Assemblée Départementale. Il intègre et prolonge les missions fondamentales de service public accomplies par les services de compétence obligatoire du Département (Archives et Médiathèque départementales) ainsi que par l'Association Départementale pour la Musique et la Danse, structure culturelle partenaire du Conseil Général et maître d'œuvre du Schéma Départemental de Développement des Enseignements Artistiques.

Les objectifs généraux donnent les orientations d'un programme opérationnel d'actions constitué de la poursuite d'actions déjà engagées et d'actions nouvelles, programme organisé autour de trois axes :

***Culture au quotidien*** : Accompagner les acteurs du territoire (collectivités territoriales, associations, artistes) vers une meilleure structuration permettant une offre et des pratiques culturelles et artistiques facilitées pour tous, au quotidien, toute l'année.

***Cantal en scène*** : Renforcer la présence artistique et culturelle dans le Cantal, dans les domaines du spectacle vivant, du cinéma, de la littérature.

***Patrimoine*** : Mettre en œuvre la politique patrimoniale départementale.

Enfin, ce Schéma ouvre à la réflexion de nouvelles pistes de travail qui pourront voir leur aboutissement dans le temps de mise en œuvre de ce Schéma.

#### ***Finalités***

. Poursuivre l'inscription du développement culturel et artistique dans la politique globale du département en faveur de l'amélioration du cadre de vie de ses habitants

. Travailler avec les collectivités du territoire à l'inscription dans l'action publique de proximité d'un volet culturel et artistique permanent, durable et de qualité

. Renforcer les démarches de rencontre entre les publics et les propositions artistiques et culturelles (diffusion, sensibilisation, éducation, pratiques)

. Concourir à l'affirmation de l'image de créativité, d'ouverture, d'échange et d'accueil du département, facteur notamment d'attractivité pour de nouvelles populations

. Favoriser la présence et la création artistiques dans le Cantal

. Conforter l'identité du Cantal par une politique patrimoniale affirmée, tant en matière de connaissance, de transmission que de valorisation.

### ***Objectifs stratégiques***

L'évaluation du S.D.D.C. 2005-07 a permis de dégager les grandes orientations suivantes du S.D.D.C. 2008-2010 :

#### **Le SDDC : un outil pertinent et adapté de développement culturel concerté, et de maîtrise financière**

Une priorité : la mise en œuvre du SDDEA (Schéma Départemental de Développement des Enseignements Artistiques), créant ainsi un outil d'aménagement culturel de proximité sur tout le territoire départemental, dispositif dans lequel le Département est le levier, en appui des collectivités maîtres d'ouvrage, de la mise en cohérence, de la mise à niveau qualitative, de l'organisation d'un service culturel de qualité à la population

Un chantier en construction : le patrimoine. Chantier plus récemment ouvert par le Conseil Général, le patrimoine est un domaine dans lequel le Département sera appelé à intervenir de plus en plus à divers niveaux (expertise technique, conseil, financement) ce qui devra l'amener à établir progressivement des priorités

Une action constante : les outils d'accompagnement de la structuration des politiques locales. Conventions d'objectifs, soutien aux initiatives locales, professionnalisation, éducation artistique des jeunes : des missions aujourd'hui incontournables où l'action du Conseil Général est devenue indispensable

Le soutien à la présence artistique et aux conditions de la rencontre avec l'art : spectacle vivant avec Scènes en partage et de nombreux festivals, livre et lecture, ...l'élément aujourd'hui identifiant de la politique culturelle du CG, qu'il s'agit de poursuivre et ajuster à l'évolution du contexte.

A l'intérieur de ces grandes tendances, des ajustements, des améliorations sont apportés aux dispositifs actuels pour améliorer leur efficacité, tout en s'inscrivant dans leur continuité.

**Franchir une nouvelle étape** en passant d'une politique départementale d'aide à l'émergence de dynamiques et actions culturelles, qu'il faut encore renforcer, à une politique plus offensive dans laquelle le Département pourrait être davantage moteur et initiateur autour de quelques actions emblématiques.

**Définir et mettre en œuvre les outils d'observation et d'évaluation** concernant la mise en œuvre du S.D.D.C. 2008-2010.

**Mieux travailler à la communication de ces actions.**

# Annexe 4



## Charte des services de l'Assemblée des pays de Savoie aux collectivités locales pour le développement de leur bibliothèque de lecture publique

### Cadre général

Les services proposés aux communes ou établissements publics de coopération intercommunale par Savoie-biblio tiennent compte du « type » attribué pour l'année en cours à leur lieu de lecture, en fonction des données transmises dans le dernier rapport d'activité. Le type du lieu de lecture qualifie la qualité du service de lecture publique rendu aux usagers. Il est calculé sur la base de la population DGF du territoire concerné.

Savoie-biblio peut offrir des services complémentaires aux lieux de lecture ayant signé une convention de partenariat avec une structure qui travaille avec des publics spécifiques – écoles, halte-garderie, jeunesse (centre de loisirs, péri-scolaire, etc.), maladie, handicap, prison, foyer-logement – ou une manifestation littéraire. Le cas échéant, la convention de partenariat passée par le lieu de lecture sera annexée à la convention passée entre la collectivité locale et l'Assemblée des pays de Savoie.

Tous les services de Savoie-biblio sont gratuits. Les collectivités locales sont libres de les utiliser ou non.

### Engagements des collectivités signataires

- La collectivité signataire désigne un responsable de son lieu de lecture, correspondant usuel de Savoie-biblio.
- La collectivité signataire communique à Savoie-biblio l'adresse du local affecté au lieu de lecture (adresse topographique, accessibilité) et s'engage à s'assurer que ce local respecte bien la réglementation relative aux établissements recevant du public.
- Les lieux de lecture qui bénéficient des services de Savoie-biblio sont ouverts à tous les publics sans distinction d'âge, de sexe, de religion, de catégorie socio-professionnelle, ni de commune de résidence.
- L'accès au lieu de lecture, la consultation sur place des catalogues et des collections sont gratuits.
- Les documents appartenant à Savoie-biblio, à la commune ou à l'EPCI sont prêtés gratuitement, une redevance annuelle modique sous forme de droit d'inscription peut cependant être demandée à l'emprunteur, si le lieu de lecture dispose d'un fonds propre et d'un budget d'acquisition.
- La collectivité signataire de la convention avec Savoie-biblio s'engage à remplacer ou rembourser les documents et matériels prêtés par Savoie-biblio, perdus ou détériorés.
- La collectivité signataire s'engage à favoriser la formation initiale et continue de l'équipe chargée de la gestion et l'animation de son lieu de lecture.
- La collectivité signataire transmet tous les ans un rapport d'activité à Savoie-biblio.
- La collectivité signataire s'engage à ce que ses représentants respectent le règlement intérieur du centre de Savoie-biblio qu'ils fréquentent et la charte d'utilisation de ses services.
- Dans le cas de plusieurs lieux de lecture sur son territoire, la collectivité signataire en désigne un qui accueillera les prêts de documents de Savoie-biblio et en organise la répartition éventuelle entre les différents lieux du territoire.

\* voir typologie des lieux de lecture et de lecture

SERVICES			
Collectivités locales de moins de 15 000 habitants ou EPCI regroupant une population totale de moins de 20 000 habitants (voir en annexe le tableau de la typologie des lieux de lecture)	Bibliothèque*	PL.*	D*
<i>Coopération entre bibliothèques</i>			
Réunions de secteur annuelles	•	•	•
<i>Conseil</i>			
Visite-conseil	•	•	•
Information sur rendez-vous (auprès du responsable de centre ou du bibliothécaire de secteur) dans chaque centre	•	•	•
Orientation juridique et administrative	•	•	•
En matière bibliothéconomique (acquisition, désherbage, catalogage)	•	•	•
Pour l'aménagement de la bibliothèque	•	•	•
Pour l'informatisation de la bibliothèque (accès à l'internet, informatisation de la gestion, projet multimédia, etc.)	•	•	•
Pour la mise en place de partenariats (notamment en direction des publics spécifiques)	•	•	•
Pour la programmation et l'élaboration de projets d'animation	•	•	•
<i>Formations (dans la limite des places disponibles)</i>			
Formation initiale	•	•	•
Formation spécialisée sous condition d'avoir suivi la formation initiale	•	•	•
Journées professionnelles	•	•	•
<i>Prêt de documents</i>			
<i>pour les lieux de lecture rattachés aux centres d'Annecy, Chambéry, Maurienne et Tarentaise</i>			
Prêt annuel de complément en imprimés, textes lus et cédéroms, au centre de rattachement ou via le bibliobus	•	•	•
Prêt annuel de complément en documents sonores, au centre de rattachement	•	•	•
Prêt d'appoint en imprimés, textes lus et cédéroms, lors des journées d'échanges organisées par l'un des centres de Savoie-biblio	•	•	•
Prêt d'appoint en documents sonores, lors des journées d'échanges organisées par l'un des centres de Savoie-biblio	•	•	•
Réservation mensuelle d'imprimés, textes lus et cédéroms par titre et par genre, par le biais du prêt navette	•	•	•
Réservation mensuelle d'imprimés, textes lus et cédéroms par thème, par le biais du prêt navette	•	•	•
Réservation mensuelle de documents sonores, par le biais du prêt navette	•	•	•
<i>pour les lieux de lecture rattachés au centre du Chablais</i>			
Prêt trimestriel de complément en imprimés, textes lus et cédéroms, via le bibliobus	•	•	•
Prêt trimestriel de complément en documents sonores, au centre de rattachement	•	•	•
Réservations d'imprimés, textes lus et cédéroms par titre et par genre, par le biais du prêt navette	•	•	•
Réservations d'imprimés, textes lus et cédéroms par thème, par le biais du prêt navette	•	•	•
Réservation mensuelle de documents sonores, par le biais du prêt navette	•	•	•

<i>pour l'ensemble des lieux de lecture</i>			
Prêt de diapositives et kamishibais (théâtres d'images) : 6 maximum dans l'année, au centre de rattachement ou par le biais du prêt navette	•	•	
Prêt de jeux, valises thématiques et tapis à raconter : 3 maximum dans l'année, à retirer au centre de rattachement	•	•	
Prêt d'expositions : 4 maximum dans l'année sous réserve de surface, à retirer au centre de rattachement	•		
<b>Vie littéraire</b>			
Prestations d'animations vivantes (tournées d'auteurs, lectures vivantes...)	•		
Aide à la mise en place de comités ou d'actions de lecture autour de manifestations littéraires soutenues par l'Assemblée des pays de Savoie	•		
Prêt de lots de documents dans le cadre de manifestations soutenues par l'Assemblée des pays de Savoie (en fonction des budgets d'acquisition)	•		
Aide aux manifestations littéraires (sur dossier, dispositif d'aide spécifique)	•		
<b>Services complémentaires dans le cadre de partenariats : pour les bibliothèques ayant signé une convention avec un ou des publics spécifiques, ou qui mettent en place une manifestation littéraire ou un événement associé à une manifestation littéraire</b>			
Prêt supplémentaire de documents nécessaires au travail avec le type de public concerné (dans la limite fixée par chaque centre Savoie-biblio)	•		
Accueil en formation de personnel de la structure partenaire ayant signé une convention avec la bibliothèque dans des formations Savoie-biblio. Le contenu de la formation devra être en lien avec le type de public concerné.	•		
<b>SERVICES</b>			
<b>Collectivités locales de plus de 15 000 habitants ou EPCI regroupant une population totale de moins de 20 000 habitants</b>		<b>Bibliothèque municipale</b>	
<b>Conseil</b>			
Information sur rendez-vous (auprès du responsable de centre ou du bibliothécaire de secteur) dans chaque centre		•	
Orientation juridique et administrative		•	
En matière bibliothéconomique (acquisition, désherbage, catalogage)		•	
Pour l'aménagement de la bibliothèque		•	
Pour l'informatisation de la bibliothèque (accès à l'internet, informatisation de la gestion, projet multimédia, etc.)		•	
Pour la mise en place de partenariats (notamment en direction des publics spécifiques)		•	
Pour la programmation et l'élaboration de projets d'animation		•	
<b>Formations (dans la limite des places disponibles)</b>			
Formation spécialisée		•	
Journées professionnelles		•	
Formations réservées à des bibliothèques ayant des projets de territoire		•	
<b>Prêt de documents</b>			
Prêt ponctuel d'imprimés, textes lus et cédéroms, au centre de rattachement		•	
Prêt de jeux, tapis à raconter ou kamishibais (théâtres d'images) : 1 maximum dans l'année, à retirer au centre de rattachement		•	
Prêt de valises thématiques : 1 maximum dans l'année, à retirer au centre de rattachement		•	
Prêt d'expositions : 1 maximum dans l'année, à retirer au centre de rattachement		•	
<b>Vie littéraire</b>			
Prestations d'animations vivantes (tournées d'auteurs, lectures vivantes...) dans le cadre d'actions de coopération entre bibliothèques		•	

Aide à la mise en place de comités ou d'actions de lecture autour de manifestations littéraires soutenues par l'Assemblée des pays de Savoie	•
Prêt de lots de documents dans le cadre de manifestations (en fonction des budgets d'acquisition)	•
Aide aux manifestations littéraires (sur dossier, dispositif d'aide spécifique)	•

<b>AIDES À L'INVESTISSEMENT</b>			
<b>Collectivités locales de moins de 15 000 habitants ou EPCI regroupant une population totale de moins de 20 000 habitants (voir en annexe le tableau de la typologie des lieux de lecture)</b>	<b>Bibliothèque</b>	<b>PL</b>	<b>D</b>
Aide à l'élaboration des dossiers de demandes de subvention à l'État, au Centre national du livre, à la Région	•		
Constitution de dossiers de demandes de « subventions au développement des réseaux départementaux » auprès du Centre national du livre	•		
Subventions d'équipement : aménagement de la bibliothèque, informatisation, développement des collections, constitution de fonds spécifique (voir conditions et barème en vigueur)	•		
<b>Collectivités locales de plus de 15 000 habitants</b>	<b>Bibliothèque municipale</b>		
Aide à l'élaboration des dossiers de demandes de subvention à l'État, au Centre national du livre, à la Région	•		

Pour mémoire

**Typologie des lieux de lecture**  
adoptée par l'Association des directeurs de bibliothèques départementales de prêt (ADBDP)

	<b>Bibliothèques</b>			<b>Points lecture (PL)</b>	<b>Dépôts (D)</b>
		<b>Niveau 2</b>	<b>Niveau 3</b>		
<b>Crédits d'acquisition</b> tous documents	2 € / habitant	1 € / habitant	0,50 € / habitant	Deux ou trois critères du niveau 3 sont respectés	Moins de deux critères du niveau 3 sont respectés
<b>Horaires d'ouverture</b>	12 h / semaine	8 h / semaine	4 h / semaine		
<b>Personnel</b>	1 agent de catégorie B de la filière culturelle / 5 000 habitants 1 salarié qualifié / 2 000 habitants	1 salarié qualifié	Bénévoles qualifiés		
<b>Surface</b>	Local réservé à usage de bibliothèque				
	0,07 m <sup>2</sup> / habitant 100 m <sup>2</sup>	0,04 m <sup>2</sup> / habitant 50 m <sup>2</sup>	25 m <sup>2</sup>		

*Tous ces critères s'entendent comme des minimums.*

## **Annexe 5**

### **LA LICENCE D'ENTREPRENEUR DE SPECTACLES**

#### **DÉFINITION**

- autorisation administrative régie par l'ordonnance du 13 octobre 1945 relative aux spectacles, modifié par la loi du 18 mars 1999
- délivrée par la Direction Régionale des Affaires Culturelles
- nécessaire pour l'embauche d'artistes et l'octroi de subventions publiques au titre de secteur professionnel

#### **LE CHAMP D'APPLICATION DE LA LICENCE**

- les spectacles « amateurs » qui ne donnent pas lieu à la rémunération des acteurs n'entrent pas dans le champ d'application de la licence
- la licence est nécessaire lorsque sont organisés des spectacles vivants produits diffusés par des entrepreneurs de spectacles qui s'assurent la présence physique d'au moins un artiste du spectacle percevant une rémunération
- les régies des collectivités publiques, les théâtres nationaux, les établissements publics ainsi que les structures de droit privé sont concernées par la licence
- les spectacles occasionnels – 6 dates de spectacle maximum sur une année – ne nécessitent pas l'obtention de la licence (sont considérés comme occasionnels)

#### **LES TROIS CATÉGORIES DE LICENCES**

- les exploitants de salles et de lieux
- les producteurs de spectacles ou entrepreneurs de tournées
- les diffuseurs de spectacles

#### **L'ATTRIBUTION ET LE RENOUELEMENT DE LA LICENCE**

- la licence est accordée au représentant légal ou statutaire de la structure demandeuse
- elle est personnelle et incessible
- le renouvellement doit être demandé 4 mois au moins avant l'expiration de la licence en cours de validité