

Diplôme national de master

Domaine – sciences humaines et sociales

Mention – sciences de l'information et des bibliothèques

Parcours – politique des bibliothèques et de la documentation

Convaincre les décideurs de la valeur des bibliothèques

DRÉAN Aurélie

Sous la direction de Jean-Philippe Accart
Directeur de la bibliothèque et des archives – Ecole Hôtelière de Lausanne

Remerciements

Je tiens à remercier tout d'abord mon directeur de mémoire, Jean-Philippe Accart, pour ses conseils tout au long de mon travail, ainsi que l'équipe pédagogique du master PBD ;

Dominique Lahary, pour avoir eu la gentillesse de me guider dans mes entretiens ;

Mes camarades de promotion, pour la solidarité dont ils ont fait preuve ;

L'équipe de la médiathèque Luce Courville, qui n'a eu de cesse de m'encourager ;

Enfin, tous les participants de l'édition 2018 de Cyclo-biblio, qui m'ont permis de mettre en pratique ce que j'ai appris sur l'advocacy.

Résumé :

Les bibliothèques, outils de démocratisation, d'accès à la culture et aux loisirs, de lien social, sont remises en question à l'ère d'Internet et de la société de l'information. Comment prouver leur utilité aux décideurs, qui décident de l'existence et du maintien des bibliothèques ? De nouvelles mesures tentent de démontrer la valeur et l'impact des bibliothèques sur la société. Les professionnels utilisent des techniques issues du marketing, du lobbying et de l'advocacy pour promouvoir ces établissements, auprès du public comme de la tutelle. Convaincre les élus, c'est aussi travailler avec eux, en comprenant leurs objectifs, leur manière d'aborder la culture et les bibliothèques, et en s'insérant dans les politiques publiques, afin de donner une image positive de ces équipements publics et de les rendre légitimes aux yeux des citoyens et des décideurs.

Descripteurs :

Bibliothèques publiques - - France

Bibliothèques publiques - - Marketing

Bibliothèques publiques - - Lobbying

Bibliothèques publiques - - Evaluation

Bibliothèques - - Systèmes de communication

Abstract :

Libraries are tools of democratisation. They give access to culture and entertainment and are places to create social link. However, libraries are called into question in the Internet period. How to prove their utility to stakeholders, who decide if a library would exist ? New measures try to demonstrate the value and the outcomes of libraries on society. Professionals use techniques of marketing, lobbying and advocacy to promote libraries, headed for users and politicians. But convince stakeholders is also working with them, by understanding their objectives, their manner to see culture and libraries, and by being a part of the public policies. The aim is to give a positive image of libraries and to legitimate their work for citizens and decision-makers.

Keywords :

Public libraries - - France

Public libraries - - Marketing

Public libraries - - Lobbying

Libraries and society

Communication - - Libraries

Droits d'auteurs



Cette création est mise à disposition selon le Contrat : « Paternité-Pas d'Utilisation Commerciale-Pas de Modification 4.0 France » disponible en ligne <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.fr> ou par courrier postal à Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California 94105, USA.

Sommaire

SIGLES ET ABREVIATIONS	9
INTRODUCTION.....	11
LA VALEUR DES BIBLIOTHEQUES : ENTRE IMAGE ET IMPACTS	13
Quelle est la valeur des bibliothèques ?	13
<i>La question de l'image et de l'utilité des bibliothèques</i>	<i>13</i>
<i>Les impacts de la bibliothèque sur la cité</i>	<i>17</i>
<i>La preuve par les mesures d'impact</i>	<i>25</i>
Changer l'image des bibliothèques : moyens et techniques	32
<i>Le marketing.....</i>	<i>32</i>
<i>Le lobbying.....</i>	<i>38</i>
<i>L'advocacy et le plaidoyer</i>	<i>42</i>
CONVAINCRE LES DECIDEURS : UN ENJEU POUR LES BIBLIOTHEQUES	47
La relation entre les professionnels et les élus	47
<i>Les objectifs des bibliothécaires : comment se rendre visibles ?.....</i>	<i>47</i>
<i>Le rôle des élus dans la politique culturelle.....</i>	<i>53</i>
<i>Modèles de relations (d'après les travaux de P. Bayeux, repris par J. Dupuis).....</i>	<i>58</i>
Valoriser sa bibliothèque auprès des décideurs	61
<i>Le point de vue des élus : la volonté politique</i>	<i>61</i>
<i>Mettre en commun ses objectifs : quelques exemples</i>	<i>66</i>
<i>Etablir une stratégie de communication</i>	<i>69</i>
CONCLUSION	75
SOURCES.....	77
BIBLIOGRAPHIE.....	83
ANNEXES.....	85
TABLE DES MATIERES.....	115

Sigles et abréviations

ABF : Association des Bibliothécaires de France

DRAC : Direction Régionale des Affaires Culturelles

EBLIDA : European Bureau of Library, Information and Documentation Associations (Bureau européen des associations de bibliothèques, de l'information et de la documentation)

FESABID : Federación Española de Sociedades de Archivística, Biblioteconomía, Documentación y Museística (Fédération espagnole des associations de bibliothécaires, documentalistes et archivistes)

FNCC : Fédération Nationale des Collectivités territoriales pour la Culture

IABD : Interassociation Archives Bibliothèques Documentation

IFLA : International Federation of Library Associations and Institutions (Fédération internationale des associations et institutions de bibliothèques)

INTRODUCTION

« Si j'étais ministre de la culture, je chercherais bien sûr, à convaincre mes collègues du gouvernement de l'importance de soutenir les arts et la culture, et, bien sûr, ils m'écouteraient d'une oreille bienveillante. Mais, au moment de voter les crédits, ils affirmeraient qu'il faut privilégier les vraies urgences : santé, équipement, armée... Alors, au lieu de m'obstiner à leur servir les arguments mille fois répétés... Je décréterais sur-le-champ la tenue de « journées sans culture », journées où toute activité artistique, toute manifestation de vie culturelle, serait absolument interdite. [...] Combien de temps dureraient ces journées sans culture ? Le temps qu'il faudrait pour bien sentir l'enfer suffocant que seraient nos existences dans cet univers de stricte efficacité. »

Ecrite à l'occasion de la campagne électorale québécoise de 2014, cette lettre ouverte de Carole Fréchette, illustrée par Thierry Dedieu¹, a pour objectif de sensibiliser les décideurs et les citoyens aux enjeux culturels. Elle montre que la culture est présente au quotidien dans nos vies, à travers les livres, mais aussi le cinéma, la musique, l'art ou l'architecture. Par ce texte, l'auteure démontre que la culture nous est bénéfique et que nous ne pourrions vivre sans, qu'elle est notre oxygène. En ce sens, l'existence des bibliothèques est vitale, puisqu'elles sont un moyen important de médiation et d'accès à la culture.

Cependant, cette évidence partagée par de nombreux professionnels de la culture et de l'écrit ne va pas de soi. Avec Internet, l'information est accessible partout, à n'importe quel moment. Les livres, les films ou la musique sont disponibles sur de grandes plateformes de ventes en ligne. Alors, pourquoi conserver des services tels que les bibliothèques, qui coûtent cher à la collectivité, quand il est possible d'obtenir les documents qu'elles proposent ailleurs ? Pour le magazine Forbes, Amazon devrait remplacer les bibliothèques afin que les citoyens fassent des économies sur leurs impôts². A Belfort, le maire a décidé de réduire de manière drastique les budgets d'acquisition, ainsi que de doubler les tarifs d'inscription, arguant que la bibliothèque était inutile lorsqu'il y avait déjà une Fnac sur place. Son adjointe à la culture, quant à elle, propose de faire appel aux dons plutôt que d'acheter des livres³.

Heureusement, tout n'est pas si sinistre. Les bénévoles de la bibliothèque de Belfort ont fait appel aux médias pour relayer leur indignation, et un collectif « Culture pour tous »⁴ s'est formé à l'initiative des citoyens pour contester les décisions du maire. Dans d'autres villes, comme à Mazé, l'adjoint à la Culture s'est exprimé sur la réussite et l'attractivité de sa médiathèque, qui a bénéficié

¹ FRECHETTE Carole et DEDIEU Thierry, *Si j'étais ministre de la culture*. Amboise : HongFei, 2017.

² OURY, Antoine. « Amazon devrait remplacer les bibliothèques » : Forbes fait dans la provocation. *Actualité* [en ligne]. 24 juillet 2018 [consulté le 16/08/2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.actualitte.com/article/monde-edition/amazon-devrait-remplacer-les-bibliotheques-forbes-fait-dans-la-provoc/90075>

³ FONTAINE, David. Belfort de café. *Le Canard enchaîné*. 18 avril 2018, n° 5086, p. 5.

⁴ OURY, Antoine. A Belfort, « le nombre de livres à la disposition de prêts va baisser ». *Actualité* [en ligne]. 5 juin 2018 [consulté le 16/08/2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.actualitte.com/article/monde-edition/a-belfort-le-nombre-de-livres-a-la-disposition-des-prets-va-baisser/89168>

d'un budget d'investissement important et qui réussit à atteindre 3 000 usagers inscrits réguliers pour une commune de 5 600 habitants⁵.

Dès lors, comment éviter d'en arriver à une situation où les bibliothèques ne sont plus considérées comme importantes, ou à des extrémités telles que les « Journées sans culture » de Carole Fréchette ? Les bibliothèques doivent tout d'abord agir sur leur image. Elles sont porteuses de valeurs, et c'est par ailleurs la valeur des bibliothèques que cherchent à prouver les professionnels qui y travaillent. Leur utilité peut être démontrée grâce à la mesure des impacts des bibliothèques sur les usagers, les habitants, le quartier et la collectivité, qu'ils soient culturels, sociaux, éducatifs ou encore économiques. Pour faire entendre leurs voix, les bibliothécaires se rassemblent localement ou en associations, nationales ou internationales, qui utilisent divers moyens pour agir en direction des décideurs, à travers le marketing, le lobbying ou le plaidoyer.

Les décideurs, les élus ou la tutelle, sont les acteurs clés de toute démarche en faveur des bibliothèques. Ce sont eux qui décident de l'implantation d'une bibliothèque sur un territoire et de ses moyens de fonctionnement. Il est donc primordial de les convaincre de la valeur et de l'importance des bibliothèques pour la collectivité et pour la mise en œuvre des politiques publiques. En effet, les bibliothèques n'ont pas seulement un rôle à jouer dans le domaine culturel : elles sont vectrices de bénéfices dans les domaines informationnel, éducatif, social, associatif, économique... Ces effets sont à mettre en valeur auprès des décisionnaires. Il est donc important de bien comprendre quel est le rôle et la stratégie de la tutelle, et de communiquer efficacement avec elle pour faire valoir l'importance des bibliothèques et de leurs services⁶.

⁵ Interview de Franck Ravain, adjoint à la culture de la ville de Mazé, par Véronique Dousseau, à l'occasion de Cyclo-biblio, le 3 juin 2018. La vidéo est accessible par ce lien : <https://www.facebook.com/cyclobib/videos/242436943194085/>

⁶ Je m'attacherai principalement dans ce mémoire aux bibliothèques municipales, bien que les diverses méthodes évoquées puissent être applicables aux bibliothèques universitaires. Par ailleurs, le terme « bibliothécaires » est utilisé pour tous les professionnels des bibliothèques, sans distinction de grade.

LA VALEUR DES BIBLIOTHEQUES : ENTRE IMAGE ET IMPACTS

QUELLE EST LA VALEUR DES BIBLIOTHEQUES ?

La valeur des bibliothèques tient à son identité, ainsi qu'à l'image qu'elle renvoie aux usagers, aux habitants et aux décideurs, et qui peut être différente pour chacun. L'image peut aussi différer de l'identité voulue par les professionnels. La valeur des bibliothèques dépend également de leur utilité et de leur impact pour les citoyens et pour la société. Démontrer cette valeur est primordiale afin de prouver le bien-fondé des bibliothèques.

La question de l'image et de l'utilité des bibliothèques

L'image des bibliothèques reste fortement associée au livre et à celle d'un « temple » de la culture. Pourtant, les professionnels s'inscrivent dans une démarche d'innovation et cherchent à s'adapter au mieux aux nouvelles pratiques, notamment celles induites par l'essor des nouvelles technologies. D'autre part, la fréquentation s'étiole, et certains établissements sont vieillissants. La crise de 2008 en France a aggravé la situation, puisque les budgets des collectivités ont été revus à la baisse, et les moyens financiers attribués aux bibliothèques ont diminué. Ces trois facteurs rendent les bibliothèques vulnérables face aux décideurs politiques et aux citoyens. Les bibliothèques doivent donc défendre leur place au sein des politiques publiques, lorsqu'elles sont en concurrence avec d'autres équipements culturels comme les bibliothèques associatives, mais aussi les musées, les cinémas, ou les théâtres.

Dans ce contexte, la question de la valeur des bibliothèques est essentielle. La valeur de l'établissement est différente d'une personne à l'autre, elle ne sera pas la même pour le professionnel, pour l'utilisateur ou pour le décideur. Elle dépend des besoins de chacun et de ce qu'il trouve comme plus-value à la fréquentation de la bibliothèque. Ces données qualitatives, qui peuvent être l'épanouissement personnel, la création de lien social, la réussite professionnelle ou encore le rayonnement du territoire, permettent de faire changer les représentations, et de convaincre et d'émouvoir les usagers, les partenaires et les décideurs.

Quelle image de la bibliothèque pour les élus ?

Les pratiques culturelles évoluent ; dans le même temps, les bibliothèques s'adaptent, mais elles souffrent toujours d'une image surannée, d'un lieu réservé aux livres et à l'apprentissage. Avec l'expansion des modes d'accès à l'information et la baisse des budgets, les moyens octroyés aux bibliothèques et à la culture diminuent. Pour survivre, les bibliothèques doivent montrer qu'elles sont avant tout des lieux publics ouverts à tous, sans distinction. Elles tirent leur légitimité de leur accessibilité et de leurs principes profondément démocratiques, et donc essentiels à la société. Cette position doit être affirmée pour que l'existence des bibliothèques soit évidente pour les décideurs.

Il est donc nécessaire pour les professionnels de communiquer avec les usagers mais aussi avec les élus, et de créer un lien de confiance avec ces derniers. L'étude de l'environnement de la bibliothèque est primordiale afin de cerner les

enjeux du territoire et de faire en sorte qu'elle y réponde au mieux. La relation avec l'élu fait l'objet d'un travail sur le long terme, le bibliothécaire doit être à l'écoute des attentes et des besoins, et bien comprendre quels sont les rôles de chacun. L'élu fixe les orientations de la politique publique en s'appuyant sur le savoir-faire des professionnels. Ces derniers proposent des objectifs et les moyens d'y parvenir, en respectant les orientations fixées. La relation et la collaboration sont consolidées grâce aux échanges entre les professionnels et les décideurs, notamment à l'occasion d'événements propices à la rencontre, comme lors des inaugurations.

Les professionnels doivent montrer toute l'étendue de leur champ professionnel et de leurs compétences, comme le travail en transversalité. Les bibliothécaires travaillent avec différents publics et agissent sur plusieurs politiques publiques. Ils font par exemple de la médiation autour du livre en direction de la petite enfance et des professionnels de ce secteur, ou s'insèrent dans les projets de la collectivité destinés aux aînés. Ils peuvent aussi travailler en lien avec le service des sports dans des projets associant culture et sport, ou avec le service dédié à l'accompagnement à l'emploi ou à l'accueil des nouvelles populations pour l'accès aux services. Ils s'intègrent à la démarche d'accessibilité en direction des publics en situation de handicap ; ou encore participent à la vie associative grâce aux partenariats.

Les bibliothécaires sont donc présents sur de nombreux champs, ce qui permet d'améliorer leur visibilité au sein de la municipalité. Les projets en transversalité avec les autres services et les acteurs de la vie associative sont à mettre en valeur, pour montrer la pertinence du travail des bibliothèques en tant que service entièrement intégré à la collectivité. Elles participent par exemple aux projets éducatifs, en accueillant en leur sein des classes et en offrant des espaces de travail. Elles peuvent aussi être amenées à faciliter le travail des associations locales, en leur mettant un disposition un espace ou en valorisant leur travail lors d'expositions, de rencontres ou de conférences. Grâce à ces partenariats, les compétences des bibliothécaires sont valorisées et peuvent faire évoluer les représentations des élus. Les partenaires pourront témoigner de la qualité des services apportés par la bibliothèque à leur travail.

La relation avec l'élu sera d'autant plus positive si le travail des bibliothécaires est abordé selon ses principaux points d'accroche et son mandat : l'accompagnement des parcours scolaires, la formation continue tout au long de la vie, l'accès à la connaissance et à la culture, la participation à la vie associative et encouragement de la cohésion sociale, la conservation du patrimoine et de l'identité locale, l'accompagnement des publics spécifiques... Le but est de montrer que la bibliothèque est un outil essentiel pour la poursuite des objectifs des différentes politiques publiques. Il est important de garder à l'esprit que les élus changent souvent, d'où l'importance de maintenir le lien et la communication sur la durée, pour montrer l'intérêt et l'évolution permanente du service.

Les perceptions des utilisateurs des bibliothèques publique à l'échelle européenne

En 2013, la fondation Bill et Melinda Gates a rendu public son rapport sur les perceptions des utilisateurs à propos des technologies de l'information et la communication (TIC) dans les bibliothèques publiques de l'Union Européenne⁷. Ce rapport fournit des informations sur les perceptions qu'ont les usagers des bibliothèques en général.

Près de 100 millions d'adultes, soit un adulte sur quatre, ont été dans une bibliothèque en 2012. L'enquête met en exergue que ce sont les bibliothèques des pays qui y investissent le plus qui sont le plus fréquentées. Ce sont les pays du Nord de l'Europe qui remportent la palme, avec 67 % de fréquentation pour la Finlande et 57 % pour le Danemark, tandis que les pays du Sud et de l'Est ont un taux de fréquentation plus faible : 9 % pour la Grèce, 16 % pour la Roumanie, ou encore 14 % pour l'Italie. La France comptabilise quant à elle 26 %, dont 15 % qui ont fréquenté une bibliothèque le mois précédant l'enquête.

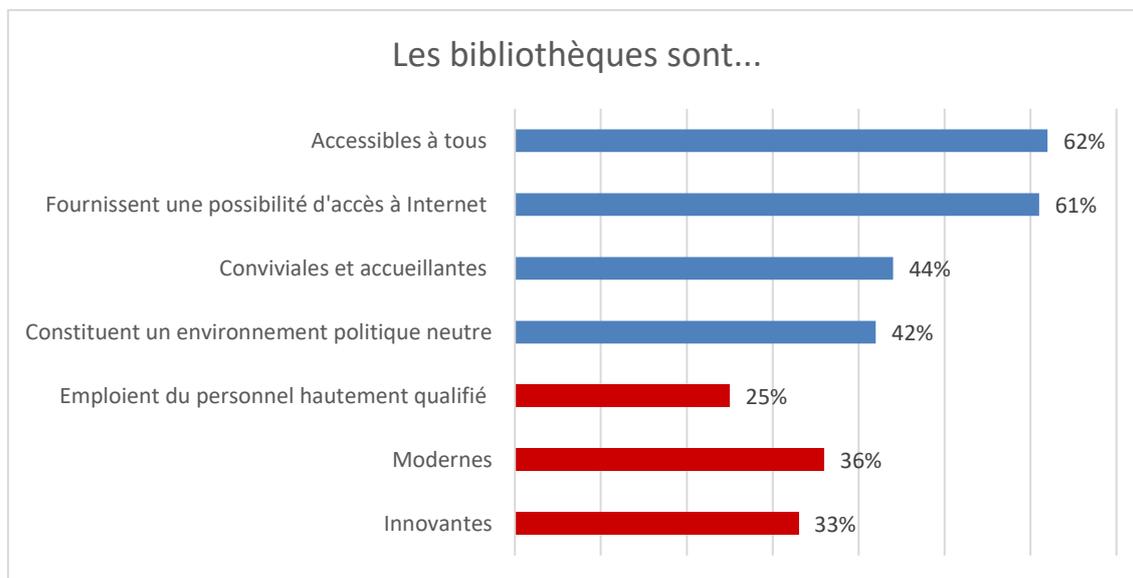
En termes de nombre des bibliothèques pour 10 000 habitants, la France en compte entre une et deux, contre trois ou plus en Lituanie et en Lettonie et moins d'une au Royaume-Uni et en Espagne. Les dépenses annuelles consacrées aux bibliothèques par habitant vont de 11 à 30 euros en France et dans les pays limitrophes, tandis qu'elles ne dépassent pas 10 euros dans les pays de l'Est et s'élèvent à plus de 30 euros en Finlande. La France s'inscrit donc dans une moyenne par rapport aux autres pays européens. Ces données montrent également que plus l'investissement dans les bibliothèques est important, plus la fréquentation est élevée. Par conséquent, l'utilité des bibliothèques est liée à la fréquentation : plus elles sont fréquentées, plus leur valeur est reconnue.

Au moment de l'enquête, l'Europe était plongée dans l'austérité. Aussi, 40 % des personnes interrogées se sont prononcées en faveur d'un soutien financier plus important pour les bibliothèques, car elles estiment que l'accès gratuit aux TIC est important dans un contexte budgétaire difficile pour les ménages. En France, cependant, 38 % seulement des interrogés estiment que les bibliothèques méritent plus de soutien financier. Les personnes étant favorables à une augmentation l'expliquent par la fracture numérique, comblée grâce à l'accès gratuit aux TIC, mais aussi par le bénéfice qui en découlerait pour le quartier d'implantation, pour le pays et pour l'économie. Les bibliothèques auraient ainsi davantage de moyens pour informer et éduquer les citoyens, grâce à la formation tout au long de la vie, à la démarche d'inclusion sociale et l'accès à l'emploi. Les répondants pensent que les budgets devraient être consacrés en priorité au matériel informatique, aux ressources humaines, dont la formation du personnel, et la formation des usagers.

Les usagers européens ont de plus une perception positive des bibliothèques : neuf usagers sur dix étaient d'accord avec l'affirmation selon laquelle les bibliothèques sont accessibles à tous et qu'elles sont conviviales et accueillantes. Sept sur dix pensent qu'elles répondent aux besoins du quartier. Trois quarts des usagers les trouvent modernes et innovantes. En France, 40 % des répondants

⁷ PRIORI, Gillian, QUICK, Susannah, TOOMBS, Luke, et al. Enquête paneuropéenne destinée à évaluer les perceptions des utilisateurs à l'égard des avantages liées aux TIC dans les bibliothèques publiques [en ligne]. Seattle : Fondation Bill & Melinda Gates, 2013. Disponible à l'adresse : <http://pro.bpi.fr/files/live/sites/Professionnels/files/Pdf/Inclusion/Illectronisme/Final-Report-FR-Cross-European-Library-Impact.pdf>. Voir aussi l'Annexe 1.

trouvent la bibliothèque efficace, voire très efficace, pour répondre aux besoins locaux. Le graphique suivant montre la hauteur de leur accord avec diverses affirmations :



On remarque grâce à ces chiffres qu'un véritable effort d'investissement est à faire sur la modernité des établissements français et sur l'innovation des services, ainsi que sur la formation de bibliothécaires compétents.

Ce sont les jeunes âgés de 15 à 24 ans, les interrogés vivant en zone urbaine, ceux qui sont toujours scolarisés et ceux qui sont nés en dehors de l'Union Européenne qui estiment le plus positivement les bibliothèques, parce que ce sont ces groupes qui fréquentent le plus les bibliothèques et qui sont à même de percevoir les réponses apportées à leurs besoins par ces établissements. Les services considérés comme étant les plus importants sont bien sûr l'emprunt et la lecture de livres, les livres et le matériel d'étude pour adultes et les manuels scolaires pour enfants. Sont aussi considérés comme très importants l'accès gratuit à Internet et aux ordinateurs. Dans une moindre mesure, les interrogés sont aussi très sensibles au fait de pouvoir bénéficier d'un lieu de rencontre dans le quartier, à hauteur de 47 %.

La conclusion de l'enquête, qui s'est déroulée dans un climat d'austérité en Europe (avant 2013, donc suite à la crise économique de 2008), pointe le fait que le niveau de soutien exprimé en faveur des bibliothèques est élevé. Deux adultes sur cinq à travers l'Union Européenne sont favorables à une augmentation du soutien financier, contre une sur vingt qui n'est pas d'accord. La valeur des bibliothèques est plus élevée pour les communautés en proie aux difficultés financières et sociales, d'où la grande demande d'augmentation des soutiens aux bibliothèques dans les pays en récession, comme en Grèce, en Espagne ou en Bulgarie.

Les bibliothèques doivent donc continuer à soutenir ces communautés, en continuant à leur offrir un accès gratuit aux ressources et au matériel informatique, ainsi que la formation à ces outils. Elles doivent également engager un travail de promotion sur leur rôle, car les personnes ne fréquentant pas les bibliothèques ne sont pas convaincues de leur utilité, contrairement aux usagers.

L'enquête rappelle également que l'Union Européenne s'est engagée, avec la stratégie Europe 2020, pour une croissance intelligente, durable et inclusive. Elle a

fixé des objectifs de développement dans plusieurs domaines, tels que l'emploi, l'innovation, l'éducation et l'intégration sociale, auxquels les bibliothèques contribuent en donnant accès à l'information. L'enquête montre que ces dernières favorisent la réalisation des politiques publiques en répondant aux objectifs de croissance, d'éducation et de politiques de cohésion. Elles s'inscrivent notamment dans certaines des sept initiatives phares de la stratégie Europe 2020, comme la Stratégie numérique pour l'Europe, en développant les compétences numériques, ou l'apprentissage informel.

Les impacts de la bibliothèque sur la cité

Améliorer l'image des bibliothèques, c'est aussi montrer ses impacts sur les individus et la société. Un impact est défini par la norme ISO 16439 comme étant un « changement individuel ou collectif provoqué par les relations avec les services offerts par la bibliothèque ». Ce n'est donc pas forcément un bénéfice. Un bénéfice a un effet positif, délibéré et réel, même s'il n'est pas immédiat, tangible et défini.

Pourquoi mesurer l'impact ?

Etudier les impacts de la bibliothèque sur les personnes et le territoire sert à justifier la dépense de la collectivité, et donc des citoyens par le biais des impôts, dans les bibliothèques. En mesurant l'apport de la bibliothèque à la société, les bibliothécaires prouvent la pertinence de leur action, et montrent que les ressources accordées par la tutelle sont bien gérées, et qu'elles servent à produire un service de qualité qui réponde aux objectifs de la politique publique : un service utile, utilisable et utilisé.

L'étude d'impact permet notamment de montrer que la bibliothèque n'est pas qu'un foyer de dépenses, et que si elle n'est pas rentable sur le plan des bénéfices financiers, elle a des effets sur son environnement. Cependant, la justification économique n'est pas viable à long terme, car elle peut inciter les décideurs à privilégier les gros équipements, alors que les petits sont tout aussi utiles à la cohésion sociale. Elle sert alors à rendre des comptes, à montrer que la collectivité a eu raison d'investir dans la bibliothèque puisqu'elle atteint des objectifs en termes de politiques publiques. Les impacts sont avant tout culturels, éducatifs, citoyens et sociaux.

Les bibliothécaires doivent garder à l'esprit que leur service n'est pas considéré comme une priorité par rapport à d'autres politiques, comme celles de l'emploi, de logement ou de santé. La bibliothèque se justifie par son apport à la société, comme le montre Michel Tobelem : « *Les tragiques événements récents sont venus rappeler qu'une société - bien que marquée par la fragmentation sociale, l'individualisme, le repli sur soi et la marchandisation à outrance - ne peut se développer sans héritage commun, sans renforcement de liens entre les citoyens, sans valeurs partagées, sans espaces de solidarité, de dialogue et de convivialité* »⁸. Il est alors nécessaire de montrer que la bibliothèque s'inscrit dans le projet de la collectivité, pas seulement dans le domaine de la culture, mais qu'elle fait partie de la stratégie de développement sur d'autres domaines. Elle

⁸ TOBELEM, Jean-Michel. Comment garantir la pérennité des bibliothèques ? In : TOUITOU, Cécile. *La valeur sociétale des bibliothèques : construire un plaidoyer pour les décideurs*. Paris : Éd. du cercle de la librairie, 2017, p. 17-24. Bibliothèques.

peut mettre en exergue l'appui sur les moyens disponibles et les partenaires et valoriser la réflexion qu'elle porte sur les publics qu'elle ne touche pas, alors qu'ils financent aussi son activité. Le ministère de la Culture a commandé sur ce sujet une étude à l'Association des Bibliothécaires de France (ABF) et à l'institut TMO Régions, portant sur les représentations de la bibliothèque pour les non-usagers⁹, et présentée en juin 2018 lors du congrès de l'ABF.

Connaître les attentes de la tutelle est utile pour opérer par choix et priorités. La bibliothèque est un outil qui apporte une réponse aux préoccupations des élus, à savoir la démocratisation et le décloisonnement de la culture, et la participation aux projets éducatifs, de cohésion sociale et d'attractivité du territoire. Le projet d'établissement doit montrer une véritable stratégie des bibliothèques, qui soit pertinente pour la stratégie globale de la collectivité. Enfin, il est important de montrer quels sont les services qui seraient irremplaçables malgré le développement d'Internet des services numériques, comme l'orientation des usagers ou l'adaptation à leurs besoins spécifiques. Il est nécessaire de rappeler que la bibliothèque constitue souvent le seul espace ouvert à tous sans distinction, et qu'elle reste un outil d'accès à la culture pour tous, et en particulier pour les populations défavorisées. La bibliothèque devient un « hub » culturel : elle est fondée sur la valeur ajoutée des services, sur l'information, la sensibilisation et la formation. C'est un lieu ressource et un espace de vie et de rencontre, qui permet l'émancipation et l'éducation.

Les effets de la bibliothèque sur la localité

Les effets de la bibliothèque sont multiples. Elle participe en premier lieu à la diffusion de la culture. L'offre est éclectique et accessible dès le plus jeune âge, et elle permet d'élargir ses horizons grâce aux recommandations. Les usagers peuvent y trouver des titres de la « longue traîne »¹⁰ ou qui ne sont plus commercialisés. Elle a aussi un rôle à jouer dans l'accès à la connaissance et à l'information. Grâce aux différentes opinions représentées, la bibliothèque permet de mettre en perspective l'information, et aux usagers de bénéficier d'un accompagnement. Ils peuvent partager la connaissance sur place et à distance, et expérimenter grâce au développement des fablabs. Les biens communs de la connaissance sont promus, protégés et développés.

La bibliothèque participe également à l'éducation des citoyens. Elle met à disposition des espaces de travail, et des ressources de formation et d'autoformation tout au long de la vie. Sur le plan social, c'est un lieu accessible à tous sans distinctions, orienté vers le troisième lieu, qui offre une possibilité de rencontres et d'échanges aux individus, et encourage le pluralisme et la diversité, selon le principe démocratique et républicain. C'est donc un lieu de cohésion sociale. Économiquement, la culture contribue sept fois plus au PIB que l'industrie automobile¹¹. La bibliothèque a des externalités positives, c'est-à-dire des effets à plus ou moins long terme sur son environnement économique. Ces externalités stimulent la vitalité économique et l'attractivité de l'environnement, grâce aux ressources d'autoformation et de formation et à sa contribution à la bonne image

⁹ Voir l'Annexe 2, Enquête sur la perception des non-usagers : *Quelle image a-t-on des bibliothèques ?*

¹⁰ Titres disponibles qui sont le moins demandés.

¹¹ LAHARY, Dominique. A quoi bon les bibliothèques ? Quelques considérations pour un argumentaire de notre temps. In : TOUITOU, Cécile. *La valeur sociétale des bibliothèques*, p. 25-37.

du territoire. Enfin, la bibliothèque offre des clés pour la médiation numérique, grâce à la production de métadonnées, à la création de portails, de pages sur les réseaux sociaux, mais aussi grâce aux formations et aux initiations dispensées. Sur ce point, aucune concurrence d'Internet n'est possible.

Les professionnels peuvent s'appuyer sur trois argumentaires montrant que les bibliothèques répondent à des enjeux concernant directement la population, en tant que service qui s'adresse à tous. Tout d'abord, la Charte Bib'lib de l'ABF¹² ; ensuite, la Déclaration des bibliothèques québécoises, rédigée par la Table permanente de concertation des bibliothèques québécoises en 2016¹³ ; enfin, le manifeste du 2 mars 2012 de l'ABF, « La bibliothèque, une affaire publique »¹⁴.

Les types d'impact : des mondes différents mais connectés

Dans le cadre de l'enquête sur la valeur sociale et économique de la bibliothèque¹⁵, Olivier Zerbib et son équipe de l'Université Grenoble Alpes ont travaillé sur les types d'impact pour les usagers. Leur travail s'est déroulé sur deux phases :

1. Qualification et méthode pour identifier les effets et impacts (janvier - mars 2018)
2. Entretiens et échanges sur quatre terrains (avril - mai 2018).

Pour définir les impacts des bibliothèques sur la cité, l'équipe s'est posé une question : que se passerait-il s'il n'y avait pas de bibliothèque ? Les recherches ont abouti à plusieurs résultats. Plusieurs enjeux ont été relevés : la culture, l'information, l'éducation et la formation, la sociabilité, la conservation et la construction du patrimoine. Chaque enjeu répond à des objectifs : rendre accessible, accompagner, élargir. Pour cela, des actions sont menées sur les collections, les lieux, les publics et les partenaires, auprès des cibles : usagers, visiteurs, inscrits, séjournants (usagers qui profitent des services sur place, sans nécessairement emprunter), groupes cibles et bénéficiaires. Les partenaires peuvent être les fournisseurs, les acteurs culturels, les acteurs du médico-social, les institutions éducatives et les collectivités locales. Les effets attendus sont d'augmenter, de diversifier ou d'accroître (des usages particuliers, l'offre documentaire, les publics, la satisfaction...). Les impacts peuvent être mesurés grâce aux données publiques, aux données internes et aux enquêtes ad hoc. Ils sont de cinq registres, partant de l'individu jusqu'au territoire :

¹² ABF. *Bib'lib : charte du droit fondamental des citoyens à accéder à l'information et aux savoirs par les bibliothèques* [en ligne]. 2015. [Consulté le 14/08/2018]. Disponible à l'adresse : http://www.abf.asso.fr/fichiers/file/ABF/biblib/charte_biblib_abf.pdf

¹³ TABLE PERMANENTE DE CONCERTATION DES BIBLIOTHEQUES QUEBECOISES. *La déclaration des bibliothèques québécoises* [en ligne]. 2016. [Consulté le 14/08/2018]. Disponible à l'adresse : http://mabibliothequejyvais.com/media/declaration_biblio_qc.pdf

¹⁴ ABF. *La bibliothèque, une affaire publique : manifeste du 2 mars 2012* [en ligne]. 2012. [Consulté le 14/08/2018]. Disponible à l'adresse : http://www.abf.asso.fr/fichiers/file/ABF/manifeste_ABF_2012.pdf

¹⁵ Etude d'aide à la qualification et d'énumération des impacts des bibliothèques de lecture publique, réalisée avec le soutien du Ministère de la Culture, de la Direction Générale des Médias et des Industries Culturelles (DGMIC), du Service du Livre et de la Lecture et de l'Observatoire des Politiques Culturelles.

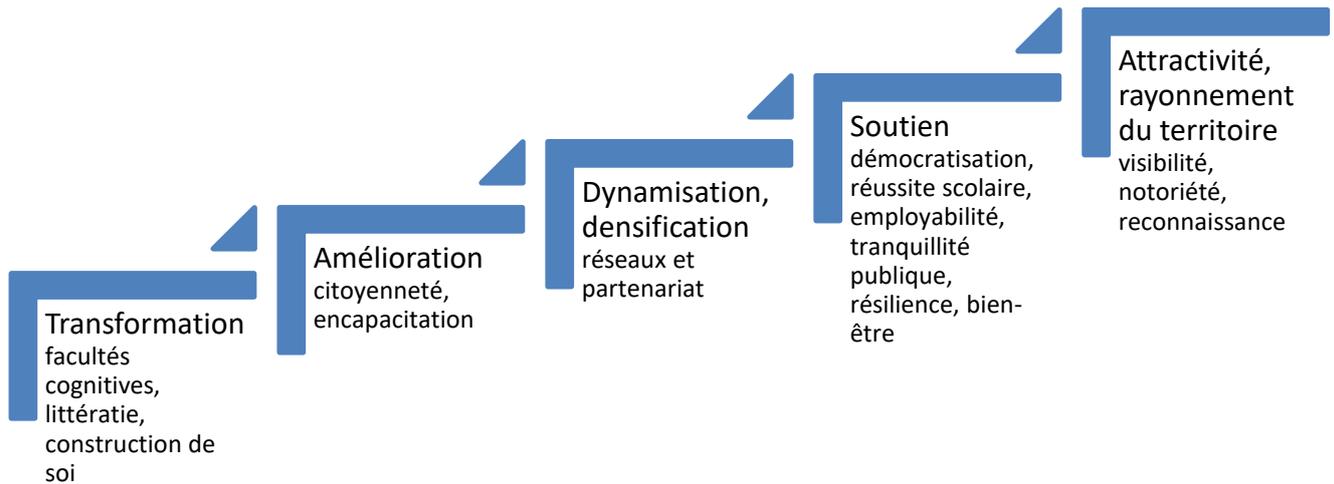
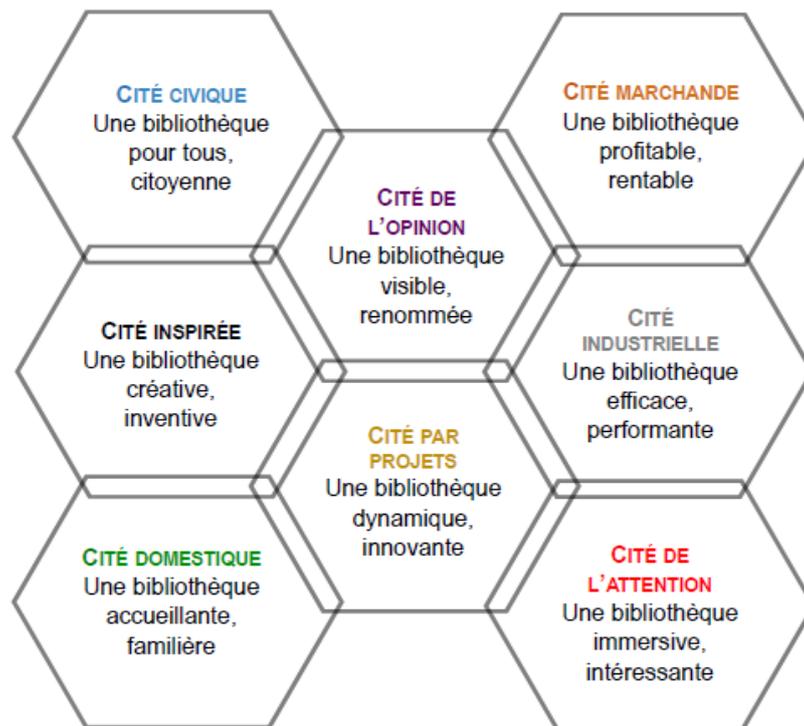


Schéma adapté de la présentation d'Olivier Zerbib

L'enquête a également établi des systèmes de valeurs, établissant des principes de justification qui permettent de juger des buts et des actions, soit d'évaluer. Huit mondes ont ainsi été définis, avec des liens et des valeurs différents mais aussi la recherche d'un bien commun.



Bien commun recherché (extrait du diaporama d'Olivier Zerbib)

Monde	Valeurs poursuivies	Bien commun recherché : bibliothèque idéale	Indicateurs recherchés : déterminer la réussite ou l'échec d'une action	Partenaires de l'évaluation
Cité civique	Solidarité, équité, liberté	Bibliothèque pour tous, citoyenne	Mesures de la démocratisation culturelle, de la citoyenneté, de la réduction des inégalités	Personnels de la fonction publique, partenaires de l'insertion, associations citoyennes, citoyens
Cité inspirée	Emotion, création, insolite, imagination	Bibliothèque créative, inventive	Mesures du développement de la création culturelle, de la créativité	Artistes, auteurs, prestataires et partenaires culturels, publics
Cité domestique	Bienveillance, fidélité, tradition	Bibliothèque accueillante, familière	Evaluation des qualités d'accueil, de convivialité, de maintien des traditions	Bénévoles, associations, familles, usagers
Cité de l'opinion	Visibilité, célébrité, succès	Bibliothèque visible, renommée	Mesures de l'attractivité, de la notoriété, de l'audience	Elus, médias, leaders d'opinion, personnalités, utilisateurs des réseaux sociaux
Cité par projets	Enthousiasme, connexion, autonomie	Bibliothèque dynamique, innovante	Mesures du dynamisme, des partenariats, des capacités d'innovation	Designers, managers, chargés de projets, médiateurs, participants
Cité marchande	Désirabilité, définition de la valeur, profit	Bibliothèque profitable, rentable	Evaluation des effets de leviers économiques, de la rentabilité des actions	Partenaires économiques (fournisseurs, commerçants...), clients
Cité industrielle	Performance, fiabilité, fonctionnalité	Bibliothèque efficace, performante	Mesures de la performance, d'efficacité des actions et des services	Ingénieurs, experts, responsables et prestataires techniques, utilisateurs

Cité de l'attention	Exploration, focalisation, immersion	Bibliothèque immersive, intéressante	Evaluation de la capacité à proposer des expériences, des formes de présence	Designers, acteurs du marketing et du web, visiteurs, internautes
---------------------	--------------------------------------	--------------------------------------	--	---

Ces mondes sont différents, mais peuvent rechercher les compromis, pour faire « monde commun », grâce à des initiatives. Par exemple, les « biblioremix »¹⁶ tiennent à la fois de la cité par projets, de la cité de l'opinion, ou encore de celle de l'inspiration. L'open data réunit la cité civique et la cité industrielle. Cependant, d'un univers à l'autre, l'évaluation ne sera pas la même : elle doit donc être adaptée aux destinataires.

La description de ces mondes permet de mieux comprendre que la volonté des élus diffère de celles des bibliothécaires. Les indicateurs de définition de la réussite ou de l'échec d'une action ne sont pas les mêmes d'un monde à l'autre. Comme il est difficile de produire une évaluation globale, qui prendrait en compte tous les enjeux, les objectifs, les actions et les publics, il est nécessaire de se focaliser sur ce qui touche le plus le destinataire de l'évaluation. Pour convaincre, il faut montrer les leviers et s'inscrire dans le monde qui parle au destinataire de l'argumentaire. Les modes d'évaluation et d'argumentation seront alors différents selon la personne à qui on s'adresse (statistiques, cartographies, récits, personas...). La participation des destinataires de l'évaluation permet d'avoir une évaluation différente, et de leur démontrer que la mise en relation des actions les satisfait : témoigner est plus pertinent que mesurer. L'objectif est de faire en sorte que les personnes extérieures aux bibliothèques en parlent aux élus, qu'un point de vue autre que celui des professionnels puisse les influencer : montrer les points communs entre les bibliothécaires et les « starts-upers », par exemple, fera que ces derniers parleront positivement de la bibliothèque et des services qu'elle leur apporte, auprès des élus.

L'ambition de cette enquête est de développer des outils pratiques d'advocacy sur le territoire.

Les impacts économiques et la question des valeurs

Si les impacts économiques ne font pas partie des plus importants effets de la bibliothèque, ils peuvent intéresser les décideurs. La bibliothèque n'est pas un service rentable financièrement, puisqu'elle n'enregistre pas de revenus suffisants pour couvrir les dépenses liées à son fonctionnement. Cependant, elle a quand même des impacts économiques sur la collectivité. Tout d'abord, parce que la bibliothèque crée de l'emploi pour les agents, mais aussi parce qu'elle produit des services, même s'ils sont non-marchands la plupart du temps. Elle offre un soutien à la formation à la recherche, et a une activité scientifique puisqu'elle produit des métadonnées. Grâce à l'achat de livres et autres documents, elle contribue à l'activité du secteur éditorial. La bibliothèque est aussi un moyen d'améliorer le bien-être social. Lors d'événements, elle attire des publics qui ne viennent pas de la localité, et qui peuvent effectuer des achats sur place (nourriture, souvenir, hébergement...). Ces externalités profitent aux entreprises locales, sans qu'elles

¹⁶ Rédéfinition participative de la bibliothèque avec les usagers et les citoyens.

aient eu à investir au préalable dans le service. Pour les usagers, l'accès gratuit à la bibliothèque et aux sources d'informations permet de réduire la précarité, d'autant plus s'ils acquièrent des compétences utiles pour réussir professionnellement et pour gérer leurs ressources.

Les études d'impact permettent de réaliser des analyses coûts/bénéfices, en utilisant la méthode de l'évaluation contingente, c'est-à-dire en évaluant le consentement à payer : les usagers sont interrogés sur le prix qu'ils seraient prêts à payer pour pouvoir profiter des services de la bibliothèque. LibValue est par exemple un outil utilisé pour connaître les retombées et le retour sur investissement des bibliothèques universitaires¹⁷.

Evaluer l'impact économique de la bibliothèque permet aussi d'être légitime pour demander, maintenir ou accroître le soutien public, à savoir le budget octroyé par la collectivité et les subventions. L'impact économique de l'activité culturelle est lié à une relation de cause à effet : il faut donc réaliser une estimation complète des bénéfices nets directement attribuables à une activité, pour une période et une zone environnante définies, et estimer quels sont ces bénéfices nets qui n'auraient pas lieu si la bibliothèque n'existait pas. L'impact total est défini par l'addition de l'impact de consommation, de l'impact de dépenses de court et moyen terme et de l'impact de long terme, en soustrayant les coûts¹⁸.

L'impact de consommation est la valeur attribuée par les usagers au service, ajoutée à la valeur de consommation des non-usagers et des usagers passifs. La valeur de consommation des usagers, soit la valeur d'utilisation, est obtenue en mesurant le consentement à payer et les dépenses totales attribuables à l'usage, comme le transport, la restauration ou l'hébergement. Elle se mesure aussi par leur bien-être et leur satisfaction, le « surplus du consommateur ». La valorisation du service par le consentement à payer est subjective et va différer d'un usager à l'autre.

La valeur de consommation des non-usagers est estimée selon l'utilité qu'ils manifestent dans le consentement à payer pour avoir l'option d'être un futur usager, la valeur d'option. Cette option est due aux bénéfices de prestige ou de qualité de vie qu'ils perçoivent grâce à l'existence de la bibliothèque, la valeur d'existence. Ils ont donc intérêt à voir préserver ce dernier pour les générations futures, la valeur de legs. En additionnant ces valeurs (utilisation, option, existence et legs ou transmission), on obtient l'impact de consommation du service.

L'impact de dépenses de court et moyen terme correspond aux hausses nettes de court terme de revenu lié aux dépenses nouvelles sur le territoire, directement attribuables à la bibliothèque. L'effet total correspond aux effets multiplicateurs indirects et induits de moyens termes de ces dépenses, par exemple si l'utilisateur de la bibliothèque se rend dans un autre établissement de la collectivité. Ces dépenses effectuées par des usagers qui viennent de loin entraînent un supplément de revenu pour les habitants.

L'impact de long terme est obtenu en cumulant les hausses de productivité et la croissance et le développement économique du territoire, qui peuvent être

¹⁷ ASSOCIATION OF RESEARCH LIBRARIES. *LibValue* [en ligne]. 2014. [Consulté le 14/08/2018]. Disponible à l'adresse : <http://libvalue.org/home>

¹⁸ NICOLAS, Yann. L'impact économique d'une activité culturelle comme motif au soutien public : définition et conditions de validité. *Revue d'économie politique* [en ligne], 2010/1, vol. 120, p. 87-116, [consulté le 7/12/2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/revue-d-economie-politique-2010-1-page-87.html>

imputés à la bibliothèque à long terme. Il peut se mesurer grâce au PIB par habitant, qui indique la richesse matérielle et le niveau de vie individuel. La croissance est une hausse dans le temps de la production de biens et de services, qui induit une hausse du revenu. La valeur de consommation a deux types d'effets sur la croissance économique :

- Elle permet d'augmenter l'attractivité du territoire, avec l'installation de nouveaux habitants, le capital humain, et de nouvelles entreprises ou d'investissements, le capital physique. Ces localisations influent sur l'ampleur de la croissance économique.
- Elle a un effet d'apprentissage et d'expérience grâce à la production culturelle, qui induit des valeurs éducationnelles et de créativité. Ces dernières influent sur la qualité du capital humain et sur le niveau de connaissance technologique, qui sont deux déterminants de la croissance économique.

Les coûts sont exprimés en capitaux, mais aussi en termes de coûts environnementaux, d'encombrement, de sécurité et d'hygiène publiques... La présence d'un grand festival organisé par la bibliothèque aura des conséquences pour les habitants, avec l'occupation de l'espace, la venue d'étrangers, le bruit, la pollution, le stationnement, voire le vandalisme. Il faut aussi prendre en compte les coûts de remplacement, à savoir qu'un public se substitue à un autre par un effet d'éviction (par exemple, si des visiteurs ne peuvent se rendre au festival par manque d'hébergement ou de places disponibles). Ce coût se mesure par le manque à gagner des dépenses que ne feront pas ces visiteurs.

Ces quatre éléments (impact de consommation, impact de dépenses de court et moyen terme, impact de dépenses de long terme et coûts) permettent de déterminer l'impact économique d'un établissement telle qu'une bibliothèque, principalement dans le cadre d'un événement.

Ils permettent d'appuyer la demande de financements, dans des objectifs d'allocation ou de stabilisation, en mettant en avant les effets positifs des services de la bibliothèque sur l'environnement économique. Le consentement à payer des non-usagers montre l'importance qu'ils accordent à l'équipement, même s'ils ne le fréquentent pas. L'impact de court et moyen terme montre que la fréquentation d'un établissement culturel conduit à faire des dépenses sur le territoire, qu'ils n'auraient pas effectuées sinon. De même, l'impact de long terme a des effets de localisation, d'apprentissage et d'expérience.

« L' "exposition" culturelle encourage sur une longue période la créativité et influe sur le capital humain. Ainsi, l' "art" peut rendre plus productif ; les activités culturelles peuvent stimuler la "créativité des entreprises" et produire des compétences ou des qualifications au bénéfice de tous les secteurs économiques ; ces activités peuvent agir sur "la formation de l'identité, de la personnalité, des "attitudes", de la motivation au travail, de la créativité", fournir une "inspiration pour des processus créatifs", déclencher "des actions dirigées vers le changement et l'innovation" et ainsi "conduire indirectement à plus de développement industriel innovateur à travers la créativité dans le secteur des arts s'étendant aux autres activités économiques" ; l'éducation artistique peut encourager le développement de la créativité des individus ; enfin, la

consommation de “contenus culturels” peut avoir “la faculté d’augmenter le capital humain du consommateur” par ailleurs travailleur. »¹⁹

Estimer l’impact économique d’une activité culturelle permet de mieux comprendre la diversité des effets qu’elle produit et de disposer de résultats positifs. L’étude d’impact est utile pour justifier la demande de soutien. Les fonds publics sont attribués en estimant le coût d’opportunité, c’est-à-dire les bénéfices dégagés si les ressources avaient été consacrées à un autre service. Il faut justifier l’investissement en le comparant à une autre activité, en montrant que ce placement est le meilleur usage et que l’effet global est au moins égal à ce qui serait obtenu par le financement d’une autre activité.

La preuve par les mesures d’impact

Le contexte des bibliothèques a été troublé dans les années 2010 par l’avènement de l’information dématérialisée, qui a rendu l’usage des bibliothèques moins évident. De plus, depuis la loi LOLF²⁰ de 2006, les services publics sont amenés à évaluer l’ensemble de leur activité et la satisfaction des usagers, ce qui permet aux bibliothèques de pouvoir évaluer leur impact sur les usagers et sur la société dans son ensemble. Les simples statistiques de prêt et d’entrées ne sont aujourd’hui plus suffisantes, dans un contexte de restriction budgétaire et de perte de sens de la mission des bibliothèques pour le grand public et les décideurs.

Trois normes phares de l’AFNOR existent et ont évolué pour permettre d’évaluer l’activité, la performance et l’impact des bibliothèques :

- NF/ISO 2789, *Statistiques internationales de bibliothèques* (5^{ème} édition, 2013 ; édition française en mai 2014).
- NF/ISO 11620, *Indicateurs de performance des bibliothèques* (3^{ème} édition, 2014 ; édition française en avril 2015).
- ISO 16439, *Methods and procedures for assessing the impact of libraries* (1^{ère} édition, avril 2014 ; livre blanc *Qu’est-ce qui fait la valeur des bibliothèques ?*)²¹.

Cette dernière norme a pour objet d’aider les bibliothèques à prouver leur valeur, grâce à l’élaboration d’indicateurs efficaces pour convaincre les élus et les autorités qui les financent. Le livre blanc a été présenté en mars 2016²².

¹⁹ Ibid

²⁰ Loi organique relative aux lois de finance.

²¹ DELCARMINE, Nadine. Mesures en bibliothèque : panorama et évolution. In : TOUITOU, Cécile. *Évaluer la bibliothèque par les mesures d’impacts*. Villeurbanne : Presses de l’Enssib, 2016, p. 16-26. La Boîte à outils, 37.

²² Qu’est-ce qui fait la valeur des bibliothèques ? Une nouvelle norme pour mesurer leur impact. In : ENSSIB. *Accueil* [en ligne]. 2016. [Consulté le 14/08/2018]. Disponible à l’adresse : <http://www.enssib.fr/JE-valeur-des-bibliotheques>.

*Qu'est-ce qui fait la valeur des bibliothèques ?*²³

La nouvelle norme ISO 16439 de l'AFNOR a été pensée par des experts internationaux, afin d'aider les bibliothèques à construire des indicateurs destinés aux élus et aux décideurs financiers, pour la construction et le maintien des moyens des structures. Ces indicateurs cherchent à évaluer le bien-être collectif, la qualité de vie, ainsi que les impacts économiques induits par les bibliothèques. Ils ont aussi vocation à évaluer leur place dans la réalisation des politiques publiques, afin de répondre aux questionnements posés par la mise en concurrence d'Internet.

Questionnements soulevés

Le fondement ainsi que les interventions des bibliothèques dans le cadre des politiques publiques soulèvent plusieurs interrogations, reprises dans le livre blanc²⁴ :

- « La bibliothèque a-t-elle à agir pour l'intérêt général ? Le fait-elle efficacement ?
- A-t-elle vocation à garantir l'égalité d'accès à tous à la connaissance, à la culture ? Remplit-elle convenablement cette mission auprès des publics qu'elle devrait naturellement toucher ?
- Quel bénéfice social la bibliothèque apporte-t-elle à la collectivité dans son ensemble ? Contribue-t-elle à créer du lien social ?
- La bibliothèque est-elle une ressource qui permet aux citoyens de suivre, comprendre et participer aux débats sur chacun des enjeux de société, et notamment sur les enjeux environnementaux ?
- Remplit-elle son rôle de préservation de l'héritage culturel ?
- La bibliothèque est-elle un bon vecteur de la diffusion de l'information scientifique et technique ? A-t-elle un impact sur la réussite des études ? Sur le développement de la recherche ?
- Quel bénéfice la bibliothèque apporte-t-elle à chaque citoyen individuellement en termes d'épanouissement personnel, d'aide à l'insertion professionnelle, de compétences professionnelles, de construction de projets personnels ?
- Quel(s) bénéfice(s), y compris économiques, la bibliothèque apporte-t-elle à la collectivité nationale, territoriale, universitaire ? »

Pour répondre à ces questions, la norme s'attache à donner des clés pour mesurer la satisfaction des usagers, l'impact sociétal et l'impact économique, grâce à des données chiffrées, mais aussi et surtout par l'observation et par des éléments qualitatifs. En effet, les impacts sur l'épanouissement personnel des usagers sont difficilement quantifiables, puisqu'il s'agit avant tout d'un ressenti.

Les outcomes : les effets de la bibliothèque

L'impact peut se mesurer en mettant en relation les *inputs*, soit les ressources mises à disposition de la bibliothèque pour son fonctionnement, les *outputs*, c'est-à-dire les résultats de l'activités traduits par des données statistiques, révélatrices

²³ AFNOR. Livre blanc « Qu'est-ce qui fait la valeur des bibliothèques ? » [en ligne]. 2016. [Consulté le 14/08/2018]. Disponible à l'adresse : http://portailgroupe.afnor.fr/public_espacenormalisation/afnorcn46-8/livre%20blanc%20fev2016.pdf

²⁴ Ibid., p. 8.

de la performance et de la satisfaction des usagers, mais aussi les *outcomes*, qui sont les effets de ces résultats en rapport avec les missions de la bibliothèque. Ces derniers donnent une définition de l'impact et de la valeur de la bibliothèque. Les *outcomes* sont définis dans le livre blanc comme étant « l'ensemble des transformations ou des changements induits dans la vie, l'expérience ou la pratique de l'utilisateur ou de la communauté en relation avec les missions d'éducation et de mise à disposition de la documentation des bibliothèques ». Ce sont donc les changements qui interviennent dans les comportements, les pratiques ou la vie des usagers. La Public Library Association mène en ce sens un projet, appelé « Outcome », afin de donner des outils pour les mesurer²⁵.

Un *outcome* est aussi défini comme étant un « effet immédiat et préalablement défini de l'extrait lié aux objectifs fixés par la programmation de la bibliothèque et de l'institution ou de la communauté dont fait partie la bibliothèque ». Ses effets sont donc positifs, délibérés et réels, immédiats et préalablement définis. Six types d'*outcomes*, soit les retombées et les bénéfiques que la bibliothèque apporte aux usagers, ont été définis par Franck Huysmans et Marjolein Oomes²⁶.

- La bibliothèque permet aux usagers d'acquérir de nouvelles connaissances ou de faire progresser leur compréhension.
- Elle leur permet de développer des compétences, comme de savoir comment candidater à une offre d'emploi ou apprendre à se servir des outils numériques. Elle entraîne un changement de niveau de qualification ou de compétence informationnelle chez les usagers.
- Elle apporte un changement dans les attitudes, les normes et les valeurs sociales, par exemple sur l'ouverture d'esprit sur les autres cultures et les personnes qui en sont issues. Elle influe positivement sur le vivre-ensemble et sur la cohésion sociale.
- Elle a un effet sur les activités et les comportements, en développant la maîtrise de l'information et le goût pour l'étude.
- Elle peut donner l'opportunité d'avoir du succès dans les études et dans la vie professionnelle, de changer de statut social et de conditions d'existence, si l'utilisateur trouve un emploi et acquiert une meilleure situation financière grâce à la fréquentation de la bibliothèque.
- Elle a des effets émotionnels et intellectuels, et donne l'occasion de faire de nouvelles expériences, d'éprouver du plaisir, d'avoir de l'inspiration, de faire preuve de créativité ou d'améliorer la confiance en soi.
- Elle a un impact sociétal sur le quartier : en plus de favoriser la cohésion sociale, elle contribue à l'identité et au rayonnement du quartier. Le bâtiment en lui-même peut aussi avoir un impact sur l'environnement.

Ces effets produits par les services de la bibliothèque peuvent être positifs ou négatifs, intentionnels ou accidentels, définis au préalable ou non, tangibles ou intangibles, réels ou potentiels. Cinq critères d'influence permettent de forger la valeur de la bibliothèque : les dimensions sociale, culturelle, éducative,

²⁵ PUBLIC LIBRARY ASSOCIATION. *Project Outcome* [en ligne]. 2015, mise à jour le 18 juillet 2018. [Consulté le 14/08/2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.projectoutcome.org/>

²⁶ HUYSMANS, Franck, OOMES, Marjolein et ROBATEL, Anne. Mesurer la valeur sociétale de la bibliothèque publique : définitions, critères et méthodes. In : TOUTOU, Cécile. *Évaluer la bibliothèque par les mesures d'impacts*, p. 65-74.

économique et affective (se relaxer, s'éveiller émotionnellement, élargir ses horizons grâce à l'apprentissage). La valeur de la bibliothèque est donc sociétale. La bibliothèque a aussi un impact économique, jugé par la valeur monétaire des services offerts et par son impact sur l'environnement économique, grâce à un effet moteur.

Les objectifs des mesures d'impact

Les mesures d'impact sont une aide à la décision et à la gestion des ressources de la bibliothèque. Elles permettent en outre de justifier les ressources utilisées dans le cadre des services offerts par l'établissements. Comme pour les rapports d'activité, les mesures d'impact sont un moyen de suivre les résultats et de se comparer avec les autres établissements de même envergure. Enfin, c'est un outil d'information pour les organismes nationaux et régionaux qui soutiennent, financent et contrôlent l'activité de la bibliothèque, et qui promeut le rôle et l'importance de la bibliothèque pour les usagers et pour la société. A l'échelle internationale, les mesures d'impact développent la coopération.

Les données recueillies lors des mesures d'impact sont de trois ordres : les données induites, les données statistiques ; les données sollicitées, par le biais d'entretiens ou de questionnaires ; les données observées.

La mesure de la satisfaction

La mesure de la satisfaction des usagers se fait notamment par enquête, pour recueillir leurs perceptions des services. L'utilisateur est ainsi au cœur de l'évaluation. Si ces données ne sont que déclaratives et doivent être relativisées, il faut garder à l'esprit que le ressenti est propre à chacun. Un usager peut déclarer que la bibliothèque l'a aidé à obtenir son diplôme : ce n'est peut-être pas vrai objectivement, mais son avis et son opinion constituent sa vérité. Le recueil d'un ressenti est par définition subjectif. Il est donc intéressant de le comparer à des données objectives, statistiques et observées.

Les indicateurs de performance permettent notamment d'évaluer la qualité des services de la bibliothèque, et de prouver l'impact sur la durée. Si le pourcentage d'utilisateurs actifs a augmenté au cours d'une année parmi un public cible, cela montre que l'action de la bibliothèque a eu un impact sur cette population.

La mesure de la satisfaction est un moyen d'évaluer l'impact sur les qualifications, sur les compétences, sur les pratiques et sur les opinions des usagers. Ces informations seront recueillies par des questionnaires, des entretiens individuels, des focus-groups ou encore par auto-évaluation. Ainsi, la bibliothèque disposera de données qualitatives et quantitatives, mais aussi de témoignages et d'anecdotes utiles au storytelling²⁷, et des perceptions des usagers sur les impacts. Il est aussi intéressant de questionner les non-utilisateurs, qui ont également un ressenti sur le rôle des bibliothèques²⁸.

²⁷ Manière de convaincre en donnant un exemple vécu, en racontant une histoire. Voir le point « Storytelling ».

²⁸ Voir l'Annexe 2.

L'impact sociétal

L'impact sociétal est défini dans le livre blanc de l'AFNOR comme étant « l'influence de l'existence des services rendus par une bibliothèque sur la population à desservir et plus largement sur la société ». Cette définition intègre les notions d'inclusion et de cohésion sociale. La bibliothèque contribue à l'information et à l'éducation, aux libertés d'accès à l'information, aux enjeux de diversité culturelle et à l'animation des territoires, ainsi qu'au bien-être individuel. Elle permet de réduire la fracture numérique, ce qu'on appelle la « e-inclusion », et de mettre à disposition de tous les communs de la connaissance.

Cependant, il est difficile d'isoler l'impact de la bibliothèque : il est donc plus pertinent de valoriser les apports des bibliothèques aux impacts sociétaux reconnus. Les bibliothèques universitaires ont par exemple largement contribué au développement du modèle de l'*open access* pour les travaux de la recherche, en instaurant des plateformes de dépôt en ligne sous forme d'archives. Elles ont donc permis le développement de la recherche et d'un nouveau modèle économique scientifique.

Pour mesurer l'impact sociétal, les outils utilisés peuvent être des sondages, des entretiens qualitatifs avec des publics cibles, les données de fréquentation et les observations sur le terrain.

L'impact économique : l'enquête FESABID

L'association des bibliothèques espagnoles, FESABID²⁹, a engagé une enquête pour démontrer l'impact économique des bibliothèques sur la société³⁰. Pour cela, elle s'est appuyée sur la méthode du *marketing pricing*, en recherchant le coût d'un service marchand alternatif. Cependant, il n'existe pas toujours d'équivalent aux services de la bibliothèque dans le secteur commercial. L'American Library Association a donc créé un outil de calcul, le « Library Value Calculator », réutilisé par FESABID. Il se base sur le coût en temps, les *times costs*, obtenu par l'établissement du ratio entre le salaire de l'utilisateur et le temps qu'il passe à la bibliothèque, et la valeur du service dont bénéficie l'utilisateur. Cette valeur est calculée selon son investissement personnel, soit la somme du coût du temps passé à la bibliothèque cumulée au coût du trajet, qui comprend le prix du transport ainsi que le temps passé sur le trajet. La référence utilisée est celle du salaire moyen de la population desservie : elle ne s'applique donc qu'aux usagers actifs professionnellement.

Cette méthode comprend des limites. La valeur du service fluctue selon le salaire moyen des usagers, bien que le service offert par la bibliothèque reste le même. La valeur des services dans une ville riche sera donc plus élevée que dans une ville pauvre, ce qui ne correspond pas à la réalité. De plus, la valeur de l'investissement de l'utilisateur est indexée sur son salaire, alors qu'il peut n'utiliser la bibliothèque que pour ses loisirs. Enfin, l'investissement de l'utilisateur peut être marginal par rapport à la valeur réelle du service. Pour combler ces lacunes, c'est à l'utilisateur d'estimer la valeur du service par l'évaluation contingente.

²⁹ Federación Española de Sociedades de Archivística, Biblioteconomía, Documentación y Museística.

³⁰ FESABID et GOMEZ YANEZ, José Antonio. *The economic and social value of information services : libraries* [en ligne]. Madrid : Estudio de Sociología Consultores, 2014. Disponible à l'adresse : <http://www.fesabid.org/sites/default/files/repositorio/economic-social-value-information-services-libraries.pdf>

Le retour sur investissement de la bibliothèque est calculé par l'analyse du ratio entre le coût et le bénéfice, soit l'investissement de la collectivité par rapport au bénéfice de la bibliothèque. Ce bénéfice est obtenu par l'estimation de la valeur du service, soit par l'utilisateur soit par rapport aux prix du marché, et par la valeur x des données d'usages. La valeur du service est multipliée par les données d'usage, ce qui donne un produit, ensuite divisé par les coûts du service, afin d'établir le retour sur investissement³¹.

L'analyse des impacts économiques est l'effet d'une politique, d'un programme, d'un projet, d'une activité ou d'un événement sur l'économie d'un territoire donné. Les évolutions sont mesurées en termes de croissance économique, de nombre d'emplois et de revenus sur une zone définie. Les effets sont directs et indirects sur l'économie locale : les rentrées fiscales de la bibliothèque sont à la fois les acquisitions, les dépenses de fonctionnement, les emplois et les usagers consommateurs. Cette analyse n'est valable que pour des bibliothèques qui peuvent attirer des visiteurs sur plusieurs jours, car les usagers habituels payent des impôts pour les financer, et pour les bibliothèques ayant des budgets leur permettant de faire des dépenses qui constituent un apport à l'économie du territoire. L'analyse des impacts économiques présente également des risques : l'impact économique pose la question du coût d'opportunité, qui a un effet négatif sur d'autres équipements.

Le Danemark a aussi réalisé une étude sur les impacts économiques de ses bibliothèques, « The economic value of public libraries »³². Cette enquête a montré que les bibliothèques contribuent à hauteur de 0,1 % du PIB. Elle a aussi prouvé que les bibliothèques danoises contribuent à développer les compétences de lecture des enfants, que ces compétences en lecture élevées permettent un meilleur niveau d'éducation, et qu'un meilleur niveau d'éducation entraîne des effets économiques positifs. D'autres études d'impact économique ont été faites par la bibliothèque publique de Toronto³³ et par la bibliothèque de l'Université de Syracuse à New-York³⁴.

Comment mesurer l'impact ?

La mesure de l'impact permet de construire son plaidoyer, en sélectionnant des données qui se rapportent à la cause défendue. C'est « une démarche scientifique qui se distancie des points de vue normatifs »³⁵.

L'impact est mesuré dans l'épaisseur, dans l'espace et dans le temps. Comme défini dans le livre blanc de la norme ISO 16439, l'impact revêt plusieurs acceptations. Au niveau élémentaire, l'impact est évalué de façon autocentrée, c'est-à-dire selon le point de vue inhérent aux bibliothécaires et à leur structure. Le

³¹ Pour plus d'informations, se référer à l'outil en ligne LibValue.

³² FREMTIDENS BIBLIOTEKER. *The economic value of public libraries* [en ligne]. Copenhague : Copenhagen Economics, 2015. Disponible à l'adresse : <http://www.fremtidensbiblioteker.dk/upl/website/pdf-engelsk/SamlefinalopslagUK1.pdf>

³³ MARTIN PROSPERITY INSTITUTE. *So much more : the economic impact of the Toronto Public Library on the City of Toronto* [en ligne]. Toronto : Martin Prosperity Institute, 2013. Disponible à l'adresse : http://martinprosperity.org/media/TPL%20Economic%20Impact_Dec2013_LR_FINAL.pdf

³⁴ Value and ROI comprehensive study : Syracuse. In : ASSOCIATION OF RESEARCH LIBRARIES. *LibValue* [en ligne]. 2015, mise à jour le 24 avril 2016. [Consulté le 14/08/2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.libvalue.org/about/toolkit/value-roi-syracuse>

³⁵ EVANS, Christophe. Petits vices et grandes vertus des études d'impact : un point de vue sociologique. In : TOUTOU, Cécile. *La valeur sociétale des bibliothèques*, p. 71-84.

deuxième niveau est plus large, et se concentre sur les effets de la fréquentation. Un niveau encore plus ambitieux est celui de repérer les impacts non prévus et de mesurer l'impact sur les populations qui ne fréquentent pas la bibliothèque. L'impact peut être d'ordre psychologique et intellectuel, la fréquentation de la bibliothèque peut agir sur la construction de soi et avoir des effets thérapeutiques, comme le montrent les différentes méthodes de bibliothérapie. Cette pratique médicale consiste à prescrire des lectures à un patient, afin de soigner des troubles de la santé mentale ou de renforcer le bien-être psychologique³⁶.

Cependant, il est difficile de chiffrer ces impacts. Les données, qui sont produites grâce à des questionnaires ou des entretiens, ne sont pas certaines, car les réponses ne sont pas toujours cohérentes ou sincères. Il est également compliqué de savoir quelles sont précisément les externalités positives sur l'environnement économique liées au déplacement à la bibliothèque ou aux économies réalisées par les usagers qui n'achètent pas les livres empruntés, et qui donc ne conservent pas le bien. La satisfaction des usagers, si elle donne un indice sur les effets immédiats dus à la bibliothèque, ne prend pas en compte ceux qui ne viennent plus. Il est donc intéressant de se pencher sur les anciens usagers, afin de comprendre pourquoi les offres de la bibliothèque ne sont plus suffisantes.

L'enquête réalisée par la bibliothèque départementale du Val d'Oise³⁷ a permis de recueillir les points de vue des usagers. Trois quarts d'entre eux ont déclaré que fréquenter la bibliothèque influait positivement sur leur état d'esprit. Un usager sur cinq disait y faire des rencontres. Aux Pays-Bas, c'est un usager sur cinq qui éprouvait un sentiment de connexion avec la société grâce à la bibliothèque. Le sens de ces deux réponses n'est pas le même selon les systèmes de représentations propres à chacun : il faut donc s'attacher aux faits plutôt qu'aux jugements. Les données qualitatives, recueillies lors d'entretiens approfondis, permettent de mieux comprendre les questions de jugement et d'appréciation.

Comme dit plus haut, il ne faut pas se contenter de répertorier les arguments de contentement. Les effets négatifs sont aussi à prendre en compte, notamment la violence symbolique que peut exercer la bibliothèque sur certaines populations. Connaître les contre-arguments permet de les parer, et de communiquer de façon plus pertinente.

Pour présenter les résultats, les réponses peuvent être synthétisées par typologies. Il est toujours intéressant d'insérer des citations et des expériences vécues, afin de faire passer le message sur le mode du storytelling.

³⁶ GUIDI, Léa. La bibliothérapie, pratique médicale méconnue en France. In : DACOS, Marin. *Monde du Livre* [en ligne]. 2013, mise à jour le 13 novembre 2015. [Consulté le 14/08/2018]. Disponible à l'adresse : <https://mondedulivre.hypotheses.org/1700>

³⁷ CONSEIL DEPARTEMENTAL DU VAL D'OISE. *La bibliothèque vaut-elle le « coût » ?* [en ligne]. Cergy-Pontoise : Conseil départemental du Val d'Oise, 2017. Disponible à l'adresse : <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/67313-la-bibliotheque-vaut-elle-le-cout.pdf>. Voir aussi l'Annexe 3.

CHANGER L'IMAGE DES BIBLIOTHEQUES : MOYENS ET TECHNIQUES

Pour exister, les bibliothèques doivent modifier leur image, et pour cela se rendre plus visibles. Elles obéissent à de grands principes qui justifient leur place au sein de la société : elles ont une démarche politique, puisqu'elles contribuent à informer les citoyens, qui sont aussi des électeurs. Elles ont également un principe éthique, en obéissant à trois fondements que sont la liberté, l'équité et la cohésion sociale.

Aujourd'hui, les bibliothèques se regroupent sous l'*international librarianship*, grâce à des organisations globales comme l'IFLA³⁸, qui agissent en direction des décideurs pour prouver l'importance des bibliothèques. Plusieurs techniques, issues ou non du monde de l'entreprise, peuvent être reprises par les bibliothèques pour faire entendre leurs voix.

Le marketing

Le Larousse définit le marketing comme étant « l'ensemble des actions qui ont pour but de connaître, de prévoir, et éventuellement, de stimuler les besoins des consommateurs à l'égard des biens et des services et d'adapter la production et la commercialisation aux besoins ainsi précisés ».

En bref, le marketing a pour objet de savoir quoi vendre, à qui, et comment. Cette méthode se base donc sur les besoins du consommateur afin d'adapter les produits de l'entreprise à sa cible. Ce n'est donc pas une simple promotion des produits ni une technique de vente pure et dure : l'objectif du marketing est de répondre aux attentes des clients grâce à une étude des besoins. Avant toute chose, l'entreprise doit définir sa clientèle cible, ce qu'on appelle un segment.

L'évolution du marketing

Depuis l'apparition du marketing dans les années 60, sa définition et ses objectifs ont évolué. Au départ, le marketing s'appliquait aux produits de grande consommation (alimentation, cosmétiques, produits ménagers...). A partir des années 70, l'offre est supérieure à la demande. Le marketing n'a pas pour objet de faire une différenciation entre les clients : c'est le marketing de masse. Dans les années 80, on voit apparaître le marketing de segmentation, afin de solliciter davantage les clients. Ces derniers ont des besoins différents, ce qui induit des comportements différents. Les années 90 voient un ralentissement de la demande, car l'offre arrive à saturation. Les clients sont volatiles. Les entreprises insistent davantage sur la relation aux clients, avec des mailings et des services en plus. C'est le marketing relationnel. Dans les années 2000, le client est considéré comme un individu plus que comme un consommateur. On s'adresse à lui en tant que personne et non plus comme à une entité de consommateurs. C'est le marketing individualisé ou « one to one », qui met en place des services interactifs et personnalisés.

Aujourd'hui, le marketing de masse a pratiquement disparu. L'individu est au centre de la stratégie marketing, et on voit émerger de nouvelles tendances tenant compte des préoccupations actuelles : le marketing éthique, qui met en avant des

³⁸ International Federation of Library Associations and Institutions.

valeurs militantes, comme l'environnement et l'équité. L'objectif est de donner du sens à l'achat. Le marketing tribal, quant à lui, s'appuie sur des communautés d'individus réunies par un ou plusieurs critères d'appartenance, comme la couleur de la peau dans le domaine cosmétique. Enfin, avec l'omniprésence d'Internet, le client devient prescripteur grâce aux canaux de communication en ligne. En utilisant Internet, l'entreprise peut favoriser le bouche-à-oreille : c'est le marketing viral. En effet, un individu a davantage tendance à suivre les conseils d'un proche qu'une publicité. Au fil du temps, mais dès les années 70, le marketing n'a plus été l'apanage des seules entreprises. Les associations, les ONG ainsi que les institutions publiques et politiques s'en sont emparé, à l'instar des bibliothèques.

La démarche marketing concerne tous les moments de la production : avant, avec le marketing stratégique, et après, avec le marketing opérationnel. Mais avant toute opération marketing, l'entreprise doit étudier le marché. Les études marketing sont primordiales puisqu'elles permettent de collecter des informations sur le marché et, au regard de celles-ci, de prendre des décisions commerciales.

Cette démarche s'applique tout à fait au champ des bibliothèques. Ces dernières se doivent de connaître leur environnement, leurs usagers et leurs partenaires potentiels, ainsi que la « concurrence » : il s'agit de l'offre documentaire, culturelle et de loisirs disponibles dans leur champ d'action. L'objectif est de pouvoir répondre au mieux aux attentes et aux besoins de leurs publics.

La démarche marketing appliquée aux bibliothèques

L'étude marketing se réalise en quatre temps. En premier lieu, il faut formuler la problématique marketing, en se demandant quel est le but de cette stratégie. Dans un second temps, il faut définir la problématique d'étude, en se posant les questions « comment ? » et « quoi ? ». Une fois ces deux lignes directrices fixées, on peut passer à réalisation de l'étude et de contrôle, pour finalement recueillir les données, analyser et interpréter les résultats.

Il existe trois types d'études :

- les études documentaires, qui permettent de récolter des informations déjà existantes, dites secondaires ;
- les études qualitatives, réalisées à partir de questions ouvertes et qui permettent de recueillir une information primaire et d'expliquer les comportements. Ces études sont menées à partir d'entretiens, de tests expérimentaux ou de séances d'observation ;
- les études quantitatives, basées sur des questions fermées, et qui ont pour objet de mesurer un phénomène par le biais de sondages.

Une fois l'étude réalisée et les résultats interprétés, il faut définir la stratégie marketing. Grâce à une matrice SWOT³⁹, une analyse est faite de l'environnement interne et de l'environnement externe de l'organisation en relevant les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces. Il est ainsi possible d'identifier un avantage concurrentiel. Ensuite, le marché doit être quantifié pour évaluer sa position, puis découpé en segments selon des critères

³⁹ Strengths (forces) – Weaknesses (faiblesses) – Opportunities (opportunités) – Threats (menaces). Voir l'Annexe 6.

objectifs ou subjectifs, avant de pouvoir définir des segments-cibles. L'objectif final est de pouvoir positionner l'offre, c'est-à-dire de la différencier de celle des autres acteurs, et fixer les objectifs à atteindre.

La deuxième phase du marketing est la phase opérationnelle, soit la mise en œuvre des actions pour atteindre les objectifs du marketing stratégique. Pour cela, on utilise les 4P du marketing mix : Product (produit), Price (prix), Place (distribution) et Promotion (communication). Le marketing opérationnel doit faire en sorte que le positionnement soit cohérent avec l'idée que se fait le client de l'offre. Cet enjeu est primordial pour les bibliothèques : elles souffrent encore d'une image vieux jeu. Il y a un décalage entre la vision qu'ont les professionnels de leur métier et de l'offre des bibliothèques, leur identité, et l'image qu'en a le grand public. Finalement, la mise en œuvre peut avoir lieu et les résultats sont contrôlés en fonction des objectifs fixés. C'est une démarche de B to C, *business to customer* (entreprise vers client), par opposition au B to B, *business to business* (entreprise vers entreprise).

Le marketing utilise la segmentation du marché pour créer des cibles. Dans le domaine des bibliothèques, la segmentation des publics existe depuis longtemps et est pertinente pour mieux répondre aux besoins. Le ciblage est repris par les décideurs depuis les années 2000, afin d'avoir une certaine efficience. Je reproduis ici un tableau permutant les techniques du marketing appliqué aux bibliothèques et réalisé par Corinne Matheron⁴⁰ :

Terminologies issues du marketing	Fonctions pour l'entreprise	Fonctions pour la médiathèque
Marketing	Conquérir des marchés rentables	Améliorer le service aux usagers
Champ ou zone de chalandise	Marché	Territoire
Segmenter	Vendre davantage et plus cher à chaque segment de marché en répondant avec précision aux attentes des segments	Mieux comprendre les attentes de chaque « groupe » de population pour adapter ses services
Cibler	Choix des segments de marché les plus rentables	Choix des groupes de population auprès desquels l'équipement va concentrer ses efforts à un instant précis

Objectifs poursuivis dans l'utilisation des techniques issues du marketing : entre l'entreprise et le service public culturel, des différences fondamentales

Le marketing vise aussi à fidéliser les clients, ou dans le cadre de la bibliothèque, les usagers. Différents dispositifs sont mis en place pour faire de l'enseigne, ou de la bibliothèque, une marque dont l'utilisateur soit satisfait, et pour

⁴⁰ MATHERON, Corinne. Cibler les publics en médiathèque : apports et limites de la notion. In : JACQUINET, Marie-Christine. *Créer des services innovants : stratégies et répertoire d'actions pour les bibliothèques*. Villeurbanne : Presses de l'Enssib, 2011, p. 49-55. La boîte à outils, 23.

qu'il y revienne. Les consommateurs ont des dispositions différentes, sur lesquels le service marketing (s'il existe) peut s'appuyer :

- Le consommateur recherche une action rationnelle, il cherche à gagner du temps ou à trouver des réponses à un problème donné.
- Le consommateur recherche une action affective, qui soit fondée sur les émotions et les sensations ; il veut se faire plaisir, être curieux, profiter de loisirs.
- Le consommateur vise une action rationnelle en valeur, c'est-à-dire fondée sur la psychologie, comme savoir s'écouter ou envisager l'avenir⁴¹.

Donner des réponses à ces besoins s'envisage dans le cadre du marketing relationnel, où le professionnel va chercher à créer une relation durable et spécifique avec les consommateurs. Pour cela, il crée des dispositifs d'offre pour répondre à des dispositions de la demande. Dans le domaine commercial, les magasins mettent en scène des « univers de consommation » tirés du champ domestique : les magasins de décoration créent des espaces distincts de salons, de cuisine, de salle de bain, pour rappeler la maison du client et le faire se sentir comme chez lui. Les bibliothèques, avec le concept du troisième lieu, ont également cet objectif. Les grandes enseignes proposent aussi aux clients de fêter l'anniversaire de la marque, avec des opérations spéciales, pour consolider le lien. Elles personnalisent leurs espaces avec des ambiances et des codes couleurs qui les différencient de la concurrence les rendent reconnaissables immédiatement. Tous ces concepts sont repris par les bibliothèques, qui cherchent à proposer un lieu unique et agréable pour leurs usagers, et par ce biais, à les fidéliser.

Le marketing, un outil pour convaincre les tutelles

Pour résumer, la démarche marketing regroupe plusieurs temps, de l'étude des besoins à la segmentation du marché et à la mesure de l'efficacité, pour, finalement, développer la clientèle visée. Ici, je m'intéresserai au marketing comme moyen de convaincre la tutelle de l'utilité de la bibliothèque.

Pour que la bibliothèque soit utile au plus grand nombre, et donc justifie par là son existence, il est essentiel de répondre aux besoins du public. L'analyse, par le biais de l'étude de marché, prend là tout son sens. En effet, un marché n'est jamais homogène. Il est composé d'individus ayant des besoins et des comportements différents. C'est pour cette raison que l'orientation client constitue le seul modèle viable aujourd'hui pour l'entreprise. Il faut donc proposer un produit différent selon la catégorie d'usagers visée, en utilisant la segmentation.

Le marketing appliqué aux bibliothèques a aussi vocation à améliorer la visibilité des bibliothèques, à les faire connaître tant auprès du public que des tutelles. Il faut penser le marketing comme un moyen de satisfaire les besoins du public, et non pas comme un moyen de « vendre » les services proposés. La clé est de proposer des services adaptés. Le marketing des bibliothèques met ensuite ces services en avant, en s'appuyant sur leur qualité. Les partenariats sont primordiaux, car l'union fait la force.

⁴¹ BARREY, Sandrine. Fidéliser les clients dans le secteur de la grande distribution : agir entre dispositifs et dispositions. In : COCHOY Franck. *La captation des publics : c'est pour mieux te séduire, mon client...* Toulouse : Presses universitaires du Mirail, 2004, p. 127-150. Socio-logiques.

Pour que la bibliothèque soit visible, elle doit se montrer. Il faut personnaliser le service : plutôt que de mettre en avant les collections à travers un nombre de documents qui ne parlera pas forcément au public, il est plus pertinent de valoriser le personnel. En effet, les usagers aiment pouvoir compter sur les professionnels et sur leurs conseils. La bibliothèque est ainsi personnalisée, mise à taille humaine. Il est important que les bibliothécaires soient perçus comme accessibles, en se déplaçant dans l'espace, en portant un badge avec leur nom...

Au niveau des tutelles, les bibliothécaires doivent montrer leur utilité en dehors du service aux usagers. En effet, ils peuvent se montrer précieux pour des recherches documentaires en vue d'un discours par exemple. Le service est là aussi personnalisé, en montrant aux élus, par le biais d'un flyer regroupant les noms des agents, les numéros de téléphone et les services proposés, que les bibliothécaires peuvent leur être utiles dans leur quotidien. Un plan marketing peut être élaboré spécifiquement à destination des décideurs. Pour cela, il faut d'abord définir les problématiques et les solutions possibles, et identifier les cibles. Il faut également maîtriser et exploiter les supports dans la communauté, comme les groupes d'intérêt, ainsi qu'anticiper les oppositions. Dans tous les cas, l'objectif principal est de faire connaître les services de la bibliothèque à tous.

Identifier les acteurs dont dépend hiérarchiquement la bibliothèque et qui sont susceptibles de la financer permet ensuite de mieux analyser les opportunités et les menaces pour la bibliothèque. Ces acteurs sont la tutelle ainsi que les organismes de subvention (la DRAC par exemple), le réseau et l'intercommunalité le cas échéant, mais aussi les tutelles implicites : des associations d'amis de la bibliothèque, ainsi que les forces de pression que sont les personnes influentes. Une fois identifiés, il est important d'analyser les relations entre ces acteurs et avec la bibliothèque, d'autant plus si elles sont contractuelles. Les contrats permettent d'évaluer le niveau de pouvoir de décision de chaque acteur, ainsi que le niveau financier et les marges de manœuvre pour la bibliothèque.

Ensuite, le professionnel peut s'intéresser à l'efficacité de la communication entre le service et la tutelle. Quels modes de communication sont utilisés ? Les demandes sont-elles entendues et comprises ? La nature des échanges permet en outre de comprendre la position de la bibliothèque et son rôle, notamment pour les projets en cours ou à venir. Il faut également évaluer la cohérence des services avec les attentes du public.

La tutelle a une influence sur la bibliothèque, mais il est intéressant de définir à quel point. A-t-elle une sensibilité particulière pour la culture la lecture ? Quel est le degré d'autonomie de la bibliothèque et sa marge de manœuvre ? Identifier les limites de l'influence de la tutelle, ainsi que les limites du champ d'action en autonomie de la bibliothèque, permet d'établir des enjeux. Pour cela, un outil particulièrement utile est la matrice SWOT pour l'environnement externe, qui permet de classer les opportunités et les menaces.

Le positionnement de la bibliothèque dans la communauté est important, car c'est ce qui justifie l'octroi de moyens. Le positionnement est constitué de deux éléments : l'identité du service, qui correspond à ce qu'elle est, et donc à ses objectifs ; et l'image du service, ce qu'il paraît être, et qui peut être différente de l'identité, car elle est subjective et déterminée par les utilisateurs. Tout l'enjeu est de faire correspondre l'image à l'identité. Le positionnement auprès de la tutelle valorise le rôle de la bibliothèque afin de justifier l'appui qu'elle lui porte. Les bénéfices pour la tutelle sont à mettre en avant.

Le Prix international de marketing IFLA

Initié en 2002 par l'IFLA avec le sponsor 3M Library Systems, le prix international de marketing a pour objet de valoriser des initiatives de bibliothécaires dans ce domaine. L'objectif est de récompenser les meilleurs projets et d'encourager le marketing dans les bibliothèques, en donnant l'occasion aux professionnels de partager leurs expériences. Aujourd'hui, l'IFLA a un partenariat commercial avec l'entreprise BibLibre⁴². Le gagnant remporte la somme de 2000 € pour continuer à développer ses projets, ainsi que la participation tous frais payés au congrès de l'IFLA de l'année en cours. Deux autres lauréats obtiennent des prix de 1000 € et 500 €.

Le projet doit être soumis en présentant les bénéficiaires locaux, les besoins identifiés du public-cible, ainsi que les résultats obtenus. Le prix est attribué après évaluation des points suivants :

- Approche stratégique du marketing ;
- Créativité, originalité, innovation et valeurs sociales ;
- Potentiel à générer une large visibilité auprès du public et un soutien aux bibliothèques ;
- Efficacité de la communication ;
- Engagement dans les activités de marketing en cours ;
- Expression d'émotion, de durabilité et d'aspects éthiques.

En 2002, le premier prix a été attribué à la Houston Public Library, au Texas, pour le projet « The Power Card Challenge ». Une carte multiservices a été mise en place pour augmenter le nombre d'enfants emprunteurs, dans le but d'améliorer leur travail scolaire. Des objectifs quantifiables avaient été définis sur 3 ans : augmenter le nombre d'inscription de 30 % et passer de 100 000 à 303 000 prêts par an. La carte permettait également de créer une identité propre à la bibliothèque. En 2004, c'est la School library of Australian Islamic College de Kewdale qui a été récompensée pour sa campagne « I came, I saw, I read ». Elle a mis à disposition des ressources documentaires et électroniques adaptées pour 300 enfants réfugiés d'Afghanistan, d'Irak et de Somalie. L'édition 2016 a été remportée par la Bibliothèque de l'Université de Science et de technologie de Beijing, en Chine, pour son projet « READay », qui utilise Twitter pour publier une critique quotidienne d'un livre, afin d'encourager la lecture sur le campus.

Entre 2001 et 2009, 192 candidatures ont été envoyées depuis 44 pays, avec un taux de participation des bibliothèques publiques de 40 %⁴³. En 2016, l'IFLA a reçu 65 candidatures de 11 pays, mais aucune de France⁴⁴. Ce prix permet de faire connaître sa bibliothèque et ses idées à travers le monde, et d'exprimer ses valeurs

⁴² FERRADAL, Henar Sylvestre. IFLA BibLibre International Library Marketing Award. In : IFLA. *International Federation of Library Associations and Institutions* [en ligne]. 2012, mise à jour le 5 janvier 2018. [Consulté le 14/08/2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.ifla.org/node/6922>.

⁴³ MCADAM, Daisy. Utiliser le marketing : de l'action locale à la communication globale. In : ACCART, Jean-Philippe. *Communiquer ! les bibliothécaires, les décideurs et les journalistes*. Villeurbanne : Presses de l'Enssib, 2010, p. 155-161. La boîte à outils, 21.

⁴⁴ Qui sont les lauréats du Prix International IFLA BibLibre 2016 ?. In : MERCIER, Silvère. *Bibliobsession* [en ligne]. 2017. [Consulté le 14/08/2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.bibliobsession.net/2017/04/20/laureats-prix-international-ifla-biblibre-2016/>

professionnelles. C'est donc un très bon moyen de valoriser sa structure auprès de la tutelle.

Le lobbying

Connoté négativement en France, le lobbying a pour objet de construire des relations avec les décideurs afin de pouvoir influencer les décisions. C'est un travail de l'ombre, basé sur un message clé et sur des objectifs identifiés. Les outils utilisés sont des données factuelles, le storytelling pour sensibiliser, les médias, les pétitions... Pour être plus fort, le lobbying doit aussi faire adhérer l'opinion publique à sa cause, être visible, et faire appel à des alliances d'acteurs forts. En effet, le lobbying est d'autant plus puissant que l'association ou l'entreprise qui le porte est légitime.

Aux Etats-Unis, le lobbying est encadré par la loi : c'est une activité non-lucrative, qui a pour objet de convaincre les décideurs politiques d'avoir une position particulière sur la législation, de façon directe ou indirecte. Il y existe deux types de lobbying :

- Le *direct lobbying*, qui est une communication faite à destination directe d'un parlementaire ou d'un employé du corps législatif, en rapport avec une législation spécifique et qui donne une opinion sur cette législation.
- Le *grassroots lobbying*, qui est cette fois adressé au grand public et l'encourage à prendre parti et à agir.

Dans le langage courant, on appelle lobbying toute discussion sur des enjeux avec des hommes politiques. Le lobbying est donc l'action d'un groupe de pression auprès des décideurs politiques. Pour les bibliothèques françaises, deux grands groupes existent : l'IABD, au niveau national, et EBLIDA, au niveau européen.

L'IABD

L'IABD (Interassociation des bibliothécaires et des documentalistes) a été créée en 2002⁴⁵, suite au projet de loi DADVSI (Droit d'auteur et droits voisins dans la société d'information), relatif à la reproduction et à la diffusion d'œuvres protégées. Cette loi répondait à la directive européenne de 2001, mais ne tenait pas compte de l'exception au droit d'auteur prévue dans la directive en faveur des bibliothèques, des établissements d'enseignement, des musées et des archives. Six associations de bibliothécaires et documentalistes se sont alors regroupées pour former l'Interassociation archives-bibliothèques-documentalistes afin de faire entendre leurs voix auprès du gouvernement. Grâce à des pétitions et des amendements à destination des parlementaires qui siégeaient au débat, ainsi qu'à une conférence avec la FNCC (Fédération nationale des collectivités territoriales pour la Culture) et l'AMF (Association des Maires de France) la veille de l'ouverture du débat, l'IABD a pu être reçue par le cabinet du Ministre de la Culture et participer aux discussions entre ce dernier et le Syndicat national des éditeurs (SNE), afin d'obtenir un amendement gouvernemental. En 2006, la loi DADVSI était promulguée. Plus tard, l'IABD a obtenu une concertation avant le vote de la loi Hadopi.

⁴⁵ IABD. *Interassociation archives bibliothèques documentation...* [en ligne]. 2007, mise à jour le 13 octobre 2017. [Consulté le 19/08/2018]. Disponible à l'adresse : <https://iabd.fr/>

EBLIDA

EBLIDA (European Bureau of Library Information and Documentation Associations) est une fédération d'associations nationales à l'échelle européenne, créée en 1992⁴⁶. L'une de ses missions est d'agir auprès du Conseil de l'Europe en faveur des bibliothèques, d'assurer leur défense et leur promotion grâce à des actions de lobbying.

Ses objectifs sont les suivants :

- Favoriser la concertation entre ses membres sur des questions d'intérêt commun ;
- Servir de canal de communication entre ses membres et d'autres interlocuteurs, dont la Commission européenne, le Parlement européen et d'autres institutions de l'UE ;
- Représenter les professionnels des bibliothèques et des services d'information sur les questions européennes ;
- Servir et promouvoir les autres intérêts des bibliothèques et des services d'information, de leurs institutions et des professionnels en Europe.

EBLIDA est aujourd'hui un interlocuteur reconnu sur les questions touchant aux bibliothèques et à l'information, mais son installation auprès des instances européennes n'a pas été simple. A Bruxelles, le centre européen, on parle de « bulle bruxelloise » : c'est le deuxième centre de lobbying mondial après Washington. Plus de 3 000 structures représentées par 30 000 lobbyistes y sont installées et influencent les discussions des institutions européennes. Comme il n'existe pas de loi sur le lobbying en Europe, certaines entreprises disposant de moyens conséquents sont plus influentes que les autres, et il est difficile d'y trouver sa place. De plus, il n'existe pas de directive européenne « Bibliothèques », alors que les bibliothèques restent un symbole important de l'Europe, attachée à la connaissance et à la diversité culturelle. En témoigne la fierté des décideurs politiques à propos d'Europeana, la bibliothèque européenne⁴⁷.

Pour exister, EBLIDA met l'accent sur des actions ciblées, des informations s'appuyant sur des données concrètes, et sur le changement d'image des bibliothèques. Il met en lumière les thématiques auxquelles se rattache l'action des bibliothèques, comme l'insertion, la lutte contre l'illettrisme, le développement des compétences numériques ou le droit d'auteur.

Afin de retenir l'attention des décideurs, EBLIDA met en place des stratégies de captation sur trois ans, mis en œuvre par des plans de travail annuels définissant des priorités. Actuellement, la stratégie porte sur la Communauté européenne des bibliothèques et de l'information forte pour favoriser une société civile européenne équitable, durable et bien informée. En 2016, EBLIDA a notamment illustré la pertinence et l'utilité des bibliothèques pendant la « Crise des réfugiés ». Les bibliothèques ont mis en place des actions afin de faciliter l'intégration des réfugiés, grâce à la mise à disposition de livres, de jeux et de cours de langues. EBLIDA a ainsi pu prouver aux décideurs que les bibliothèques avaient su réagir

⁴⁶ EBLIDA. *Home - European Bureau of Library Information and Documentation Associations* [en ligne]. 1999, mise à jour le 12 juillet 2018. [Consulté le 19/08/2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.eblida.org/>

⁴⁷ COMMISSION EUROPEENNE. *Collections Europeana* [en ligne]. 2008, mise à jour le 6 juillet 2018. [Consulté le 15/08/2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.europeana.eu/portal/fr>

rapidement à une crise majeure, et qu'elles étaient porteuses d'inclusion sociale, avec des liens forts : plusieurs actions ont été mises en simultanément sur le territoire européen, sans concertation préalable.

Ce type d'action permet à EBLIDA de démontrer la pertinence des bibliothèques au 21^{ème} siècle. L'Union Européenne est un marché unique de circulation des biens, des services, des personnes et des capitaux ; se pose alors la question de la circulation de la connaissance et de l'accès libre au savoir. Le rapport Outsell de 2014 a établi les dépenses d'acquisition annuelle à l'échelle européenne à un montant de cinq milliards d'euros. Europeana a été financée par la Commission européenne. La question des dépenses est claire, mais quid de celle des bénéficiaires dus à l'existence des bibliothèques, constituant un réseau de 70 000 établissements à travers l'Union Européenne ?

En 2013, une étude britannique a montré qu'une livre investie revenait à cinq livres de valeur économique pour la société. Deux études plus poussées ont été menées au Danemark en 2015⁴⁸ et en Espagne en 2014⁴⁹, qui sont deux pays diamétralement opposés. L'étude espagnole, menée par FESABID, l'association nationale des bibliothèques espagnoles, suivait trois objectifs :

1. Compiler des données quantitatives sur l'activité, afin d'avoir une représentation de l'impact social et économique du secteur ;
2. Ajouter de la valeur aux données quantitatives grâce aux opinions de groupes d'utilisateurs et de non-utilisateurs, en identifiant leurs perceptions, pour en tirer des conclusions ;
3. Aider les membres du secteur à démontrer, grâce à ces conclusions et à l'aide de données fondées sur des preuves et non pas uniquement sur des perceptions, que ces services publics ont une valeur pour la société et l'économie nationale : la bibliothèque n'est pas un foyer de coûts mais un investissement rentable, tant en termes économiques qu'en termes de retour sur investissement.

Le lobbying a aussi pour vocation de changer l'image des bibliothèques. Si elles se sont adaptées aux changements de la société, les décideurs les voient encore comme de simples entrepôts de livres, qui ne sont pas forcément pertinents du fait de l'omniprésence d'Internet. Les décideurs ne se rendent pas compte que les bibliothèques proposent aussi des services riches et utiles. Dans cette optique, EBLIDA veut prouver que les bibliothèques peuvent valoriser les actions de l'Union européenne. De même, il est important de souligner que ce sont souvent les seules structures publiques dans les quartiers défavorisés et dans les zones rurales isolées et délaissées par les pouvoirs publics. Leur présence est alors d'autant plus importante qu'elles représentent l'Etat.

Enfin, EBLIDA a à cœur de souligner que ces structures sont des outils de cohésion sociale et qu'elles permettent la formation individuelle, formelle ou non,

⁴⁸ FREMTIDENS BIBLIOTEKER. *The economic value of public libraries* [en ligne]. Copenhague : Copenhagen Economics, 2015. Disponible à l'adresse : <http://www.fremtidensbiblioteker.dk/upl/website/pdf-engelsk/SamlefinalopslagUK1.pdf>

⁴⁹ FESABID et GOMEZ YANEZ, José Antonio. *The economic and social value of information services : libraries* [en ligne]. Madrid : Estudio de Sociología Consultores, 2014. Disponible à l'adresse : <http://www.fesabid.org/sites/default/files/repositorio/economic-social-value-information-services-libraries.pdf>

tout au long de la vie⁵⁰. En somme, en permettant aux individus d'avoir accès au savoir, de s'instruire et d'apprendre sur le plan personnel et collectif, tout en renforçant la cohésion sociale, les bibliothèques sont des outils indispensables pour la politique publique.

Le lobbying local

A l'échelle locale, les bibliothécaires peuvent aussi faire du lobbying vers les décideurs. Ces derniers n'ayant pas forcément conscience de la véritable identité des bibliothèques, il appartient aux professionnels d'expliquer ce qu'ils font lorsqu'ils travaillent « en interne », ce travail qui n'est pas visible mais qui permet à la bibliothèque de bien fonctionner. Il faut montrer toute la production qui est faite, que ce soit dans les rayons ou en ligne, avec les notices bibliographiques et les documents numérisés, le classement du savoir, l'indexation du contenu, la conservation des informations. De même, les bibliothécaires rendent la connaissance accessible, en s'adaptant aux changements de supports : la transmission du savoir se fait aujourd'hui par le multimédia.

A l'argument qui fait d'Internet le puits essentiel pour trouver de l'information, il est bon de rappeler que les informations qu'on y trouve sont toujours plus nombreuses et pas toujours fiables. Les bibliothécaires ont un rôle à jouer dans l'orientation des usagers et la vérification des informations, comme l'a montré la campagne #1Lib1Ref de Wikipédia⁵¹.

Les bibliothèques ont également un rôle politique, par leur simple présence dans un quartier délaissé, mais aussi en s'inscrivant dans les objectifs de développement durable à l'horizon 2030 des Nations Unies⁵². Les missions politiques des bibliothèques sont rappelées par l'IFLA, qui a par ailleurs émis un document particulier sur la manière de se présenter en tant que bibliothèques, en tant qu'institutions importantes pour la formation et la société de l'information⁵³. L'IFLA a également mis en ligne une base de données de *Success Stories*⁵⁴, qui n'est aujourd'hui plus active, afin d'illustrer ces arguments par des exemples probants. Pour convaincre, les bibliothécaires doivent s'intéresser aux projets de leurs gouvernements et des administrations pour pouvoir y contribuer. Rappelons que le lobbying a pour objet d'influer sur la politique avant qu'elle ne soit décidée. En se montrant présentes et impliquées, les bibliothèques s'imposeront comme des acteurs essentiels. Elles doivent aussi s'affirmer car ce qui touche au rôle des bibliothèques reste l'affaire des bibliothécaires.

L'engagement des professionnels est donc nécessaire, mais il ne suffit pas. Associer les usagers et les partenaires permet d'avoir plus de poids et de montrer son utilité. Pour être efficace, le lobbying doit être axé sur l'intérêt spécifique des

⁵⁰ EBLIDA. *Survey on non-formal and informal learning activities in public libraries across Europe* [en ligne]. La Haye : EBLIDA, 2016. [Consulté le 14/08/2018]. Disponible à l'adresse : http://www.eblida.org/Activities/KIC/libA4EU/eblida_libad4eu_survey_data_results.pdf

⁵¹ GERBET, Rémy. Wikipedia : 1Lib1Ref. In : WALES, Jimmy. *Wikipedia* [en ligne]. 2018, mise à jour le 3 mai 2018. [Consulté le 14/08/2018]. Disponible à l'adresse : <https://fr.wikipedia.org/wiki/Wikip%C3%A9dia:1Lib1Ref>

⁵² Accueil - Développement durable. In : ONU. *Nations Unies* [en ligne]. 2015, mise à jour le 18 juin 2018. [Consulté le 14/08/2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/>

⁵³ SHIMMON, Ross. *Le rôle fondamental des bibliothèques dans la Société d'information* [en ligne]. La Haye : IFLA, 2004. Disponible à l'adresse : https://www.ifla.org/files/assets/wsis/Documents/wsis_af.pdf

⁵⁴ Success Stories Database. In : IFLA. *International Federation of Library Associations and Institutions* [en ligne]. 2008, mise à jour le 26 octobre 2012. [Consulté le 14/08/2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.ifla.org/success-stories>

bibliothèques. C'est donc un travail d'équipe, réaffirmant l'adage selon lequel « l'union fait la force ». Pour que le discours soit porté à grande échelle, les professionnels peuvent s'appuyer sur les groupements de bibliothèques ou des associations professionnelles, afin d'avoir des arguments fondamentaux communs et une bonne coordination. Il est bon d'établir des liaisons étroites avec les ministères (au niveau des associations nationales), ou, localement, avec les administrations régionales et communales, ainsi que de créer des réseaux locaux. Il est également possible de chercher des soutiens dans son environnement proche, au sein de la famille et des amis, afin d'étendre le plus largement possible le réseau. En outre, ce réseau permet au bibliothécaire de rester motivé.

Pour justifier et représenter statistiquement l'action des bibliothèques, il est préférable de s'appuyer sur des comparaisons parlantes. En Allemagne, par exemple, on dénombre plus d'individus dans les bibliothèques qu'aux matchs de football, qui eux sont peu remis en question⁵⁵. Les exemples peuvent s'appuyer sur des faits, être marquants, voire émouvants, sur le principe du storytelling. Ces « histoires vécues » montreront l'importance de l'action des bibliothécaires, qui influent sur l'environnement et sur la personnalité. On peut par exemple attirer l'attention d'un élu intéressé par le sport en montrant la richesse des collections de la bibliothèque sur le sujet. Pour finir, il est essentiel de rester dans un discours positif, vis-à-vis de soi, de sa bibliothèque, mais aussi des autres équipements et des collègues.

L'advocacy et le plaidoyer

L'advocacy, ou plaidoyer, est un concept américain qui vise à défendre une cause et à influencer les politiques publiques. Il reprend à la fois les notions de communication, de lobbying et de marketing. Plus que de promouvoir les actions des bibliothèques, l'advocacy a pour objectif de développer des soutiens à la bibliothèque et à ses missions, chez les politiques mais aussi chez les usagers et les non-usagers. Si le marketing a pour objet de développer des services adaptés aux attentes des usagers, l'advocacy montre la plus-value des services déjà existants pour la société, en termes de bénéfices sociaux, éducatifs et économiques.

Le plaidoyer a été défini par le Groupe de travail pour la santé et le développement de l'Université du Kansas, aux Etats-Unis. Un plaidoyer a pour objet de promouvoir une cause ou un principe ; il implique des actions en vue d'un objectif déterminé, définies par une stratégie de traiter un problème donné ; il peut participer de l'initiative d'une communauté menée avec d'autres actions. Ce n'est pas un service en tant que tel, et il ne suppose pas nécessairement une situation conflictuelle⁵⁶.

Dans la démocratie américaine, les *advocacy groups* ont un véritable rôle politique. Ils contribuent à établir les politiques publiques, demandent des comptes au gouvernement, représentent les citoyens, notamment les moins visibles, encouragent ces derniers à s'impliquer dans le processus démocratique, et s'attachent à développer la culture démocratique dans la société.

⁵⁵ LUX, Claudia et HUCHET, Bernard. Instaurer le dialogue entre décideurs politiques et bibliothécaires. In : ACCART, Jean-Philippe. *Communiquer ! les bibliothécaires, les décideurs et les journalistes*, p. 151-154.

⁵⁶ NITECKI, Danuta A., et BRECHET, Claire. Contextes et indicateurs d'impact dans l'élaboration d'un plaidoyer : l'exemple des bibliothèques universitaires américaines. In : TOUITOU, Cécile. *La valeur sociétale des bibliothèques*, p. 85-100.

L'ABF s'est saisie de ce concept en créant la Commission Advocacy, et de nombreuses actions ont commencé à voir le jour en France. Les arguments développés ont pour but de montrer l'utilité des bibliothèques et le rôle qu'elles jouent dans la société et dans la vie des individus, en mobilisant différents arguments qui pourront toucher chacun.

*Cyclo-biblio*⁵⁷

Inspirée du mouvement « Cycling for libraries », l'aventure Cyclo-biblio a commencé en France en 2013. Il s'agit d'un congrès itinérant d'une cinquantaine de bibliothécaires se déplaçant à vélo sur plusieurs jours, sur un parcours ralliant deux villes, avec des étapes. Au-delà de la rencontre et de l'échange de pratiques, Cyclo-biblio permet de sortir les bibliothèques de leurs murs et de les promouvoir auprès du grand public et des décideurs. En effet, chaque étape est propice à une rencontre avec les habitants, intrigués par ce déferlement de cyclistes, et à un discours des politiques. Au fil des ans, Cyclo-biblio est devenue une véritable campagne d'advocacy, avec un fil directeur, d'autant plus en 2018 : le parcours s'est terminé par l'arrivée au Congrès de l'ABF, qui s'est tenu à la Rochelle, sur le thème « A quoi servent les bibliothèques ? ».

C'est donc une action de promotion des bibliothèques, mais aussi une manière de changer l'image de ces dernières et celle des professionnels, qui montrent ainsi leur engagement dans la société. Le slogan de Cyclo-biblio montre cette volonté : « La bibliothèque, c'est plus qu'une histoire de livres ! ». Il fait référence à toutes les richesses culturelles, informationnelles et humaines que l'on peut trouver dans une bibliothèque, et dont la plupart des personnes qui ne la fréquentent pas n'ont pas conscience.

La démarche de Cyclo-biblio est aussi politique. Elle vise à convaincre les décideurs que les bibliothèques ont un rôle à jouer dans la société, et qu'elles ont besoin de moyens pour fonctionner. Là encore, l'objectif est de faire prendre conscience aux décideurs de l'impact qu'a une bibliothèque sur le domaine public, en gagnant le soutien de la population. Pour cela, il faut démontrer la valeur des bibliothèques. Une valeur qui n'est pas forcément économique, car la bibliothèque ne rapporte pas d'argent, bien qu'elle contribue tout de même à favoriser l'environnement économique et l'attractivité du territoire. La valeur des bibliothèques peut s'entendre davantage au sens éthique, c'est-à-dire le fait qu'elles soient des lieux ouverts à tous, sans distinction, gratuitement, et répondent à des besoins. L'édition 2018, qui a vu plusieurs « cyclothécaires » prendre la parole devant les élus et les bibliothécaires, a par ailleurs permis à des professionnels d'une bibliothèque visitée de rencontrer leur élu, qui venait dans l'établissement pour la première fois. Il a ainsi pu se rendre compte sur place du travail réalisé.

La cible première de Cyclo-biblio reste le public non fréquentant. Les cyclothécaires sortent de leur réserve et vont à leur rencontre, afin de les convaincre du bien-fondé de ces institutions, et de les inciter à jouer leur rôle de citoyen lors des élections en soutenant les projets favorables aux bibliothèques, ou en se mobilisant contre les restrictions, voire les fermetures. Les moyens de remplir cet objectif sont à la fois la visibilité de l'action, par le nombre de

⁵⁷ Pourquoi participer ?. In : CYCLING FOR LIBRARIES. *Cyclo-biblio, la vélorution des bibliothèques* [en ligne]. 2017, mise à jour en 2018. [Consulté le 14/08/2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.cyclingforlibraries.org/cyclobiblio/edition-2018-angelle/pourquoi-participer/>

bibliothécaires à vélo (et grâce à leur gilet jaune), mais aussi la distribution de flyers et de cadeaux (livres, CD, DVD) pour provoquer les échanges lors des étapes. En outre, l'originalité de la démarche permet de mobiliser les médias et d'atteindre une portée plus grande que celle de la ville où les cyclothécaires s'arrêtent.

Deux discours porteurs de valeurs différentes sont adressés aux citoyens et aux décideurs. Pour les premiers, l'accent est mis sur la liberté d'expression et sur l'accès égal à la culture ; pour les deuxièmes, c'est le rôle social des bibliothèques qui est mis en avant. Ce choix découle des arguments qui parlent le mieux aux uns et aux autres. Cependant, l'action touche aussi d'autres cibles : les bibliothécaires. Ces derniers ne sont pas toujours conscients du rôle qu'ils jouent dans la société, et sont alors fiers de représenter leur profession. En ce sens, participer à Cyclo-biblio est un véritable temps de formation à l'advocacy pour les professionnels. Le bibliothécaire reste le premier maillon de plaidoyer pour les bibliothèques, et d'abord dans sa vie privée.

I love libraries

L'American Library Association (ALA) a mis en place une campagne d'advocacy intitulée « I love libraries ». Cette campagne vise le grand public, pour l'informer des actions des bibliothèques et changer leur image. Sur le site web dédié⁵⁸, on retrouve des exemples montrant la valeur des bibliothèques, avec le renfort du storytelling. En montrant ce qu'est réellement une bibliothèque aujourd'hui, la campagne a pour objet d'inciter les utilisateurs à soutenir concrètement les bibliothèques. L'advocacy existe depuis plus de vingt ans aux Etats-Unis, notamment depuis l'éditorial de Arthur Curley, « Library Advocacy Now! », paru en 1994 dans *American Libraries*⁵⁹, pour inciter les bibliothécaires à défendre eux aussi leurs bibliothèques.

Depuis, des associations se sont créées à l'étranger pour défendre les bibliothèques, notamment grâce à la participation des usagers, comme « Voices for the library » au Royaume-Uni. En France, une telle initiative n'a pas encore eu lieu, mais tout laisse à penser que les bibliothèques sont en danger : les indicateurs traditionnels, comme le nombre d'inscrits et le nombre de prêts, stagnent ou sont en baisse. A partir de là, difficile pour les professionnels de justifier l'existence des bibliothèques et leur besoin en moyens humains et financiers auprès des politiques. Un état d'esprit qui fut évoqué en 2015 par la Ministre de la Décentralisation et de la Fonction publique alors en poste, à propos de la baisse de 30% de la dotation globale de fonctionnement versée par l'Etat aux communes et à leurs communautés, au profit d'une enveloppe exceptionnelle : « *Le milliard d'euros devra servir à des projets offrant des retours sur investissement. [...] Les médiathèques sont-elles un équipement toujours d'actualité au XXI^{ème} siècle ? On peut se poser la question.* »⁶⁰

⁵⁸ AMERICAN LIBRARY ASSOCIATION. *I love libraries* [en ligne]. 2007, mise à jour le 3 août 2018. [Consulté le 14/08/2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.ilovelibraries.org>

⁵⁹ *American Libraries*. Chicago : American Library Association, 1994, vol. 25.

⁶⁰ QUIRET, Matthieu. Marilyse Lebranchu : « La droite critique les économies tout en voulant des baisses d'impôt ». *Les Echos* [en ligne], 18 septembre 2015. [Consulté le 14/08/2018]. Disponible à l'adresse : https://www.lesechos.fr/18/09/2015/LesEchos/22026-009-ECH_marilyse-lebranchu----la-droite-critique-les-economies-tout-en-voulant-des-baisses-d-impot--.htm#inscription

Les indicateurs à développer doivent alors tenir compte de cette volonté d'avoir un retour sur investissement, en prouvant que la bibliothèque a une utilité pour la société auprès des décideurs et des usagers.

Library Advocacy Unshushed – LA101X

Un MOOC⁶¹ existe sur les questions d'advocacy, à l'initiative de Wendy Newman, qui enseignait à l'Université de Toronto. Intitulé « Library Advocacy Unshushed - LA101X »⁶², il a rassemblé 9 500 personnes de 128 pays différents en 2014-2015. Le MOOC a été adapté des cours dispensés dans le Master Sciences de l'Information. L'inscription au MOOC archivé est gratuite. Une deuxième formation sur le plaidoyer est en ligne depuis fin 2015 sur BSF Campus⁶³.

L'affluence des bibliothécaires pour cette formation montre les préoccupations des professionnels pour l'avenir et leur intérêt quant aux méthodes de plaidoyers afin de défendre leur institution et leur budget. Comme l'a relevé Wendy Newman, beaucoup se sentent isolés dans leur volonté de défendre les bibliothèques, leur profession et leurs valeurs. Le plaidoyer, plus que promouvoir l'importance des bibliothèques ou de chercher à adapter les services aux usagers, a vocation à chercher des soutiens. Il nécessite donc une stratégie pour être efficace dans le temps. D'abord, les professionnels doivent être conscients de l'agenda politique, de ses priorités et du calendrier de prises de décision. Wendy Newman définit dix stratégies pour bien mener un plaidoyer⁶⁴.

L'International Advocacy Program de l'IFLA

L'IFLA propose « une boîte à outils »⁶⁵ pour aider les bibliothécaires à mettre en place leur stratégie de plaidoyer. Elle a également mis en place un programme d'advocacy, l'International Advocacy Program (IAP)⁶⁶ pour aider les associations de professionnels à dialoguer avec les gouvernements dans plus de 150 pays. Le but est de prouver aux décideurs l'utilité des bibliothèques dans la société d'information, puisqu'elles ont un rôle à jouer dans l'orientation des citoyens. Le programme a été présenté en juin 2018 à l'ONU.

Les bibliothèques sont importantes dans un pays puisqu'elles ont une bonne connaissance de la société. Elles donnent un accès et une opportunité à tous vers l'information. Pour le prouver, l'IFLA a rassemblé les initiatives dans une base de données, « How libraries contribute to Agenda 2030 »⁶⁷. Cet agenda de l'ONU

⁶¹ Massively Online Open Course.

⁶² Library Advocacy Unshushed. In : HARVARD UNIVERSITY et MIT. *EdX* [en ligne]. 2012, mise à jour en 2018. [Consulté le 9/07/2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.edx.org/course/library-advocacy-unshushed-university>

⁶³ BIBLIOTHEQUES SANS FRONTIERES. *BSF Campus* [en ligne]. 2015. [Consulté le 15/08/2018]. Disponible à l'adresse : <http://bsfcampus.org/>

⁶⁴ Voir l'Annexe 3.

⁶⁵ IFLA Leaders Programme : Library Advocacy Toolkit. In : IFLA. *International Federation of Library Associations and Institutions* [en ligne]. Mise à jour le 19 juin 2014. [Consulté le 14/08/2018]. Disponible à l'adresse : www.ifla.org/node/8688

⁶⁶ International Advocacy Programme (IAP). In : IFLA. *International Federation of Library Associations and Institutions* [en ligne]. 2016, mise à jour le 17 août 2017. [Consulté le 14/08/2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.ifla.org/node/10092>

⁶⁷ IFLA invites you to submit examples of how libraries contribute to the United Nations 2030 Agenda. In : IFLA. *International Federation of Library Associations and Institutions* [en ligne]. 2017. [Consulté le 14/08/2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.ifla.org/node/11245>

prévoit en effet que tous à travers le monde aient accès à l'information et au développement, car le savoir et la culture permettent de développer la société de manière durable. L'objectif de l'ONU d'ici 2030 est que tous puissent lire et comprendre ce qu'ils lisent.

Dans ce cadre, la Fondation Bill et Melinda Gates a octroyé un budget de 30 millions de dollars pour un programme spécifique sur le patrimoine, le « Legacy Program ». Le but est d'avoir une vision globale pour définir l'impact local, afin de comprendre ce qui se passe partout dans le monde et de fournir des solutions aux problèmes relevés, ainsi que d'exploiter les opportunités. L'IFLA a aussi l'ambition de réaliser une « Library map of the world », une carte interactive où figureraient tous les indicateurs des bibliothèques. Cette carte donnerait la possibilité à l'IFLA de présenter aux Nations Unies le nombre de bibliothèques dans le monde, les activités, le nombre de connexions Internet, etc., pour renforcer l'impact des bibliothèques.

L'IFLA a aussi mis en place un groupe de nouveaux professionnels, avec le programme « IFLA International Leaders Programme »⁶⁸. Il a pour objectif de mettre en avant des professionnels identifiés comme représentants dynamiques des bibliothèques, qui peuvent exposer leurs ambitions, leurs initiatives et mener à bien des projets internationaux.

A l'échelle des bibliothèques locales, plusieurs outils d'advocacy peuvent être développés. La communication avec les médias offre une possibilité d'être visible pour le plus grand nombre, et notamment pour les élus lorsqu'ils sont cités. La médiation numérique est importante : des communautés d'intérêt et d'identité se forment sur Internet, au-delà des usagers. Lors d'une recherche pour combler un besoin, il faut faire en sorte que la réponse se trouve sur le portail de la bibliothèque, par exemple si l'utilisateur recherche des informations sur un événement historique ou une bande dessinée.

Si les budgets restent insuffisants, les bibliothèques peuvent se tourner vers le mécénat, grâce à la loi de 2003 qui prévoit des incitations fiscales. Beaucoup de bibliothèques associatives fonctionnent ainsi.

⁶⁸ IFLA International Leaders Programme. In : IFLA. *International Federation of Library Associations and Institutions* [en ligne]. 2012, mise à jour le 25 juillet 2017. [Consulté le 14/08/2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.ifla.org/leaders>

CONVAINCRE LES DECIDEURS : UN ENJEU POUR LES BIBLIOTHEQUES

LA RELATION ENTRE LES PROFESSIONNELS ET LES ELUS

Les relations entre élus et professionnels des bibliothèques ne sont pas toujours évidentes. La réalité de la bibliothèque peut échapper à l' élu, qui ne connaît pas forcément son fonctionnement quotidien. Pour se faire comprendre, il est préférable d'éviter le langage bibliothéconomique et le bibliocentrisme : il vaut mieux parler en termes d'objectifs communs, et comprendre le positionnement de l' élu dans la collectivité.

Les objectifs des bibliothécaires : comment se rendre visibles ?

Les élus et les bibliothécaires : je t'aime, moi non plus

En 2008, Dominique Lahary est intervenu sur la question des relations entre les bibliothécaires et les élus au Conseil Général d'Eure-et-Loir⁶⁹. Il a montré que les positionnements de chaque partie peuvent nuire à l'entente. Les professionnels peuvent avoir tendance à penser qu'ils sont les seuls à connaître leur métier, et utilisent volontiers le vocabulaire professionnel incompréhensible pour des non-initiés. Cela entraîne une position de repli de l' élu, qui se sent rabaissé et exclu du monde fermé des bibliothécaires. De même, les objectifs peuvent être divergents, et provoquent une mésentente lorsqu'ils ne pas mis en commun. Il en va de même pour le métier et les compétences, qui ne peuvent pas être reconnus s'ils ne sont pas connus et compris par les élus. A cause de tout cela, le bibliothécaire peut se montrer sur la défensive par rapport à l' élu, qui le ressent et aura tendance à se méfier lui aussi des professionnels. Les bibliothécaires, ne se sentant pas soutenus, cherchent un soutien dans leur communauté, à l'extérieur de la collectivité, et donnent ainsi l'image de professionnels qui ne veulent pas s'intégrer. En résumé, ces positionnements entraînent des ressentis négatifs chez les élus, qui contribuent à renforcer la méfiance des bibliothécaires... Un véritable cercle vicieux, dont la base est la méconnaissance du métier et de la fonction de l'autre. C'est ce que Dominique Lahary appelle le « positionnement extérieur ».

Pour y remédier, les bibliothécaires peuvent adopter un « positionnement intégré ou intérieur ». Plutôt que de s'enfermer dans ses acquis, le bibliothécaire va chercher à apprendre de l' élu, et à partager des objectifs communs. Il va défendre son point de vue, chercher à convaincre en s'intégrant au mieux dans la collectivité. Grâce à son travail allant dans le sens des objectifs de la politique publique, il sera reconnu en tant que professionnel par l' élu, qui comprendra mieux ses fonctions et ses compétences, d'autant plus si la bibliothèque travaille en partenariat et en transversalité avec d'autres services. L'objectif n'est pas de céder à tout, mais de montrer une attitude volontaire, qui est en accord avec les objectifs des élus, afin d'être reconnu et d'avoir un pouvoir d'influence. Dominique Lahary

⁶⁹ Les relations bibliothécaires-élus. In : LAHARY, Dominique. *Site professionnel* [en ligne]. 2008. [Consulté le 14/08/2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.lahary.fr/pro/2008/lahary-elusbibliothecaires.ppt>

rappelle que la seule façon d'obtenir une reconnaissance est de s'inscrire dans le système de références de l'autre.

Comprendre la manière de travailler de l' élu est la clé pour entretenir une relation efficace. A l'inverse des professionnels de la bibliothèque, qui sont spécialisés sur la lecture publique, l' élu a des compétences généralistes. Son mandat n'est pas pérenne et est remis en cause à chaque élection. Les bibliothécaires doivent montrer que leur spécialité est légitime dans la vision généraliste de l' élu, en trouvant des points d'appuis extérieurs, dans les autres services, et en communiquant auprès de l' élu. Ce dernier doit savoir en quoi la bibliothèque et les professionnels peuvent lui être utile. Les bibliothécaires n'ont pas pouvoir de décision, qui appartient à l' élu, mais ont un rôle d'aide à la décision. Au niveau politique, les bibliothécaires n'ont pas à être d'accord ou non avec le parti de l' élu, mais ils doivent suivre les orientations fixées puisque l' élu a une légitimité démocratique. Ils restent indépendants du positionnement de l' élu, et montrent ainsi leur légitimité technique en gérant leur service.

En définitive, pour être reconnus par les élus, les professionnels doivent être visibles, notamment grâce aux actions culturelles et aux animations qui s'adressent aussi bien à la population qu'aux élus. Les professionnels inscrivent la bibliothèque dans la politique culturelle, mais aussi dans la politique globale, en poursuivant les objectifs fixés par la tutelle et en agissant en partenariat avec les autres services de la collectivité, qui peuvent et doivent appartenir à d'autres champs que celui de la culture. C'est en étant visibles et en obéissant à la stratégie fixée par la tutelle que les professionnels peuvent obtenir des moyens.

Trouver sa place en tant que bibliothécaire et être utile à la collectivité⁷⁰

Les bibliothèques doivent trouver leur place au sein des politiques publiques locales. Pour cela, plusieurs démarches sont à mener afin de montrer leur bien-fondé dans la poursuite des objectifs fixés par les élus. Pour se rendre visibles auprès des décideurs, le meilleur moyen est de mettre en valeur sa plus-value et de se rendre utile pour les élus et leurs services. L'accent est mis sur la culture de l'évaluation, notamment l'évaluation budgétaire, et sur le cœur de métier. Si les bibliothèques prouvent qu'elles sont capables de s'intégrer au fonctionnement administratif et par là d'être partie intégrante de la collectivité, elles gagneront la confiance de la tutelle.

Connaître le territoire et valoriser son image

Tout d'abord, il est important que les bibliothécaires connaissent leur territoire, et le montrent. S'il n'existe pas de diagnostic du territoire, il est opportun d'en réaliser un, même succinct, ou de l'actualiser si besoin. Le diagnostic permet d'amorcer un dialogue avec l'équipe, les partenaires et la tutelle. Bien connaître le quartier d'implantation permet de relever les zones prioritaires, les zones dites « blanches » où aucune structure n'est présente, et de faire voir aux décideurs que les bibliothécaires s'intéressent à leur environnement, sur lequel

⁷⁰ Les bibliothèques, outils de politiques publiques : quelques conseils aux bibliothécaires. In : LAHARY, Dominique. *DLog* [en ligne]. 2018. [Consulté le 14/08/2018]. Disponible à l'adresse : <https://lahary.wordpress.com/2018/03/07/les-bibliotheques-outils-de-politiques-publiques-quelques-conseils-aux-bibliothecaires/>

agissent les politiques publiques. Cela montre que les professionnels sont conscients des enjeux et qu'ils ont à cœur de desservir la population, sans rester cantonnés dans leurs murs. Il faut aussi convaincre que la bibliothèque est un service ouvert à tous, que ce n'est pas un lieu réservé à une élite ou un lieu de reclassement. C'est une vitrine de la collectivité, et pas uniquement au niveau culturel. Les bibliothécaires sauront à qui s'adresser, de manière officielle ou officieuse, en repérant les personnes d'influence au sein de l'organigramme.

Pour faire connaître la bibliothèque aux élus, les professionnels peuvent organiser des visites réservées aux services municipaux, ou y organiser des rencontres. A chacune de ces opportunités de contact, l'équipe doit être associée au maximum pour montrer le bon-vouloir des professionnels. L'objectif est de connaître la représentation qu'ont les élus et les autres services de la bibliothèque, afin de pouvoir y remédier. Les discours efficaces sont aussi clairs que possibles, et ne recourent pas au jargon professionnel, qui exclut les non-initiés de leur propos. Le métier des élus n'est pas d'être bibliothécaires ; à l'inverse, les bibliothécaires ne doivent pas oublier qu'ils ne sont pas des politiques. Montrer la bibliothèque, c'est aussi faire découvrir les services et leur potentiel, en accentuant sur ce qu'ils peuvent apporter aux élus. La bibliothèque a un apport culturel, mais aussi administratif. Les professionnels sont organisés, savent s'adapter à leur public et aux évolutions et sont force de proposition : autant d'atouts qui peuvent être mis au service du bon fonctionnement de la collectivité et de son image. De plus, les bibliothèques couvrent l'ensemble des champs disciplinaires, sont ouvertes à tous les publics et usent de plusieurs moyens de médiation. Elles sont réactives dans le temps, comme le montrent l'établissement des agendas culturels ou la maîtrise du budget alloué. Cette image est positive, car elle donne à voir le sérieux du professionnel. Elle montre que la bibliothèque valorise la politique de la municipalité, notamment par les actions culturelles, en écho à la politique publique. C'est un lieu accueillant pour les administrés, et qui leur rend des services. La bibliothèque assoit sa réputation en mettant en valeur son expertise dans les domaines de l'information et de la culture.

S'inscrire dans les politiques publiques

Le métier de bibliothécaire dans une collectivité induit de s'intéresser aux politiques publiques et aux priorités des élus. Cela permet aux professionnels de s'inscrire dans les objectifs, y compris en dehors du champ culturel, et de proposer des actions pour les atteindre. Il peut s'agir de politiques d'éducation, de cohésion sociale, de sport, ou même d'urbanisme et de sécurité publique. Les bibliothèques peuvent ainsi contribuer à donner du sens aux obligations de la collectivité, comme l'accès facilité pour les personnes en situation de handicap, en proposant une offre documentaire dans les établissements accessibles par exemple. Il faut également savoir saisir des opportunités, et s'inscrire dans les centres d'intérêt des élus, en les rattachant à des projets de la médiathèque pour tisser des liens. Par exemple, si un élu veut mettre en valeur la Coupe du monde de football féminin, qui aura lieu en France en 2019, la bibliothèque peut proposer une valorisation sur ce thème. La bibliothèque rend service à la population, mais elle peut aussi être une ressource pour les services de la ville. Elle anticipe et répond aux besoins de documentation, par exemple à l'occasion d'une commémoration, et peut s'adapter aux besoins des élus, en valorisant les potentielles ressources utiles.

Tous les liens entre l'action culturelle de la bibliothèque et les autres politiques publiques sont à valoriser auprès des élus :

- l'action sociale, grâce aux pratiques tarifaires basses, voire la gratuité, et les actions en faveur des populations exclues et/ou empêchées ;
- l'éducation, avec l'initiation et la découverte de pratiques comme la lecture, mais aussi les spectacles, la musique, les jeux-vidéo...
- l'aménagement des espaces, car la bibliothèque est un établissement que tout le monde connaît, même s'il ne s'y rend pas. De plus, elle peut être installée dans un lieu insolite ou réaménagé (comme la bibliothèque Meriadeck de Bordeaux, installée dans un bâtiment prévu pour un centre commercial) ;
- le tourisme, grâce à la mise en valeur du patrimoine ;
- les nouvelles technologies, avec la mise en place des fablabs, des liseuses, et de tout ce qui est de l'ordre de la création multimédia.

Les bibliothèques peuvent aussi s'associer aux projets portés par les autres services municipaux, qui ont d'autres compétences. Ainsi, le service apporté aux usagers bénéficie d'une plus-value. C'est par exemple le cas pour des projets hors les murs initiés par le Service Jeunesse, en direction des enfants qui ne partent pas en vacances, ou pour les projets en direction des personnes hospitalisées... Le champ est vaste, et la bibliothèque peut trouver un moyen de contribuer dans la mesure de ses moyens. Elle peut également s'appuyer sur les ressources des autres services, par exemple si l'un dispose d'un véhicule (comme un triporteur) qui ne sert que pour quelques actions et qui pourrait être mis en commun. En résumé, la bibliothèque s'adapte aux décisions de la collectivité et favorise le partenariat. Identifier ses « alliés » au sein des autres services et parmi les élus permet d'augmenter l'impact de la bibliothèque grâce au travail en transversalité. Pour cela, il faut faire se faire connaître auprès d'eux et comprendre leur manière de travailler, leurs priorités et leurs difficultés.

Identifier ses champs d'action

Il est donc important que les professionnels des bibliothèques soient proactifs, et qu'ils n'attendent pas que les élus ou les partenaires viennent les solliciter. Ils sont force de proposition pour la collectivité. Une bibliothèque est la vitrine de la collectivité et de ses orientations : elle participe de son image et de son identité, et donc agit en tant qu'acteur essentiel. C'est pour cela que les indicateurs d'activité, de performance ou d'impact doivent être adaptés aux préoccupations des élus, afin de leur montrer l'importance des services de la bibliothèque. Les bibliothécaires doivent avoir une position d'ouverture et ne pas s'enfermer dans leur champ d'action et leurs compétences métier. Gagner la confiance des élus et des services administratifs est une garantie pour exister et avoir une marge de manœuvre. Il est tout aussi important de savoir rester à sa place, tout en étant force de proposition, en respectant les domaines de compétences des uns et des autres.

Se faire comprendre passe par des discours pédagogiques, évitant les termes professionnels. Dans le même temps, maîtriser les termes et les abréviations utilisées dans la collectivité est utile pour être partie prenante de celle-ci. Il est aussi intéressant d'identifier les instances de décision, les moments où se décident les projets et les orientations, ainsi que les leaders d'influence, ceux qui n'ont pas forcément de pouvoir de décision mais qui influent sur les décideurs. Dans la mesure du possible, les professionnels peuvent faire en sorte de participer à ces temps formels ou informels pour faire entendre leur voix. Cependant, les

bibliothécaires doivent rester à leur place : ce n'est pas à eux que revient la décision.

Les professionnels ont des compétences spécifiques à affirmer, en tant qu'équipe, à la fois vers les décideurs et vers le public. L'objectif est qu'ils soient identifiés comme des professionnels sérieux, moteurs, en prouvant à chaque nouvelle action la qualité de leur travail. La réussite d'un projet est mise en œuvre pas les bibliothécaires, qui sont des techniciens, mais constitue une œuvre collective des bibliothécaires et des élus. En cela, le management est important et est une compétence à part entière des bibliothécaires, en particulier des responsables. Ils portent leur équipe, montrent un jeu collectif, tout en restant conscients de leur rôle de manager. Il est important qu'ils explicitent les orientations politiques à l'équipe, en y impliquant le service, pour identifier les leviers d'actions potentiels. Le rôle du manager est aussi d'accompagner le changement, et de hiérarchiser les décisions, de définir les priorités pour que l'équipe sache dans quelle direction elle va.

Communiquer pour exister

Enfin, les professionnels ont à communiquer avec la collectivité. Les temps sont importants : ce n'est pas toujours le bon moment pour parler de la bibliothèque. Les arguments doivent être synthétisés et préparés en amont. Il faut savoir être patient, ne pas se décourager, insister si nécessaire, tout en respectant les lieux et les moments d'en parler. Pour que le décideur soit favorable, il faut lui montrer en quoi le projet qui est défendu lui sera profitable, et exposer les difficultés de manière professionnelle, sans s'apitoyer. Proposer des scénarios permet de montrer aux décideurs la réflexion en amont des professionnels, en maintenant le dialogue. Le bibliothécaire peut aussi s'assurer du soutien des usagers, des partenaires, des associations. Il peut adhérer à des associations professionnelles pour bénéficier d'arguments et de conseils. Dans tous les cas, il doit rester honnête avec la tutelle dans la présentation des objectifs et des résultats, en restant clair et en insistant sur les éléments-clés.

La communication et les actions auprès du public et des partenaires sont aussi un moyen de montrer aux élus le bénéfice qu'apporte la bibliothèque. Lors d'actions hors les murs, ou en partenariat avec d'autres acteurs, le public et les partenaires satisfaits peuvent en référer aux élus, qui comprendront l'intérêt des actions de la bibliothèque. C'est ce qu'on appelle la communication indirecte. Pour être visible, la bibliothèque doit en effet sortir de ses murs, être présente dans les autres sphères de la vie publique, montrer son intérêt pour l'ensemble de la communauté. Le public notamment est important pour les élus, puisque c'est lui qui vote. L'élu est sensible aux actions de la bibliothèque qui satisfont les électeurs, et qui s'inscrivent dans les objectifs de la politique publique.

Un outil national destiné aux décideurs : l'Observatoire de la lecture publique

Les décideurs politiques et financiers ont besoin de connaître la performance et la façon dont sont administrées les bibliothèques pour répondre aux politiques publiques. L'évaluation est nécessaire pour assurer un pilotage idéal du service. Dans ce cadre, le ministère de la Communication et de la Culture a créé en 2010 l'Observatoire de la lecture publique (OLP), soit un instrument d'évaluation et de pilotage ayant pour but d'assurer une meilleure connaissance des bibliothèques et

de leur activité sur le territoire⁷¹. L'OLP coordonne l'enquête annuelle sur l'activité des bibliothèques et donne aux décideurs et aux professionnels des outils de statistique et d'analyse de leur performance. Les données sont recueillies au niveau national, et permettent de comparer les structures équivalentes. Le questionnaire soumis est basé sur la norme NF ISO 2789, « Information et documentation – Statistiques internationales de bibliothèques ». Ainsi, les statistiques sont aussi comparables avec les établissements étrangers.

Le diagnostic territorial qui en résulte rassemble les données sociodémographiques avec celles de la lecture publique, afin d'établir des objectifs pour évaluer les résultats, la performance et l'impact des bibliothèques ; à terme, cette évaluation permet celle de l'orientation politique. L'objectif s'inscrit dans une démarche d'advocacy, puisque cette grande enquête met en valeur les processus de réflexion et d'amélioration de ce service destiné à la population.

L'OLP a une vocation exhaustive et prend en compte les données de toutes les bibliothèques de France, en insistant sur les petites structures, comme les points lectures et les lieux de dépôts de livres. L'enquête a permis d'en recenser 16 000 sur le territoire national et d'analyser le maillage du territoire, ainsi que les lacunes et les inégalités, présentées dans le rapport de l'Inspection Générale des Bibliothèques de 2015⁷². Chaque bibliothèque ou réseau est présenté comme une unité administrative : la norme NF ISO 2789 définit l'unité administrative comme étant une « bibliothèque indépendante ou groupe de bibliothèques relevant d'une direction ou d'une administration unique ». Une unité administrative renvoie donc à une collectivité territoriale. La population à desservir est donc la totalité de la population de la collectivité.

Le diagnostic territorial présente plusieurs enjeux. C'est d'abord l'occasion de construire un projet de service, grâce à l'identification des besoins de la population, des lacunes et atouts du territoire, des perspectives économiques et des dynamiques locales, comme les associations des acteurs locaux. La bibliothèque est ainsi intégrée aux politiques publiques locales. Le diagnostic est important, puisqu'il donne un moyen d'évaluer les résultats des actions menées et de la politique poursuivie, en se comparant avec les moyennes locales et nationale et d'établir des indicateurs.

La performance est définie par la norme NF ISO 11620 comme étant « l'efficacité caractérisant la fourniture de services par la bibliothèque et l'efficience de l'affectation de l'emploi de ressources pour fournir ces services ». La performance est obtenue par le bilan de l'activité. L'impact est quant à lui mesuré par les effets des actions, la valeur ajoutée du service pour la population. La plus-value apportée par l'OLP pour les bibliothèques est la comparaison avec les autres structures de même envergure. Chaque bibliothèque peut procéder à son autodiagnostic et comparer sa performance d'année en année et avec les autres bibliothèques. Treize profils moyens ont été établis par l'OLP, qui présentent pour différents niveaux de population les moyennes d'indicateurs clés : chaque bibliothèque peut se situer grâce au ratio par habitant et améliorer ses résultats.

⁷¹ RIGEADE, Marine. L'Observatoire de la lecture publique : un instrument de pilotage et d'évaluation pour une meilleure connaissance des bibliothèques et de leur activité sur leur territoire. In : TOUITOU, Cécile. *La valeur sociétale des bibliothèques*, p. 101-112.

⁷² Cartographier les données. In : MINISTERE DE LA CULTURE. *Accueil Ministère* [en ligne]. 2018. [Consulté le 14/08/2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.culture.gouv.fr/Thematiques/Livre-et-Lecture/Bibliotheques/Observatoire-de-la-lecture-publique/Cartographier-les-donnees>

La démarche de l'OLP est aussi d'explicitier les missions des bibliothèques aux citoyens, de montrer qu'elles sont au cœur du territoire et comment elles s'ajustent aux besoins des usagers. Il prouve que les bibliothèques sont des services de proximité, essentiels à la réalisation des diverses politiques publiques, comme celles de l'aménagement du territoire, de la cohésion sociale, éducative, de formation et d'accompagnement vers l'emploi, et bien sûr culturelle et de soutien à la création. Ainsi, cet outil d'advocacy et de plaidoyer des bibliothèques permet de mieux connaître les territoires et les publics afin de répondre au mieux à leurs attentes mais aussi de convaincre les décideurs. Ils ont accès aux données sur la performance des bibliothèques, grâce à des données libres et réutilisables, des synthèses annuelles sur l'état du réseau, et une cartographie interactive. Les élus peuvent ainsi mieux connaître la réalité des bibliothèques.

L'OLP encourage les structures à disposer d'un PCSES, un projet scientifique, culturel éducatif et social, qui présente des axes de développement pour les années à venir, les moyens et les volontés des élus pour la lecture publique. Ce document synthétique doit être objectif et présenter des objectifs réalistes, et être un outil prospectif mettant en exergue les partenariats et les nouveaux concepts. Il permet de promouvoir l'identité de la bibliothèque auprès des décideurs et de montrer la pertinence de cet équipement public.

Le rôle des élus dans la politique culturelle

Replaçons les choses dans leur contexte : qui décide de quoi ?

Les élus municipaux adjoints à la Culture définissent la politique culturelle en accord avec la politique de la Ville : ils ont donc un rôle prépondérant. L' élu est le représentant du maire, il incarne le projet des élus et définit le contenu de sa politique publique. Il doit être au contact de la population pour relever ses besoins et ses attentes, mais ne peut se substituer au chef de service, et donc dans le cas présent, au directeur ou à la directrice des bibliothèques. En effet, l' élu a un rôle d'accompagnement, et bien sûr, de décision, mais il n'est pas décisionnaire sur les questions de fonctionnement du service et sur les questions de gestion budgétaire. Si l'une des décisions de l' élu a un impact sur le fonctionnement, elle doit être référée à la Direction de gestion des services (DGS), qui a pouvoir d'arbitrage.

Dans certaines municipalités, en général de plus de 30 000 habitants, il existe un Directeur des affaires culturelles (DAC). Ce dernier est responsable du fonctionnement du service des bibliothèques, sous les ordres du maire et par l'intermédiaire du DGS. Cependant, le chef du service n'est pas sous ses ordres, mais toujours sous ceux de l' élu. Le DAC a en charge la coordination des grands équipements culturels, et ses attributions diffèrent selon la taille de la collectivité. Dans les plus petites, le DAC conçoit et met en œuvre le projet culturel ; dans les plus grandes, il a davantage un rôle de « manager culturel ». Il gère donc les aspects administratifs, budgétaires et les ressources humaines. Il pilote également la politique culturelle et l'évalue avec l' élu à la Culture ; enfin, il participe au développement culturel du territoire avec les associations et les acteurs culturels de la collectivité.

Sur la question du budget, il faut rappeler tout d'abord que les communes sont libres de se doter ou non d'une bibliothèque, aucun texte de loi ne les y oblige. Lorsque tel est le cas, l'essentiel des dépenses de fonctionnement sont assurées par les collectivités, qui peuvent demander une participation financière

aux usagers (par le biais des inscriptions payantes notamment). Les collectivités reçoivent des crédits de l'Etat pour la construction, l'équipement et le fonctionnement des bibliothèques, grâce à la dotation générale de décentralisation (DGD), mais celle-ci ne couvre pas tous les coûts. Elle est attribuée dans deux cas :

- Pour les dépenses de fonctionnement lorsque le montant est supérieur au seuil fixé par référence à la moyenne des dépenses correspondantes au niveau national ;
- Pour les projets de construction, d'extension, d'équipement en mobilier et d'informatisation ainsi que pour les achats de bibliobus. Les seuils dépendent du nombre d'habitants de la commune.

Les dossiers sont instruits par les Directions régionales des Affaires culturelles (DRAC). Le Service du livre et de la lecture (SLL) et la Direction générale des collectivités locales du Ministère de l'Intérieur (DGCL) recensent les opérations aidées. Enfin, le Centre national du livre (CNL) aide financièrement la création ou l'extension des bibliothèques ainsi que la première année de fonctionnement. Le CNL subventionne également l'acquisition de fonds spécifiques et des projets de promotion du livre, de la lecture ou d'écrivains. Le Ministère de la Culture a également mis en place un label « Villes lecture ». Certains Conseils départementaux et régionaux apportent leur soutien financier à la lecture, comme la région Bretagne.

Les enjeux de la politique publique

La politique publique culturelle obéit à trois enjeux : politiques, stratégiques, et opérationnels et tactiques.

Les enjeux politiques ou l'orientation citoyen

La politique culturelle a la charge de construire et maintenir les équipements ainsi que la production culturelle, ce qui inclut l'édition, les spectacles, les festivals ou encore les monuments. L'objectif de cette politique est bien sûr de promouvoir la culture, mais aussi ce qui s'ensuit : le « beau », la curiosité et la découverte, tout ce qui permet au citoyen de cultiver son goût, sa critique et son esprit. Mais au-delà de l'aspect individuel, la politique culturelle a un double enjeu : elle doit aussi avoir un impact sur le plan collectif, en agissant sur l'image de la ville et sur son rayonnement, en jouant sur son attractivité. En résumé, la politique culturelle est un moyen de communication pour la ville.

Pour cela, la politique culturelle doit disposer de moyens financiers, humains, immobiliers et matériels. Ces moyens sont utilisés par les acteurs culturels, dont le service des bibliothèques, pour porter la politique culturelle. Ils doivent permettre de soutenir l'offre culturelle de la ville et de répondre à la demande des citoyens. Sur ce dernier point, la culture a aussi un rôle d'éducation artistique ou d'insertion sociale : cette dimension socioculturelle est primordiale mais dépend de l'orientation de la politique culturelle. En effet, les élus peuvent choisir d'accentuer leurs efforts sur l'animation culturelle plutôt que sur la production artistique, ou inversement.

La politique culturelle va donc avoir plusieurs objectifs. Le processus culturel est défini par trois injonctions : l'expression, la création et la

confrontation. Il existe deux voies parallèles pour la confrontation : plaire et conquérir. Plaire, tout d'abord, grâce au divertissement, voire pour masquer une réalité par une illusion qui rassure et apaise. Conquérir, ensuite, sur le mode des marchés et de la consommation, en attirant de nouveaux publics et en les fidélisant. Pour cela, il faut faire en sorte que les œuvres se rencontrent, afin qu'il y ait confrontation. La politique culturelle s'inscrit dans le projet stratégique global de la collectivité et doit être en accord avec les autres politiques publiques. Les actions culturelles auront donc tout à la fois pour visée de répondre aux enjeux culturels, éducatifs et sociaux, mais aussi économiques.

La culture dans une ville doit permettre d'améliorer le cadre de vie et de contribuer au « vivre ensemble » et à la cohésion sociale, en lien avec les politiques d'urbanisme et d'aménagement de la ville. La place des équipements culturels est donc primordiale dans ce processus. La bibliothèque a des missions de lecture publique et culturelles, mais aussi sociales et éducatives. La culture est aussi un vecteur du développement économique de la ville et doit donc s'inscrire dans les politiques économiques. Comme le rappelle l'Unesco en 2007, « il n'y a pas de développement économique sans développement culturel », car ces deux aspects sont complémentaires. La culture permet en effet d'asseoir l'image et le rayonnement de la ville sur le plan territorial. C'est un outil marketing qui permet d'attirer des visiteurs, lors de grands événements, comme lors de la Fête des Lumières à Lyon. De fait, certaines villes s'appuient sur des spécificités culturelles afin de valoriser leur image et d'attirer des touristes :

- En valorisant l'Histoire de la ville grâce à des ressources existantes, comme Lille et son lien avec Rubens en 2004 ;
- En mettant l'accent sur l'excellence autour d'une spécialité artistique, comme Marciac et le jazz ;
- En agissant sur la zone d'influence de la ville via la culture, comme par exemple à Calvi qui s'est engagée sur le plan écologique en supprimant les sacs plastiques sur son festival et en coopérant avec la Sardaigne et la Sicile pour sauvegarder les littoraux ;
- En faisant du territoire une référence sur un secteur culturel précis, comme Angoulême et la bande dessinée ou Lyon et la danse.

L' élu doit donc impulser et soutenir des projets qui permettront de donner accès à la culture, mais aussi de jouer sur l'image de la ville en lui apportant une plus-value.

Les enjeux stratégiques ou l'orientation usagers

Le rôle de l' élu est donc de proposer une politique culturelle répondant à divers objectifs, en la mettant en œuvre grâce aux établissements existants.

Les axes de la politique doivent donner lieu à une stratégie culturelle, appuyée sur les phases du processus culturel que présentées plus haut. Il s'agit de créer des foyers d'expression, en soutenant les demandes mais en tenant compte de la réalité socio-économique territoriale, c'est-à-dire des moyens techniques, matériels et des locaux disponibles. La stratégie doit également faire en sorte de soutenir la création. Enfin, les institutions traditionnelles (musées, bibliothèques, opéra...) sont chargées d'une mission de confrontation : cela peut être la conservation d'œuvres, l'enseignement artistique, la diffusion de la culture et de la connaissance, ou encore l'information, missions qui correspondent à celles des

bibliothèques. Ces missions doivent être pensées en accord avec les foyers d'expression et les équipes de création.

La stratégie culturelle est réfléchi sur le mode de la concertation avec des instances plurielles, qui réunissent des représentants des associations et des professionnels de la culture afin de définir des stratégies et des projets. La décision politique et financière revient à l'élue. Il est important de bien définir les rôles de chacun. Les initiatives relèvent des champs associatif et professionnel, tandis que le choix des priorités, des actions à mettre en place en premier lieu, la question des moyens et le contrôle de la mise en œuvre est le domaine politique. Pour que les responsabilités soient claires, il faut fixer des objectifs à ces instances de concertation.

Ensuite, la concertation donne lieu à une programmation de développement culturel. Les partenaires doivent y être associés. En effet, la programmation doit tenir compte des locaux disponibles, du personnel à mobiliser, des institutions concernées et de leur complémentarité, du budget nécessaire et des compétences à mutualiser et à coordonner. La stratégie s'appuie également sur une enquête relative aux besoins sociaux et culturels de la population ciblée. Enfin, la réussite de la stratégie repose sur la coopération entre les institutions et les partenaires : il est important qu'ils ne soient pas isolés. Finalement, la stratégie de la politique culturelle est consignée dans une déclaration publique d'intention afin que chaque instance concernée puisse en avoir connaissance.

La stratégie culturelle met en place l'animation culturelle sur une période donnée et reprend quatre principes : la création, la diffusion, l'initiation et la confrontation. Les bibliothèques sont donc au cœur de ces enjeux puisqu'elles sont des lieux de rencontre et de débat, d'échange sur les pratiques culturelles, dans et hors les murs. La rencontre est d'autant plus visible lorsque les bibliothèques sont intégrées à des équipements transversaux, comme les Champs Libres de Rennes, qui abritent en sus le Musée de Bretagne et l'Espace des Sciences. Cette configuration permet d'autant plus les échanges entre les usagers, qui peuvent circuler d'un espace à l'autre, et entre les professionnels de différentes institutions culturelles.

Les enjeux tactiques et opérationnels

La troisième phase correspond à la mise en œuvre effective de la politique culturelle. Dans le domaine culturel, il existe différents moyens d'obtenir des budgets : les conventions avec l'Etat et les conventions entre collectivités locales (les départements et les régions). On peut également trouver des intercommunalités culturelles. Dans le système territorial, le partage des rôles entre les élus et les fonctionnaires répond à plusieurs logiques, à travers les modèles de relations étudiés plus loin.

L'importance de la lecture publique

La lecture publique est fondamentale dans la stratégie de la politique culturelle, et c'est d'ailleurs sur ce domaine que les collectivités territoriales concentrent leurs efforts. En effet, selon G. Lacroix, ancien premier adjoint au maire de Pont-de-Claix, la lecture publique est « *le premier moyen de réduire les inégalités, car sans elle on ne peut pas accéder aux autres formes de culture* »⁷³.

⁷³ *Maires de France*, février 2001, p. 41.

C'est aussi le discours que tient Alain Coquart, ancien Délégué à la lecture publique de Rennes métropole⁷⁴. Si les élus semblent en avoir bien conscience, aux bibliothécaires d'appuyer l'importance de la bibliothèque dans la réussite de la politique culturelle, notamment à travers sa fonction d'animation de l'espace public.

Pour résumer, la politique culturelle, définie par l'élu en concertation avec les acteurs culturels du territoire, se construit en plusieurs phases que reprises ici.

Phase 1 : l'élaboration

- 1) Formalisation d'orientations politiques
- 2) Diagnostic (externe / interne)
 - a. Diagnostic externe : étude de la population et de la situation des territoires, puis analyse du système culturel et de ses acteurs.
 - b. Diagnostic interne : étude des actions engagées, puis analyse de l'organisation et des moyens.
- 3) Détermination des options et actions possibles
- 4) Fixation des priorités et choix des actions
- 5) Enonciation de la politique culturelle

Phase 2 : Gestion et pilotage

Les visages de la culture

Les élus peuvent envisager la culture sous plusieurs angles. Olivier Donnat⁷⁵ a fourni une grille de lecture élémentaire du champ culturel selon le conditionnement socio-économique de l'art :

- Esthétique : la culture est une fin en soi. Ce point de vue renvoie à la conception de l'art pour l'art, chère à André Malraux.
- Marchand : la culture est un moyen. Les œuvres sont des produits qui peuvent être vendus et auxquels s'appliquent les lois du marché.
- Informatico-éducatif : la culture est un message. Elle a pour but de donner du sens et porte des valeurs. La culture permet l'enrichissement de l'individu et de la société dans son ensemble.
- Ludique : la culture est un prétexte. Elle est un moyen de se distraire plus que d'apprendre.

Si cette grille est peut-être un peu réductrice, elle permet au moins de situer le point de vue des élus sur la culture. La culture est-elle sacrée pour certains ? Pour d'autres, est-ce un simple moyen de faire rentrer de l'argent dans les caisses ? Dans ce cas précis, on voit tout de suite que la bibliothèque peut poser souci... Connaître ce que les élus pensent de la culture, et en particulier de la lecture publique, permet de savoir sur quels points il est important d'insister et de convaincre. A cet élu qui pense que la culture n'est qu'un divertissement (fonction louable en soi) dont on peut se passer, aux bibliothécaires de montrer que les livres et les autres supports peuvent permettre de s'instruire, mais aussi que la

⁷⁴ Voir l'entretien en Annexe 5.

⁷⁵ DONNAT, Olivier. Politique culturelle et débat sur la culture. *Esprit* [en ligne], novembre 1998, p. 90-101, [consulté le 14/08/2018]. Disponible à l'adresse : <https://esprit.presse.fr/article/donnat-olivier/politique-culturelle-et-debat-sur-la-culture-12914>

bibliothèque a une véritable utilité sociale en plus de proposer un accès aux loisirs et à l'apprentissage.

« L'intérêt de cette approche est double : elle rappelle que la culture n'est pas indemne de toute contamination économique et qu'il est simpliste de distinguer d'un côté le rapport artiste/usager actif, de l'autre le rapport industrie du divertissement/consommateur passif, évidemment négatif. Elle souligne que la culture gagne à se situer comme un investissement productif, éducatif, économique ou social, et non comme un simple plaisir d'esthètes. »⁷⁶

Modèles de relations (d'après les travaux de P. Bayeux, repris par J. Dupuis)

Jérôme Dupuis a conceptualisé les modes de relation qui existent entre les directeurs des affaires culturelles (DAC) ou les élus à la Culture et les responsables d'équipement culturels telle la bibliothèque⁷⁷.

Dans le système culturel territorial, il existe trois niveaux de décision :

- Le niveau politique, qui définit les orientations données à la politique culturelle. Ces orientations expriment la stratégie de la politique culturelle (expression et création artistique, renforcement du lien social et/ou d'une identité culturelle, mise en avant de l'image de la ville...);
- Le niveau stratégique, qui définit les objectifs et les résultats attendus, les dispositifs et les moyens à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs. Les choix effectués (par exemple, la création d'une nouvelle bibliothèque) sont mis en balance par rapport aux bénéfices espérés pour la population et le territoire ;
- Le niveau tactique, qui décide des plans d'actions concrètes, de leur organisation et de la coordination des moyens. Ici sont explorées les pistes de partenariats extérieurs ou au niveau intra (les autres services de la municipalité), qui influent sur la manière de travailler.

A chaque niveau, on trouve des responsables d'équipements, comme le ou la responsable de la bibliothèque, ainsi que des opérateurs ou des artistes, qui structurent l'offre culturelle. Cette dernière est soutenue par le mécénat d'Etat : les villes peuvent acheter des prestations pour les intégrer à leur programmation culturelle.

L'action culturelle de la commune obéit quant à elle à trois logiques politiques, régissant les relations entre la municipalité et les opérateurs :

- L'autonomie, où les opérateurs structurent l'offre locale ;
- La municipalisation, où au contraire la ville achète des spectacles et/ou des manifestations culturelles pour sa propre politique culturelle ;
- Le partage, où ces deux aspects sont réunis.

Enfin, on distingue trois logiques administratives, qui portent directement sur la relation entre l'élu à la culture et les responsables d'équipements culturels :

⁷⁶ Ibid

⁷⁷ DUPUIS, Jérôme et BELLOUBET-FRIER, Nicole. *Guide de l'élu délégué à la culture*. Voiron : Territorial éd, 2008. Dossier d'experts.

- La coordination, où le rôle de l' élu est de faire en sorte que tous les établissements rattachés à la politique culturelle aient une direction commune ;
- L' éclatement, où il n' existe pas de coopération ni de ponts entre les différentes structures culturelles ;
- Le partage, où ces deux aspects sont réunis.

Je reproduis ci-dessous les tableaux réalisés par Jérôme Dupuis, d' après le modèle de Patrick Bayeux⁷⁸.

Politique	Orientations	E	E	E	E + F	E	
	Sens		F				E + F
Stratégique	Objectifs			F			E + F
	Moyens						
Tactique	Plans d' actions	F	F	F			
	Organisation et coordination des moyens						
		Modèle de l' influence	Modèle de la distance	Modèle de la négociation	Modèle de l' interférence	Modèle de l' omnipotence	

Zones de partage entre élus et fonctionnaires en collectivité territoriale, d' après le modèle de Patrick Bayeux. Légende : Elus (E) ; Fonctionnaires (F)

- Le modèle de l' influence

La définition de la politique publique ainsi que celle des objectifs et des moyens reviennent à l' élu. Ce modèle se retrouve dans une logique administrative d' éclatement, où chaque responsable d' équipement culturel agit dans une zone définie, et où la municipalité exerce un contrôle plus ou moins fort sur les acteurs/opérateurs (logiques politiques de municipalisation ou de partage). Ce modèle concerne les situations où les acteurs sont sous contrôle de la municipalité ou situations où les zones d' intervention des services, d' institutions et acteurs sont partagées. Il s' agit d' une logique de municipalisation ou de partage combinée à une logique d' éclatement.

⁷⁸ BAYEUX, Patrick. *Le guide de l' élu délégué aux sports*. Voiron : Territorial, 2001. L' essentiel sur...

- Le modèle de la distance

Le sens de la politique culturelle est défini par l' élu mais les professionnels négocient et ajustent les objectifs et les moyens. Ce modèle se retrouve dans le cas d'une logique politique autonome, structurée par les acteurs culturels/opérateurs, et d'une logique administrative de coordination entre les responsables d'équipements.

- Le modèle de la négociation

Les élus définissent toujours l'orientation de la politique, mais les fonctionnaires peuvent intervenir en permanence sur la question stratégique des objectifs et des moyens. C'est le modèle de relation que l'on retrouve le plus (voir tableau ci-dessous).

- Le modèle de l'interférence

Les élus et les fonctionnaires agissent indifféremment sur tous les plans (politique, stratégique, tactique). Les rôles ne sont pas clairement définis. Il peut s'agir d'une offre structurée par les élus, avec les opérateurs ou non, et mise en place par chaque responsable d'équipement (logiques de municipalisation ou de partage et d'éclatement), ou d'une offre coordonnée de bout en bout par les élus, les opérateurs et les professionnels (partage et partage).

- Le modèle de l'omnipotence

Les élus ne laissent que peu de marge de manœuvre aux professionnels, qui ne font qu'appliquer sans être concertés (logique politique de l'autonomie avec logique administrative d'éclatement). Dans ce cas, les élus trouvent leur intérêt dans l'éclatement des opérateurs, avec qui ils peuvent ainsi "négocier" individuellement.

<i>Logiques</i>	Autonomie	Municipalisation	Partage
Coordination	Distance	Négociation	Négociation
Eclatement	Omnipotence	Influence / Interférence	Interférence / Influence
Partage	Négociation	Négociation	Négociation / Interférence

Relations entre élus et fonctionnaires dans le domaine culturel

Les élus ont donc le pouvoir par rapport à la définition des orientations politiques. Le seul cas où les fonctionnaires y sont associés est celui de l'interférence. Selon les cas, les bibliothécaires peuvent agir seuls, en coopération ou non avec les autres institutions culturelles de la ville, avoir des dialogues réguliers avec les élus, ou encore n'être que des exécutants de la politique culturelle décidée par les élus. Définir le mode de relation que les bibliothécaires entretiennent avec les élus et les autres responsables d'équipement est utile afin de savoir quelles sont les marges de manœuvre et les appuis possibles.

VALORISER SA BIBLIOTHEQUE AUPRES DES DECIDEURS

Les décideurs n'ont pas forcément les mêmes objectifs que les bibliothécaires. Connaître les motivations des élus permet aux professionnels de s'y adapter et de montrer en quoi la bibliothèque et ses services contribue à atteindre les objectifs fixés par les décideurs dans le cadre des politiques publiques.

Le point de vue des élus : la volonté politique

Pour savoir ce que pensent les décideurs politiques des bibliothèques et de leur rôle, je me suis basée sur les entretiens menés par Dominique Lahary et Cécile Toutou en janvier 2017 avec deux élus : Sylvie Robert et Arnaud Bazin⁷⁹. Je me suis inspirée de leur grille d'entretien pour rencontrer deux élus de Rennes Métropole, Alain Coquart et Benoît Careil⁸⁰, en février 2018. Ces quatre entretiens permettent de dégager de grandes tendances. Cependant, ces élus sont favorables aux bibliothèques : je n'ai pas pu obtenir les points de vue d'élus réfractaires.

Les attributions des quatre personnes interrogées sont les suivantes :

- Alain Coquart : Ex-conseiller municipal délégué à la lecture publique à Rennes (1995 - 2014).
- Benoît Careil : Adjoint à la maire de Rennes, délégué à la culture.
- Sylvie Robert : Sénatrice (PS) d'Ille-et-Vilaine, secrétaire de la Commission de la culture, de l'éducation et de la communication, membre titulaire (au titre du Sénat) de la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL), adjointe au maire de Rennes, chargée de la communication.
- Arnaud Bazin : Président du Conseil départemental du Val-d'Oise, ex-vice-président chargé des affaires sociales du Conseil départemental, maire de Persan de 1995 à 2011.

Les stratégies poursuivies dans la politique culturelle

Les politiques publiques culturelles peuvent avoir d'autres objectifs que l'accès à la culture pour le plus grand nombre. Cinq axes parmi les plus récurrents peuvent être dégagés :

- Répondre aux besoins culturels de la population ;
- Favoriser la cohésion sociale en évitant les problèmes dus aux différences culturelles ;
- Développer une dynamique associative ;
- Dynamiser l'attractivité économique, en attirant les entreprises, en favorisant l'économie et en créant des emplois culturels ;
- Favoriser l'identité locale.

Ces axes, hormis l'attractivité économique, font partie des stratégies suivies par les élus interrogés, avec une prédominance des besoins culturels et de la cohésion sociale. Les élus ont donc à cœur d'encourager le « vivre ensemble » via

⁷⁹ LAHARY, Dominique, et TOUTOU, Cécile. Le point de vue de deux élus. In : *La valeur sociétale des bibliothèques*, p. 39-52.

⁸⁰ Voir l'Annexe 5.

l'accès à la culture et la fréquentation de la bibliothèque. Pour eux, la bibliothèque est un outil essentiel de démocratisation de la culture et de lien social, puisque l'ensemble de la population peut s'y retrouver. Elle a un enjeu territorial majeur d'égalité entre les populations, entre les quartiers et le centre-ville. La bibliothèque est et doit rester un lieu ouvert à tous, et qui s'adresse à chacun. Benoît Careil et Sylvie Robert mentionnent également le rôle de ce service pour les droits culturels des individus. La bibliothèque est un outil d'émancipation et d'autonomie, et doit garantir l'accès à la culture. Elle est un lieu de reconnaissance du fait que toute personne est porteuse de culture, de savoirs, de connaissance. Elle est également porteuse de sens pour les questions écologiques, puisque les documents sont mis à disposition de tous et évitent la consommation de biens culturels lus, vus ou écoutés une fois et abandonnés ensuite.

La question de l'utilité des bibliothèques

Beaucoup pensent que les bibliothèques ne sont plus utiles au 21^{ème} siècle, du fait de la prédominance d'Internet et des nouvelles technologies, qui permettent d'avoir accès au savoir et à la culture de chez soi, et rendent donc les bibliothèques, vues comme des lieux de dépôt de livres, obsolètes. Cependant, pour les élus interrogés, les bibliothèques ont toujours, voire davantage, un rôle à jouer dans la société de l'information.

La bibliothèque reste un lieu symbolique, auquel la majorité des gens pensent lorsqu'on leur parle d'établissement culturel, avant le théâtre ou l'opéra. Cependant, ce symbole rend la bibliothèque impressionnante, voire donne une image poussiéreuse et d'un autre temps. Les élus sont donc d'accord pour dire qu'il est nécessaire de désacraliser les bibliothèques, d'en faire des troisièmes lieux accueillants et attractifs, de montrer qu'elles contiennent plus que des livres. Pour l'ensemble des élus interrogés, les bibliothèques ont néanmoins su prendre le virage de l'évolution des pratiques et des supports. Elles proposent d'autres moyens que le livre d'accéder à la culture et à la connaissance, mais aussi au divertissement, et sont en outre des biais importants pour l'entrée en relation avec l'autre. Elles sont donc utiles sur le plan culturel et sur le plan social. Pour les élus, elles sont même des moyens d'acquérir une liberté individuelle grâce à l'accès à l'information et au savoir.

Les bibliothèques ont aussi un rôle d'attractivité et de rayonnement pour le territoire. Selon Alain Coquart, c'est le premier lieu public que les nouveaux habitants d'un quartier recherchent. Pour Arnaud Bazin, la bibliothèque est un acteur essentiel du secteur économique du livre et participe de l'image positive du territoire. Philippe Duron, député, maire de Caen, président de la communauté d'agglomération Caen-la-mer, montre l'utilité de la création de la Bibliothèque municipale à vocation régionale (BMVR) de Caen pour créer une notoriété et une attractivité pour la ville⁸¹. La bibliothèque se trouve à la croisée des trois piliers de la métropolisation : éducation, culture et innovation technologique. Pour Xavier Le Coutour, adjoint au maire chargé de l'urbanisme, du logement et du

⁸¹ BLOT-JULIENNE, Grégor. Bibliothèque, ville attractive, ville créative : entretien avec Philippe Duron, député, maire de Caen, président de la communauté d'agglomération Caen-la-mer, janvier 2012. In : PETIT, Christelle et BONNEFOY, Franck. *Architecture et bibliothèque : 20 ans de constructions : 1992-2012*. Villeurbanne : Presses de l'Enssib, 2012, p. 160-164.

renouvellement urbain de la ville de Caen en 2011⁸², la BMVR est aussi un moyen d'animer la ville et d'affirmer sa modernité. C'est un lieu de refuge et de rencontres pour les habitants.

Le rôle de la bibliothèque dans les politiques publiques et dans la collectivité

La bibliothèque est souvent le seul équipement culturel dans les communes : c'est le point de départ de toute activité culturelle, pour accéder à d'autres formes de culture que la lecture, notamment grâce à la médiation. Elle tire son importance de la place qu'elle occupe dans la collectivité territoriale, dans et hors ses murs. C'est un lieu de culture de proximité, qui mène un travail sur les relations à l'écriture, à la lecture, à l'image, avec des animations et la création de lien social. La réalité de chaque structure est différente selon le territoire d'implantation et les publics à desservir. En s'adaptant aux public, la bibliothèque a dès lors un rôle social et sociétal.

Le livre reste la balise de l'offre informationnelle. La bibliothèque est un lieu de ressources et a un rôle dans les politiques éducatives, des nourrissons aux étudiants, et est un lieu de brassage : c'est un lieu intergénérationnel, d'échanges entre les populations. La bibliothèque se trouve donc au carrefour des politiques culturelle, éducative, sociale et d'insertion dans une commune. Les résultats de l'enquête de la bibliothèque départementale du Val d'Oise montrent le rôle social de la bibliothèque, par l'exemple d'usagers dont la relation avec les amis, les voisins, les collègues, la famille, etc., ont été modifiées par la fréquentation de la bibliothèque. Fréquenter une bibliothèque apporte l'ouverture aux autres. Elle a une influence positive sur l'état d'esprit, sur la notion de bien-être qui se ressent lors de la fréquentation grâce à l'ambiance et aux rencontres.

La bibliothèque peut aussi servir les ambitions électorales des décideurs. Bernard Gallot, maire d'Yssingeanx et ex-conseiller délégué à la culture lorsqu'il a été interrogé par Thierry Ermakoff en 2011⁸³, parle ainsi du rôle qu'a eu la construction de l'ensemble de la Grenette pour sa réélection. Cet établissement, comprenant une bibliothèque et un cinéma, a été pensé pour donner une âme à la ville et permettre une distance au rapport à soi et aux autres grâce à la culture, et créer un lien social et une solidarité. Il s'est révélé être un lieu d'expression des oppositions et de contestation politique dans une ville où trois édifices symboliques et de pouvoir (la bibliothèque, la mairie et l'église) se font face. A la suite de ce chantier, le maire a été réélu avec avec 70 % des voix, contre une légère avance au mandat précédent. Jean-Paul Bret, maire de Villeurbanne, montre aussi la volonté d'attirer de nouveaux publics, dont les personnes éloignées de la culture, grâce à la construction de l'équipement culturel du Rize, conçu comme un troisième lieu⁸⁴.

⁸² BLOT-JULIENNE, Grégor. : La bibliothèque « affirmation de la modernité » : entretien avec Xavier Le Coutour, adjoint au maire chargé de l'urbanisme, du logement et du renouvellement urbain de la ville de Caen, octobre 2011. In : PETIT, Christelle et BONNEFOY, Franck. *Architecture et bibliothèque*, p. 166-167.

⁸³ ERMAKOFF, Thierry. L'enjeu politique de la bibliothèque : entretien avec Bernard Gallot, maire d'Yssingeanx, décembre 2011. In : PETIT, Christelle et BONNEFOY, Franck. *Architecture et bibliothèque*, p. 58-60.

⁸⁴ ERMAKOFF, Thierry. Penser l'équipement de lecture publique d'une grande ville : entretien avec Jean-Paul Bret, maire de Villeurbanne, février 2012. In : PETIT, Christelle et BONNEFOY, Franck. *Architecture et bibliothèque*, p. 182-184.

Travailler avec les professionnels des bibliothèques

Les élus sont principalement en lien avec les membres de la direction de la ou des bibliothèques du territoire. Ils rencontrent occasionnellement les agents. Le rôle de l'élu n'est pas d'intervenir dans la pratique professionnelle quotidienne des bibliothécaires, mais bien de donner des orientations et de suivre l'évolution des projets et leur évaluation. Les élus peuvent être présents aux restitutions d'actions culturelles, aux temps forts, et participer aux réunions de travail avec la direction et les partenaires. L'avantage du travail avec un adjoint, comme Benoît Careil, est qu'il peut référer directement à la Maire, sans passer par un intermédiaire, ce qui est toujours plus agréable pour les bibliothécaires et la mise en place de leurs projets. Pour Alain Coquart, il est aussi essentiel que les bibliothécaires puissent participer aux appels d'offres de fournisseurs, et que les marchés ne soient pas laissés à la seule discrétion des services financiers, qui ne connaissent pas le quotidien des bibliothécaires.

Cependant, les relations ne sont pas toujours simples, mais restent intéressantes. Le travail des professionnels soulève des questions de société relevant de la constitution de la ville, de l'accès aux transports, de l'aménagement... La bibliothèque est insérée dans un environnement urbain, qui doit être accessible. L'étude du territoire est donc indispensable, car la bibliothèque en fait partie intégrante. Les élus sont favorables à l'évolution du cœur de métier pour être davantage à l'écoute des usagers, faire de la culture une façon de créer et de vivre ensemble. Ce glissement des collections vers les usagers est rendu possible grâce à l'automatisation du prêt et de retour de documents, par exemple. Arnaud Bazin exprime aussi le souhait de mutualiser les équipements de lecture publique, dont les structures associatives, et de travailler en intercommunalité pour les rendre plus performants grâce à l'hétérogénéité et la mise en réseau.

Les services souhaités par les élus

Sans surprise, les élus s'attendent à voir se développer des services axés sur le numérique et sur les nouvelles technologies, mais aussi sur la formation tout au long de la vie et sur la médiation autour de l'accès à l'information. La bibliothèque a un rôle à jouer dans la résorption de la fracture numérique et du développement de l'esprit critique.

Ils encouragent également l'ouverture dominicale, pour faire des bibliothèques des lieux de rencontre et de société toujours plus accessibles. Plus qu'un troisième lieu, la bibliothèque peut devenir un quatrième lieu, où la parole aura plus d'importance que l'écrit. Le quatrième lieu se présente comme un lieu de lien social et de vie, qui promeut les innovations. Les bibliothèques peuvent en ce sens accueillir des espaces de coworking, des fablabs avec des imprimantes 3D, le tout en continuant à prendre en compte les besoins des publics et l'environnement.

La bibliothèque doit donc rester un lieu de vie, propice à la cohésion sociale, le tout en confrontant deux identités : celle d'un lieu dédié au savoir, à la conservation du passé, et celle d'un lieu adapté aux évolutions, résolument tourné vers l'avenir.

La question du budget

Pour les élus interrogés, il est indispensable de continuer à accorder un budget aux bibliothèques. Le coût de l'équipement est élevé mais cela se justifie

puisqu'il est très fréquenté, notamment dans les quartiers. La bibliothèque participe aux objectifs de politique culturelle, mais aussi de la politique de solidarité et de cohésion sociale, ce qui accroît l'importance de l'investissement. La bibliothèque est un équipement reconnu, symbole de la vie culturelle. C'est le seul établissement culturel à bénéficier d'une dotation annuelle de l'Etat, et le maillage territorial est assuré grâce aux crédits européens. La bibliothèque est un lieu qui a une histoire et qui s'est adapté aux évolutions des pratiques ; c'est un lieu de vie, identifié et ancré dans l'imaginaire collectif, tant de la population que des élus. Accorder de l'argent public est donc primordial puisqu'il s'agit de répondre à un besoin de la population, le besoin d'accès à l'information et à la culture. La médiation est importante, l'offre des bibliothèques originale et nécessaire, et va au-devant des publics.

Des solutions existent pour que la bibliothèque engrange également quelques bénéfices, qui rendent plus facile la défense du budget qui lui est accordé. Les inscriptions payantes permettent de rapporter un peu d'argent, tout en donnant accès à un service qui n'existe nulle part ailleurs pour une somme peu élevée. La bibliothèque peut également gagner de l'argent en vendant les livres désherbés des collections lors de braderies annuelles. Enfin, lors d'un nouveau projet de bibliothèque, le service peut être intégré à une structure déjà existante, comme une maison de quartier, ce qui entraîne moins de coûts et favorise la mise en relation des services de la ville.

Les relations avec les autres élus

Les élus interrogés sont tous favorables au maintien et au développement des bibliothèques. Cependant, ce n'est pas forcément le cas de tous les élus d'une collectivité, avec qui ils ont à traiter. Il peut être difficile de convaincre l'ensemble des élus que c'est un secteur porteur : tous les élus trouvent la bibliothèque importante mais ne savent pas qu'elle est davantage qu'un lieu de prêt de livres. Ils ne comprennent pas forcément le besoin de faire autre chose que du prêt. Dans le cas d'Alain Coquart, les élus qu'il était le plus facile d'intéresser étaient ceux de l'urbanisme et de la vie associative, car ils comprenaient les enjeux pour leurs propres politiques publiques. Pour Benoît Careil, en revanche, le rôle des bibliothèques est désormais bien admis à Rennes. Tous sont unanimes sur le sujet et apportent leur soutien, bien que certaines décisions puissent porter à débat, comme le choix de certains livres. Cependant, le débat est aussi constitutif de la démocratie et les bibliothécaires sont un lieu privilégié pour l'échange et la confrontation des points de vue.

Dans le cas où certains seraient peu convaincus de l'utilité des bibliothèques, Sylvie Robert préconise de mettre en avant le fait que la culture forge l'imaginaire collectif d'un territoire et tisse des liens entre les populations. Elles ont des enjeux d'émancipation et de citoyenneté. Pour Arnaud Bazin, il n'y a pas de débat autour de l'utilité des bibliothèques, mais elles ne sont pas forcément la première préoccupation des élus. Il ajoute que lorsqu'il n'y a pas de structure municipale, il existe souvent des lieux gérés par des bénévoles, preuve du besoin de bibliothèques. Les élus peuvent être convaincus par la venue à la bibliothèque, afin qu'ils puissent se rendre compte de son offre variée de prestations culturelles, éducatives, sociales, de son rôle de lieu de ressources, de la fréquentation multiple et intergénérationnelle.

Le rôle de l'évaluation de la politique de lecture publique est essentiel pour convaincre les tutelles. Elle ne doit pas se baser que sur des critères quantitatifs, mais doit prendre en compte les avis des usagers, obtenus en posant des questions ouvertes. Il faut aussi prendre d'abord en compte la situation de la bibliothèque, son accessibilité, les horaires d'ouverture, la politique d'acquisition et l'environnement intérieur et extérieur : les indicateurs sont différents selon le territoire et les conditions d'existence. Enfin, l'évaluation doit s'attarder sur les partenariats mis en place, sur la fréquentation des publics, sur les services offerts, et sur la réalité de la bibliothèque dans la vie de la commune. Les élus sont donc attentifs aux données qualitatives, plus que quantitatives, et à la mesure de l'impact des bibliothèques.

Mettre en commun ses objectifs : quelques exemples

Miser sur l'axe économique : l'exemple de La Boutique

Lors du Congrès de l'ABF 2018, Philippe Guillaume, directeur adjoint chargé de la culture de la Communauté de communes Creuse Confluence, a présenté un projet de service innovant lors de la conférence « Bibliothécaire, entrepreneur-euse en devenir ».

L'axe économique est utile pour faire accepter le développement. La communauté de communes de Creuse Confluence a misé sur un mix audacieux afin de convaincre la tutelle de l'utilité d'une bibliothèque, là on ne l'attend pas forcément. La médiathèque a été couplée à l'office de tourisme et à une pépinière de création d'entreprises, dans le tiers lieu « La Boutique ». L'objectif était de faire en sorte que la médiathèque ne soit pas une charge pour les élus, en axant les priorités sur le numérique et l'attractivité, à la fois pour attirer une nouvelle population et des entreprises. En effet, la Creuse est un territoire rural et dépeuplé. La création d'entreprise grâce à la médiathèque est un facteur d'attractivité, tout comme le sont l'offre de lecture et la médiation numérique à destination des personnes âgées. Dans un territoire qui compte 17 habitants au km², La Boutique offre un espace de rencontre.

Les bibliothécaires doivent justifier leur rôle dans la cité, ce qui les amène à faire preuve de créativité. Il y a là un parallèle avec le créateur d'entreprise, qui va aller chercher de nouveaux marchés, c'est-à-dire proposer une offre à de nouvelles populations. Le marketing et la communication permettent de séduire et de faire connaître la bibliothèque, notamment pour changer l'image erronée que la population peut se faire de la bibliothèque. Le rôle des bibliothèques, dans les territoires ruraux, est de « vendre » le territoire et d'être des points d'entrée, en montrant des projets de vie facilités par sa présence.

A La Boutique, le point important est aussi le rôle de la bibliothèque en tant que lien entre les créateurs d'entreprises. Ils s'y rencontrent, et peuvent partager leurs compétences pour faire avancer leurs projets. Par exemple, le graphiste a réalisé le logo du plombier, qui lui-même a réalisé les travaux de plomberie dans le local de l'herboriste. Sans le lieu offert par la médiathèque, ces entrepreneurs n'auraient pas pu bénéficier de ces échanges et cette émulsion, qui sont une véritable plus-value.

Les bibliothécaires ont une certaine agilité et une capacité à s'adapter. Néanmoins, les formations initiales ne doivent plus être axées sur le livre, qui n'est qu'une partie du dispositif. A La Boutique, les entrepreneurs payent l'accès à la

prestation (accès à Internet, photocopieurs, médiation...), mais ce système n'est pas rentable. Cependant, c'est un coût symbolique, qui entraînera des bénéfices économiques sur le territoire. Les bibliothécaires jouent leur rôle dans la pépinière : plus que d'offrir un espace de développement, ils veillent à la bonne entente des entrepreneurs et leur proposent des ressources pour répondre à leurs questions. D'autre part, si les entrepreneurs sont satisfaits de ce service, ils le défendront auprès des élus et contribueront à changer l'image de la bibliothèque. Tout l'enjeu est là : changer l'image en rendant la bibliothèque visible. Il faut aller voir les élus locaux, montrer sa plus-value. Les compétences métiers sont à valoriser davantage que les supports. Les bibliothèques ont besoin des ressources accordées par les élus, mais doivent en contrepartie montrer les impacts de leur présence sur le territoire. En amont, il faut donc réfléchir à l'impact que l'on veut avoir, pour mieux définir les services.

Faire de la bibliothèque une entreprise ?

Lors de cette même conférence, Jean-Philippe Accart, directeur de la bibliothèque et des archives de l'Ecole hôtelière de Lausanne, et Elise Pelletier, assistante HES à la Haute école de Gestion de Genève, se sont penchés sur le lien entre les bibliothèques et les entreprises.

Bibliothécaires entrepreneurs

Les bibliothécaires ont un esprit d'initiative qui se développe de plus en plus. Cela correspond à une tendance nationale : les Français ont besoin d'entreprendre, de faire autrement, ce qui s'est traduit par la création de 600 000 nouvelles entreprises en 2017. Les bibliothécaires ont en outre besoin de réinventer leur métier, pour des raisons socio-économiques, politiques ou managériales, et doivent trouver des réponses à des contraintes, comme la restriction des budgets ou même la suppression de certains services. La fonction Information des bibliothèques notamment, est en proie à une concurrence nouvelle. Les enjeux informatifs sont repris par des entreprises, comme Amazon. Ces entreprises offrent des prestations de service proches de celles des bibliothèques, comme la recherche d'information. La différence est dans le développement de la prestation : le temps est plus court, mais le coût est plus élevé.

L'entreprise est un quatrième lieu à investir. Les entrepreneurs peuvent être liés au travail de la bibliothèque. Il existe plusieurs types d'entrepreneurs et d'entreprises :

- Travailleur indépendant / en alternance, qui développe une autre activité en parallèle de son travail ;
- Entrepreneur social, par exemple sur la question des migrants ;
- Etudiant entrepreneur ;
- Intraprenariat, soit le développement d'une activité au sein de son institution ;
- Externalisations / sous-traitance ;
- Télétravail, co-working : entrepreneurs pour lesquels la bibliothèque peut ouvrir des espaces ;
- Start-ups, franchises, reprises ;
- Innovation : design-thinkings, fablabs, makerspaces, réalité augmentée.

Pour se développer et continuer à exister, les bibliothécaires doivent s'ouvrir et chercher des pistes de développement, être attentifs à ce qu'il se passe dans les autres secteurs, adapter ce qui marche ailleurs.

La bibliothèque, une entreprise comme les autres

L'omniprésence du monde de l'entreprise touche aussi des milieux a priori éloignés, comme les bibliothèques. Les stratégies des entreprises peuvent être à ce titre reprises dans les services d'information ; par exemple, l'intelligence économique, qui est une façon de capter et de maîtriser l'information stratégique. Elle se déroule en trois phases : la veille stratégique, la protection, l'influence ou le lobbying. Les bibliothèques changent de perspective : elles passent d'un macro-environnement à un micro-environnement. Le service doit être repensé dans un tout, soit le contexte territorial. L'environnement est composé de plusieurs aspects : politique, économique, socio-culturel, légal, écologique et technologique. Les acteurs sont les clients et le client stratégique, les fournisseurs et les concurrents. La bibliothèque s'inscrit dans un territoire où tous ces paramètres sont à prendre en compte, afin de définir une stratégie répondant à une vision.

Les bibliothèques ont plus de liens avec les entreprises qu'on ne veut le croire : créativité, innovation, actions de publicité, ou ancrage dans l'environnement. La partie prenante qui met le plus de pression, soit le client stratégique, est l'autorité de tutelle. L'objectif est dès lors de montrer à ce client stratégique en quoi la bibliothèque peut lui être utile. Il faut donc définir l'apport de la bibliothèque, par le prisme de la fonction Information et de la veille stratégique. L'ancrage territorial se fait aussi au niveau économique : les bibliothèques peuvent réfléchir aux services qu'elles peuvent apporter aux entreprises, en tant qu'acteurs de la vie locale. Ainsi, la bibliothèque en devient le centre.

En dehors de l'intelligence économique, les outils de l'entreprise peuvent être adaptés aux bibliothèques. Malgré tous les travaux réalisés sur le marketing appliqué aux services d'information, celui-ci reste encore mal vu et méconnu. Les bibliothécaires peuvent être des entrepreneurs en devenir, car la place de la proactivité et de la négociation est importante et demandée par les tutelles. Aujourd'hui, les responsables de bibliothèques municipales, qui sont les recruteurs, demandent des négociateurs pour ce qui a trait aux changements dans les métiers. Que peut-on accepter, qu'est-on prêts à faire pour se diversifier ? La formation des professionnels doit prendre en compte ces nouveaux enjeux.

L'exemple de Plaine Commune⁸⁵

Dans la communauté d'agglomération de Plaine Commune, le rapport entre les bibliothécaires et les élus est établi sur le partage et la convergence d'expertises. La communauté d'agglomération a été créée en 2001, et est devenue un Etablissement public territorial depuis 2016. Elle rassemble un quart des communes et 30 % du département de Seine-St-Denis. Le territoire est dynamique et en pleine évolution économique, avec la visée d'être un pôle de compétitivité internationale. Les habitants sont plutôt jeunes, peu qualifiés, et 29 % sont des étrangers. La question du « vivre ensemble » est prégnante et est constitutive du

⁸⁵ DESCHAMPS, Dominique. Défense de la bibliothèque et de ses missions auprès des élus ou expertises partagées ? In : TOUITOU, Cécile. *La valeur sociétale des bibliothèques*, p. 175-184.

projet de lecture publique des médiathèques. La compétence lecture publique des communes a par ailleurs été transférée à l'Etablissement public de coopération intercommunale (EPCI) en 2004.

La volonté politique de développer les médiathèques était très présente : les élus étaient convaincus de la nécessité de développer et moderniser les bibliothèques, bien que les moyens des communes ne permettent pas de créer de nouvelles structures. Les cadres de direction ont eu un rôle à jouer, ils ont soutenu la décision de transfert en accompagnant les réflexions et en proposant des pistes d'actions cohérentes avec le territoire et la population. Le travail en collaboration avec les élus a permis à chacun de s'exprimer sur la politique de lecture publique et d'aboutir à une Charte des médiathèques de Plaine Commune.

Chaque ville a conservé une direction de médiathèque. Ainsi, le management reste local mais le mode de direction est collaboratif. Le lien est maintenu avec les politiques culturelles des villes et des acteurs locaux, dont les élus. Ces derniers sont mobilisés pour mettre en place sur le terrain les orientations décidées en EPCI, même si cela entraîne une perte de prise avec le quotidien des médiathèques.

L'utilisateur est au cœur du dispositif. Les médiathèques fournissent des rapports et des bilans d'activité sur la programmation culturelle, sur les partenariats et sur les actions innovantes. Les élus sont interpellés dans les instances pour communiquer sur la réalité des médiathèques, et ainsi mener le changement et favoriser la compréhension entre les acteurs. Le projet de direction est un document soumis aux élus, qui leur permet de s'exprimer et de vérifier la cohérence des orientations de la médiathèque avec les politiques publiques. Chaque médiathèque possède son propre projet d'équipement pour être en phase avec la réalité locale. La mesure de l'impact des projets est un outil de management et de pilotage adressé à la fois aux agents et aux élus.

Les élus sont donc impliqués dans les processus de travail, grâce à des rencontres régulières. Lorsqu'ils sont mobilisés, ils sont plus aptes à prendre parti pour la médiathèque et à rendre compte de ses actions et de ses bénéfices auprès des autres décideurs. L'efficacité et la légitimité des établissements s'en trouvent renforcées, grâce à la transparence et à l'écoute.

Etablir une stratégie de communication

Après avoir récolté tous les éléments en faveur de la bibliothèque (données d'impact, témoignages, soutiens...) et avoir pris connaissance des orientations politiques et défini comment la bibliothèque peut répondre aux objectifs de la politique publique, les professionnels peuvent s'atteler à établir une stratégie de communication auprès des décideurs. Le but est de rendre la bibliothèque et les professionnels qui y travaillent visibles. En effet, le quotidien des bibliothèques est inconnu de la plupart des gens, car il se fait dans l'ombre. Les bibliothèques doivent communiquer sur leurs missions, pour affirmer leur image, et montrer le sens qu'elles ont pour la société : elle est utile grâce aux contenus qu'elle met en valeur, et par les services rendus à la population.

Communiquer vers les publics en étant en accord avec la communication de la tutelle

Avant de communiquer en direction des décideurs, la bibliothèque doit être visible et compréhensible pour ses publics et ses non-publics. La stratégie doit être

élaborée en concertation avec le Service communication s'il existe, et avoir un discours commun avec celui de la politique publique⁸⁶.

Il faut tout d'abord comprendre la stratégie de communication de la tutelle. La communication publique obéit à la volonté politique et à la stratégie suivie par les élus. Pour être efficace, la communication de la bibliothèque doit répondre à des objectifs poursuivis par les élus, d'autant plus que cela leur montrera l'intérêt des services proposés par la bibliothèque pour atteindre ce but.

Il faut ensuite savoir où se trouvent les compétences. La bibliothèque a un rôle de médiation et de diffusion : tout message est porteur de sens, il est donc nécessaire de s'attarder sur les impacts souhaités et adapter son discours en fonction. La connaissance du contexte est primordiale, afin de saisir les enjeux et de pouvoir s'y inscrire. Les compétences de la bibliothèque pour produire un message efficace sont à la fois du domaine de la production du contenu et de la connaissance du public et du milieu auquel il s'adresse. Ces atouts sont à valoriser dans le travail de collaboration avec le service communication. Enfin, les actions et les discours doivent être communs, afin que la bibliothèque ne reste pas isolée et soit visible.

La communication vers les publics agit sur l'image de marque de la tutelle. Elle est particulièrement valorisée dans le cas où la presse est présente, et où les élus sont cités dans l'article, à l'occasion d'un temps fort, d'une venue d'auteurs... Dans le cadre d'un nouveau projet, les élus sont cités dans 37 % des articles⁸⁷. La bibliothèque est jugée par son image tant par les publics que par les décideurs. La communication a donc un enjeu de légitimation.

Communiquer vers la tutelle grâce à l'advocacy⁸⁸

Une campagne d'advocacy passe par une bonne communication en direction du grand public, qu'ils soient usagers de la bibliothèque ou non. Avant cela, les bibliothécaires se seront attachés à collecter les données utiles à la campagne et à réunir des témoignages. Il faut ensuite choisir les canaux de communication, puis construire son message en expliquant pourquoi cette campagne a lieu, en établissant des cibles et des objectifs. Le message doit être pensé selon la personne à qui il s'adresse.

Il faut donc se poser quatre questions :

- Pourquoi communiquer ?
- Sur quoi communiquer ?
- Comment communiquer ?
- A qui communiquer ?

La campagne vise plusieurs objectifs : celui de se rendre visible, d'exister en tant que service ; celui de convaincre le public de son utilité, en vue de convaincre

⁸⁶ BATS, Raphaëlle. Travailler avec le service communication de la tutelle : actions, discours et pratiques en commun. In : VIDAL, Jean-Marc. *Faire connaître et valoriser sa bibliothèque : communiquer avec les publics*. Villeurbanne : Presses de l'ENSSIB, 2012, p. 141-147. La Boîte à outils, 27.

⁸⁷ POISSENOT, Claude. On parle de la bibliothèque : image des bibliothèques dans la presse régionale. In : ACCART, Jean-Philippe. *Communiquer ! les bibliothécaires, les décideurs et les journalistes*, p. 31-37.

⁸⁸ ACCART, Jean-Philippe. *Advocacy, lobbying et mesures d'impact des bibliothèques* [en ligne]. 2018. [Consulté le 10 juillet 2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.slideshare.net/jpa245/lobbying-et-mesures-dimpact-des-bibliotheques?trk=v-feed>

la tutelle ; celui d'innover, de proposer autre chose et d'attirer l'attention ; celui de développer des projets ; celui d'initier des partenariats. Selon les objectifs, la communication sera faite sur les collections (le nombre d'acquisitions, le nombre de prêts individuels ou aux collectivités...), la fréquentation et les avis des lecteurs, les services proposés (animations, ateliers, expositions, rencontres d'auteurs...), ou encore sur le lieu lui-même (architecture, histoire...).

Pour communiquer efficacement, plusieurs étapes peuvent être respectées. Tout d'abord, l'idéal est d'instaurer une culture de la communication dans la bibliothèque, afin que cela devienne naturel pour l'équipe. La communication sera formalisée par un plan, qui établit les cibles, les objectifs et les moyens. Surtout, le message doit être simple, pour être facilement compris et retenu. Si besoin, les bibliothécaires peuvent se faire aider par des professionnels de la communication.

Instaurer une culture de la communication

Avant d'instaurer une stratégie de communication, il faut établir la stratégie d'établissement, en accord avec la tutelle. Cette étape définit l'identité et les objectifs de la structure, ainsi que les priorités. La communication est intégrée en fonction de ces éléments, afin qu'elle soit cohérente avec la stratégie d'établissement. En effet, la communication de la bibliothèque, en tant que service de la ville, impacte la notoriété et l'image de la tutelle. Dans l'idéal, une ou plusieurs personnes sont dédiées à la communication, sans forcément l'être à temps plein, comme à Metz où une équipe anime les réseaux sociaux de la ville par le biais de l'avatar Miss Média⁸⁹.

La communication en direction de la tutelle comprend à la fois la communication interne et communication externe : la communication interne doit être claire et expliciter les choix faits pour communiquer en direction des publics.

Le plan de communication

La stratégie de communication est formalisée par un plan de communication, qui comprend plusieurs volets. Tout d'abord, il faut établir un diagnostic de la situation, en utilisant la matrice SWOT⁹⁰. En relevant les points positifs et négatifs, le bibliothécaire sera plus à même de formuler des objectifs de communication qui peuvent être de notoriété, d'image ou de comportement. Lorsque la communication vise la tutelle, il s'agit soit d'un objectif d'image, soit d'un objectif de comportement. La communication doit être adaptée aux cibles, il est donc primordial de les définir dans le plan de communication ; ici, il s'agit de la tutelle. Vient ensuite le message : il doit être général, et déclinable pour toutes les cibles si la communication en vise plusieurs. Le message pourra être adapté de différentes façons : par le ton, les contraintes, la promesse et le concept, soit l'illustration de la promesse. Enfin, il reste à choisir les supports de communication. Ils seront sélectionnés selon les cibles et les objectifs à atteindre. Dans le cas de la tutelle, les outils de proximité sont à privilégier : le travail en réseau, les opérations de relation publique... Les médias seront utiles dans le cas où les objectifs poursuivis sont l'image et la notoriété, inutiles pour des objectifs de comportement.

⁸⁹ DONCQUE, Marie-Paule. Miss Média, nouvelle figure de Metz. In : VIDAL, Jean-Marc. *Faire connaître et valoriser sa bibliothèque*, p. 62-70.

⁹⁰ Voir l'Annexe 6.

Il faut garder en tête que la crédibilité du message tient aussi à son support. Par exemple, un article dans la presse gratuite sera moins valorisé qu'un article dans la presse quotidienne régionale. Enfin, il faut tenir compte des lieux où sera diffusé le message, du budget : certaines périodes sont plus propices que d'autres pour délivrer un message. Enfin, le message doit être diffusé sur un temps court, pour éviter la perte de sens et d'efficacité.

Les moyens de communication

Différents documents peuvent être communiqués pour présenter les résultats de la bibliothèque. Il peut s'agir du rapport d'activité, qui est réalisé chaque année à la demande de l'Etat. Ce document rassemble les différents chiffres de la bibliothèque (nombre d'utilisateurs, nombre d'emprunts, nombre d'animations et fréquentation, partenaires...) et montre les différents champs d'activités où elle intervient. Ce document permet de faire valoir la bibliothèque en tant que force de travail mobilisable et force de proposition. Si la bibliothèque possède un compte sur les réseaux sociaux, il est intéressant de faire un reporting à destination de la tutelle sur le nombre de personnes suivant la page ou le compte, le taux d'engagement (nombre d'interactions sur une publication), les publications les plus vues, etc., par exemple sous forme d'infographie. Le site web de la bibliothèque peut également être mis en valeur, par la présentation de l'équipe et de leurs compétences. La participation à des conférences, des formations ou des groupes de travail des agents est aussi une mise en valeur de l'équipe : les actions entreprises hors les murs de la médiathèque sont importantes à mettre en avant, car elles sont tout aussi reconnues que celles qui ont lieu à l'intérieur.

Ces éléments peuvent être présentés durant des instances consultatives ou décisionnaires avec la tutelle. Pour avoir une vision d'ensemble des lieux et des moments où communiquer sur la bibliothèque, il est pertinent d'établir une feuille de route reprenant les conseils et les réunions. De plus, connaître le calendrier décisionnaire permet d'anticiper et de présenter les éléments au moment propice.

Les outils de communication habituels, tels que les réseaux sociaux ou la newsletter, doivent être évalués annuellement, afin de connaître leur impact sur la visibilité de la structure, et leur efficacité d'information sur son identité et son image. De façon plus informelle, les objets à défendre par les bibliothécaires peuvent être abordés avec les élus au cours de réunions d'information, de rencontres sur un autre sujet... Ces occasions sont à mettre à profit pour faire passer un message, en instaurant une relation de confiance avec l' élu. Les messages peuvent également circuler par voie de presse ou par le biais des réseaux professionnels. Les messages doivent être brefs et explicites, afin d'être compris et mémorisés. Ils ne doivent contenir qu'une seule idée, sur le mode des slogans : par exemple, « la bibliothèque au cœur de la vie du quartier ». Des outils comme le storytelling, les données (statistiques, résultats d'enquêtes...) et le document de plaidoyer peuvent être utilisés pour renforcer le message.

La communication vise les élus, mais tous n'ont pas le même comportement vis-à-vis de la bibliothèque. Il faut donc cibler le propos selon le destinataire : s'agit-il d'un individu ou d'un groupe ? Sont-ils proches des bibliothécaires ou secondaires ? Sont-ils plutôt « supporters », opposants ou encore neutres ou indécis ? Selon les affinités des opposants avec les bibliothécaires ou d'autres élus favorables au service, le message peut être d'abord dirigé vers ces cibles secondaires, pour revenir au principal intéressé par le bouche-à-oreille.

*Les formes pratiques de la communication*⁹¹

Pour entrer en communication avec les décideurs, les bibliothécaires peuvent utiliser plusieurs moyens. Il peut s'agir de courriers, du site web, ou de rencontres physiques. Dans tous les cas, s'adapter au calendrier des décideurs, qui prennent les décisions à des moments précis et définis, permet d'augmenter la portée du message. Il est donc important de connaître le fonctionnement et les cycles de la collectivité et des instances représentatives, pour pouvoir commencer sa démarche de communication au moment propice, le plus tôt possible et en faisant monter le message en puissance de manière progressive.

Les rencontres physiques, lors de visites ou de rendez-vous, constituent le moyen le plus efficace de communiquer. Les rencontres aident à établir une bonne relation de travail sur la durée, d'autant plus si des soutiens parmi la population sont présents. L'American Library Association et l'Advocacy University ont publié en ce sens plusieurs conseils. Il faut tout d'abord connaître les décideurs, afin de savoir sur quels points axer le propos. Connaître l'agenda politique permet de fixer des rendez-vous aux moments opportuns. Avant le rendez-vous, les professionnels doivent définir qui est le plus à même de convaincre parmi eux, mais aussi parmi les usagers. L'argumentaire doit être préparé et problématisé avant le rendez-vous, et trouver des réponses aux potentielles questions embarrassantes, grâce à la maîtrise du sujet et des points clés du rapport d'activité. Les objectifs fixés doivent être clairs et précis, et compréhensibles : pour éviter d'utiliser des formulations techniques, l'argumentaire peut être soumis à une personne qui n'est pas familière de la lecture publique, afin de vérifier que le discours est aisément assimilable. Enfin, il faut préparer un document sur lequel s'appuyer, en n'excédant pas une page si le support est au format papier.

La communication vers les décideurs peut avoir lieu par le biais de courriers papiers ou électroniques. C'est un moyen simple et efficace pour faire connaître sa position, notamment lorsque le professionnel ne peut pas être présent à une rencontre ou lorsqu'il est aussi envoyé à des tiers. Dans le courrier, le professionnel doit se présenter en tant que tel, en utilisant un registre de langage adapté. Il est préférable de partir de sa propre expérience pour donner un contexte au propos, pour le rendre concret. Le message doit être court, et ne pas excéder deux ou trois paragraphes. Les pièces jointes sont à éviter car elles ne seront pas forcément ouvertes. Il est important de bien se relire et d'être convaincu par ses dires pour être crédible. Cependant, il faut faire attention à ne pas abuser de ce moyen pour ne pas submerger et lasser le destinataire.

Le troisième biais est l'appel téléphonique, qui constitue un moyen simple et pertinent pour entrer en contact avec l' élu, surtout en période électorale ou de délibération. Lors d'un appel, le professionnel doit se présenter de manière précise et expliquer pourquoi il appelle. Il peut s'aider d'un support listant les points à aborder. Il est de bon ton d'exprimer sa reconnaissance si besoin, afin de montrer que le temps accordé par l' élu est apprécié. A la fin de la discussion, écrire un rapide compte-rendu permet de garder une trace de la communication et de faire le point sur les objectifs atteints ou non.

⁹¹ MERLE, Antony et DI PIETRO, Christelle. *L'advocacy des bibliothèques : vers un modèle à la française ?* Mémoire de Diplôme de conservateur des bibliothèques. Villeurbanne : Enssib, 2012.

Le storytelling

Aux Etats-Unis, cette méthode, qu'on peut traduire par « raconter des histoires », est très utilisée pour persuader les décideurs. C'est en effet un moyen efficace d'accrocher l'attention et de montrer l'utilité de la bibliothèque, grâce à des témoignages d'usagers. L'être humain est plus facilement convaincu par une histoire que par des données abstraites, comme le montre l'usage des fables pour évoquer des morales. La New York Public Library en est un exemple probant. Menacée par une coupe drastique de son budget, elle a appelé les usagers à contribution, par le biais de levées de fonds, de manifestations et de courriers adressés au maire. Ces actions ont permis de voir le budget de la bibliothèque restauré et de faire des compromis sur les horaires d'ouverture.

En France, les fonctionnaires, en tant qu'exécutants des décisions politiques, n'ont pas le droit de contester les choix des décideurs. Cependant, ils peuvent faire appel aux associations des amis de la bibliothèque, qui ont un pouvoir consultatif et peuvent donner directement le point de vue des usagers lors des débats. Comme il n'existe pas de loi sur les bibliothèques, la mobilisation des usagers est primordiale pour que les budgets et la qualité du service soient maintenus.

Le storytelling est constitué de trois temps : capter l'attention, captiver, influencer⁹². L'objectif est de relater une expérience aux auditeurs, qui l'assimilent et modifient leur comportement en conséquence. La communication narrative n'est que l'exploitation marketing de l'art de raconter, bien connu de beaucoup de bibliothécaires.

Le récit a trois fonctions : cognitive, affective, et conative. En construisant son propos autour d'une histoire ou d'un héros, le narrateur le dramatise et marque les esprits pour pouvoir mieux influencer. Nous sommes davantage interpellés et convaincus par des propos qui renvoient à notre propre expérience, obtenue par un apprentissage lié à une confrontation au réel ; raconter une histoire permet de transférer une expérience, et de se substituer à la confrontation. L'auditeur expérimente lui-même par procuration.

Un storytelling efficace repose sur la simplicité, l'inattendu, le concret, la crédibilité et l'émotion. Il ne faut donc pas hésiter à utiliser des anecdotes, tirées de sa propre expérience ou de celle d'un tiers, pour provoquer des émotions (comme le rire, ou la compassion) et marquer les esprits. Il est aussi important de donner des détails et d'utiliser des prénoms, pour rendre l'histoire accessible et vivante, et donner des points d'accroche.

⁹² PLASSE, Franck. *Storytelling : enjeux, méthodes et cas pratiques de communication narrative*. Voiron : éd. Territorial, 2011.

CONCLUSION

« Les bibliothèques sont une affaire de liberté. Liberté de lire, liberté d'idées, liberté de communication. C'est une affaire d'éducation, de distraction, de création d'espaces protégés et d'accès à l'information. Je m'inquiète de voir qu'ici, au XXI^{ème} siècle, les gens ne comprennent pas la nature d'une bibliothèque et son rôle. [...] Une bibliothèque est un entrepôt d'informations, et un lieu qui fournit à tous les citoyens une égalité d'accès à ces informations. C'est un espace communautaire. C'est un abri, un refuge face au monde. [...] Si vous n'attachez pas de prix aux bibliothèques, alors vous n'en attachez ni à l'information, ni à la culture, ni à la sagesse. Vous réduisez au silence les voix du passé et vous nuisez à l'avenir. »⁹³

Ce discours de Neil Gaiman rappelle l'importance des bibliothèques et des bibliothécaires dans un monde où l'information est disponible en abondance, et où l'instruction est plus que jamais nécessaire pour pouvoir s'y orienter. Il fait également état du rôle essentiel que joue l'imagination dans la construction de l'avenir. Les bibliothèques sont des outils incontournables pour favoriser le plaisir de lire, et ainsi, l'élaboration de la pensée et l'amélioration de la société.

L'auteur s'insurge contre les politiciens qui ne comprennent pas l'utilité de ces établissements et leurs impacts sur les citoyens et le monde qui les entoure. Il est donc urgent de leur faire prendre conscience de la valeur des bibliothèques, de leurs apports pour la collectivité au niveau local, mais aussi national, voire mondial.

Les bibliothécaires sont en première ligne pour défendre ces institutions. Il leur appartient de convaincre les personnes qui les entourent, leurs proches, les usagers et les décideurs, de la plus-value des bibliothèques pour le quartier, la localité, la société en général. Pour cela, il leur faut être conscients de l'image qu'ils renvoient, et faire en sorte que les bibliothèques soient adaptées aux attentes des habitants et de la tutelle. Analyser les impacts des bibliothèques et récolter des témoignages des usagers, participer à la vie de quartier, sont autant de moyens de se rendre visibles et légitimes. Les professionnels peuvent utiliser les techniques de marketing, de lobbying, d'advocacy, afin de communiquer efficacement et de s'insérer pleinement dans les politiques publiques de la ville, et faire comprendre aux décideurs et aux citoyens que les bibliothèques sont et restent indispensables.

A Nantes, les bibliothèques brûlées en juillet 2018 ont presque soulevé davantage d'indignation sur les réseaux sociaux que la mort d'un jeune homme tué par un policier, fait à l'origine des violences urbaines et de l'incendie volontaire des deux structures associatives. Pourquoi avoir visé deux lieux symboliques de la vie de quartier et de l'accès à la culture et aux loisirs pour une population défavorisée ? Cet événement rappelle que la présence d'une bibliothèque dans un quartier n'est pas neutre, et qu'elle est éminemment rattachée au pouvoir politique⁹⁴. Faut-il brûler les bibliothèques pour qu'on s'y intéresse ?

⁹³ GAIMAN, Neil. *Pourquoi notre futur dépend des bibliothèques, de la lecture et de l'imagination*. Vauvert : Au diable vauvert, 2014.

⁹⁴ MERKLEN, Denis. *Pourquoi brûle-t-on des bibliothèques ?*. Villeurbanne : Presses de l'Enssib, 2013. Papiers.

L'appel aux dons de documents et de matériel informatique qui a découlé de ces incendies, largement suivi par les Nantais et même par d'autres régions de France, a montré le soutien et l'importance accordée par la population à la reconstruction de ces deux bibliothèques. Les impacts des bibliothèques sont donc bien réels, qu'ils soient positifs ou négatifs. Aux bibliothécaires de prouver le bien-fondé de leur profession et de leurs structures...

SOURCES

ABF. *Bib'lib : charte du droit fondamental des citoyens à accéder à l'information et aux savoirs par les bibliothèques* [en ligne]. 2015. [Consulté le 14/08/2018]. Disponible à l'adresse : http://www.abf.asso.fr/fichiers/file/ABF/biblib/charte_biblib_abf.pdf

ABF. *La bibliothèque, une affaire publique : manifeste du 2 mars 2012* [en ligne]. 2012. [Consulté le 14/08/2018]. Disponible à l'adresse : http://www.abf.asso.fr/fichiers/file/ABF/manifeste_ABF_2012.pdf

ACCART, Jean-Philippe. *Advocacy, lobbying et mesures d'impact des bibliothèques* [en ligne]. 2018. [Consulté le 10 juillet 2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.slideshare.net/jpa245/lobbying-et-mesures-dimpact-des-bibliotheques?trk=v-feed>

Accueil - Développement durable. In : ONU. *Nations Unies* [en ligne]. 2015, mise à jour le 18 juin 2018. [Consulté le 14/08/2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/>

AFNOR. *Livre blanc : Qu'est-ce qui fait la valeur des bibliothèques ?* [en ligne]. AFNOR, 2016. [Consulté le 9 février 2018]. Disponible à l'adresse : http://portailgroupe.afnor.fr/public_espacenormalisation/afnorn46-8/livre%20blanc%20fev2016.pdf

AMERICAN LIBRARY ASSOCIATION. *I love libraries* [en ligne]. 2007, mise à jour le 3 août 2018. [Consulté le 14/08/2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.ilovelibraries.com>

American Libraries. Chicago : American Library Association, 1994, vol. 25.

ASSOCIATION OF RESEARCH LIBRARIES. *LibValue* [en ligne]. 2014. [Consulté le 14/08/2018]. Disponible à l'adresse : <http://libvalue.org/home>

BAYEUX, Patrick. *Le guide de l'élu délégué aux sports*. Voiron : Territorial, 2001. L'essentiel sur...

BIBLIOTHEQUES SANS FRONTIERES. *BSF Campus* [en ligne]. 2015. [Consulté le 15/08/2018]. Disponible à l'adresse : <http://bsfcampus.org/>

Cartographier les données. In : MINISTERE DE LA CULTURE. *Accueil Ministère* [en ligne]. 2018. [Consulté le 14/08/2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.culture.gouv.fr/Thematiques/Livre-et-Lecture/Bibliotheques/Observatoire-de-la-lecture-publique/Cartographier-les-donnees>

COMMISSION EUROPEENNE. *Collections Europeana* [en ligne]. 2008, mise à jour le 6 juillet 2018. [Consulté le 15/08/2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.europeana.eu/portal/fr>

CONSEIL DEPARTEMENTAL DU VAL D'OISE. *La bibliothèque vaut-elle le « coût » ?* [en ligne]. Cergy-Pontoise : Conseil départemental du Val d'Oise, 2017. Disponible à l'adresse : <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/67313-la-bibliotheque-vaut-elle-le-cout.pdf>.

CYCLING FOR LIBRARIES. *Cyclo-biblio, la vélorution des bibliothèques* [en ligne]. 2017, mise à jour en 2018. [Consulté le 14/08/2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.cyclingforlibraries.org/cyclobiblio/edition-2018-angelle/>

EBLIDA. *Home - European Bureau of Library Information and Documentation Associations* [en ligne]. 1999, mise à jour le 12 juillet 2018. [Consulté le 19/08/2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.eblida.org/>

EBLIDA. *Survey on non-formal and informal learning activities in public libraries across Europe* [en ligne]. La Haye : EBLIDA, 2016. [Consulté le 14/08/2018]. Disponible à l'adresse : http://www.eblida.org/Activities/KIC/libA4EU/eblida_libad4eu_survey_data_results.pdf

FERRADAL, Henar Sylvestre. IFLA BibLibre International Library Marketing Award. In : IFLA. *International Federation of Library Associations and Institutions* [en ligne]. 2012, mise à jour le 5 janvier 2018. [Consulté le 14/08/2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.ifla.org/node/6922>.

FESABID et GOMEZ YANEZ, José Antonio. *The economic and social value of information services : libraries* [en ligne]. Madrid : Estudio de Sociología Consultores, 2014. Disponible à l'adresse : <http://www.fesabid.org/sites/default/files/repositorio/economic-social-value-information-services-libraries.pdf>

FREMTIDENS BIBLIOTEKER. *The economic value of public libraries* [en ligne]. Copenhague : Copenhagen Economics, 2015. Disponible à l'adresse : <http://www.fremtidensbiblioteker.dk/upl/website/pdf-engelsk/SamlefinalopslagUK1.pdf>

GERBET, Rémy. Wikipedia : 1Lib1Ref. In : WALES, Jimmy. *Wikipedia* [en ligne]. 2018, mise à jour le 3 mai 2018. [Consulté le 14/08/2018]. Disponible à l'adresse : <https://fr.wikipedia.org/wiki/Wikip%C3%A9dia:1Lib1Ref>

GUIDI, Léa. La bibliothérapie, pratique médicale méconnue en France. In : DACOS, Marin. *Monde du Livre* [en ligne]. 2013, mise à jour le 13 novembre 2015. [Consulté le 14/08/2018]. Disponible à l'adresse : <https://mondedulivre.hypotheses.org/1700>

IABD. *Interassociation archives bibliothèques documentation...* [en ligne]. 2007, mise à jour le 13 octobre 2017. [Consulté le 19/08/2018]. Disponible à l'adresse : <https://iabd.fr/>

IFLA International Leaders Programme. In : IFLA. *International Federation of Library Associations and Institutions* [en ligne]. 2012, mise à jour le 25 juillet 2017. [Consulté le 14/08/2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.ifla.org/leaders>

IFLA invites you to submit examples of how libraries contribute to the United Nations 2030 Agenda. In : IFLA. *International Federation of Library Associations and Institutions* [en ligne]. 2017. [Consulté le 14/08/2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.ifla.org/node/11245>

IFLA Leaders Programme : Library Advocacy Toolkit. In : IFLA. *International Federation of Library Associations and Institutions* [en ligne]. Mise à jour le 19 juin 2014. [Consulté le 14/08/2018]. Disponible à l'adresse : www.ifla.org/node/8688

International Advocacy Programme (IAP). In : IFLA. *International Federation of Library Associations and Institutions* [en ligne]. 2016, mise à jour le 17 août 2017. [Consulté le 14/08/2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.ifla.org/node/10092>

LAHARY, Dominique. *DLog* [en ligne]. 2007, mise à jour le 4 avril 2018. [Consulté le 14/08/2018]. Disponible à l'adresse : <https://lahary.wordpress.com/>

Library Advocacy Unshushed. In : HARVARD UNIVERSITY et MIT. *EdX* [en ligne]. 2012, mise à jour en 2018. [Consulté le 9/07/2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.edx.org/course/library-advocacy-unshushed-university>

Les relations bibliothécaires-élus. In : LAHARY, Dominique. *Site professionnel* [en ligne]. 2008. [Consulté le 14/08/2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.lahary.fr/pro/2008/lahary-elusbibliothecaires.ppt>

Maires de France, février 2001, p. 41.

MARTIN PROSPERITY INSTITUTE. *So much more : the economic impact of the Toronto Public Library on the City of Toronto* [en ligne]. Toronto : Martin Prosperity Institute, 2013. Disponible à l'adresse : http://martinprosperity.org/media/TPL%20Economic%20Impact_Dec2013_LR_FI_NAL.pdf

MENETREY, Sophie et REZZONICO, Ariane. *Promouvoir les bibliothèques par le plaidoyer : conception d'un outil pour les bibliothèques publiques et/ou scolaires fribourgeoises* [en ligne]. Travail de Bachelor HES. Fribourg : Haute école de gestion de Genève, 2016. [Consulté le 10 juillet 2018]. Disponible à l'adresse : https://doc.rero.ch/record/278068/files/TDB_Menetrey_Sophie.pdf

MERRIEN, Delphine. *Offre et accès en bibliothèque : quels services à l'heure de la dématérialisation ?*, par Amandine Jacquet. In : ENSSIB. *EnssibLab* [en ligne]. 2016. [Consulté le 16/08/2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.enssib.fr/recherche/enssiblab/les-billets-denssiblab/acces-niveau-de-service-accueil-horaires-douverture>

OURY, Antoine. A Belfort, « le nombre de livres à la disposition de prêts va baisser ». *Actualitté* [en ligne]. 5 juin 2018 [consulté le 16/08/2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.actualitte.com/article/monde-edition/a-belfort-le-nombre-de-livres-a-la-disposition-des-prets-va-baisser/89168>

OURY, Antoine. « Amazon devrait remplacer les bibliothèques » : Forbes fait dans la provoc'. *Actualitté* [en ligne]. 24 juillet 2018 [consulté le 16/08/2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.actualitte.com/article/monde-edition/amazon-devrait-remplacer-les-bibliotheques-forbes-fait-dans-la-provoc/90075>

OURY, Antoine. Même pour ceux qui ne les utilisent pas, les bibliothèques sont un trésor. *Actualitté* [en ligne]. 11 juin 2018 [consulté le 16/08/2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.actualitte.com/article/monde-edition/meme-pour-ceux-qui-ne-les-utilisent-pas-les-bibliotheques-sont-un-tresor/89303>

OURY, Antoine. Petit guide pour éviter qu'un élu ne ferme votre bibliothèque. *Actualitté* [en ligne]. 9 juin 2018 [consulté le 16/08/2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.actualitte.com/article/monde-edition/petit-guide-pour-eviter-qu-un-elu-ne-ferme-votre-bibliotheque/89293>

PITTARD, Eric. *Bibliothèques sous influence* [DVD]. Les films à Lou [prod.], 1999.

PRIORI, Gillian, QUICK, Susannah, TOOMBS, Luke, et al. *Enquête paneuropéenne destinée à évaluer les perceptions des utilisateurs à l'égard des avantages liées aux TIC dans les bibliothèques publiques* [en ligne]. Seattle : Fondation Bill & Melinda Gates, 2013. Disponible à l'adresse : <http://pro.bpi.fr/files/live/sites/Professionnels/files/Pdf/Inclusion/Illectronisme/Fin al-Report-FR-Cross-European-Library-Impact.pdf>

PUBLIC LIBRARY ASSOCIATION. *Project Outcome* [en ligne]. 2015, mise à jour le 18 juillet 2018. [Consulté le 14/08/2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.projectoutcome.org/>

Qu'est-ce qui fait la valeur des bibliothèques ? Une nouvelle norme pour mesurer leur impact. In : ENSSIB. *Accueil* [en ligne]. 2016. [Consulté le 14/08/2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.enssib.fr/JE-valeur-des-bibliotheques>.

QUIRET, Matthieu. Marilyse Lebranchu : « La droite critique les économies tout en voulant des baisses d'impôt ». *Les Echos* [en ligne], 18 septembre 2015. [Consulté le 14/08/2018]. Disponible à l'adresse : https://www.lesechos.fr/18/09/2015/LesEchos/22026-009-ECH_marylise-lebranchu----la-droite-critique-les-economies-tout-en-voulant-des-baisses-d-impot--.htm#inscription

Qui sont les lauréats du Prix International IFLA BibLibre 2016 ?. In : MERCIER, Silvère. *Bibliobsession* [en ligne]. 2017. [Consulté le 14/08/2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.bibliobsession.net/2017/04/20/laureats-prix-international-ifla-biblibre-2016/>

SHIMMON, Ross. *Le rôle fondamental des bibliothèques dans la Société d'information* [en ligne]. La Haye : IFLA, 2004. Disponible à l'adresse : https://www.ifla.org/files/assets/wsis/Documents/wsis_af.pdf

Success Stories Database. In : IFLA. *International Federation of Library Associations and Institutions* [en ligne]. 2008, mise à jour le 26 octobre 2012. [Consulté le 14/08/2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.ifla.org/success-stories>

TABLE PERMANENTE DE CONCERTATION DES BIBLIOTHEQUES QUEBECOISES. *La déclaration des bibliothèques québécoises* [en ligne]. 2016. [Consulté le 14/08/2018]. Disponible à l'adresse : http://mabibliothequejyvais.com/media/declaration_biblio_qc.pdf

Value and ROI comprehensive study : Syracuse. In : ASSOCIATION OF RESEARCH LIBRARIES. *LibValue* [en ligne]. 2015, mise à jour le 24 avril 2016. [Consulté le 14/08/2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.libvalue.org/about/toolkit/value-roi-syracuse>

BIBLIOGRAPHIE

ABF. *Bibliothèque(s) : revue de l'Association des bibliothécaires de France*. Advocacy. Paris : Association des bibliothécaires de France, 2016, n° 87.

ACCART, Jean-Philippe. *Communiquer ! les bibliothécaires, les décideurs et les journalistes*. Villeurbanne : Presses de l'Esssib, 2010. La boîte à outils, 21.

COCHOY Franck. *La captation des publics : c'est pour mieux te séduire, mon client...* Toulouse : Presses universitaires du Mirail, 2004, p. 127-150. Sociologiques.

DONNAT, Olivier. Politique culturelle et débat sur la culture. *Esprit* [en ligne], novembre 1998, p. 90-101, [consulté le 14/08/2018]. Disponible à l'adresse : <https://esprit.presse.fr/article/donnat-olivier/politique-culturelle-et-debat-sur-la-culture-12914>

DUPUIS, Jérôme et BELLOUBET-FRIER, Nicole. *Guide de l'élu délégué à la culture*. Voiron : Territorial éd, 2008. Dossier d'experts.

FONTAINE, David. Belfort de café. *Le Canard enchaîné*. 18 avril 2018, n° 5086, p. 5.

FRECHETTE Carole et DEDIEU Thierry. *Si j'étais ministre de la culture*. Amboise : HongFei, 2017.

GAIMAN, Neil. *Pourquoi notre futur dépend des bibliothèques, de la lecture et de l'imagination*. Vauvert : Au diable vauvert, 2014.

GARAMBOIS, Marie et EVANS, Christophe. *Le métier de bibliothécaire à l'épreuve des stéréotypes : changer d'image, un enjeu pour l'advocacy*. Mémoire de Diplôme de conservateur des bibliothèques. Villeurbanne : Enssib, 2017.

IFLA et SAVARD, Réjean. *Adapting marketing to libraries in a changing and world-wide environment = Le marketing des bibliothèques à l'heure du changement et de la mondialisation : papers / presented at the 63rd IFLA conference, Copenhagen, September 1997*. München : K. G. Saur, 2000. IFLA publications, 89.

JACQUINET, Marie-Christine. *Créer des services innovants : stratégies et répertoire d'actions pour les bibliothèques*. Villeurbanne : Presses de l'Esssib, 2011. La boîte à outils, 23.

LUCCHINI, Françoise. *La culture au service des villes*. Paris : Anthropos Diff. : Économica, 2002. Collection Villes.

MERKLEN, Denis. *Pourquoi brûle-t-on des bibliothèques ?*. Villeurbanne : Presses de l'Enssib, 2013. Papiers.

MERLE, Antony et DI PIETRO, Christelle. *L'advocacy des bibliothèques : vers un modèle à la française ?* Mémoire de Diplôme de conservateur des bibliothèques. Villeurbanne : Enssib, 2012.

MUET, Florence et SALAÜN, Jean-Michel. *Stratégie marketing des services d'information : bibliothèques et centres de documentation*. Paris : Éd. du Cercle de la Librairie, 2001. Bibliothèques.

NICOLAS, Yann. L'impact économique d'une activité culturelle comme motif au soutien public : définition et conditions de validité. *Revue d'économie politique* [en ligne], 2010/1, vol. 120, p. 87-116, [consulté le 7 décembre 2017]. Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/revue-d-economie-politique-2010-1-page-87.html>

PETIT, Christelle et BONNEFOY, Franck. *Architecture et bibliothèque : 20 ans de constructions : 1992-2012*. Villeurbanne : Presses de l'Enssib, 2012.

PLASSE, Franck. *Storytelling : enjeux, méthodes et cas pratiques de communication narrative*. Voiron : éd. Territorial, 2011.

SCHMIDT, Aaron, ETCHES, Amanda et CLOT, Nathalie. *Utile, utilisable, désirable : redessiner les bibliothèques pour leurs utilisateurs* [en ligne]. Villeurbanne : Presses de l'Enssib, 2016. Le Numérique. [Consulté le 16/08/2018]. Disponible à l'adresse : http://www.enssib.fr/sites/www/files/documents/presses-enssib/La-numerique/Etches-Schmidt_Utile-utilisable-desirable.pdf

TOUITOU, Cécile. *Évaluer la bibliothèque par les mesures d'impacts*. Villeurbanne : Presses de l'Enssib, 2016. La Boîte à outils, 37.

TOUITOU, Cécile. *La valeur sociétale des bibliothèques : construire un plaidoyer pour les décideurs*. Paris : Éd. du cercle de la librairie, 2017. Bibliothèques.

VIDAL, Jean-Marc. *Faire connaître et valoriser sa bibliothèque : communiquer avec les publics*. Villeurbanne : Presses de l'ENSSIB, 2012. La Boîte à outils, 27.

ANNEXES

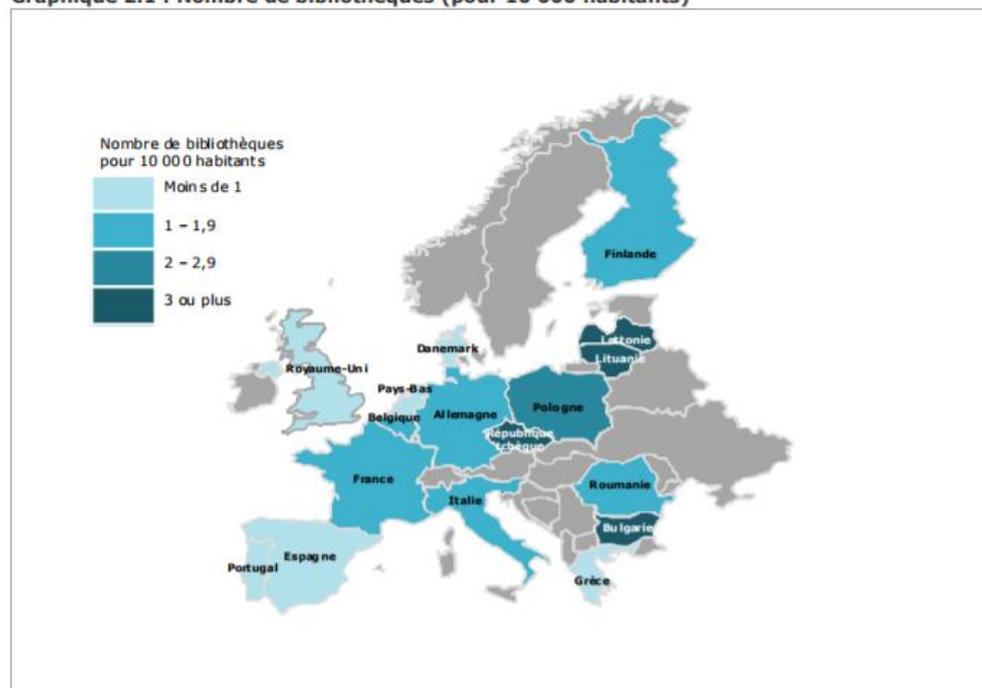
Table des annexes

ANNEXE 1 : ENQUETE SUR LES PERCEPTIONS DES UTILISATEURS DANS LES BIBLIOTHEQUES PUBLIQUES.....	86
ANNEXE 2 : ENQUETE SUR LA PERCEPTION DES NON-USAGERS : <i>QUELLE IMAGE A-T-ON DES BIBLIOTHEQUES ?</i>	91
ANNEXE 3 : ENQUETE DE LA BIBLIOTHEQUE DEPARTEMENTALE DU VAL D'OISE : <i>LA BIBLIOTHEQUE VAUT-ELLE LE COUT ?</i>	98
ANNEXE 4 : LES DIX STRATEGIES DE PLAIDOYER DE WENDY NEWMAN.....	100
ANNEXE 5 : ENTRETIENS MENES AVEC DEUX ELUS DE RENNES METROPOLE EN FEVRIER 2018	102
ANNEXE 6 : MATRICE SWOT.....	114

ANNEXE 1 : ENQUETE SUR LES PERCEPTIONS DES UTILISATEURS DANS LES BIBLIOTHEQUES PUBLIQUES

Les graphiques suivants sont issus de l'étude menée à l'initiative de la Fondation Bill & Melinda Gates, destinée à évaluer les impacts des nouvelles technologies dans les bibliothèques⁹⁵.

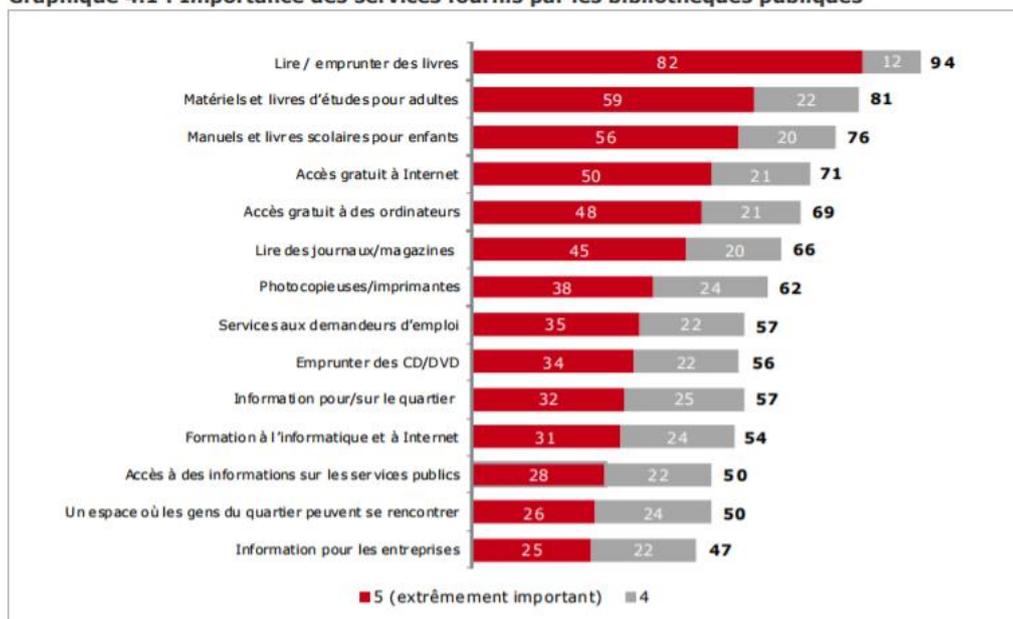
Graphique 2.1 : Nombre de bibliothèques (pour 10 000 habitants)



Source: recherche documentaire TNS

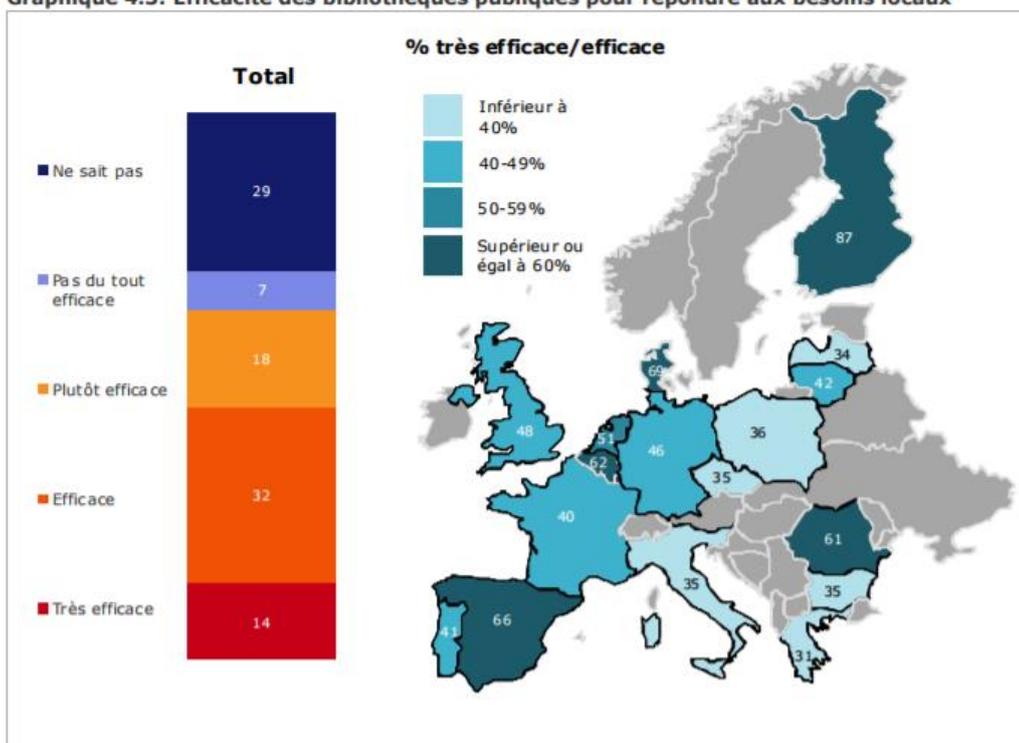
⁹⁵ PRIORI, Gillian, QUICK, Susannah, TOOMBS, Luke, et al. *Enquête paneuropéenne destinée à évaluer les perceptions des utilisateurs à l'égard des avantages liées aux TIC dans les bibliothèques publiques* [en ligne]. Seattle : Fondation Bill & Melinda Gates, 2013. Disponible à l'adresse : <http://pro.bpi.fr/files/live/sites/Professionnels/files/Pdf/Inclusion/Illectronisme/Final-Report-FR-Cross-European-Library-Impact.pdf/>

Graphique 4.1 : Importance des services fournis par les bibliothèques publiques



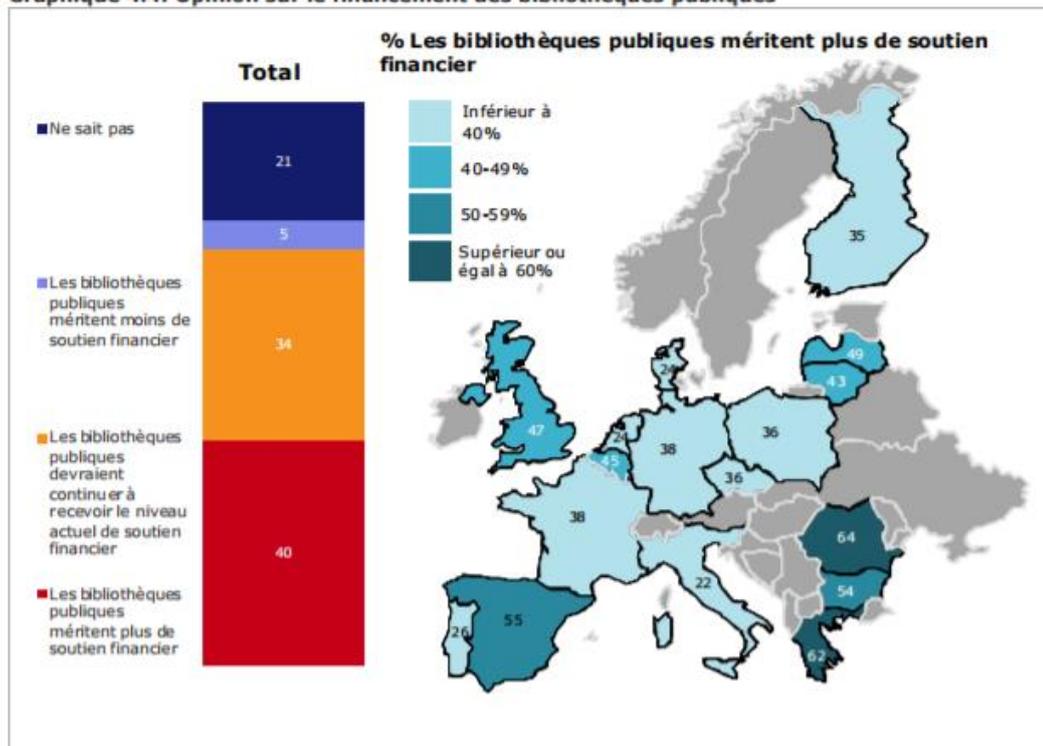
Source : Enquête Bibliothèque : Q15. Veuillez me dire quelle est l'importance selon vous de chaque service, sur une échelle de 1 à 5 où 1 signifie « pas du tout important » et 5 signifie « extrêmement important ».
 Base : tous les usagers de bibliothèque - Total (24253)

Graphique 4.3: Efficacité des bibliothèques publiques pour répondre aux besoins locaux



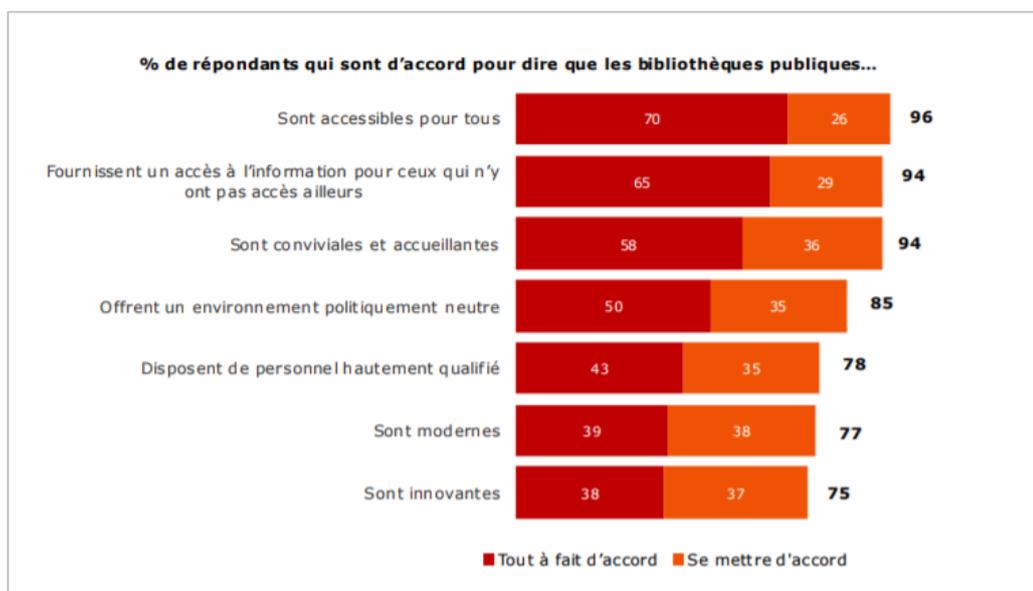
Source : Enquête omnibus : Q6. Dans quelle mesure, selon vous, votre bibliothèque publique locale est-elle efficace pour répondre aux besoins de votre quartier ?
 Base : tous les répondants - Total (17 816) ; BE (1 018) ; BG (1 043) ; CZ (986) ; DE (1 026) ; DK (1 045) ; EL (1 000) ; ES (1 000) ; FI (1 008) ; FR (1 006) ; IT (1 016) ; LT (1 106) ; LV (1 091) ; NL (1 004) ; PL (1 000) ; PT (1 261) ; RO (1 117) ; UK (1 089)

Graphique 4.4: Opinion sur le financement des bibliothèques publiques



Source : Enquête omnibus : Q7. Quelle affirmation, parmi les suivantes, correspond le plus à votre opinion concernant le financement actuel des bibliothèques publiques ?
 Base : tous les répondants - Total (17 816) ; BE (1 018) ; BG (1 043) ; CZ (986) ; DE (1 026) ; DK (1 045) ; EL (1 000) ; ES (1 000) ; FI (1 008) ; FR (1 006) ; IT (1 016) ; LT (1 106) ; LV (1 091) ; NL (1 004) ; PL (1 000) ; PT (1 261) ; RO (1 117) ; UK (1 089)

Graphique 9.3 : Perceptions des bibliothèques publiques - total



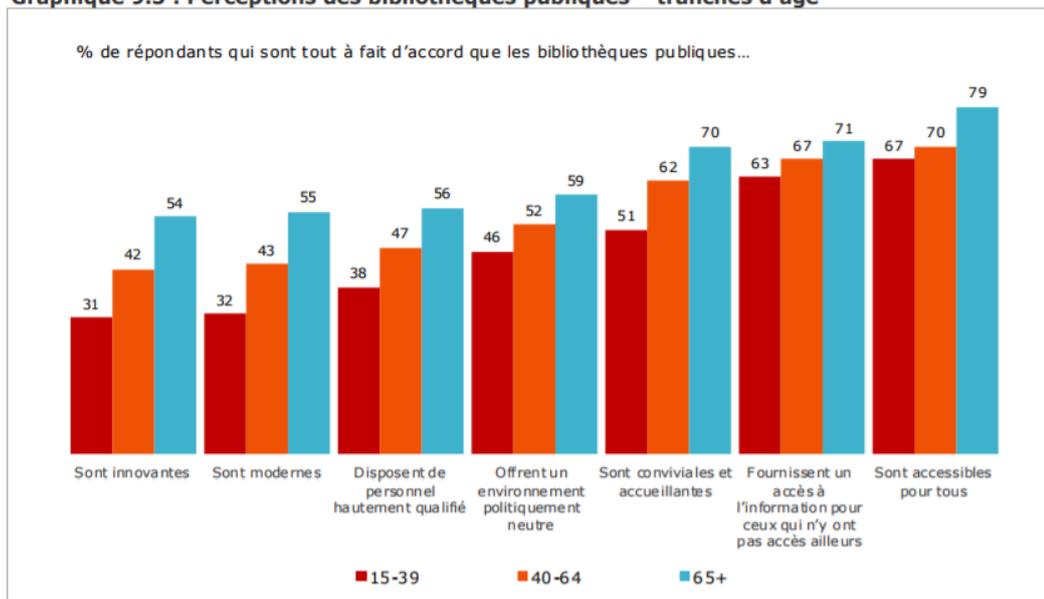
Source : Enquête Bibliothèque : Q29. Dans quelle mesure êtes-vous d'accord ou non avec les affirmations suivantes ?
 Base : tous les usagers de bibliothèque. Total (24253)

Graphique 9.4 : Perceptions des bibliothèques publiques – Tout à fait d'accord

		BE	BG	CZ	DE	DK	EL	ES	FI	FR	IT	LT	LV	NL	PL	PT	RO	UK	
% Tout à fait d'accord	Total	BE	BG	CZ	DE	DK	EL	ES	FI	FR	IT	LT	LV	NL	PL	PT	RO	UK	
Les bibliothèques publiques sont accessibles pour tous	70	55	83	70	84	77	70	53	88	62	57	79	79	54	74	59	67	82	
Les bibliothèques publiques fournissent un accès à l'information pour ceux qui n'y ont pas accès ailleurs	65	53	82	67	75	71	61	53	80	61	49	73	72	48	69	45	68	78	
Les bibliothèques publiques sont conviviales et accueillantes	58	51	63	65	61	63	52	39	74	44	41	75	79	47	69	51	68	77	
Les bibliothèques publiques offrent un environnement politiquement neutre	50	40	64	56	55	53	55	28	67	42	35	73	67	39	57	48	54	65	
Les bibliothèques publiques disposent de personnel hautement qualifié	43	35	68	50	55	39	38	23	55	25	26	69	63	30	58	30	51	64	
Les bibliothèques publiques sont modernes	39	30	56	41	36	36	24	23	46	36	27	50	47	26	44	32	48	59	
Les bibliothèques publiques sont innovantes	38	29	55	35	38	34	29	22	31	33	28	52	49	25	44	27	52	58	

Source : Enquête Bibliothèque : Q29. Dans quelle mesure êtes-vous d'accord ou non avec les affirmations suivantes ?
 Base : tous les usagers de bibliothèque – Total (24253) ; BE (1535) ; BG (1428) ; CZ (1402) ; DE (1418) ; DK (1410) ; EL (1415) ; ES (1418) ; FI (1443) ; FR (1330) ; IT (1481) ; NL (1386) ; LT (1400) ; LV (1459) ; PL (1400) ; PT (1400) ; RO (1496) ; UK (1432)

Graphique 9.5 : Perceptions des bibliothèques publiques – tranches d'âge



Source : Enquête Bibliothèque : Q29. Dans quelle mesure êtes-vous d'accord ou non avec les affirmations suivantes ?
 Base : tous les usagers de bibliothèque. 15-39 (12674) ; 40-64 (8521) ; 65+ (2932)

ANNEXE 2 : ENQUETE SUR LA PERCEPTION DES NON-USAGERS : *QUELLE IMAGE A-T-ON DES BIBLIOTHEQUES ?*

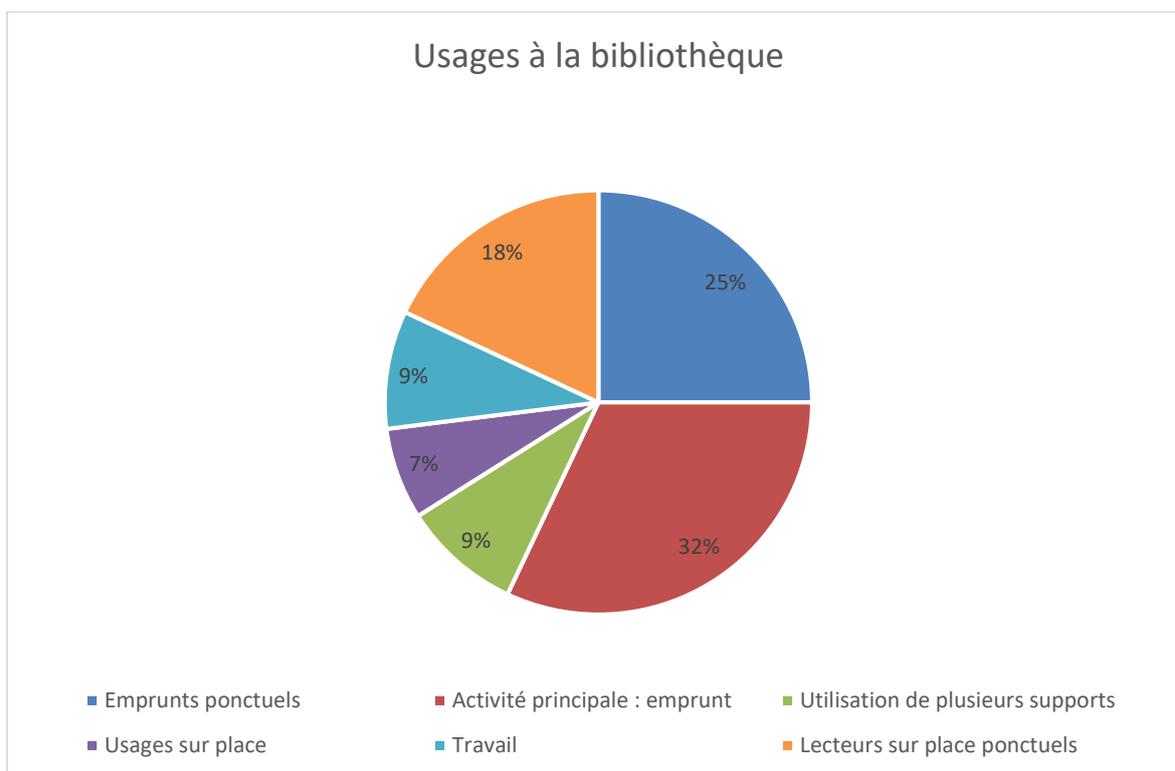
Les résultats de l'enquête « Quelle image a-t-on des bibliothèques ? », commandée par le ministère de la Culture et la DGMIC⁹⁶, ont été dévoilés le 9 juin 2018 au congrès de l'ABF, à la Rochelle, par Jacques Bonneau, directeur associé de l'institut d'études TMO Régions.

L'enquête a porté sur l'image des bibliothèques pour les non-usagers, dans le cadre de la grande enquête sur les publics et les usages des bibliothèques publiques. L'utilité et la valeur des bibliothèques ne se mesurent pas uniquement par le retour sur l'investissement (ou ROI, *return on investment*), mais aussi par le système de représentations dont elles font l'objet, notamment pour les publics qui ne les fréquentent pas. De plus, chaque segment de public a un besoin différent des bibliothèques : un lycéen veut par exemple trouver une place pour travailler. Les valeurs sociétales doivent être comprises pour pouvoir faire changer l'image des bibliothèques. Les bibliothèques ont aussi une valeur pour les non-usagers : même s'ils ne les fréquentent pas, elles ont une valeur d'option, c'est-à-dire qu'il est possible qu'ils s'en servent. Ils peuvent aussi estimer que la bibliothèque est utile, mais pas pour eux.

Cette enquête sur les représentations constituait la troisième phase du travail mené par l'ABF et le Ministère de la Culture sur la valeur des bibliothèques. L'institut TMO avait été requis en 2016 pour une étude de la fréquentation des bibliothèques municipales, menée par sondage. En 1997, 26 % des sondés avaient fréquenté une bibliothèque au cours des 12 derniers mois. En 2005, ils étaient 35 %, et en 2016, 40 %, ce qui représente 22 millions de français. Le nombre a donc augmenté de 14 points entre 1997 et 2016. Ils sont 25 % à la fréquenter au moins une fois par mois. Les personnes interrogées, qui n'utilisent pas les bibliothèques, ont déclaré avoir fréquenté une médiathèque au moins une fois dans leur vie à 72 % en 2005 et à 87 % en 2016, ce qui montre une réelle proximité de ces institutions avec la population. Le nombre de non-usagers a baissé de 10 % entre 1997 et 2016.

⁹⁶ Direction générale des médias et des industries culturelles.

Les usages sont multiples :



Au niveau des usagers, la tendance est à la démocratisation.

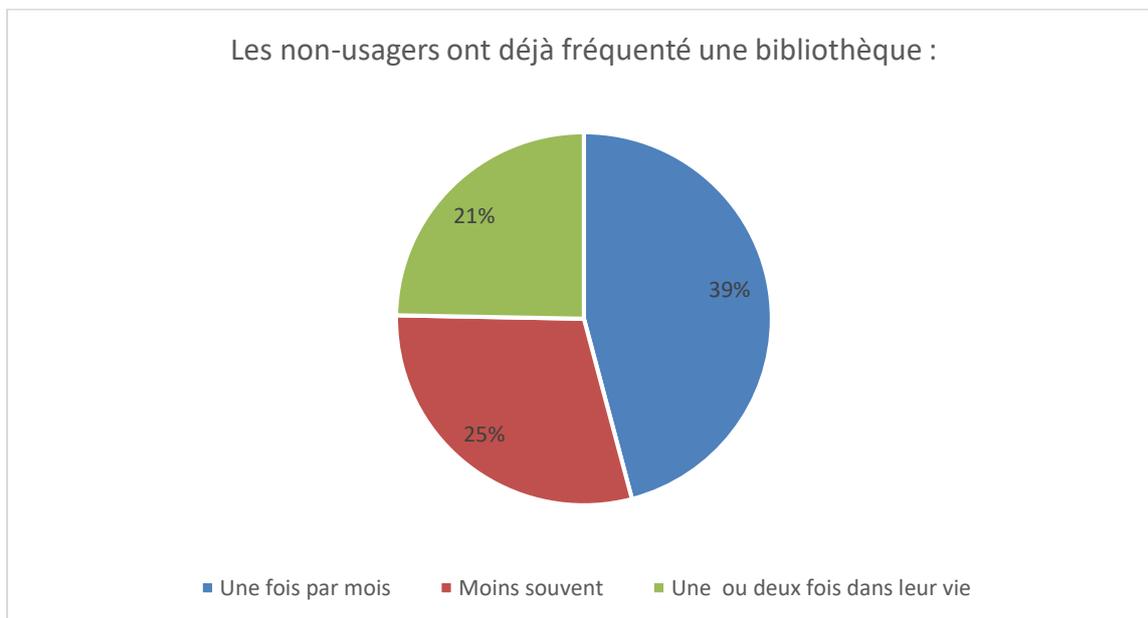
Cadres et cadres supérieurs	32 %	-5 points
Employés et ouvriers	26 %	+ 8 points
-750 € nets par mois	31 %	+ 11 points
750 – 1499 € par mois	23 %	+ 5 points
3800 € nets par mois	27 %	+ 1 points
Sans diplôme	18 %	+ 8 points
BEPC, CAP, BEP	21 %	+ 5 points
Licence et +	31 %	-8 points

L'étude des non-usagers révèle les profils suivants :

15 - 24 ans	47 %
25 – 34 ans	63 %
35 – 49 ans	54 %
50 – 59 ans	63 %
60 ans et +	70 %

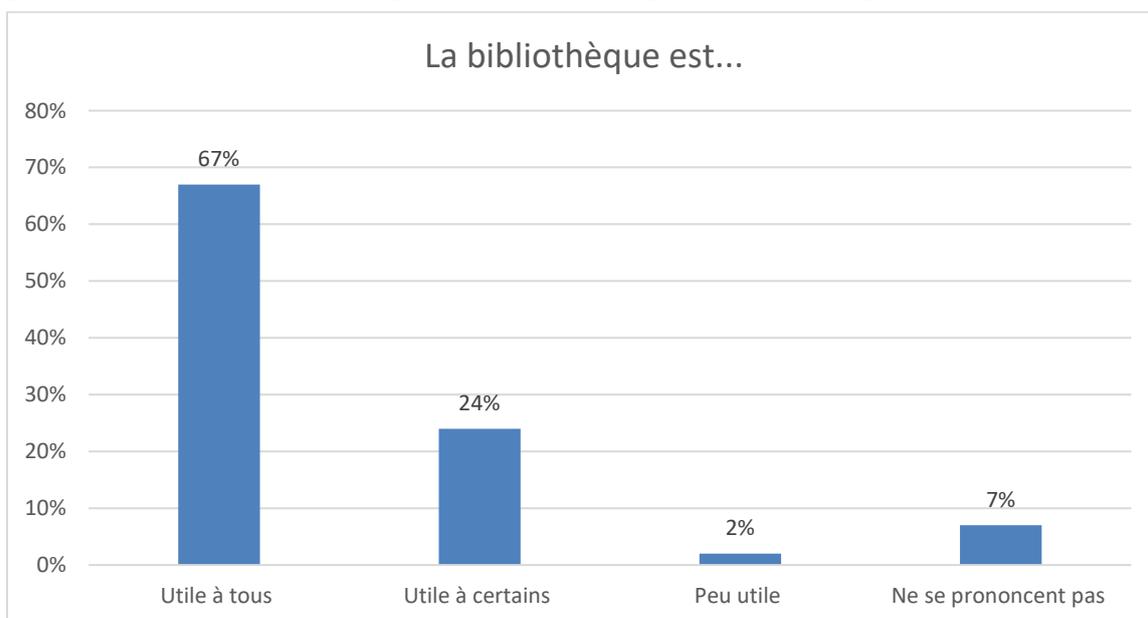
Plus de la moitié des tranches d'âge ne fréquentent pas les bibliothèques, à l'exception des moins de 25 ans.

Les non-usagers sont 36 % à avoir une assez mauvaise connaissance de l'offre des bibliothèques et médiathèques, tandis que 24 % n'en ont aucune connaissance. 16 % ne sont jamais allés dans une bibliothèque, soit 10 % de la population française de 15 ans et plus. 37 % sont des non-usagers complets. Cependant, 84 % des non-usagers ont déjà fréquenté une bibliothèque :

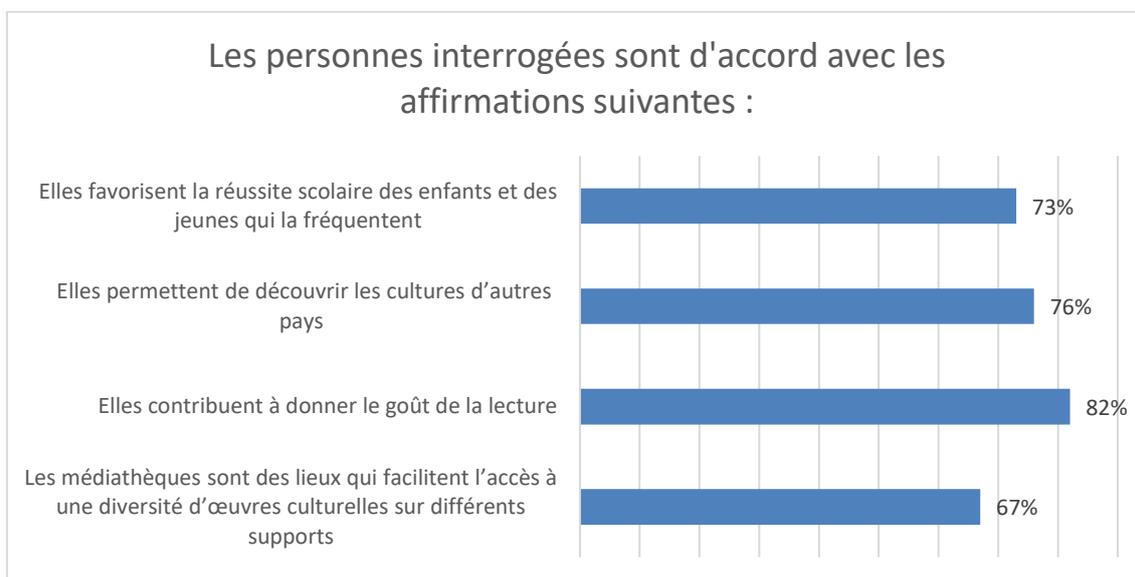


La question qui se pose alors est de savoir comment reconquérir des personnes qui sont déjà venues, mais qui ont arrêté de fréquenter la bibliothèque. Parmi les non-usagers, 12 % ont accès à une offre de bibliothèque grâce à un intermédiaire.

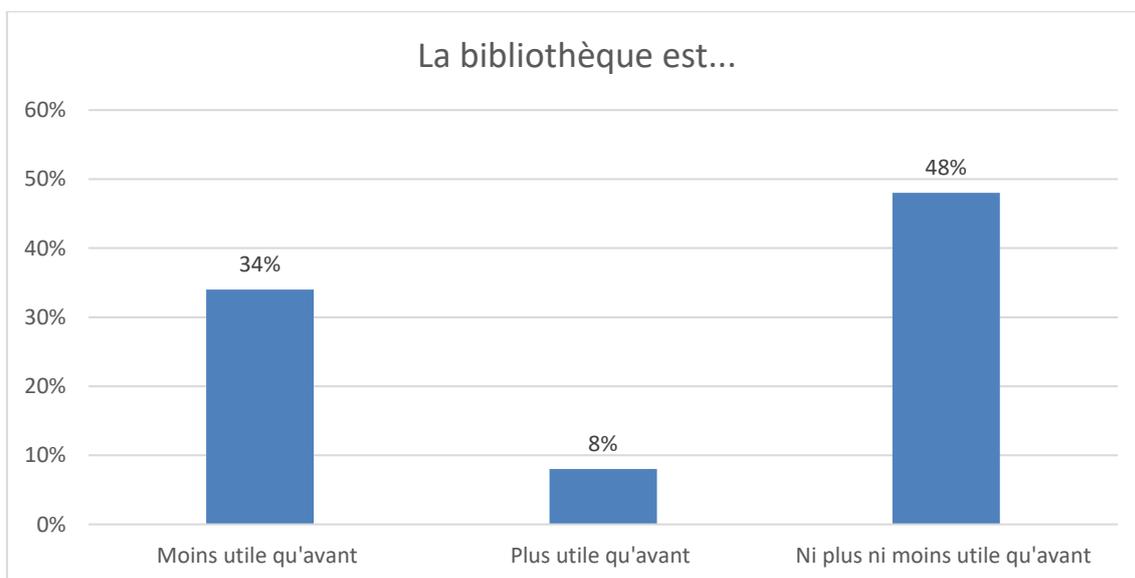
Les perceptions des bibliothèques chez les non-usagers sont globalement positives. Plus on est jeune, plus on considère que la bibliothèque est utile à tous.



Plusieurs affirmations ont été soumises aux non-usagers interrogés :

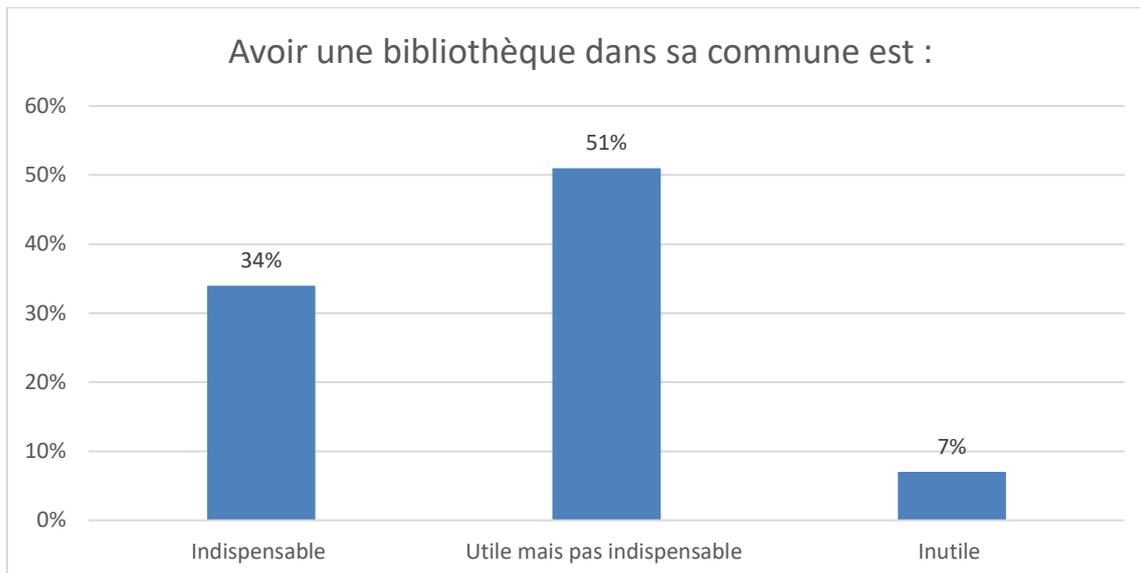


Cependant, la question de l'utilité des bibliothèques aujourd'hui, avec l'accès répandu à Internet, divise :



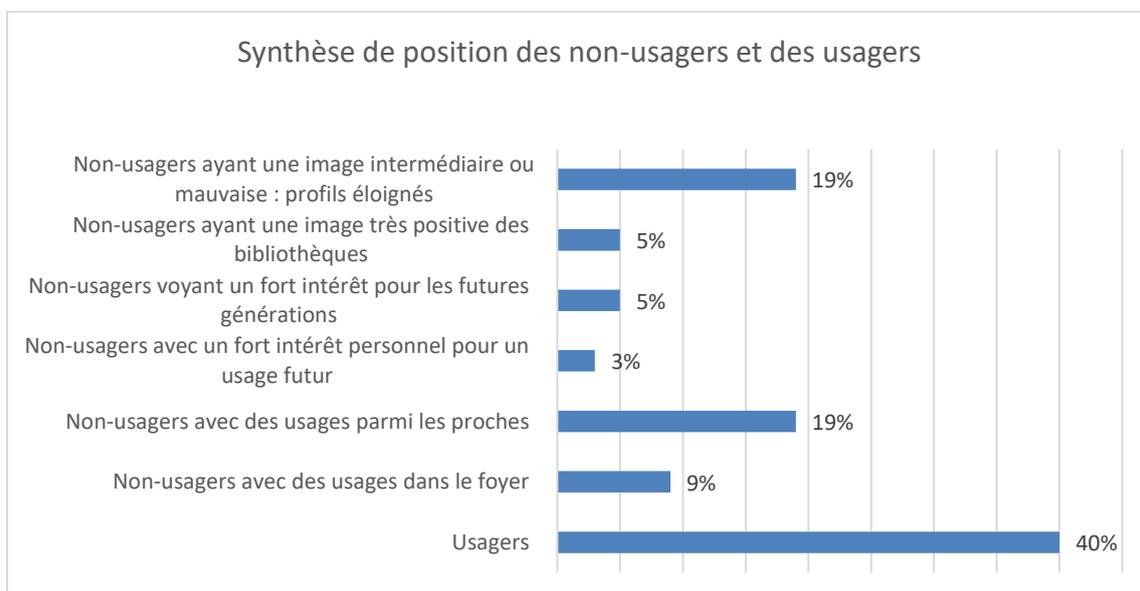
Ces chiffres s'expliquent par l'accès répandu à Internet, surtout pour les jeunes, qui sont 49 % à la penser moins utile. Dès lors, il faut se demander comment leur opinion va évoluer sur les bibliothèques.

La présence d'une bibliothèque dans sa commune n'est pas forcément indispensable pour les non-usagers :

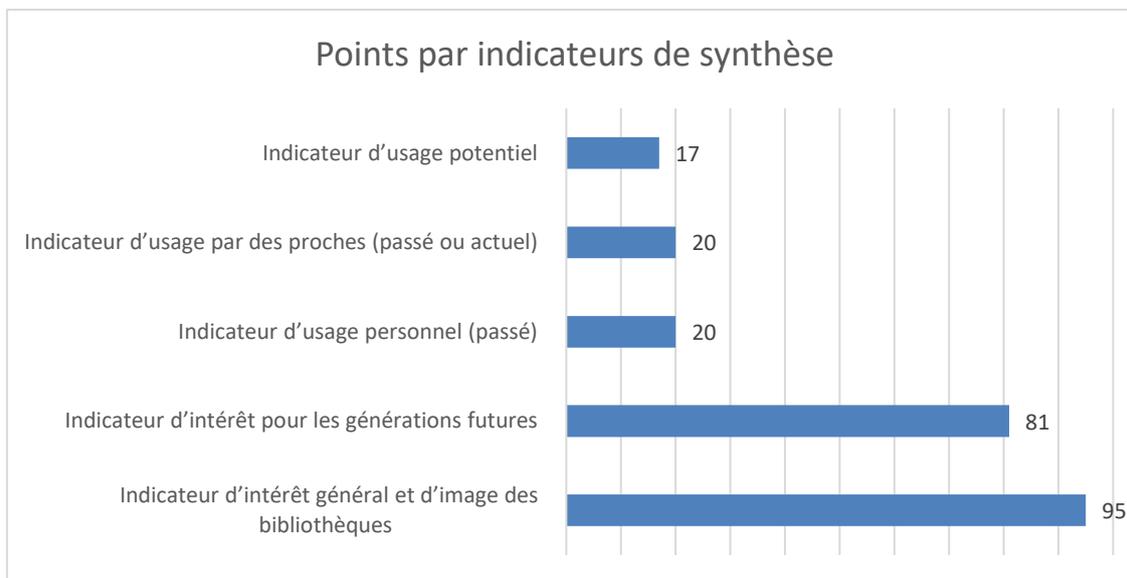


Néanmoins, la disparition des bibliothèques serait regrettable pour 77 % d'entre eux, en particulier pour les plus de 65 ans, à hauteur de 93 %.

Les plus jeunes utilisent davantage les services de la bibliothèque à distance, et donc ne la fréquentent pas forcément. A l'avenir, 50 % des interrogés pensent fréquenter les bibliothèques.



L'enquête a positionné les non-usagers selon 5 indicateurs de synthèse, qui rassemblent les 60 questions posées en cinq univers. Chaque question a été rattachée à un indicateur pour pouvoir obtenir un bilan global : les réponses données par les personnes interrogées valaient plus ou moins de points pour chaque indicateur. Si le nombre de points de chaque indicateur n'a que peu de sens, il est intéressant de relever les écarts entre les indicateurs, et donc entre les profils de personnes qui n'utilisent pas les bibliothèques. Les points par indicateurs sont les suivants :



Pour les non-usagers, la bibliothèque est porteuse de valeur pour l'intérêt général de la société et pour les générations à venir. Elle a une valeur universelle, car elle s'adresse à tous. A contrario, les indicateurs d'usage personnel, par des proches ou potentiel est plutôt faible : les interrogés ne se sentent pas concernés de façon personnelle. La bibliothèque a donc une utilité générale reconnue et importante pour l'avenir, même si tous ne la fréquentent pas.

40 % de la population utilise les bibliothèques, mais 19 % des non-usagers ont une image négative des bibliothèques. Ce sont des profils éloignés. Parmi eux, 40 % n'ont lu aucun livre au cours des douze derniers mois, ce qui signifie que les 60 % restants en ont lu au moins un, dont 13 % au moins 25 : les profils éloignés ne sont donc pas forcément des non-lecteurs. Pour 45 % des personnes réputées éloignées, la lecture n'est pas un plaisir, mais c'est un plaisir pour 29 %.

Les profils des personnes dites éloignées sont les suivants :

Âge		Genre		CSP	
15-24 ans	23 %	Homme	22 %	CSP +	14 %
25-34 ans	23 %	Femme	17 %	CSP inter	21 %
35-49 ans	18 %			CSP basse	20 %
50-64 ans	16 %			Inactifs	19 %
65 ans et +	17 %				

Diplôme		Revenus du foyer (net mensuel)		Enfants dans le foyer	
Aucun	25%	Moins de 750 €	32 %	Oui	12 %
BEPC,CAP,BEP	20 %	750-1500 €	24 %	Non	20 %
Bac	16 %	1500-2300 €	17 %		
Bac+2	20 %	2300-3800 €	19 %		
Bac+3 et +	13 %	3800 € et +	13 %		

Les perceptions qu'ont les usagers des bibliothèques et des médiathèques sont diverses, mais dressent un portrait plutôt favorable de ces institutions.

Lieux donnant accès à une diversité de documents 63 %	Lieux dédiés uniquement à la lecture 19 %	Sans avis 18 %
Lieux modernes 45 %	Lieux vieillots 24 %	30 %
Lieux propices aux échanges et aux rencontres 45 %	Lieux peu propices aux échanges et aux rencontres 27 %	28 %
Lieux assez fréquentés 43 %	Lieux peu fréquentés 38 %	19 %
Lieux attirants 42 %	Lieux austères 21 %	37 %

Les réponses obtenues à ces différentes affirmations montrent bien que les bibliothèques souffrent d'un problème d'image, et particulièrement d'une méconnaissance, au vu du pourcentage de répondants sans avis. Il y a donc un effort certain à faire au niveau de la communication, d'autant plus que 60 % des non-usagers estiment ne pas ou mal connaître l'offre des bibliothèques.

Les résultats de cette enquête montrent que la bibliothèque a un impact, même pour les non-usagers, et qu'elle est considérée comme un établissement ayant des effets positifs sur la société.

ANNEXE 3 : ENQUETE DE LA BIBLIOTHEQUE DEPARTEMENTALE DU VAL D'OISE : LA BIBLIOTHEQUE VAUT-ELLE LE COUT ?

En 2016, la bibliothèque départementale du Val d'Oise a mené une enquête intitulée « La bibliothèque vaut-elle le coût ? »⁹⁷ en collaboration avec la Bibliothèque publique d'information (Bpi), le MotIF (Observatoire du livre et de l'écrit de la région Ile-de-France), la DRAC d'Ile-de-France et l'ABF. L'objectif était d'étudier les impacts sociaux, économiques, éducatifs et culturels des bibliothèques. L'enquête a porté sur les structures municipales.

L'échantillon était constitué de treize bibliothèques, soit 10 % des bibliothèques publiques du Val d'Oise. L'enquête a été administrée par des questionnaires en ligne pour les bibliothécaires, des entretiens semi-dirigés et des questionnaires diffusés dans les bibliothèques pour les usagers. Au total, 800 questionnaires ont été analysés. Les principaux résultats sont donnés ci-dessous.

Dans quelle mesure la bibliothèque soutient-elle les entreprises et l'emploi local ? Les impacts économiques

52% des fournisseurs des bibliothèques de l'échantillon sont implantés dans le département. Ce sont des fournisseurs de biens culturels, de prestations de fournitures, de services, des artistes et des intervenants. Les dépenses engagées auprès des entreprises et des artistes du Val d'Oise ont été isolées au sein de ces catégories et ont révélé que plus de la moitié de ces dépenses est réinjectée dans le territ départemental. De plus, 33 % du budget total d'acquisition est dépensé auprès des libraires du département.

47 % des usagers de la bibliothèque déclarent profiter de leur trajet à la bibliothèque pour faire des courses, favorisant ainsi le commerce de proximité.

830 personnes travaillent dans les bibliothèques du département : l'emploi est plutôt local et parfois à vocation sociale. 42% des personnes travaillant ou faisant du bénévolat résident dans la commune de la bibliothèque : les bibliothèques sont pourvoyeuses d'emplois locaux et stables, puisque les fonctionnaires et les CDI sont majoritaires. La bibliothèque a un rôle d'intégrateur social sur le plan professionnel, car elle emploie des contrats aidés. Cependant, l'enquête ne donne pas d'information sur les handicaps des employés.

La bibliothèque est-elle un facteur d'inclusion sociale ? Quel impact sur la qualité de vie ? Sa mission sociale

La bibliothèque est une pratique sociale : 46 % des personnes déclarent être venues accompagnées. 21 % ont fait des rencontres dans la bibliothèque.

75 % des usagers déclarent que la fréquentation de la bibliothèque influe positivement sur leur état d'esprit. Le rôle social et la promotion de la convivialité au sein de ces établissements sont plébiscités.

⁹⁷ DUCROUX-TESRIFF, Céline, et BOURIC, Nolwenn. Mesurer l'impact des bibliothèques sur le territoire d'un département ? Retour d'expérience de l'étude "La bibliothèque vaut-elle le coût ?" menée dans le Val-d'Oise en 2016. In : TOUITOU, Cécile. *La valeur sociale des bibliothèques : construire un plaidoyer pour les décideurs*. Paris : Éd. du cercle de la librairie, 2017, p. 201-211. Bibliothèques.

Les partenariats sont solides dans le domaine de l’insertion professionnelle et de la lutte contre l’exclusion, particulièrement en direction des publics dits empêchés. Les partenaires sont des associations d’alphabétisation, des acteurs locaux de l’insertion professionnelle, les antennes locales de Pôle emploi, le foyer Adoma du quartier, les EHPAD, l’école de la seconde chance... La bibliothèque contribue à la promotion de ces acteurs et de leurs actions, et leur met à disposition des locaux et des ressources.

La bibliothèque favorise-t-elle la formation et la réussite scolaire ? Son rôle éducatif

La bibliothèque est un soutien évident aux études et au parcours scolaire. 49 % des répondants jugent positivement l’impact de la bibliothèque sur leur parcours scolaire et de formation. Les partenariats sont très tournés vers les structures scolaires locales : douze des treize bibliothèques reçoivent des écoles primaires.

Le rôle de formation tout au long de la vie de la bibliothèque s’affirme progressivement (Code de la route, langues, concours...). Les bibliothèques sont très bien identifiées comme un soutien possible pour les études scolaires, ou non.

La bibliothèque permet-elle l’ouverture culturelle ? Les aspects culturels de son activité

La bibliothèque est un “hub” culturel : il n’existe pas d’indicateur d’ouverture culturelle mais la bibliothèque est au cœur d’un réseau culturel de proximité. Elle a des liens avec les cinémas locaux, les scènes de théâtre ou de musique : les échanges d’informations permettent aux habitués de connaître les offres des autres acteurs culturels locaux, ainsi que de bénéficier de possibilités de réduction sur présentation de la carte de bibliothèque au théâtre. Les usagers ont davantage une logique de cumul plutôt que de substitution définie par Olivier Donnat dans l’enquête « Les pratiques culturelles des Français »⁹⁸ : les personnes qui fréquentent les bibliothèques vont en parallèle au cinéma (77 %) et au théâtre (38 %).

Enfin, la dernière question est celle de la participation citoyenne : les usagers de la bibliothèque sont-ils des acteurs citoyens actifs ? Sont-ils engagés au niveau associatif, syndical, politique ? La question reste entière, car beaucoup ne se prononcent pas.

⁹⁸ MINISTERE DE LA CULTURE, Département des études, de la prospective et des statistiques. *Enquête sur les pratiques culturelles des Français* [en ligne]. 2009. [Consulté le 14/08/2018]. Disponible à l’adresse : <http://www.pratiquesculturelles.culture.gouv.fr/>

ANNEXE 4 : LES DIX STRATEGIES DE PLAIDOYER DE WENDY NEWMAN⁹⁹

1. Mettre l'accent sur le renforcement des soutiens aux bibliothèques : une étude de l'OCLC¹⁰⁰ de 2008¹⁰¹ a montré que les soutiens des bibliothèques se trouvent davantage dans les non-inscrits que chez les usagers, car ils pensent que les bibliothèques ont un rôle important dans les communautés. On pense par exemple à la bibliothèque du Taslu de la Zone à défendre (ZAD) de Notre-Dame-des-Landes, qui a un rôle important dans la communauté (et ne bénéficie d'ailleurs pas du soutien du gouvernement dans les projets retenus pour la suite)¹⁰².
2. Identifier, respecter, et travailler en lien avec le processus de prise de décision : les professionnels doivent savoir qui décide, mais aussi qui influence les décisions. En marketing, ce sont ceux qu'on appelle les « champions ». Il est donc important de bien connaître ces personnes ainsi que leur mode de fonctionnement, les sujets sur lesquels ils sont sensibilisés.
3. Cultiver des relations personnelles de confiance avec les décideurs et les influenceurs-clés : il est plus facile d'obtenir une écoute et un soutien lorsqu'on est déjà dans une relation de confiance avec la personne. Les professionnels doivent donc se rendre visibles, en dehors de leurs murs, en participant aux événements de la commune (inauguration en présence du maire, repas de quartier avec les élus et les citoyens influents...) et/ou en étant impliqué dans les activités locales. La présence des bibliothécaires sur plusieurs plans du niveau local leur permet d'être reconnus, à la fois par les habitants et par les décideurs. Ces rencontres informelles ou non sont également l'occasion d'expliquer le métier et le rôle des bibliothèques dans la société, ainsi que de repérer les besoins des habitants auxquels peut répondre la bibliothèque.
4. Apprendre et pratiquer les techniques d'influence : Robert Cialdini est l'un des chercheurs fondateurs de « la psychologie d'influence ». Dans ses travaux¹⁰³, il a répertorié six “principes universels” qui influencent les gens : le principe de réciprocité, où on se sent redevable lorsque quelqu'un fait quelque chose pour nous ; le principe de preuve sociale, où on décide selon le comportement des autres ; le principe d'engagement et de cohérence, où nous restons fidèles à nos valeurs et aux décisions prises par le passé ; le principe d'amour, où nous soutenons plus facilement les personnes que l'on aime ; le principe d'autorité, où nous nous tournons vers des personnes compétentes pour décider ; le principe de

⁹⁹ NEWMAN, Wendy et CHAIMBAULT-PETITJEAN, Thomas. Stratégies pratiques pour l'advocacy en bibliothèque : leçons tirées de la recherche et de l'expérience. *Bibliothèque(s)* [en ligne], 2016, n° 87, p 25-33, [consulté le 14/08/2018]. Disponible à l'adresse : <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/68002-87-advocacy.pdf>

¹⁰⁰ Online Computer Library Center.

¹⁰¹ From awareness to funding : a study of library support in America. In : OCLC. *OCLC Research* [en ligne]. 2008. [Consulté le 14 août 2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.oclc.org/en/reports/funding.html>

¹⁰² GARY, Nicolas. ZAD : la bibliothèque Taslu, quantité négligeable pour le gouvernement. *Actualité* [en ligne], 7 mai 2018, [consulté le 14/08/2018]. Disponible à l'adresse : <https://www.actualite.com/article/monde-edition/zad-la-bibliotheque-taslu-quantite-negligeable-pour-le-gouvernement/88728>

¹⁰³ CIALDINI, Robert. *Influence : the psychology of persuasion*. New York : Harper Collins, 2006.

rareté, où nous préférons prendre parti pour ce qui est rare.

5. Être extrêmement bien informé : le professionnel doit connaître les besoins et les priorités du public et du non-public, c'est-à-dire la population à desservir. Montrer comment répondre aux attentes et aux préoccupations des citoyens est l'argument le plus parlant pour les élus et les décideurs. Se contenter des chiffres relatifs au fonctionnement donne l'image d'une bibliothèque (et de professionnels) centrée sur elle-même. Or, la bibliothèque a vocation à servir la communauté. Il faut donc être bien au fait des problématiques de la population, mais aussi de la politique publique, afin d'être capable de proposer des réponses adaptées.
6. Utiliser des histoires pour transmettre la valeur et les principes des bibliothèques : tout se retient mieux si on le présente sous forme d'histoire, le principe du storytelling. Il faut alors s'attacher à recouper des témoignages d'utilisateurs (ou non), pour montrer comment la bibliothèque a été utile dans leur vie¹⁰⁴. Par ce biais, l'abstrait devient concret. Attention toutefois à sélectionner ces histoires en fonction des priorités de l'interlocuteur.
7. Communiquer de façon stratégique : dans le cadre de la formation Library Advocacy Now!¹⁰⁵, la technique utilisée est celle de BASIC. Bref, Appréciateur, Spécifique, Informatif, Courtois : la communication doit être courte, tenir compte des actions en faveur de la bibliothèque de l'interlocuteur, être centrée sur la demande qui lui est faite, ne prendre en compte que les éléments dont il a besoin d'être informé, et toujours polie et aimable. En outre, avoir un slogan permet de résumer le message et de le retenir.
8. Démontrer en quoi les bibliothécaires s'alignent avec les priorités des décideurs : comme leur nom l'indique, ce sont eux qui ont le pouvoir de décision. Les bibliothécaires peuvent s'attacher à influencer leurs décisions, mais doivent respecter la décision finale. En ce sens, les professionnels doivent garder à l'esprit que les élus ont pour objectif de répondre aux besoins des citoyens et d'assurer leur bien-être. A Toronto, par exemple, la priorité est le bien-être des immigrants, et la Bibliothèque publique est décrite par l'ancien maire comme étant « le lieu où les nouveaux arrivants vont devenir Torontois ». Le rôle de la bibliothèque est donc rempli.
9. Planifier et évaluer : comme dans toute stratégie, celle du plaidoyer doit répondre à des objectifs clairs et mesurables sur un temps donné. Cela permet de pouvoir ajuster la stratégie et de garder en tête le but du plaidoyer.
10. Faire de la stratégie de plaidoyer un mode de vie, dans toute l'organisation : le plaidoyer ne doit pas exister uniquement quand la bibliothèque est en danger, comme lors du vote du budget. C'est un travail constant, sur le long terme, afin de gagner la confiance des décideurs et de la garder.

¹⁰⁴ Voir par exemple PETIT, Michèle, BALLEY, Chantal, et LADEFROUX, Raymonde. *De la bibliothèque au droit de cité : parcours de jeunes*. Paris : Bibliothèque publique d'information, 1996. Etudes et recherche.

¹⁰⁵ CANADIAN ASSOCIATION OF PUBLIC LIBRARIES. *Library Advocacy Now! : a training program for public library staff and trustees* [en ligne]. Ottawa : Canadian Library Association, 2011. Disponible à l'adresse : <http://cla.ca/wp-content/uploads/LibraryAdvocacyNow.pdf>

ANNEXE 5 : ENTRETIENS MENES AVEC DEUX ELUS DE RENNES METROPOLE EN FEVRIER 2018

QUESTIONNAIRE

1. Quelles sont vos attributions en tant qu' élu ?
2. Quels objectifs et stratégies culturels poursuivez-vous dans votre politique ?
3. Besoins culturels
 - a. Cohésion sociale (éviter les problèmes dus aux différences culturelles)
 - b. Vie associative
 - c. Attractivité économique (attirer les entreprises, dynamiser l'économie et créer des emplois culturels)
 - d. Identité locale
4. Pour vous, à quoi sert une bibliothèque ? Pensez-vous que cet équipement soit toujours utile ?
5. Quel est le rôle des bibliothèques et des bibliothécaires dans la politique culturelle et la localité ?
6. Comment travaillez-vous avec les professionnels des bibliothèques ?
7. Quels services souhaiteriez-vous avoir à la bibliothèque ?
8. Est-il justifié de consacrer du budget à la bibliothèque ?
9. Quelles sont vos relations avec les autres élus ? Avez-vous déjà rencontré des difficultés pour leur faire comprendre l'importance de la politique culturelle ?

ENTRETIEN AVEC ALAIN COQUART

Question 1 : Quelles étaient vos attributions en tant qu' élu ?

J'étais Conseiller municipal, délégué à la lecture publique (1995 - 2014). A la suite de ça se sont rajoutés à partir de 2001 les musées et l'aide à l'édition. A l'époque, je n'avais qu'une vague idée de ce qu'était la lecture publique. J'avais commencé à fréquenter les bibliothèques municipales quand je suis entré en seconde et un peu par obligation : les livres de poche étaient peu développés et il fallait entrer dans les bibliothèques. Or, en 1960, les bibliothèques ouvertes aux enfants et aux ados, ça n'existait pas, qui plus est pour accéder aux collections adultes. Mon prof de lettres avait réussi à obtenir une dérogation pour les élèves de sa classe et donc c'est comme ça que, ne pouvant acheter tous les livres, j'ai commencé à fréquenter les bibliothèques et j'étais pendant longtemps un usager assidu. Cela s'est un peu perdu quand je suis entré en fac. Les aléas de la vie professionnelle font que vous n'avez pas tout le temps une bibliothèque accessible mais j'ai aussi fréquenté la bibliothèque de mon entreprise, c'est aussi un élément important. Je suis arrivé en 1995 avec une idée très vague de ce que pouvait être une bibliothèque municipale et qui plus est un réseau de bibliothèques comme celui qui existait à Rennes. Dès le début des années 80, la municipalité de Rennes a décidé de s'attaquer à la question de la lecture publique : "une bibliothèque dans chaque quartier" (douze à l'époque). La municipalité avait le souci que la bibliothèque ne soit pas isolée mais en lien avec un autre équipement de quartier, ce qui fait que la plupart des bibliothèques se sont retrouvées soit dans une maison de quartier, soit à proximité immédiate d'une MJC, ce qui permettait dès le départ d'avoir des liens avec un autre secteur que la lecture publique, la vie associative. Quasiment tous les quartiers sauf un étaient équipés d'une bibliothèque en 1995.

C'est un plan de développement de la lecture publique qui a mis quelques années à se mettre en place car il a un coût en équipements, un coût en personnel... Tout tournait autour du livre sauf dans une bibliothèque où on avait déjà quelques disques, ce qui correspondait tout à fait à la situation de l'époque.

Dès 1989, il y a eu un conseiller municipal délégué à la lecture publique, donc c'est montrer l'importance que la ville accordait à cette question. Actuellement, on peut le regretter ou pas, il n'y a plus de délégué à la lecture publique. Je suis arrivé un peu béotien, mais il faut considérer que les élus sont un peu généralistes : je crois qu'il n'y a rien de pire qu'un élu, autant au plan local qu'au plan national, qui aurait en charge un secteur d'activité dont il serait issu, parce que vous arrivez avec vos façons de faire, vos défauts... J'arrivais avec un œil neuf, et j'ai eu tout à apprendre de ce qu'était la lecture publique. Le seul moyen était les contacts avec la directrice des bibliothèques et avec le personnel, sachant que mon rôle n'était pas d'aller voir ce que faisaient les gens mais plutôt de les entendre parler, à l'occasion de rencontres informelles ou éventuellement statutaires, de travailler avec le personnel, en fixant toujours une marge de manœuvre : ne jamais intervenir dans le champ professionnel de leur activité. J'ai aussi trouvé une aide importante au sein de la FNCC (Fédération nationale des collectivités pour la culture), dont la ville de Rennes était adhérente depuis l'origine (1960), qui avait une commission lecture publique. Cette commission permettait d'échanger entre élus mais également avec des professionnels qui étaient soit des membres de l'ABF, soit parfois des gens du Ministère de la culture, sur des points précis. Au début, je flottais un peu dans le vocabulaire professionnel. Pendant le premier mandat, je me suis contenté de continuer à faire vivre le réseau tel qu'il existait, sachant que je n'avais pas de demande particulière de la part des bibliothécaires ni de la direction, sauf quelquefois le renforcement en personnel, mais c'était toujours à la marge. Parallèlement à cette situation, il y avait un projet important à Rennes, qui était le NEC (Nouvel équipement culturel), qui est devenu les Champs Libres. A partir de la fin des années 90, j'ai participé au Comité de pilotage de la bibliothèque. A partir de 2001, j'étais aussi vice-président de la lecture publique à Rennes Métropole, ce qui était à l'époque la communauté d'agglomérations. Les choses prenaient une autre dimension puisque se posait la question de l'intercommunalité pour la lecture publique. [...] C'était extrêmement compliqué du fait des volontés diverses des maires, qui avaient presque tous un équipement culturel dans leur ville. Beaucoup de réunions ont été organisées entre les professionnels, portant sur leurs pratiques communes, afin de ne pas avoir une politique descendante de Rennes métropole vers les communes, qui ont toutes souhaité conserver la responsabilité de leur bibliothèque. Récemment, on est arrivé à avoir un portail unique des bibliothèques de Rennes métropole.

[...] Si je reviens au comité de pilotage du NEC, les futurs Champs Libres, la question du fonctionnement s'est posée. J'étais partisan de l'ouverture le dimanche, parce que les deux autres établissements des Champs Libres, l'Espace des Sciences et le Musée de Bretagne, étaient ouverts le dimanche. Au départ, je n'ai pas été suivi sur cette question, sachant que la direction des bibliothèques était favorable à cette ouverture du dimanche. On a préféré à ça une ouverture en nocturne le mardi, jusqu'à 21h au lieu de 19h. Finalement, les Champs Libres ont ouvert en 2006 avec une bibliothèque fermée le dimanche. La question est revenue, liée aussi à une réorganisation du réseau des bibliothèques de Rennes. Je ne sais plus en quelle année ça s'est fait, mais les choses se sont avérées difficiles, parce que les agents étaient partis sur un rythme du mardi au samedi, donc on a eu des négociations assez difficiles parce que ça changeait le rythme de travail du

personnel, avec tous les problèmes familiaux que ça pouvait causer, et puis il fallait, pour convaincre, lâcher un peu de sous, avec des primes. Les choses ont été compliquées, alors que j'estimais que si on avait ouvert le dimanche dès le départ, et que ça ne fonctionnait pas, c'était plus facile de revenir en arrière. L'exemple, c'est que la nocturne ne fonctionne pas à Rennes, et donc il n'y a plus de nocturne pour la bibliothèque le mardi soir. J'ai donné cet exemple parce qu'on a vraiment une attache entre une volonté d'un élu avec l'accord de la direction des bibliothèques, mais d'autre part une autre partie de l'administration, qui n'était pas favorable, et il faut dire que je n'ai pas reçu l'appui des autres élus non plus, ni du maire ou du président.

[...] Le rôle d'un élu est d'être attentif aux évolutions de la lecture publique, de répondre aux sollicitations des professionnels via la direction des bibliothèques, et de repérer les tendances lourdes. Il doit également être le garant de la pluralité de l'offre documentaire.

Question 2 : Quels objectifs et stratégies culturels poursuiviez-vous dans votre politique ?

A travers les associations qui travaillent sur le livre (ATD Quart Monde, Lire et faire lire), mais également d'autres, qui à l'occasion d'un projet de quartier, s'associaient aux bibliothèques. Notre souci, à partir du milieu de mon mandat, a été de se tourner vers les autres acteurs des quartiers. Cela n'a pas toujours été facile. Dès le départ, quand la ville de Rennes a souhaité qu'il y ait une bibliothèque dans chaque quartier et de la lier avec un autre équipement de quartier, les relations n'ont pas été très bonnes. Autant au Triangle [quartier de Rennes et équipement culturel du même nom], la bibliothèque était considérée comme étant celle de l'équipement et la ville était écartée, mais cela n'était pas le fait de l'association qui le gérait : la bibliothèque du Triangle était moderne quand elle a été créée (1986-87). Des synergies se mettaient quelquefois en œuvre entre la bibliothèque et l'équipement de quartier, quelquefois pas. Ce qu'on a essayé de faire à partir des années 2000, c'était d'ouvrir, que tout le monde collabore. Là aussi, il faut tenir compte du comportement et du tempérament de chacun, des gens qui dirigent et qui animent les équipements de quartier, que du personnel. On a ou on n'a pas des atomes crochus, et je me suis aperçu qu'on ne peut jamais forcer quelqu'un à faire une chose qu'il n'a pas envie de faire. Un autre élément aussi, c'est qu'entre les bibliothécaires formés il y a trente ans et ceux qui arrivent maintenant, il y a tout un pas à franchir : il y a ceux qui ont franchi le pas, qui ont tenu compte de toute l'évolution des supports, et ceux qui en étaient encore à ce qu'il fallait que tel livre soit rangé à tel endroit... [...] Il y avait des réticences qu'il fallait combattre. Maintenant je crois qu'il n'y a plus d'obstacles par rapport aux évolutions. Et puis on a aussi réussi à libérer des énergies, des envies que les professionnels portaient en eux, et on a vu des gens proposer des choses. A la bibliothèque Cloteaux-Bréquigny, quelqu'un qui est passionné par la Pologne, qui y allait très souvent, proposer plein de choses autour de la Pologne. Il ne fallait pas qu'on parle que de la Pologne, mais à partir du moment où il n'avait plus la bride sur le cou il a pu faire plein de choses intéressantes. Cela passait par des photos, des récits de voyage, mais aussi des apports gastronomiques. Cela s'est développé de façon extraordinaire : organiser des fêtes autour d'une population étrangère, où tout le monde venait. Il y avait des maisons de quartier, mais à partir du moment où on pouvait le faire dans les bibliothèques, on voyait que la bibliothèque ce n'était pas seulement des livres rangés, bien classés, et des livres savants surtout. On a donc ouvert nos collections aux littératures étrangères, mais pas celle qui

était traduite, pour les populations qui arrivaient, mais on ne savait pas ce qu'ils lisaient. C'est une difficulté qu'on n'a pas réussi à surmonter. [...]

La bibliothèque, ce n'est pas que de la littérature noble, ce qui m'a surpris au début. Il faut qu'il y ait de tout. Le travail des bibliothécaires, c'est d'amener les gens à lire, autre chose que cette "grosse littérature". Au moins les gens lisent.

Question 3 : Pour vous, à quoi sert une bibliothèque ? Pensez-vous que cet équipement soit toujours utile ?

J'ai appris que lorsque quelqu'un vient s'installer dans une ville qu'il ne connaît pas, la question qu'il pose c'est « Est-ce qu'il y a une bibliothèque ? », quitte à ne jamais la fréquenter ensuite, mais symboliquement, s'il y a une bibliothèque dans une commune, c'est très important, à cause d'une espèce d'attachement inconscient qui vient peut-être de la jeunesse ou de ce qu'on n'a pu lire... Je dis que oui, les bibliothèques sont importantes, mais à condition qu'elles soient désacralisées, que ce soient des endroits où on puisse entrer, je dirais presque naturellement, et que les bibliothèques ne soient plus des endroits où il n'y ait que des livres et des CD. Que ce soient des troisièmes lieux, que cela ne reste pas dans le jargon des professionnels voire des élus, il faut que cela se traduise vraiment dans les pratiques et la façon d'accueillir. Il faut aussi que les locaux permettent ce genre d'ouverture. Cela se fait peut-être au détriment des plus petites, mais il faut tenir compte de la mobilité des personnes dans une ville quand vous avez une ville avec un réseau de transports publics comme la ville de Rennes qui est très développé. On s'était attaché à mettre en place un temps de parcours maximal en transports. Il faut aussi que les bibliothèques soient visibles : une signalisation de position, mais aussi une signalisation directionnelle. [...]

Cela peut paraître anodin, mais ça fait aussi partie d'un ensemble de dispositifs. Là aussi, vous n'êtes pas seul : vous avez l' élu chargé de la communication autant que l' élu chargé des déplacements, voire actuellement l' élu de l'urbanisme, qui vont s'attacher à prendre en compte ces besoins et ces demandes. A force d'insister, on arrive à avoir des choses.

Question 4 : Quel est le rôle des bibliothèques et des bibliothécaires dans la politique culturelle et la localité ?

Vaste sujet... Quand les gens arrivent et demandent s'il y a une bibliothèque, c'est souvent parce que c'est aussi le seul équipement culturel dans une commune. D'où l'importance de ne pas faire que du prêt ! Pour moi, symboliquement, je ne dirais pas que c'est le point de départ de toute activité culturelle, ça voudrait dire que je méprise les autres, mais c'est quand même la lecture, et là j'insiste sur la lecture, le moyen, un facteur qui permet d'accéder à une autre forme de culture, d'autres formes culturelles, d'autres formes d'art, donc ça me paraît un point essentiel, peut-être à part pour la musique. [...] La lecture reste pour moi le moyen de découvrir d'autres formes de pensée, d'autres mondes, et également pour les arts comme la peinture et la sculpture, par les "beaux livres" ou les livres d'art, d'avoir un premier contact. Après, ça sera autre chose d'entrer dans un musée, il n'y a pas des musées partout, parce que c'est bien quelque chose qui reste un symbole. [...] Je considère que la peinture est quelque chose qui a besoin d'explications. [...]

Pour revenir à la lecture, c'est aussi un moyen de comprendre d'autres formes culturelles, parce que [la bibliothèque] est aussi un lieu où on peut être accompagné, avec le temps qu'un bibliothécaire peut consacrer pour accompagner ou aider quelqu'un à cheminer dans une forme d'art, ou une nouvelle forme

d'expression. Je pense en particulier à la poésie : [...] si vous avez un bibliothécaire sensible à la poésie, la bibliothèque peut devenir une maison de la poésie dans une localité, même au-delà. [...]

Le mot « bibliothèque » reste très symbolique : ce n'est pas parce que la bibliothèque est symbolique qu'elle est importante, elle est importante par la place qu'elle prend ou qu'elle devrait prendre dans une collectivité territoriale, parce qu'elle sort de ses murs, et c'est très important. Ce sont des pratiques qui existent depuis longtemps, mais qui étaient relativement timides. Maintenant la bibliothèque sort de ses murs, mais elle accueille aussi d'autres personnes dans ses murs, et c'est ce qui me paraît utile et à mettre en avant.

Question 5 : Comment travaillez-vous avec les professionnels des bibliothèques ?

Je travaillais essentiellement avec la direction, la directrice et ses adjoint(e)s, mais je m'attachais à passer régulièrement dans les bibliothèques de quartier ; je n'y allais pas tous les ans dans toutes, mais au moins j'avais un ressenti. J'étais quelquefois invité à des réunions de travail où il y avait tout ou partie des bibliothécaires, simplement pour rappeler nos principes : il n'était pas question pour moi de m'immiscer dans leur rôle ou de faire le travail à leur place, j'en aurais été incapable.

Question 6 : Quels services souhaiteriez-vous avoir à la bibliothèque ?

Je ne vais pas être très innovant : outre le prêt, c'est permettre des lieux d'autoformation. L'accueil multimédia, à toutes les sources d'informations, en mettant du matériel et du personnel pour aider tout un chacun à maîtriser ces nouveaux outils, et puis que ce soit aussi un lieu d'accueil pour d'autres formes d'expression culturelles : des concerts, l'accueil de poètes... choses qui se font déjà. Ce sont des choses que j'ai vues se mettre en place, je n'innove pas.

Tout est aussi question de budget : budget d'acquisition. D'ailleurs, à Rennes, on a toujours fait en sorte de faire appel aux libraires locaux en multipliant les lots dans les appels d'offre. Lorsque le rabais pour les bibliothèques a été ramené à 9%, on pouvait s'appuyer sur le critère de la qualité de l'office, qu'un grossiste ne peut pas proposer. Les bibliothèques participent au dépouillement des appels d'offre, ce n'est pas seulement le service des marchés qui n'aurait vu l'affaire que sous un œil financier. Je dis ça parce que j'ai rencontré des collègues, des élus et des professionnels, qui rencontraient des difficultés parce qu'ils étaient exclus de ce dispositif. Il faut au moins exiger de faire partie de la rédaction de l'appel d'offres et du dépouillement. La commission d'appel d'offres doit pouvoir décider avec des éléments venant des professionnels. [...]

L'argent reste le nerf de la guerre. Marine Bedel, la directrice des bibliothèques, a eu l'initiative de faire une charte de dons et de mettre en vente tous les deux ans 10 à 15 000 documents du désherbage. Ce sont des choses qu'on a du mal à faire comprendre aux élus et même aux usagers. J'étais convaincu rapidement de l'importance du désherbage. Vous avez de plus en plus de bibliothèques de rue, qu'on a aidé à se mettre en place en donnant un premier fonds provenant du désherbage, des documents de qualité. Cette vente de livres permet symboliquement une rentrée d'argent et de créer un autre rapport, un autre lien avec la population.

Les batailles sont difficiles à mener pour les bibliothèques qu'on crée ex-nihilo, mais c'est moins compliqué pour les bibliothèques qu'on met dans des équipements déjà existants, comme les maisons de quartier.

Question 8 : Quelles étaient vos relations avec les autres élus ? Avez-vous déjà rencontré des difficultés pour leur faire comprendre l'importance de la politique culturelle ?

Le problème, ce n'est pas que ce n'est pas toujours facile : si je mets de côté la question de l'adjoint aux finances, qui a un budget à équilibrer, le problème c'est de convaincre. Convaincre l'ensemble des élus que c'est un secteur important. Tous le diront, ils sont tous très attachés aux bibliothèques, même si certains ne les fréquentent pas, mais c'est de montrer leur importance, que ce n'est pas simplement le lieu où on vient emprunter des livres. C'était le plus difficile lorsqu'on a défini notre nouvelle dynamique de lecture publique. On ne voyait pas le besoin de faire autre chose [que du prêt], tout simplement parce que quand on est élu on n'a pas le temps, que souvent vous n'êtes pas élu à temps plein et que vous avez une vie professionnelle, et quand vous êtes le nez dans le guidon dans votre délégation, vous n'avez pas beaucoup le temps de voir ce qu'il se passe dans le secteur à côté. Les gens qu'on arrivait quand même à intéresser étaient en particulier les adjoints à l'urbanisme de façon générale, les acteurs et les adjoints liés à la vie associative. Les adjoints à l'urbanisme lorsqu'on définissait un nouveau quartier ou qu'on réaménageait un quartier dans le cadre d'une ZAC. Il était important qu'on prenne notre place et ils le prenaient en compte. Cependant ils ne sont pas préoccupés par la façon dont on va fonctionner et par les problématiques qui se posent en matière de lecture publique. Il n'y a pas beaucoup d'élus que ça intéresse, sauf l'adjoint à la culture, à condition qu'il conserve sa délégation, ou qu'il soit encore dans l'équipe l'année suivante. Après on oublie.

C'est peut-être un défaut, mais j'ai eu la chance de m'occuper de lecture publique pendant 19 ans, donc on devient un peu un spécialiste. Je vous avouerai qu'au troisième mandat j'aurais bien changé. Quand on a mis en place la nouvelle dynamique de la lecture publique, c'était en 2010, mon dernier mandat était de 2008 à 2014. Je n'ai pas vu la mise en œuvre en totalité, qui doit se poursuivre, ni ses effets, ni l'évaluation. Cela me manque un peu. C'est important qu'on puisse évaluer, pas au bout de six mois, mais au bout de deux ou trois ans. L'évaluation ne doit pas seulement être quantitative, elle doit aussi être faite auprès du public avec des questions ouvertes et non pas en calculant la fréquentation, le nombre d'ouvrages, le nombre de documents empruntés...

ENTRETIEN AVEC BENOIT CAREIL

Question 1 : Quelles sont vos attributions en tant qu'élus ?

Je suis Adjoint à la maire de Rennes délégué à la culture depuis 2014, je couvre l'ensemble du champ culturel, sachant qu'il y a deux conseillères municipales qui ont une délégation culturelle, l'une sur les musées, l'autre sur la politique linguistique et le patrimoine.

Question 2 : Quels objectifs et stratégies culturels poursuivez-vous dans votre politique ?

Evidemment plusieurs enjeux, j'ai toujours pensé la mission publique de la culture dans le cadre d'un enjeu de cohésion sociale et de prise en compte des droits culturels des personnes. Il y a à la fois un enjeu territorial des conditions

sociales sur un territoire, d'égalité d'accès à la culture, d'équilibre entre les différents quartiers d'une ville et le centre-ville ; et la question de la personne, des enjeux d'émancipation, de recherche d'autonomie des personnes, de développement de leur capacité à prendre part à la vie culturelle dans une relation individuelle mais aussi - et surtout, car c'est le plus important en termes d'enjeux publics - dans la capacité des personnes à entrer en relation avec les autres et à faire ensemble, à faire communauté avec les autres habitants. Evidemment la vie culturelle est un des espaces, et peut-être le premier espace, de cette relation entre les personnes et notamment la relation à la lecture, à l'écriture et à l'image, d'où un rôle primordial des bibliothèques dans la politique que je défends. [...]

Le rôle de la politique culturelle est aussi de redistribuer les richesses culturelles à l'ensemble des personnes sur un territoire et en particulier à ceux qui sont dans des situations de pauvreté culturelle. On sait bien que beaucoup de personnes n'ont pas de pratiques culturelles, n'ont même pas ou peu de ressources culturelles. La politique culturelle c'est bien de donner à tous un minimum de ressources culturelles qui leur permet de se construire et d'évoluer dans leur vie avec un peu plus de solidité et d'épaisseur culturelle. Après on a beaucoup d'équipements et d'initiatives que l'on soutient, comme l'opéra, le Musée des Beaux-Arts, qui concernent une très grande majorité de personnes qui ne sont pas du tout en situation de pauvreté culturelle. Chacun doit pouvoir avoir accès à des propositions culturelles qui correspondent à ses goûts. Il y a des dispositifs qui coûtent très cher, comme l'opéra, en termes d'argent public par usager : une seule place pour l'opéra, c'est dix abonnements annuels à la bibliothèque. [...]

Il y aussi un enjeu écologique : je pense que ça prendra plusieurs générations de convaincre que c'est mieux d'être plusieurs à posséder les mêmes biens et de se les prêter, que c'est plus intéressant et efficient, source de moins de déchets et d'empreinte écologique. Je pense que continuer à vouloir posséder chacun les mêmes choses, qu'on va lire une fois dans sa vie et qu'on va mettre sur une étagère après, c'est quand même fou. Je trouve qu'on devrait beaucoup plus partager.

Question 3 : Pour vous, à quoi sert une bibliothèque ? Pensez-vous que cet équipement soit toujours utile ?

Oui évidemment, cet équipement est encore plus utile aujourd'hui, ou en tout cas, toujours aussi utile. Il est d'autant plus utile que les bibliothèques ont évolué et se sont adaptées à Rennes aux nouvelles pratiques des personnes, et à des nouvelles modalités d'accès à la connaissance, à la culture et à la relation à l'autre puisqu'avec les nouvelles technologies notamment - mais pas seulement - les personnes ont une relation à la connaissance, à la ressource et aussi à la relation à l'autre, avec les réseaux sociaux. Les bibliothèques sont là pour, d'une part, pallier le manque de moyens des personnes d'avoir ces outils, mais aussi de sensibiliser, de faire l'apprentissage de ces technologies pour justement permettre aux personnes de s'adapter à ces nouveaux modes de relation à la connaissance, à la ressource. Donc oui, les bibliothèques sont toujours aussi essentielles pour ces objectifs de cohésion sociale et de droits culturels des personnes, parce que ce sont des outils très performants.

A Rennes, je suis très satisfait des bibliothèques. On a des équipes et une direction tout à fait volontaire et qui sont totalement inscrites dans leur époque et au cœur des enjeux sociaux du territoire, qui pensent leur évolution, et cherchent à faire évoluer à la fois les ressources disponibles à l'intérieur des bibliothèques mais le fonctionnement même de la bibliothèque, avec des animations, d'autres

relations, d'autres façons d'aborder la lecture, la connaissance. On a beaucoup d'animations dans les bibliothèques. Je crois vraiment que les bibliothèques trouvent leur raison d'être - le fait que ce soit des outils indispensables dans la politique culturelle - en sachant s'adapter. Elles savent s'adapter à l'évolution de la société et des pratiques des personnes, et justement elles restent des outils essentiels et indispensables. D'autres outils de la politique culturelle, comme l'opéra, l'Ecole d'art, le Conservatoire... pour les faire bouger, c'est quelque chose ! Il y a des lourdeurs liées au parcours du personnel, aux formations... Une équipe de bibliothèque, c'est moins d'une dizaine de personnes, on arrive à faire bouger comme ça chaque bibliothèque, alors que pour le Conservatoire ou l'Ecole des Beaux-Arts, c'est beaucoup plus compliqué. On ne décrète pas le changement dans les pratiques professionnelles, c'est évidemment des changements qui doivent être partagés avec les équipes, et il y a donc un énorme enjeu de direction des ressources humaines sur un service où il y a autant d'agents que le service des bibliothèques, et des agents qui sont partagés sur douze sites différents à Rennes, et avec une relation aux personnes dans les quartiers. Ce sont sans doute les agents municipaux les plus exposés à la vie sociale et aux conflits, aux troubles qu'il peut y avoir dans la vie sociale. Dans certains quartiers, c'est parfois très compliqué. Pour travailler, je dois être très attentif aux conditions de travail des personnels, pour qu'ils soient les plus à l'aise, dans des situations parfois compliquées, et en même temps bien à leur place pour sentir, être à l'écoute des usagers pour s'adapter à leurs pratiques.

Question 4 : Quel est le rôle des bibliothèques et des bibliothécaires dans la politique culturelle et la localité ?

Ce sont des lieux de culture de proximité, répartis sur l'ensemble du territoire municipal [rennais], chaque quartier a sa bibliothèque. On a aussi une bibliothèque centrale métropolitaine aux Champs Libres, une très grande bibliothèque, qui a le grand atout d'être ouverte tous les dimanches, qui répond à des besoins très prégnants : on a une très grosse demande d'une vie culturelle accessible le dimanche. Ce rôle d'accès à la culture et à la connaissance permanent et sur l'ensemble du territoire est l'un des rôles principaux des bibliothèques. Et bien sûr, cette mission de lecture publique qui est de travailler les relations des personnes, la relation à la lecture, à l'écriture et à l'image - puisque les bibliothèques accueillent des DVD, des BD, ce n'est pas juste de la lecture - toute cette question de la lecture publique qui oblige aussi les bibliothécaires à innover et à expérimenter des actions qui dépassent la simple présentation de livres sur les étagères, de classement et de répertoire de ces livres.

On a expérimenté, au début de mon mandat, en 2014, des espaces lecture, dans deux bibliothèques de quartier, avec des associations qui mettaient en place toutes sortes d'animations pour travailler cette matière : on a des publics - qui n'en sont pas d'ailleurs, qui ne fréquentent pas la bibliothèque, alors qu'on sait que ces bibliothèques sont dans des quartiers où il y a une véritable "pauvreté culturelle" chez certaines personnes, et une absence totale de relation à la lecture, à l'écriture et à l'image - comment on invente des nouvelles façons de familiariser les personnes avec la lecture, l'écriture, au-delà d'une simple relation qui n'existe pas et qui n'existera pas si elle n'est pas soutenue, facilitée, avec les livres et l'écrit. C'est vraiment intéressant parce que ça marche : on ne fait pas du nombre, ce n'est pas du quantitatif, c'est du qualitatif et ça marche parce qu'on a des lieux qui étaient de moins en moins fréquentés parce que l'offre des bibliothèques classiques ne correspondait pas aux habitants du quartier, et on a en l'espace de deux ans, un

espace lecture où il y a du monde. Des personnes qui s'inscrivent à des activités de façon régulière : au-delà de la relation à la lecture, c'est aussi du lien social qui se crée entre les personnes et on travaille vraiment cette matière de la cohésion sociale via un médium qui est la lecture, mais comme on le fait ailleurs dans des écoles ou des quartiers prioritaires avec du théâtre ou de la musique, une discipline artistique qui permet de créer du lien et de la confiance chez les personnes, et progressivement, on amène les personnes à améliorer leur relation à l'écrit simplement par proximité avec les livres, et par jeu parfois - souvent.

Question 5 : Comment travaillez-vous avec les professionnels des bibliothèques ?

Je ne vois pas tous les agents, je les ai vus une fois. Je dois les voir tous une fois tous les deux ans à l'occasion d'un séminaire de rentrée. Par contre je les croise régulièrement au sein des bibliothèques parce que j'essaye d'être le plus présent possible aux restitutions d'actions culturelles, par exemple des résidences d'artistes mises en place par les bibliothèques, en général dans des écoles ou dans un lieu public du quartier. J'essaye d'être là lors de ces restitutions en fin d'année. On a aussi des temps forts, un festival tous les deux ans qui s'appelle "Les Petits Bouquineurs", qui donne aussi l'occasion de faire participer les habitants à des actions créatives avec des illustrateurs de BD ou de livres. Il y a un artiste présent pendant une quinzaine de jours dans chaque bibliothèque avec des ateliers pratiques. J'essaye en général de faire mon petit tour pour rencontrer les uns et les autres. Je n'ai pas de réunion de travail avec les personnes à proprement dit, par contre j'ai évidemment des réunions de travail avec la directrice et la responsable du service Médiation et action éducative (SMAE). On a aussi des réunions multipartenariales une ou deux fois par an avec la DRAC, avec le département, sur le contrat "Territoire lecture", sur des dispositifs qui sont co-financés par les collectivités et l'Etat, et qui s'adressent de façon générale aux quartiers prioritaires.

Les bibliothèques sont l'un des équipements, comme l'opéra, comme le Conservatoire ou le Centre d'art contemporain, le Musée des Beaux-Arts, qui participent à tous les objectifs culturels, notamment d'éducation artistique, de respect des droits culturels des personnes, des centres d'actions participatives dans les quartiers. Je croise sans arrêt le personnel, notamment la responsable du SMAE pendant ces réunions autour des enjeux d'éducation artistique et d'action culturelle.

Pendant les précédents mandats, il y avait un conseiller municipal qui avait juste la délégation de la lecture publique, et je pense qu'il était plus présent que moi je ne le suis dans les bibliothèques. J'ai plus de responsabilités mais les bibliothécaires sont particulièrement satisfaites de mon implication dans les bibliothèques, qui sont effectivement pour moi un outil essentiel de la politique culturelle. Le fait d'être adjoint à la culture offre un pouvoir d'agir que n'a pas un conseiller municipal à la lecture publique. Je suis à un endroit où j'ai plus de capacités à arbitrer et à influencer, décider de la politique culturelle. Au-dessus de moi, il n'y a que la Maire, donc si j'ai vraiment besoin de changer des choses, j'en réfère à la maire avec qui je peux avoir un échange, et ça va beaucoup plus vite. Pour les agents, c'est toujours mieux.

Question 6 : Quels services souhaiteriez-vous avoir à la bibliothèque ?

La Maire de Rennes avait déjà pris les devants sur l'ouverture le dimanche, c'est un vrai levier de progrès de la politique culturelle et notamment de la lecture publique que de pouvoir ouvrir le dimanche, plus ouvrir le dimanche, pas dans toutes les bibliothèques de Rennes, mais en tout cas de proposer ce service supplémentaire à la population. Pour moi, l'évolution actuelle des bibliothèques est bien d'évoluer vers des espaces culturels donnant accès à différentes ressources, de l'écrit mais pas seulement, de l'image, de la connaissance. Cette mission beaucoup plus large doit s'inscrire dans une temporalité qui n'est plus la même. On sait bien que beaucoup de gens, et notamment les jeunes - et à Rennes il y a beaucoup de jeunes - consacrent beaucoup de temps le dimanche à des activités de connaissance, de lecture, de travail intellectuel, et les bibliothèques sont des outils d'égalité, ou en tout cas d'une meilleure qualité de ces pratiques individuelles ou collectives.

Je suis très heureux du fonctionnement des bibliothèques à Rennes, Le nouveau projet des bibliothèques de Rennes affirme clairement l'ambition, des objectifs de lieux de vie, de vie sociale, de vie culturelle, de lien entre les personnes, en étant très souple et très agile pour s'adapter aux évolutions des goûts et des centres d'intérêt des personnes sans se figer sur des catégorisations de ce qui serait des bonnes et des mauvaises ressources. C'est vraiment important parce que je suis convaincu que l'un des principaux leviers de la participation des personnes à la vie culturelle - le premier droit culturel - c'est la raison pour laquelle une personne va entrer dans un lieu culturel. Qu'est-ce qui va l'attirer ? Ce ne sera jamais quelque chose qu'elle ne connaît absolument pas. On ne rentre jamais dans un bâtiment parce qu'on ne connaît rien de ce qu'il se passe dedans. Il faut avoir des éléments attractifs et des outils facilitant cet accès à la ressource, à la culture, à la diversité culturelle.

Je trouve donc vraiment ce travail remarquable, pour être un usager très régulier des bibliothèques moi-même, parce que j'y trouve énormément de choses qui participent à mon équilibre et à ma vie culturelle, et à celle de ma famille, et ce ne sont pas juste des livres. Je ne vous dirais pas quelle série télévisée je regarde - mais effectivement c'est pratique ; cette possibilité de trouver des centres d'intérêt fait qu'on fréquente un lieu qui, avec du personnel, grâce aussi aux évolutions qui leur évite de faire des tâches inutiles comme le prêt ou les retours vu que c'est informatisé, avec du personnel très disponible pour conseiller mais également mettre en place des présentations plus renforcées sur des ouvrages, des initiatives, qui font que la première chose qu'on regarde c'est ce qui est en tête de gondole, ce qui est mis en avant. Je vois bien le choix qui est fait dans ces livres, BD ou DVD mis en avant, qui sont de qualité et qui permettent de s'intéresser à des choses un peu nouvelles.

Question 7 : Est-il justifié de consacrer du budget à la bibliothèque ?

Une bibliothèque coûte très cher, il y a une centaine d'agents à Rennes. C'est cher mais c'est plus de 40 000 abonnés aux bibliothèques de Rennes. C'est l'équipement culturel le plus fréquenté des Rennais. Donc c'est réglé, c'est normal que ça coûte cher, c'est très efficace dans des quartiers prioritaires : on peut y déployer toutes sortes d'activités culturelles et artistiques, on ne sera jamais aussi performants que les bibliothèques de quartiers telles qu'elles existent actuellement à Rennes. C'est important, ça va au-delà de la politique culturelle, c'est aussi la politique de solidarité et de cohésion sociale.

On sait que les bibliothèques n'ont pas de rendement : face à des élus qui pensent que les bibliothèques coûtent trop cher, que pouvez-vous leur répondre ?

Je peux leur rappeler quels sont les objectifs d'une politique culturelle, pourquoi la Ville dépense 30 millions d'euros par an pour mettre en place des actions culturelles, pour soutenir la vie artistique sur le territoire, et pourquoi la vie culturelle participe aux enjeux de cohésion sociale, de démocratie, aux enjeux d'égalité et de solidarité sur un territoire et contribue avec efficacité à un territoire apaisé, à une vie sociale apaisée, inclusive où chacun se sent reconnu dans son identité culturelle parce qu'on est dans une société multiculturelle et il faut que chacun se sente reconnu et appartenir à une communauté humaine sur un territoire, et ces petits lieux de proximité que sont les bibliothèques de quartier, la diversité culturelle présente dans les collections, doivent permettre à chaque habitant de trouver des réponses à ses besoins de connaissance, de culture, de loisirs, et ce sont des outils très performants pour la cohésion sociale de notre territoire.

La tarification des abonnements permet aussi de compléter le budget de la bibliothèque. Je ne suis pas pour la gratuité totale, mais pour une tarification sociale. [...] Le problème, ce n'est pas de faire payer : c'est la méconnaissance des bibliothèques et de leur richesse. Une fois que les personnes ont commencé à "consommer" les ressources de la bibliothèque, ils peuvent se dire qu'ils ont bien fait de mettre 20 euros pour un abonnement. Beaucoup de personnes ne connaissent pas les bibliothèques et ne savent pas qu'on peut y trouver quasiment tout. Il y a sans doute un enjeu de mieux faire connaître les bibliothèques. Mieux communiquer sur la richesse des bibliothèques, sur la facilité d'usage des bibliothèques, et peut-être simplement sur le plaisir de partager ses lectures, ses films, partager avec les autres et ne pas garder pour soi ce qui est pour moi des biens communs - les ressources culturelles.

Question 8 : Quelles sont vos relations avec les autres élus ? Avez-vous déjà rencontré des difficultés pour leur faire comprendre l'importance de la politique culturelle ?

Je n'ai que des soutiens. Personne à Rennes n'oserait remettre en cause la pertinence de la politique de la lecture publique et du rôle des bibliothèques dans la vie sociale et culturelle. Il n'y a aucune polémique autour du rôle des bibliothèques. On a la chance à Rennes de ne pas avoir de représentant de force politique extrémiste, parce qu'il pourrait y avoir un débat sur ce qui est présent dans les bibliothèques. Il y a eu des débats sur des ouvrages sur l'homosexualité, sur l'avortement, à une époque où les choses étaient beaucoup moins acceptées qu'elles ne le sont maintenant. Mais c'est intéressant que cela fasse débat : il est évident que dans les expressions des artistes, quand ils sont présents dans des lieux publics comme les bibliothèques, il y a des expressions qui sont mal comprises, qui heurtent certaines sensibilités. C'est bien aussi qu'il y ait un débat, je défends le fait que les bibliothèques contribuent à créer un débat, car les conflits d'opinions doivent s'exprimer et doivent avoir lieu, sous la forme de débats, et non pas d'expressions violentes. Le débat est essentiel dans la vie de la cité et les bibliothèques organisent régulièrement, d'ailleurs, des débats et c'est aussi leur rôle de bousculer les personnes et d'être le lieu où sont mis en débat des opinions qui surgissent ou qui bousculent une forme de pensée unique. Je pense bien sûr à la place des femmes dans la société. Ce sont des sujets qui font débat actuellement et les bibliothèques, par la venue d'auteur, se font les échos de ces débats sur les territoires, et c'est leur rôle.

Pour revenir à la question, je peux être interpellé en conseil municipal sur un truc qui va avoir lieu dans une bibliothèque, un débat qui a fait polémique, et c'est bien. Le débat doit avoir lieu aussi au conseil municipal, donc c'est important. Et on est aussi interpellé sur des questions publiques par des habitants, qui demandent à poser une question au conseil municipal.

ANNEXE 6 : MATRICE SWOT

TABLE DES MATIERES

SIGLES ET ABREVIATIONS	9
INTRODUCTION.....	11
LA VALEUR DES BIBLIOTHEQUES : ENTRE IMAGE ET IMPACTS	13
Quelle est la valeur des bibliothèques ?	13
<i>La question de l'image et de l'utilité des bibliothèques</i>	<i>13</i>
Quelle image de la bibliothèque pour les élus ?.....	13
Les perceptions des utilisateurs des bibliothèques publique à l'échelle européenne	15
<i>Les impacts de la bibliothèque sur la cité</i>	<i>17</i>
Pourquoi mesurer l'impact ?.....	17
Les effets de la bibliothèque sur la localité	18
Les types d'impact : des mondes différents mais connectés	19
Les impacts économiques et la question des valeurs	22
<i>La preuve par les mesures d'impact</i>	<i>25</i>
Qu'est-ce qui fait la valeur des bibliothèques ?	26
Questionnements soulevés	26
Les outcomes : les effets de la bibliothèque.....	26
Les objectifs des mesures d'impact.....	28
La mesure de la satisfaction	28
L'impact sociétal	29
L'impact économique : l'enquête FESABID.....	29
Comment mesurer l'impact ?	30
Changer l'image des bibliothèques : moyens et techniques	32
<i>Le marketing.....</i>	<i>32</i>
L'évolution du marketing	32
La démarche marketing appliquée aux bibliothèques.....	33
Le marketing, un outil pour convaincre les tutelles	35
Le Prix international de marketing IFLA.....	37
<i>Le lobbying.....</i>	<i>38</i>
L'IABD	38
EBLIDA	39
Le lobbying local	41
<i>L'advocacy et le plaidoyer</i>	<i>42</i>
Cyclo-biblio.....	43
I love libraries.....	44

Library Advocacy Unshushed – LA101X.....	45
L’International Advocacy Program de l’IFLA	45
CONVAINCRE LES DECIDEURS : UN ENJEU POUR LES BIBLIOTHEQUES	47
La relation entre les professionnels et les élus	47
<i>Les objectifs des bibliothécaires : comment se rendre visibles ?.....</i>	<i>47</i>
Les élus et les bibliothécaires : je t’aime, moi non plus	47
Trouver sa place en tant que bibliothécaire et être utile à la collectivité	48
Connaître le territoire et valoriser son image	48
S’inscrire dans les politiques publiques	49
Identifier ses champs d’action.....	50
Communiquer pour exister.....	51
Un outil national destiné aux décideurs : l’Observatoire de la lecture publique	51
<i>Le rôle des élus dans la politique culturelle.....</i>	<i>53</i>
Replaçons les choses dans leur contexte : qui décide de quoi ?	53
Les enjeux de la politique publique.....	54
Les enjeux politiques ou l’orientation citoyen	54
Les enjeux stratégiques ou l’orientation usagers	55
Les enjeux tactiques et opérationnels	56
L’importance de la lecture publique	56
Les visages de la culture.....	57
<i>Modèles de relations (d’après les travaux de P. Bayeux, repris par J. Dupuis).....</i>	<i>58</i>
Valoriser sa bibliothèque auprès des décideurs	61
<i>Le point de vue des élus : la volonté politique</i>	<i>61</i>
Les stratégies poursuivies dans la politique culturelle	61
La question de l’utilité des bibliothèques	62
Le rôle de la bibliothèque dans les politiques publiques et dans la collectivité.....	63
Travailler avec les professionnels des bibliothèques.....	64
Les services souhaités par les élus	64
La question du budget	64
Les relations avec les autres élus	65
<i>Mettre en commun ses objectifs : quelques exemples</i>	<i>66</i>
Miser sur l’axe économique : l’exemple de La Boutique	66
Faire de la bibliothèque une entreprise ?	67
Bibliothécaires entrepreneurs	67

La bibliothèque, une entreprise comme les autres	68
L'exemple de Plaine Commune	68
<i>Etablir une stratégie de communication</i>	69
Communiquer vers les publics en étant en accord avec la communication de la tutelle	69
Communiquer vers la tutelle grâce à l'advocacy	70
Instaurer une culture de la communication	71
Le plan de communication	71
Les moyens de communication.....	72
Les formes pratiques de la communication.....	73
Le storytelling.....	74
CONCLUSION	75
SOURCES	77
BIBLIOGRAPHIE	83
ANNEXES	85
TABLE DES MATIERES	115