

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

Concevoir un projet d’établissement à l’échelle d’un réseau de bibliothèques – le cas des projets d’établissement des BMVR

Auteur(s)

Chomat Coralie

Sous la direction de Fabienne Henryot

Maître de conférences - Responsable du Master 2 PBD - Politique des bibliothèques et de la documentation - ENSSIB

Remerciements

Je tiens à remercier l'ensemble des professionnel.le.s interrogé.e.s qui ont pris le temps de répondre à mes questions lors de nos entretiens : ces échanges enrichissants ont été au cœur de mes réflexions.

Je remercie également mes collègues de la BMVR de Marseille où j'ai effectué mon alternance, qui ont toujours été disponibles pour répondre à mes interrogations sur le contexte de lecture publique de la ville.

Un remerciement aussi à Madame Fabienne Henryot pour son suivi et ses recommandations tout au long de l'élaboration de ce mémoire.

Enfin, je remercie mes parents et Lili pour m'avoir soutenue dans cette reprise d'études. Et Simon, pour sa relecture et sa présence.

Résumé :

Le Projet Culturel, Scientifique, Éducatif et Social est un document de plus en plus fréquemment élaboré par les responsables de bibliothèques publiques, étant nécessaire pour les demandes de subvention auprès de la DRAC. Au-delà de la contrainte qu'il peut représenter pour les structures en raison de son caractère chronophage, cette élaboration peut aussi représenter une opportunité d'initier une réflexion professionnelle commune sur ce que sont les bibliothèques d'aujourd'hui et ce qu'elles seront demain, avec une dimension structurante pour les bibliothèques travaillant en réseau.

Descripteurs :

Bibliothèques municipales à vocation régionale

Gestion de projets

Bibliothèques – Réseaux d'informations

Relations bibliothèque-collectivité

Bibliothèques – Politique publique

Abstract :

The development project is a document public libraries' directors work on more and more oftently as it is mandatory for DRAC's subsidies application. Even though its elaboration can be constraining as it is a time-consuming process, it can also represent an opportunity to initiate a common professional reflection on what libraries are today and what they will become in the future. In the particular case of library networks, the development project can also have a structuring effect.

Keywords :

Bibliothèques municipales à vocation régionale

Project management

Library information networks

Libraries and community

Libraries and state

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 ABRÉVIATIONS.....	9
INTRODUCTION.....	11
PARTIE I. PCSES ET BMVR : DE QUOI PARLE-T-ON ? ÉCLAIRAGE À L'AUNE DE LA SITUATION MARSEILLAISE.....	15
Les projets d'établissement en bibliothèque : une histoire et une forme propres..	15
<i>Une histoire qui remonte au Projet Scientifique et Culturel des musées.....</i>	<i>15</i>
<i>Une forme libre, des étapes indispensables.....</i>	<i>18</i>
Les BMVR, réseaux de bibliothèques par excellence : d'une vocation régionale à une vocation métropolitaine ?.....	22
<i>Le programme des BMVR à leur origine.....</i>	<i>22</i>
<i>Les BMVR aujourd'hui : recoupements territoriaux et métropolisation.....</i>	<i>26</i>
Le cas de la BMVR de Marseille : un réseau qui fait face à des difficultés antérieures à l'ouverture de l'Alcazar	31
<i>Historique de la situation marseillaise.....</i>	<i>31</i>
<i>Quelle utilité du PCSES à l'échelle d'un réseau de bibliothèques ?.....</i>	<i>33</i>
PARTIE II. LES PCSES DES BMVR AUJOURD'HUI : ÉTAT DES LIEUX ET ANALYSE.....	35
Un document qui n'existe pas toujours.....	35
<i>Une absence de PCSES, reflet d'une situation RH complexe ?.....</i>	<i>35</i>
<i>Le rôle de la gouvernance dans le choix de l'élaboration.....</i>	<i>36</i>
Des formes différentes, un fond commun :.....	40
<i>La diversité formelle des documents transmis.....</i>	<i>40</i>
<i>De l'analyse de l'existant.....</i>	<i>40</i>
<i>... à l'élaboration d'axes structurants.....</i>	<i>45</i>
Un document qui s'élabore selon des modalités divergentes :.....	52
<i>Des méthodes différentes en fonction des types de management.....</i>	<i>52</i>
<i>Une nécessité d'adaptation à des temporalités parfois contraignantes.....</i>	<i>57</i>
PARTIE III. LE PCSES DES RÉSEAUX DE BIBLIOTHÈQUES, POUR QUOI FAIRE ?.....	61
Le PCSES, un document efficace pour l'harmonisation des pratiques et pour la gouvernance :.....	61
<i>Un outil de structuration des services et des équipes.....</i>	<i>61</i>
<i>... Qui ne peut se passer de la volonté politique des décideur.euse.s.....</i>	<i>64</i>
Une prise en compte relative des spécificités de chaque structure, des difficultés d'application sur l'ensemble des réseaux :.....	67
<i>Une approche transversale à l'échelle du réseau souvent privilégiée.....</i>	<i>67</i>
<i>De potentielles difficultés d'appropriation par les équipes.....</i>	<i>71</i>
Une construction renouvelée : le PCSES comme outil d'évaluation, lui-même à évaluer.....	73
<i>L'évaluation pour pallier à l'élaboration d'un document « hors sol ».....</i>	<i>74</i>
<i>Un document point d'appui à l'advocacy en bibliothèque ?.....</i>	<i>77</i>
CONCLUSION.....	83
SOURCES.....	85
BIBLIOGRAPHIE.....	87
ANNEXES.....	93
TABLE DES MATIÈRES.....	103

Sigles et abréviations

ARL : Agence Régionale du Livre

BMC : Bibliothèque Municipale Classée

BNR : Bibliothèque Numérique de Référence

BMVR : Bibliothèque Municipale à Vocation Régionale

CTL : Contrat Territoire Lecture

DGD : Dotation Générale de Décentralisation

DGMIC : Direction Générale des Médias et des Industries Culturelles

DGS : Direction Générale des Services

DRAC : Direction Régionale des Affaires Culturelles

ENSSIB : École Nationale Supérieure des Sciences de l'Information et des Bibliothèques

IGB : Inspection Générale des Bibliothèques

PACA : Provence-Alpes-Côte d'Azur

PCSES : Projet Culturel Scientifique Éducatif et Social

PSC : Projet Scientifique et Culturel

SLL : Service du livre et de la Lecture

INTRODUCTION

L'élaboration d'un projet d'établissement en bibliothèque est une pratique qui tend à se généraliser depuis un peu plus d'une décennie, et ce quelque soit le type de bibliothèque considérée, aussi bien universitaire ou de lecture publique. Effectivement, depuis le mémoire d'Anne Morel qui fait référence à ce sujet, à l'époque où la rédaction d'un projet d'établissement était encore une pratique nouvelle en bibliothèque, nombre de structures se sont attelées à cet exercice. Le projet d'établissement est un document à dimension politique qui présente les différentes stratégies que se propose un établissement pour répondre à des objectifs bien précis en lien avec les besoins d'un territoire donné. Dans le cas d'une bibliothèque, le projet d'établissement s'établit avec la tutelle à partir d'un existant qui correspond au territoire bien particulier dans lequel s'inscrit cette bibliothèque. C'est un document qui donne une ligne de route à moyen terme (4-5 ans) que doit suivre la bibliothèque dans l'offre de services qu'elle propose à ses usagers. Il s'élabore généralement en mode projet, suivant différentes étapes que nous serons amenés à développer. Le résultat final peut prendre des formes diverses, allant de la synthèse condensée sous forme de tableau ou de grands points, aux documents beaucoup plus conséquents pouvant parfois comprendre plus d'une centaine de pages, en passant par des documents plus visuels et condensés sous forme de PowerPoint. Dans le cadre de ce mémoire, je considérerai les projets d'établissement et les PCSES comme équivalents. Strictement parlant, le projet d'établissement est un document qui donne des orientations stratégiques globales, notamment à l'échelle d'un réseau, et qui peut ensuite se décliner en PCSES pour inscrire ces objectifs dans la politique de chaque établissement du réseau. Cependant, force est de constater que dans les faits, les documents stratégiques des bibliothèques se nomment projet d'établissement ou PCSES de manière indifférenciée, et même parfois aussi projet de service. On pourra voir également que d'autres types de document similaires existent à l'échelle de certains territoires communaux, intercommunaux ou départementaux, et prennent alors le nom de schéma ou plan de développement de la lecture publique. Ces documents-ci se révèlent particulièrement intéressants pour cette étude, puisqu'ils s'appliquent à l'échelle de réseaux de bibliothèques. Si ce document est indispensable dans le cadre des demandes de subvention de la DGD, il s'agira d'étudier sur quels points il peut se révéler utile pour assurer le bon fonctionnement des bibliothèques sur le long terme.

Nous nous intéresserons ici uniquement aux bibliothèques de lecture publique, et aux projets d'établissement des bibliothèques fonctionnant en réseau, en s'appuyant plus précisément sur le cas des Bibliothèques Municipales à Vocation Régionale. Les BMVR sont le fruit d'une initiative de l'Etat qui a mis en place dans l'article 4 de la loi du 13 juillet 1992 un programme pour financer des bibliothèques centrales dans douze grandes villes : à Marseille, Châlons-en-Champagne, Limoges, Montpellier, Nice, Orléans, Poitiers, Reims, Rennes, La Rochelle, Toulouse et Troyes. Elles sont donc réparties assez inégalement sur le territoire français, et doivent répondre à des critères bien précis en ce qui concerne leur localisation et la taille de leur fonds. Le programme s'est accompagné d'une construction ou d'une extension de locaux, et avait pour vocation d'instaurer un travail en réseau de ces bibliothèques avec les autres structures du livre du territoire auquel elles appartiennent. Le choix de s'intéresser à ce type d'établissement en particulier vient du constat d'absence de projet d'établissement

validé dans le cas de la BMVR de l'Alcazar à Marseille, qui a connu depuis son ouverture des difficultés ayant entravé son fonctionnement. Comme nous le verrons, il s'agissait initialement de s'interroger sur l'utilité potentielle de la mise en place d'un projet d'établissement pour aider à régler certains problèmes en interne, et plus globalement à structurer le réseau des bibliothèques réparties sur le territoire marseillais. La réflexion se généralise à partir de là sur une interrogation à propos de l'utilité des projets d'établissement appliqués aux réseaux des bibliothèques.

Nous étudions donc le cas spécifique des bibliothèques travaillant en réseau. Le réseau correspond au travail en partenariat de plusieurs bibliothèques, à partir d'une tête de réseau dans le cas des BMVR, qui gère la coordination des différentes bibliothèques de son territoire. Ce travail en partenariat est plus ou moins structuré en fonction des réseaux considérés. Dans cette mesure, le projet d'établissement pourrait être alors considéré comme un document structurant pour la cohérence du réseau, en définissant des points de fonctionnement commun pour l'ensemble des structures.

Il s'agira d'étudier dans le détail la manière dont peut être construit un projet d'établissement, en prenant en compte les différentes étapes d'élaboration nécessaires et leur temporalité. Cette temporalité varie en fonction de chaque étape, mais également en fonction des échéances électorales. Le facteur politique est effectivement un élément incontournable à prendre en compte, dans la mesure où tout changement au sein de la tutelle implique un potentiel changement dans la manière de concevoir le projet. Il s'agira également d'étudier les différents freins potentiels rencontrés par les bibliothèques au cours de l'élaboration de leur projet d'établissement et la manière dont elles sont parvenues à les surmonter. Enfin, une attention sera portée à la prise en compte des spécificités de chaque territoire dans l'élaboration du projet d'établissement. Ce questionnement est d'autant plus légitime qu'on s'intéresse aux réseaux de bibliothèques, donc à des structures dont les problématiques peuvent être amenées à différer en fonction de l'environnement dans lequel chacune s'inscrit. A ce titre, il sera intéressant d'établir un point d'évaluation du projet d'établissement en se demandant si d'une part le document a permis aux bibliothèques d'atteindre les objectifs définis, et d'autre part s'il arrive à jouer le rôle d'outil structurant pour le réseau.

On peut alors se demander comment il est possible de concilier les problématiques de chaque établissement constitutif d'un réseau de bibliothèques au sein d'un seul et unique document : un outil tel que le projet d'établissement peut-il être réellement efficace pour structurer un réseau de bibliothèque sans nier les spécificités de chacune des bibliothèques constitutives de ce réseau ? Dès lors, le projet d'établissement / PCSES est-il un outil efficace pour structurer le fonctionnement des bibliothèques publiques en réseau ?

Puisque notre étude porte plus spécifiquement sur les BMVR, la méthode utilisée pour ce mémoire a été celle de l'enquête de terrain, à travers la réalisation d'entretiens tout d'abord menés avec les directeurs ou directrices des BMVR ayant participé à l'élaboration d'un projet d'établissement. Les entretiens ont ensuite été élargis à d'autres professionnels du livre, faisant partie d'Agences Régionales du Livre ou de Directions Régionales des Affaires Culturelles, afin de recueillir leur positionnement vis-à-vis des projets d'établissements en bibliothèques, en insistant sur l'aspect réseau. En outre, j'ai été amenée à réaliser de l'observation sur site (à la BMVR de Marseille) pour me renseigner plus précisément sur ce contexte où je

travaillais dans le cadre de mon alternance : cela s'est traduit par des collectes de documents et des recherches menées sur l'historique de cette situation.

De cette manière, nous nous attacherons en premier lieu à définir plus précisément les projets d'établissements et leur élaboration d'une part, et ce que sont les BMVR d'autre part, pour ensuite revenir sur le cas marseillais. A partir des hypothèses qui découlent de cette étude de cas, il s'agira de s'intéresser à l'enquête de terrain qui a été menée, afin de procéder à un état des lieux des projets d'établissements existant au sein des BMVR aujourd'hui. Il sera alors possible d'évaluer l'efficacité des projets d'établissement dans la structuration des réseaux de bibliothèques, en prenant en compte la manière dont s'y impliquent aussi bien les équipes de direction que les personnels des bibliothèques, les administratifs et les élu.e.s.

PARTIE I. PCSES ET BMVR : DE QUOI PARLE-T-ON ? ÉCLAIRAGE À L'AUNE DE LA SITUATION MARSEILLAISE

LES PROJETS D'ÉTABLISSEMENT EN BIBLIOTHÈQUE : UNE HISTOIRE ET UNE FORME PROPRES

Il convient tout d'abord de définir ce qu'on entend par projet d'établissement en bibliothèque : s'il devient de plus en plus commun pour les bibliothèques d'en posséder un, il ne s'est pas développé par hasard et son origine s'inscrit dans l'histoire récente de la politique culturelle française. De même, nous verrons que si le document peut prendre des formes assez diverses, certains points de son élaboration demeurent indispensables pour s'assurer de sa pertinence.

Une histoire qui remonte au Projet Scientifique et Culturel des musées

Le Projet Scientifique et Culturel des Musées

C'est donc Anne Morel qui a été la première à consacrer un écrit à la thématique du projet d'établissement en bibliothèque, à l'occasion de son mémoire d'étude de conservateur à l'Enssib. Ce mémoire, intitulé "PSC / PCSES : pour une diffusion de la démarche projet en bibliothèque"¹, se propose de retracer l'histoire et les enjeux du projet d'établissement appliqués à l'institution bibliothèque. S'intéresser à la manière dont ce document en est venu à s'inscrire au sein de la politique des bibliothèques est une première approche essentielle pour en comprendre son importance et ce qu'il vise. Le "PSC" (Projet Scientifique et Culturel) était avant d'être appliqué aux bibliothèques un document qui existait au sein des musées depuis les années 1990. Fortement encouragée par la Direction des Musées de France, la rédaction d'un PSC garantissait l'octroi de subventions particulières. Cette incitation trouve son origine dans une volonté de pousser les musées à réfléchir à leur sens et à leur inscription dans un environnement donné. S'opère alors avec l'introduction du Projet Scientifique et Culturel une modification profonde dans la manière de concevoir l'institution muséale. Effectivement, le développement des PSC de musées indique que ces derniers tendent à prendre en compte le public et l'animation : le projet est à la fois "scientifique", donc tourné vers les collections, et "culturel", donc tourné vers son public. En d'autres termes, avec le Projet Scientifique et Culturel, le musée ne doit plus seulement exposer les collections qui lui appartiennent, mais gérer ses collections en fonction d'objectifs plus globaux pensés pour son public. La structuration des objectifs du musée par ce document doit viser une meilleure rencontre entre les collections et le public, selon les contextes changeants dans lesquels il s'inscrit territorialement. C'est en 2002 que la rédaction d'un projet scientifique et culturel pour les musées est inscrit dans la loi : il s'agit de la loi relative aux « musées de France » du 4 janvier 2002, dans laquelle il est précisé qu'un accompagnement de l'État sera mis en place pour aider à cette rédaction. A

¹MOREL, Anne, 2016. *PSC / PCSES : pour une diffusion de la démarche projet en bibliothèque*. Villeurbanne: mémoire d'étude diplôme de conservateur ENSSIB.

noter que ce n'est qu'en 2016 qu'elle est rendue obligatoire². Christelle Cref, directrice du service des musées de France, précise sur le site du Ministère de la Culture qu'il s'agit d'un « outil utile et nécessaire à la gouvernance des musées », qui est aussi le « reflet des enjeux contemporains de la société »³. C'est cette dimension qui est également au cœur du PCSES des bibliothèques, comme nous le verrons tout au long de ce mémoire.

Pourquoi un PCSES en bibliothèque ?

Il s'avère que les problématiques propres aux musées se retrouvent de manière quasiment similaire dans le cas des bibliothèques. C'est notamment ce qu'explicitent Laure Collignon et Colette Gravier dans leur ouvrage *Concevoir et construire une bibliothèque : du projet en fonctionnement*⁴. Effectivement, pour ces autrices, le projet d'établissement est une façon de répondre aux enjeux contemporains propres à l'institution bibliothèque dans un contexte où l'essor du numérique par exemple est venu questionner son rôle au sein de la société. La mise à disposition d'une quantité exponentielle d'informations sur Internet a conduit certains à penser que le rôle informationnel de la bibliothèque perdait peu à peu son sens : il est devenu plus rapide de se renseigner sur un sujet en consultant une page web qu'en se rendant à la bibliothèque pour consulter les collections. Dans cette mesure, on est allé jusqu'à penser que la bibliothèque était vouée à terme à disparaître. En partie pour répondre à ce changement profond des pratiques des usagers, les professionnels des bibliothèques se sont alors interrogés dans le sens d'une diversification de leurs missions en mettant peu à peu l'utilisateur au centre de celles-ci. Ces réflexions font écho à d'autres travaux qui se sont intéressés dans les années 2010 à cette évolution des missions des bibliothèques : on peut notamment penser au mémoire de Mathilde Servet qui a fait date sur les bibliothèques troisième lieu⁵. Au fil des années, la bibliothèque s'est donc de plus en plus tournée vers son public en offrant des services diversifiés allant au-delà de la simple mise à disposition des collections, pour répondre à des besoins nouveaux. Or, cette multiplicité de services doit être constamment renouvelée afin d'être au plus près des besoins du public, qui évoluent en concert avec les changements sociétaux. On se rapproche alors de la vision décrite précédemment du Projet Culturel et Scientifique des musées : il s'agit d'adopter une attitude prospective et d'envisager l'établissement dans une dimension globale en fonction d'objectifs clairement définis. De cette façon, le projet d'établissement en bibliothèque ne s'est pas développé dans les années 2010 par hasard, mais il s'inscrit dans un ensemble de réflexions sur l'institution qui participent à la structuration de son fonctionnement et de son rôle au sein de la Cité. C'est par ailleurs ce qui transparaît dans la phrase d'introduction des Recommandations du ministère de la Culture rédigées par Nicolas Georges, actuel directeur-adjoint de la DGMIC chargé du Service du livre et de la lecture :

²Loi musées : vingt ans d'évolutions pour les établissements et leurs publics. Ministère de la Culture. [En ligne] (publié le 02/01/2023). Disponible sur : <<https://www.culture.gouv.fr/Actualites/Loi-musees-vingt-ans-d-evolutions-pour-les-etablissements-et-leurs-publics>>

³*Ibid*

⁴FRANCE (éd.), 2016. *Concevoir et construire une bibliothèque : du projet au fonctionnement*. 2e éd. Antony: Éditions « Le Moniteur ». ISBN 9782281119329

⁵SERVET, Mathilde, 2009. *Les bibliothèques troisième lieu*. Villeurbanne: mémoire d'étude diplôme de conservateur ENSIB.

A une époque où la place des bibliothèques au sein de la Cité est interrogée dans un contexte de mutations importantes des pratiques culturelles, de bouleversement numérique et de contraintes budgétaires, la formalisation des politiques mises en œuvre par ces institutions publiques sous la forme de projets culturels, scientifiques, éducatifs et sociaux (PCSES) apparaît de plus en plus stratégique pour faire partager les enjeux de la lecture publique, garantir la dynamique des projets portés par les collectivités territoriales avec l'aide de l'État et assurer l'inscription sur la longue durée de cette politique publique.⁶

Publié en 2015, cette publication illustre avec clarté l'impulsion qui est donnée par l'État via le Ministère de la Culture pour la rédaction des PCSES en bibliothèque. On peut parler d'une véritable incitation qui s'est inscrite dans des dispositifs de subvention étatique bien précis.

La multiplication de politiques incitatives

Anne Morel précise que la première personne à avoir rédigé un Projet Scientifique et Culturel en bibliothèque est Jean-François Delmas, directeur de la bibliothèque-musée de l'Inguimbertaine (Carpentras), en 2009. La rédaction de ce projet a eu lieu lors du transfert de la bibliothèque Inguimbertaine à l'Hôtel-Dieu de Carpentras⁷. L'Inguimbertaine a la particularité d'être composée à la fois d'une dimension de lecture publique et d'une dimension muséale : les deux étaient dirigées par le même conservateur d'État Jean-François Delmas qui a choisi de rédiger un projet scientifique et culturel pour mettre en avant l'importance des collections de l'institution, et pour travailler à les valoriser auprès du public. Il s'agit alors réellement de repenser le lien entre les collections et le public, comme l'explique le conservateur pour qui « le but assigné est moins le savoir que la transmission et l'apprentissage du savoir [...] »⁸. Le statut hybride de l'institution tend donc à mettre en avant le parallélisme qui peut s'établir entre les missions des musées et celles des bibliothèques vis-à-vis de leur public. Dans cette mesure, on comprend ce qu'il peut y avoir de logique dans la transposition du PSC au sein des bibliothèques.

Dans le même temps, un groupe de travail au Service du Livre et de la Lecture s'est constitué pour penser le "PCSES", transcription du PSC pour la bibliothèque. Ce groupe de travail fait suite à des réflexions préliminaires de Nicolas Georges, et est constitué par Annie Berthomieu, Thierry Claerr et Marine Rigeade. Leur réflexion a donné lieu aux recommandations évoquées précédemment.

On peut également remarquer que le PCSES est devenu au fil des années un document de plus en plus demandé aux bibliothèques par l'État pour l'octroi de subventions financières. Effectivement, à l'instar des subventions accordées aux musées pour la rédaction d'un PSC, le PCSES est inscrit dans la circulaire relative au concours particulier des bibliothèques du 17 février 2011. A ce moment-là, il devient un document nécessaire à joindre aux dossiers de demande de subvention liée à la Dotation générale de décentralisation. De même, le PCSES devient un élément à fournir pour candidater au label "Bibliothèque numérique de référence" créé en 2010 pour participer

⁶Recommandations pour la rédaction d'un projet culturel, scientifique, éducatif et social en bibliothèque de collectivité territoriale. Direction générale des médias et des industries culturelles. Service du livre et de la lecture. **[En ligne]** (publié en avril 2015). Disponible sur : <https://www.google.com/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=0CAIQw7AJahcKEwjQt93K37P_AhUAAAAAHQAAAAAQAw&url=https%3A%2F%2Fwww.culture.gouv.fr%2Fcontent%2Fdownload%2F137255%2Ffile%2Fbrochure%2520PCSES.pdf&psig=AOvVaw2Ek5OiPZ4X3M2ecawNHlr8&ust=1686316216059758>

⁷DELMAS, Jean-François, 2011. « Le projet scientifique et culturel de l'Inguimbertaine : un exemple d'approche muséale au service des bibliothèques », Bulletin des bibliothèques de France (BBF), 2011, n° 4, p. 26-31. En ligne : <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2011-04-0026-005> ISSN 1292-8399.

⁸*Ibid.*

au financement de la modernisation des équipements numériques des bibliothèques. On le retrouve également dans les documents que doivent transmettre au ministère les conservateurs d'État chargés de diriger les Bibliothèques Municipales Classées : ce document doit dans ce cas précis mettre en exergue l'utilité de la mise à disposition du conservateur d'État pour la conservation et la valorisation du patrimoine des BMC. Dans cette mesure le PCSES est un document qui permet à l'État d'exercer une forme de contrôle sur le fonctionnement des bibliothèques de lecture publique. Il fait par ailleurs partie des pièces demandées par l'Inspection Générale des Bibliothèques dans le cadre de sa mission de Contrôle Scientifique et Technique pour la rédaction de ses rapports. Enfin, la loi du 21 décembre 2021 relative aux bibliothèques et au développement de la lecture publique est venue avec l'article 10 compléter le code du patrimoine en faisant mention du « schéma de développement de la lecture publique » dans les missions des bibliothèques départementales. Comme évoqué en introduction, ce schéma est un document qui s'apparente au PCSES et qui s'applique à un territoire déterminé : nous reviendrons dessus plus tard. Cependant son inscription dans la première loi sur les bibliothèques est le signe de l'importance qu'il revêt pour l'État.

De cette façon, ces différentes incitations de la part des instances politiques couplées aux changements d'orientation profonds que connaissent les bibliothèques depuis plusieurs décennies expliquent pourquoi les projets d'établissement se sont multipliés dès ces années-là. Après s'être intéressé aux raisons pour lesquelles le projet d'établissement est un document qui s'est répandu au sein des bibliothèques, il s'agit ensuite d'étudier en détail la manière dont celui-ci peut s'élaborer.

Une forme libre, des étapes indispensables

Travailler en mode « projet » dans le secteur culturel :

Pour construire puis rédiger un projet d'établissement, la méthodologie principalement utilisée est celle de la gestion de projet, ou du management par projet. A ce propos, Anne Morel fait notamment référence au New Public Management né dans les années 1970, nouveau mode de gestion anglo-saxon qui s'est progressivement inscrit dans les politiques publiques françaises dans le cadre de réformes administratives inscrites dans la loi LOLF de 2001, le RGPP de 2007 et la MAP en 2012⁹. Le New Public Management peut être défini comme « nouvelle forme de gestion publique basée entre autres sur une culture du résultat et l'emprunt de pratiques et d'outils issus du privé. »¹⁰

Parallèlement à cette inscription dans les politiques publiques, des questions se sont posées autour de la gestion dans le monde de la culture dans les années 1980 : en 1985, Claude Mollard a développé le concept d'ingénierie culturelle, qui reprend l'idée d'une optimisation des ressources pour atteindre des objectifs

⁹MOREL, Anne, *Op. Cit.*

¹⁰CHAPPOZ Yves, PUPION Pierre-Charles, « Le New Public Management », *Gestion et management public*, 2012/2 (Volume 1/n°2), p. 1-3. DOI : 10.3917/gmp.002.0001. URL : <https://www.cairn.info/revue-gestion-et-management-public-2012-2-page-1.htm>

définis par le projet culturel¹¹. Le projet culturel fonctionne pour Paul Rasse de la même manière qu'un projet d'entreprise :

Il définit l'identité de la structure ainsi que les objectifs prioritaires d'évolution à court, moyen et long terme en faveur du développement de l'institution.¹²

Pour cet auteur, c'est la décentralisation qui contraint les établissements culturels à travailler sur le mode projet, dans la mesure où elle les conduit à devoir rendre compte de leurs actions pour justifier les financements qui leur sont accordés par les collectivités. On retrouve là quelque chose de similaire à ce qui a été évoqué plus en amont quant à l'obligation de fournir un projet d'établissement de la part des bibliothèques qui souhaiteraient bénéficier de subventions spécifiques :

Contraints de gagner en efficacité, les acteurs des établissements culturels se sont inspirés des méthodes managériales imaginées et expérimentées dans les entreprises confrontées à la crise, à l'accélération du temps, à la mondialisation de la compétition. Le recours aux méthodes de projet dans de nombreuses organisations culturelles procède de cette nouvelle dynamique.¹³

Pour autant, on pourrait même dire que dans une perspective élargie, le traitement d'une multiplicité d'activités sous le prisme du projet est une caractéristique générale des sociétés contemporaines, comme l'explique Jean-Pierre Boutinet dans son *Anthropologie du projet* :

Ce double souci d'un temps prospectif à maîtriser et d'un espace potentiel à assujettir exprime les traits dominants de notre modernité.¹⁴

Cet ouvrage décrit avec précision les enjeux propres au processus du projet tel qu'il s'exécute dans toutes les composantes de la vie. En ce qui concerne le management par projet, Boutinet estime qu'il se décompose en quatre étapes : la définition du projet, sa planification, son exécution et son évaluation. Ce sont des phases que nous retrouverons peu ou prou transposées au sein de la construction du projet d'établissement en bibliothèque. Il s'agit des étapes qui forment le squelette structurant de l'élaboration de tout type de projet, mais nous verrons par la suite qu'il peut se décliner sous des formes variées. On peut reprendre la synthèse de Boutinet sur ce point :

Le project management en conclusion est un essai de combinaison de ressources humaines et de paramètres techniques qui sont associés dans le même ensemble au sein d'une organisation "temporaire" pour réaliser un dessein spécifique.¹⁵

On a là une cristallisation des différents points qui caractérisent le projet : son inscription ponctuelle dans le temps pour atteindre un but précis, ce que l'on retrouvera dans le cas des projets d'établissement en bibliothèque. Effectivement, ces derniers visent à définir les axes stratégiques à suivre pour l'établissement sur les prochaines années à venir. Il est temps de voir comment se déclinent les différents paramètres à prendre en compte (acteurs, étapes, gestion de la temporalité) pour leur élaboration.

¹¹MAIRESSE, François, 2020. *Gestion de projets culturels: conception, mise en œuvre, direction*. 2e éd. Malakoff: Armand Colin. Coursus. ISBN 9782200628048.

¹²RASSE, Paul, 2021. *Le projet culturel. Conception, ingénierie et communication*. Voiron: Territorial. ISBN 9782818618844, p. 57

¹³*Ibid.*, p. 58

¹⁴BOUTINET, Jean-Pierre, 2015. *Anthropologie du projet*. 3e éd. Paris: PUF. Quadrige. ISBN 9782130651758, p. 1

¹⁵*Ibid.*, p. 213

Les différentes étapes de la mise en œuvre :

L'élaboration du projet d'établissement en mode projet suit un certain nombre d'étapes à moduler en fonction des territoires. Ces étapes sont décrites à la fois dans le mémoire d'Anne Morel, mais également dans le livre collectif *Concevoir et faire vivre un projet d'établissement en bibliothèque*¹⁶. Revenir dessus est essentiel pour comprendre comment fonctionne cette méthode de travail.

Les acteurs :

Le projet d'établissement implique un certain nombre d'acteurs, qui sont à définir au préalable. Dans la mesure où il s'agit d'un outil de communication avec la tutelle, cette dernière est à prendre en compte au moment de sa conception. C'est effectivement pour Anne Morel un véritable "document inscrit dans le cadre des politiques publiques"¹⁷, qui doit s'élaborer en concertation avec les élu.e.s afin de choisir des axes stratégiques qui seront validés et qui prendront en compte des thématiques territoriales plus larges que celles de la simple bibliothèque.

Les autres acteurs essentiels pour l'introduction d'un projet d'établissement sont bien entendu les équipes des bibliothèques concernées. Entamer un dialogue avec elles et prendre en compte leurs points de vue et leurs idées dans toute leur diversité semble essentiel pour construire un projet qui ne soit pas éloigné de la réalité du terrain et des problématiques rencontrées au quotidien. C'est ce que soulignent Aziza et Kerckaert qui ont participé à l'élaboration des projets d'établissements des bibliothèques de la ville de Paris : le projet d'établissement doit être en mesure de faire converger la "politique culturelle" et les "projets d'une équipe"¹⁸. L'implication des équipes peut se faire de plusieurs manières, sur la base du volontariat par exemple, en créant des groupes de travail qui se réuniront pour discuter de thématiques particulières. Une approche innovante que l'on retrouve dans l'élaboration de plusieurs projets d'établissements décrits dans le livre de Morel et Grandet consiste à faire également participer les publics. Cette démarche fait sens dans la mesure où ceux-ci sont les premiers concernés par les actions à mettre en œuvre à partir du projet d'établissement. C'est notamment le cas du projet d'établissement de la bibliothèque de Vaulx-en-Velin, écrit à la suite d'une concertation des habitants¹⁹. Il en a été de même pour le réseau des bibliothèques Les Balises à Dunkerque, à l'occasion de la construction d'une nouvelle bibliothèque : on a là un exemple de co-construction à partir d'ateliers participatifs nommés "Fabriques d'Initiatives Locales"²⁰. Nous verrons que c'est également le choix qui a été adopté par certaines BMVR pour l'élaboration de leur projet d'établissement.

D'autres acteurs peuvent participer à l'élaboration du PCSES : dans certains cas, la direction de la bibliothèque fait le choix de faire appel à une société de consulting pour lui venir en aide, la plupart du temps pour la partie diagnostic. Nous verrons que cela a, par exemple, été le cas à Marseille avec la société Abcd.

¹⁶GRANDET, Odile et MOREL, Anne, *Op. Cit.*

¹⁷MOREL, Anne, *Op. Cit.*, p. 37

¹⁸AZIZA, Emmanuel et KERCKAERT, Fabienne "Le projet d'établissement, un chantier toujours ouvert : les boucles de progrès" in GRANDET, Odile et MOREL, Anne, *Op. Cit.*, p. 94

¹⁹BRUJAS, Valérie, GRANDET, Odile et MOREL, Anne, "Le projet d'établissement, un outil pour penser la bibliothèque autrement" in GRANDET, Odile et MOREL, Anne, *Op. Cit.*, p. 37

²⁰DUMOULIN, Amaël, GRANDET, Odile et MOREL, Anne "Associer les habitants à l'élaboration du projet d'établissement" in GRANDET, Odile et MOREL, Anne, *Op. Cit.*, p. 60

Enfin, des opérateurs nationaux et régionaux peuvent parfois servir de soutien aux professionnels des bibliothèques travaillant sur leur PCSES : ainsi, certaines DRAC et certains SRL jouent un rôle de sensibilisation à l'importance de la mise en place du PCSES et d'accompagnement à sa construction, même si ce n'est cependant pas le cas de toutes. Enfin, dans les zones rurales, les bibliothèques départementales peuvent également être des actrices de l'élaboration d'un PCSES, ou bien d'autres documents similaires de type schéma départemental de lecture publique. Nous reviendrons aussi sur ce point par la suite.

La phase de diagnostic et la définition des priorités :

Une fois les acteurs définis, il s'agit d'établir un bilan de l'existant de l'établissement concerné par l'élaboration du projet. Cette phase de diagnostic est essentielle pour la mise en place de tout projet. Dans le cas des bibliothèques, la phase est décrite par Laure Joubert²¹, qui insiste sur la nécessité de mettre en œuvre une analyse de l'environnement, aussi bien territorial, institutionnel, culturel, éducatif, social et technologique. Il faut également dresser un état des lieux de la bibliothèque et de son fonctionnement, en prenant en compte à la fois les animations, la vie des collections, les espaces, les publics... Pour cette phase, il est utile d'utiliser des indicateurs qualitatifs et quantitatifs qui témoignent de la vie de la structure jusqu'alors. C'est à partir de la synthèse de ce diagnostic critique que peuvent être dégagées des priorités à travailler au sein du projet d'établissement, qui devront être traduites en axes stratégiques, lesquels seront ensuite divisés en objectifs rendus opérationnels par la rédaction de fiches-actions par exemple. Ces axes stratégiques prennent en compte l'ensemble des services rendus par l'établissement, aussi bien en ce qui concerne les collections que l'action culturelle. Ils mettent généralement les usagers au cœur du projet et des objectifs à atteindre, dans la mesure où ceux-ci constituent le public directement visé par les services mis en place.

La gestion du temps :

Il s'agit d'un point essentiel à prendre en compte dans la méthodologie d'élaboration en mode projet. Effectivement, la temporalité est à penser en amont afin de faire en sorte que les étapes du projet soient réalisées efficacement et qu'on en vienne à la rédaction du document dans des délais déterminés. Cela implique de mettre en place un rétroplanning pour organiser le travail sur la durée.

Comme indiqué en introduction, il est aussi nécessaire de réaliser le projet d'établissement dans un temps déterminé puisque sa rédaction doit tenir compte des échéances électorales : dans la mesure où le document doit être rédigé en concertation avec la tutelle, puis validé par cette dernière, il est souhaitable que le travail soit terminé avant les élections municipales suivantes.

Nous pouvons noter que la temporalité doit aussi être mesurée dans le contenu même du projet d'établissement, puisque celui-ci a une durée limitée : pour Anne Morel²², il doit être défini pour trois à six ans maximum. Cela s'explique par le fait qu'il est fondé sur un diagnostic critique réalisé en un instant t, qui devra être actualisé si le contexte de l'établissement se modifie au cours du temps.

²¹JOUBERT, Laure, "Le diagnostic critique, pierre angulaire du projet d'établissement" in GRANDET, Odile et MOREL, Anne, *Op. Cit.*, p. 18

²²MOREL, Anne, *Op. Cit.* p. 8

Mise en œuvre et évaluation :

C'est à partir de toutes ces étapes que pourra être rédigé le document de synthèse appelé "projet d'établissement" (ou autres appellations mentionnées selon les cas). Une fois validé par la tutelle, l'ensemble des éléments devra être en mesure d'organiser et de structurer le fonctionnement de l'établissement, aussi bien au quotidien que dans une dimension prospective. Il s'agit donc d'une ligne de route, d'un "outil de pilotage"²³ qui permet d'orienter les différents projets mis en place au sein de la bibliothèque, et de leur donner une cohérence globale sur le moyen terme. Une fois la durée du projet d'établissement écoulée, il faudra alors évaluer son impact sur la vie de l'établissement afin de procéder à un nouveau diagnostic. Cette évaluation s'effectue régulièrement d'après Sandrine Bernard²⁴, afin de s'assurer que les pratiques s'alignent bien sur les axes stratégiques définis. Comme l'exprime Jean-Pierre Boutinet, cette évaluation est une étape cruciale du projet, qui constitue « [l']appréciation de l'écart existant entre la règle incarnée par le projet et les réalisations effectives. »²⁵.

Dans cette mesure, on peut établir que l'évaluation s'effectue en miroir du diagnostic initial, et qu'elle est essentielle à l'élaboration du diagnostic qui suivra : elle permet de définir à terme de nouvelles lignes de conduite qui formeront le squelette du projet d'établissement suivant. De cette façon, le projet d'établissement n'a pas vocation à s'inscrire sur plusieurs années uniquement, mais à se poursuivre dans un nouveau "cycle" après lui, comme le définissent Aziza et Kerckaert²⁶. Ce point de l'évaluation est encore à étudier : on se situe actuellement une dizaine d'années après la rédaction des premiers projets d'établissement en bibliothèque, et nombreux sont les établissements se trouvant dans une nouvelle phase de rédaction. On peut donc s'interroger de manière rétrospective sur l'efficacité potentielle du projet d'établissement pour les territoires concernés par leurs objectifs. Dans cette mesure, la question de l'évaluation aura une place centrale dans la dernière partie de ce mémoire.

Après avoir décrit les différentes composantes et étapes essentielles pour l'élaboration du projet d'établissement en bibliothèque, il convient de revenir sur le terrain étudié pour ce mémoire, à savoir celui des BMVR.

LES BMVR, RÉSEAUX DE BIBLIOTHÈQUES PAR EXCELLENCE : D'UNE VOCATION RÉGIONALE À UNE VOCATION MÉTROPOLITAINE ?

Le programme des BMVR à leur origine

Dans la mesure où ce mémoire a pour origine un questionnement sur l'absence d'existence de PCSES à la BMVR de Marseille, il est tout naturel de choisir pour terrain les autres BMVR en France : il s'agit a priori de structures

²³AZIZA, Emmanuel Aziza et KERCKAERT, Fabienne "Le projet d'établissement, un chantier toujours ouvert : les boucles de progrès" in GRANDDET, Odile et MOREL, Anne, *Op. Cit.*, p. 94

²⁴BRUJAS, Valérie, GRANDDET, Odile et MOREL, Anne, "Le projet d'établissement, un outil pour penser la bibliothèque autrement" in GRANDDET, Odile et MOREL, Anne, *Op. Cit.*, p. 37

²⁵BOUTINET, Jean-Pierre, *Op. Cit.*, p. 288

²⁶DUMOULIN, Amaël, GRANDDET, Odile et MOREL, Anne "Associer les habitants à l'élaboration du projet d'établissement" in GRANDDET, Odile et MOREL, Anne, *Op. Cit.*, p. 60

similaires par leur taille et par leur rôle de tête de réseau de lecture publique à l'échelle de la ville où elles ont vu le jour.

Un programme pour financer des constructions à grande échelle :

Le programme de financement des BMVR était avant tout un programme à dimension architecturale, son but étant d'aider au financement de la construction ou de la rénovation de grands bâtiments destinés à devenir des bibliothèques d'envergure. Il s'agissait dans les dernières décennies du XXe siècle de pallier l'absence de grands équipements de lecture publique sur le territoire. Ce programme, qui voit ses prémisses dans la loi de décentralisation de 1986, est par la suite inscrit dans la loi du 13 juillet 1992 relative à l'action des collectivités locales en faveur de la lecture publique et des salles de spectacle cinématographique. C'est ainsi qu'il définit les BMVR :

Une bibliothèque municipale à vocation régionale est un établissement situé sur le territoire d'une commune ou d'un groupement de communes d'au moins 100 000 habitants ou chef-lieu d'une région, et répond notamment à des conditions de surface, d'importance du fonds et de diversité de supports documentaires, d'aptitude à la mise en réseau et d'utilisation de moyens modernes de communication fixées par décret en Conseil d'État.²⁷

Pour la réalisation de ces programmes de construction de grande ampleur, l'État s'est engagé à participer en finançant 40 % des travaux pour chaque projet retenu : ce financement constituait une troisième part du concours particulier de la dotation générale de décentralisation (DGD). Les critères d'éligibilité au programme de financement mentionnés par la loi permettent de comprendre la raison pour laquelle les projets retenus sont inégalement répartis sur le territoire : le critère géographique étant inexistant, il s'agissait avant tout d'une démarche émanant des villes souhaitant rattraper leur retard en matière de lecture publique. Or, de grands équipements étaient déjà présents dans certaines parties du territoire, comme à Lyon ou Saint-Etienne : cela explique qu'il n'existe aucune BMVR en région Auvergne-Rhône-Alpes.

C'est avec l'arrêté du 8 juin 1998 qu'est fixée la liste définitive des douze BMVR à construire. Les travaux se sont étalés sur les années qui ont suivi, pour s'achever en 2006 avec l'ouverture des Champs Libres à Rennes. Nous nous situons donc une vingtaine d'années après l'achèvement de ce programme de construction : ce mémoire est en ce sens aussi l'occasion de dresser un bilan de ce que sont devenues les BMVR aujourd'hui.

La construction de chacune des douze BMVR :

Il est utile de détailler la construction de chacune des BMVR pour comprendre l'importance qu'elles représentent pour leur territoire, en nous attardant plus longuement sur celles qui possèdent un projet d'établissement, et qui seront donc étudiées en détail par la suite. Un tableau récapitulatif en annexe synthétise les informations concernant ces douze BMVR.

²⁷Loi n°92-651 du 13 juillet 1992 relative à l'action des collectivités locales en faveur de la lecture publique et des salles de spectacle cinématographique (1), JORF n°163 du 16 juillet 1992. [En ligne] Disponible sur : <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000000161486>

Marseille²⁸ :

La BMVR de Marseille a été installée dans les anciens locaux du Théâtre de l'Alcazar Lyrique, situés dans le centre de la ville, qui ont été rénovés pour en faire une bibliothèque de 20 000 m² accueillant les collections de la bibliothèque Saint-Charles. Le projet, réalisé par l'architecte Adrien Fainsilber, a nécessité de réaliser d'importantes fouilles archéologiques sur le site avant travaux. Inaugurée en 2004 et ayant connu un grand succès en termes de fréquentation à son ouverture, la bibliothèque de l'Alcazar est la tête du réseau des neuf bibliothèques marseillaises.

Nice²⁹ :

Deuxième BMVR de la région Provence-Alpes-Cote-d'Azur, la BMVR de Nice est la bibliothèque Louis-Nucéra, inaugurée en 2002. Elle se compose de deux bâtiments distincts : la Tête carrée, monument architectural conçu par le sculpteur Sacha Sosno, qui regroupe les locaux administratifs de la bibliothèque, et la bibliothèque accueillant le public construite à côté. La bibliothèque est à la tête d'un réseau composé d'une bibliothèque d'étude et du patrimoine, de la bibliothèque Raoul Mille et de neuf bibliothèques de quartier.

Rennes³⁰ :

Créée à l'échelle de la métropole de Rennes, qui a vu le jour en 1992, la BMVR de Rennes faisait partie du projet d'un Nouvel Equipement Culturel (NEC) regroupant à la fois le musée de Bretagne, l'Espace des sciences et la bibliothèque. Le NEC s'est incarné dans l'équipement des Champs Libres inauguré en 2006. La situation de la lecture publique à Rennes est bien particulière puisque la compétence se partage entre la métropole avec la bibliothèque des Champs Libres et les autres bibliothèques de la ville sous tutelle de la municipalité. Nous aurons l'occasion d'y revenir plus tard.

Poitiers³¹ :

La BMVR de Poitiers a ouvert ses portes en 1996 : il s'agit de la Médiathèques François Mitterrand, installée dans un bâtiment de 8 000 m² conçu par les architectes Hervé Beaudoin, Laurent Beaudoin et Sylvain Giacomazzi. Le réseau est divisé entre le centre et le nord de la ville, et se compose de onze médiathèques, de deux ludothèques et d'une artothèque.

²⁸LARBRE, François, 2004. « L'Alcazar, Bibliothèque de Marseille à vocation régionale », Arbido, n°6, p. 8-10

²⁹« Bibliothèque Louis-Nucéra », article Wikipédia. [En ligne] (publié le 29 décembre 2019, modifié le 24 novembre 2022). Disponible sur : https://fr.wikipedia.org/wiki/Biblioth%C3%A8que_Louis-Nuc%C3%A9ra

³⁰GORNOUVEL, Bénédicte, 2002. La BMVR et la bibliothèque intercommunale : l'exemple de la bibliothèque municipale de Rennes. Villeurbanne: mémoire d'étude diplôme de conservateur ENSSIB.

³¹BÉGUEC, Annelise, 2005. La BMVR de Poitiers. Villeurbanne : rapport de stage diplôme de conservateur ENSSIB.

La Rochelle³² :

Inaugurée en 1998, la BMVR de La Rochelle est la médiathèque Michel-Crépeau. La lecture publique est sous la tutelle de la Communauté d'agglomération de la Rochelle : le réseau s'étend donc à cette échelle, et comprend plus d'une vingtaine de structures.

Limoges³³ :

Il s'agit de la Bibliothèque francophone multimédia (BFM) dont la tête de réseau a été inaugurée en 1998 dans un bâtiment de 14 800 m². La BFM intègre cinq bibliothèques de quartier, la Médiathèque du Conservatoire, la Bibliothèque du musée des Beaux-Arts et le Centre de documentation du Musée de la Résistance.

Toulouse³⁴ :

La BMVR de Toulouse est la médiathèque José Cabanis, dont le bâtiment de 13 500 m² a été réalisé par les architectes Buffi Associés. Elle a ouvert ses portes en 2004, et coordonne le réseau toulousain composé de la Bibliothèque d'étude et du patrimoine et de près d'une vingtaine de bibliothèques de quartier.

Orléans³⁵ :

Inaugurée en 1994, la Médiathèque Gambetta s'étend sur 7 000 m² et a permis l'organisation du réseau des bibliothèques de la ville qui sont aujourd'hui au nombre de sept établissements.

Montpellier³⁶ :

La BMVR de Montpellier a été construite entre 1996 et 1999 par l'architecte Paul Chemetov dans le quartier central Antigone avec un bâtiment de 15 000 m² : il s'agit de la Médiathèque centrale Emile Zola. Le réseau montpellierain regroupe 14 médiathèques réparties dans les quartiers de la ville et dans huit communes du territoire.

Région Champagne Ardennes³⁷ :

Il s'agit de la région la mieux dotée en BMVR, puisque trois structures ont été construites sur son territoire : celles de Reims, de Troyes et de Châlons-en-Champagne.

A l'origine, le programme des BMVR ne devait concerner que la capitale de l'ex Champagnes-Ardenne, à savoir Châlons-en-Champagne : il a permis la construction de

³²« Médiathèque Michel-Crépeau », article Wikipédia. **[En ligne]** (publié le 30 mars 2007, modifié le 22 mai 2022). Disponible sur : https://fr.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9diath%C3%A8que_Michel-Cr%C3%A9peau

³³« Bibliothèque francophone multimédia de Limoges », article Wikipédia. **[En ligne]** (publié le 20 mai 2007, modifié le 31 août 2022). Disponible sur : https://fr.wikipedia.org/wiki/Biblioth%C3%A8que_francophone_multim%C3%A9dia_de_Limoges

³⁴HENRY, Isabelle, 2002. « Dans les coulisses de la BMVR de Toulouse », BIBLIOTHÈQUE(s), n° 9, p. 64-66. ISSN 1632-9201.

³⁵« Bibliothèque d'Orléans », article Wikipédia. **[En ligne]** (publié le 14 août 2009, modifié le 4 août 2023). Disponible sur : https://fr.wikipedia.org/wiki/Biblioth%C3%A8que_d%27Orl%C3%A9ans

³⁶GUDIN DE VALLERIN, Gilles, 2000. « De l'équilibre des publics et des collections : la nouvelle bibliothèque centrale de Montpellier », Bulletin des bibliothèques de France (BBF), 2000, n° 3, p. 56-64. ISSN 1292-8399.

En ligne : <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2000-03-0056-005>

³⁷BÉRARD, Françoise, 2002. « BMVR de Reims, victoire d'un projet contesté », BIBLIOTHÈQUE(s), n° 3, p. 19-23. ISSN 1632-9201

la bibliothèque Georges Pompidou qui a ouvert ses portes en 2001. Il s'agit de la seule ville de moins de 100 000 habitants qui a pu bénéficier du programme, au nom du statut de chef-lieu de la ville : elle fait donc figure d'exception, et a été souhaitée par le maire de l'époque Bruno Bourg-Broc. Le réseau comprend aussi la médiathèque Diderot et la médiathèque Gulliver créée en 2013.

Au sein de la région, Reims fait figure de ville la plus peuplée. Le programme BMVR lui a permis de construire la médiathèque Cathédrale, future médiathèque Jean-Falala, ouverte en 2003. A noter que dans le même temps s'est initié à la fois la construction de la grosse bibliothèque de quartier de la Croix-Rouge, inaugurée la même année que la BMVR, ainsi que la rénovation de l'historique médiathèque Carnegie, qui est devenue la bibliothèque d'étude et du patrimoine du réseau. Outre ces trois structures principales, le réseau comprend aussi quatre bibliothèques de quartier.

Enfin, la BMVR de Troyes a ouvert en 2002 : il s'agit de la médiathèque Jacques Chirac, à la tête d'un réseau de six bibliothèques.

On constate donc que les constructions des BMVR se sont succédées au fil des années, pour s'achever pour la plupart au début des années 2000. Dans chacune des villes où elles ont vu le jour, elles se sont accompagnées de réflexions relatives à la structuration du réseau de bibliothèques. A ce propos, il convient de s'intéresser à la deuxième partie de l'acronyme de ces établissements, à savoir leur « vocation régionale. » Effectivement, nous pouvons émettre l'hypothèse, comme d'autres avant nous, que cette vocation régionale ne s'est pas incarnée à l'échelle des territoires des BMVR : des réseaux se sont bel et bien structurés, mais le programme des BMVR est aujourd'hui clos. C'est par exemple ainsi que le résumait déjà en 2000 Marion Lorus et Thierry Grognet dans un article du BBF au sujet des BMVR :

Huit ans après, les douze bibliothèques municipales à vocation régionale sont en passe de modifier en profondeur le paysage du réseau français de lecture publique et symbolisent avec force la modernisation des bibliothèques publiques amorcée il y a une trentaine d'années. Si ces projets n'aboutissent pas à la définition d'un modèle de bibliothèque, l'ampleur sans précédent de cette vague de constructions majeures, dans un laps de temps aussi court, permet aujourd'hui de parler, *a posteriori*, de programme.³⁸

Les BMVR aujourd'hui : recoupements territoriaux et métropolisation

Après être revenu sur les étapes de la construction des BMVR, il convient d'explicitier quelles en étaient leurs missions à l'origine, afin d'évaluer ce qu'il en est aujourd'hui, et la pertinence de l'hypothèse formulée précédemment.

³⁸GROGNET, Thierry, LORIUS, Marion, 2000. « Les bibliothèques municipales à vocation régionale : du mythe à la réalité », Bulletin des bibliothèques de France (BBF), 2000, n° 3, p. 17-24. En ligne : <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2000-03-0017-002> ISSN 1292-8399.

La mission originelle des BMVR : structurer les réseaux documentaires en province

Au moment de la loi qui signe la création des BMVR, les missions allouées à ce type d'établissement n'étaient pas encore clairement définies. En réalité, la loi s'inscrit dans une large période de réflexions portées sur l'amélioration de l'offre documentaire en lecture publique à échelle nationale. Cette période est notamment à l'origine du chantier de la Bibliothèque nationale de France, dont les nouveaux locaux sont inaugurés en 1995 par François Mitterrand. Dans ce contexte qui était également celui des premières décennies de la décentralisation, il était question que les BMVR deviennent des appuis de la BnF en région : la mission des BMVR définie à travers cette volonté est donc d'ordre documentaire et à échelle nationale. Il s'agissait notamment pour les BMVR de coopérer et de s'intégrer dans un réseau national bibliographique lié informatiquement au sein du catalogue de la BnF. C'est pour cette raison que le Sénat hésitait à désigner les BMVR par l'appellation « bibliothèque municipale d'intérêt national ». Dès lors, les BMVR ont notamment été chargées de participer au dépôt légal imprimeur pour les régions dans lesquelles elles s'inscrivent. C'est par ailleurs ce que précisent Marion Lorius et Thierry Grognet dans l'article précédemment mentionné :

Le contexte qui a présidé à l'émergence de cette loi était particulier ; il s'agissait à la fois de favoriser la création en province de grands équipements, pôles d'équilibre de la Bibliothèque nationale de France, de remédier à de graves retards en matière de bâtiments de bibliothèques dans certaines grandes villes et, sous un angle financier, de pallier les insuffisances de la deuxième part du concours particulier.³⁹

On voit donc que la mission des BMVR ne se limite pas à ce rôle d'appui de la BnF en chantier. Comme évoqué précédemment, le programme devait également permettre aux grandes villes de combler leur retard en matière de lecture publique, en se dotant d'établissements de grande envergure qui seraient en mesure de structurer les réseaux présents sur le territoire. On peut par ailleurs noter que cette dimension « réseau » était belle et bien présente dans le décret du 5 février 1993, qui est venu compléter la loi de 1992 :

Le projet de construction ou d'extension doit s'accompagner d'un projet de travail en réseau qui doit comporter notamment un réseau informatique d'information bibliographique et d'accès aux catalogues ; il doit participer à la circulation régionale des documents et coopérer en matière d'acquisition, de conservation, d'animation ou de formation.⁴⁰

Dans cette mesure, la coopération permise par la création des BMVR avait pour objectif d'optimiser à l'échelle des réseaux de bibliothèque à la fois la circulation des documents, leur signalement, leur conservation (notamment du patrimoine) et leur valorisation.

Cependant, la « vocation régionale » de la BMVR a été sujet à débat dès le départ, et ce pour plusieurs raisons. Tout d'abord, il n'était pas évident d'imaginer une dimension régionale pour le fonctionnement de réseaux de lecture publique, puisque les

³⁹GROGNET, Thierry, LORIUS, Marion, 2000. « Les bibliothèques municipales à vocation régionale : du mythe à la réalité », Bulletin des bibliothèques de France (BBF), 2000, n° 3, p. 17-24. En ligne : <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2000-03-0017-002> ISSN 1292-8399.

⁴⁰Décret n° 93-174 du 5 février 1993 modifiant le décret n° 86-424 du 12 mars 1986 relatif au concours particulier de la dotation générale de décentralisation pour les bibliothèques municipales, [En ligne] Disponible sur : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000541776/2022-08-01/>

régions constituent un échelon territorial qui n'ont pas de compétence dans le domaine des bibliothèques. En ce sens, la tutelle de la BMVR n'est en aucun cas incarnée par la région, mais bien souvent par la municipalité. C'est par ailleurs ce que précise Sabrina Le Bris dans son mémoire de conservateur :

C'est déjà le problème de l'imprécision de ces deux termes « vocation régionale » qui est posé et, au-delà, celui de l'ambiguïté subsistant entre la vocation régionale (ou nationale) et l'ancrage de l'équipement dans un contexte municipal qui en assure la tutelle.⁴¹

En outre, si le programme des BMVR s'est traduit par la mise en place d'une possibilité de financement de construction ou rénovation de grands bâtiments, aucun financement n'a été directement consacré à l'appui de la vocation régionale de ces bâtiments. Au contraire, il s'est agit dès le départ d'une appellation aux contours et aux visées flous en ce qui concerne sa réalisation, notamment pour les professionnels. Marion Lorus et Thierry Grognet font notamment mention de la « note d'intention sur la vocation régionale » qui faisait partie des documents à fournir pour la demande de subvention pour la construction d'une BMVR : d'après eux, cette note a laissé nombre de professionnels perplexes⁴². Ainsi, même si certains professionnels ont pensé que la création de la BMVR signifiait l'avènement d'un nouveau type de bibliothèques, pour beaucoup d'autres, il ne s'agissait de rien de plus qu'un programme de financement dédié à la construction d'établissements. On peut donc dire que de la part des professionnels, les missions des BMVR dans leur dimension régionale ne sont pas apparues clairement dès le début de la mise en place du programme. Au regard de ces différents positionnement, il convient de faire le point de l'évolution des BMVR dans les décennies qui ont suivi leur construction.

Recoupements territoriaux et métropolisation

Dès le départ donc, la vocation régionale des BMVR a été remise en question : le programme des BMVR en ce sens est considéré comme un programme de financement délimité dans le temps, qui a permis l'émergence de grandes structures sur le plan architectural, mais pas d'un modèle de bibliothèque avec ses spécificités propres. Cela se retrouve très bien aujourd'hui dans la parole des professionnels que j'ai pu interroger dans le cadre de ce mémoire : pour la plupart d'entre eux, le sigle de BMVR n'a plus de sens aujourd'hui, et n'est plus utilisé pour désigner leur structure. Par exemple, au cours de mon entretien au sujet de la BMVR de Châlons-en-Champagne, le bibliothécaire interrogé m'a précisé que le terme de BMVR était encore utilisé seulement en interne dans les adresses mails, mais sans doute uniquement pour une raison de praticité. Seules les BMVR de Nice et de Marseille conservent encore leur appellation de BMVR dans la sphère publique. Le point de vue des professionnels aujourd'hui est donc le suivant : le terme de BMVR ne fait plus sens, il désigne uniquement le programme de financement qui a été à l'origine de la construction de leur structure.

Le fait que la BMVR ne se soit pas instaurée en un modèle de bibliothèque particulier s'explique notamment parce que chacune s'est inscrite dans un territoire

⁴¹LE BRIS, Sabrina, 1996. Bibliothèques municipales à vocation régionale, une réalité à inventer : essai de définition à partir de l'exemple de Rennes. Villeurbanne: mémoire d'étude diplôme de conservateur ENSSIB.

⁴²GROGNET, Thierry, LORIUS, Marion, *Op. Cit.*

particulier, avec une géographie différente d'une part, mais aussi avec des découpages territoriaux distincts et mouvants en fonction des cas et des réformes successives d'autre part. Il n'y a donc pas d'uniformité d'envergure et de BMVR sur le territoire national, comme l'explicite Sabrina Le Bris dans son mémoire évoqué précédemment⁴³.

Dans cette mesure, la question du découpage territorial dans lequel s'intègre la BMVR est le prisme qui définit la réelle « vocation » que revêt cette dernière. La définition de son réseau ne peut faire l'impasse sur les structures administratives qui ont la prérogative sur la lecture publique dans le territoire concerné. C'est notamment ce que décrit Bénédicte Gournouvel dans son mémoire de conservateur qu'elle a consacré en 2002 à l'exemple rennais. D'après elle, c'est l'échelon intercommunal, et non régional, qui définit le territoire réel qu'englobe la BMVR : avec l'intercommunalité, qui se déploie en France depuis la loi Chevènement de 1999, le « rayonnement d'un équipement culturel s'étend désormais au-delà des limites strictes de la commune »⁴⁴. Dans cette mesure, la BMVR de Rennes, construite dans le cadre du projet de NEC, se déploie à l'échelle de Rennes métropole, au sein d'une nouvelle communauté d'agglomération constituée en 1999.

Plus globalement, on peut remarquer que la majorité des BMVR ont été construites comme tête de réseaux à l'échelle de métropoles régionales. La dimension métropolitaine des BMVR remonte aux premières années de leur conception, comme le signale Jean-Christophe Brochard dans son mémoire qui évoque les propos de Jean-Sébastien Dupuit, directeur du livre et de la lecture en 1995, dans un entretien avec Claudine Belayche :

Il y a à la fois une tension entre le statut d'établissement local et leur vocation régionale (« *Quelle coopération envisager avec des équipements qui demeureront à la charge quasi-exclusive des communes où ils sont implantés ?* »), et entre leur statut de tête de pont d'un réseau régional et de maillon d'un réseau de type national composé d'un certain nombre d'établissements, dont la BnF (« *Les BMVR, bibliothèques des métropoles régionales, ont-elles cependant un rôle régional, inter-régional ou national ?* »).⁴⁵

Après la loi MAPTAM de 2014, l'échelon métropolitain acquiert une dimension encore plus importante pour les BMVR. On peut signaler au passage que pour le cas de la bibliothèque de Nice par exemple, qui est passée sous l'échelon métropolitain en 2011 : lors de mon entretien avec l'actuelle directrice de la BMVR Françoise Michelizza, celle-ci m'a précisé que la dimension métropolitaine de la BMVR serait à intégrer pour le futur projet d'établissement du réseau, puisqu'il est voué à s'agrandir en intégrant les structures présentes sur le territoire métropolitain⁴⁶. Cette dimension métropolitaine des BMVR a également été saisie par Gilles Eboli, ancien directeur de la Bibliothèque Municipale de Lyon, comme potentiel renouvellement de la « vocation » des BMVR. C'est ce qu'il évoque dans l'ouvrage collectif *Les bibliothèques dans les mutations territoriales : entre évolutions et inventions* :

Avec ce demi-succès des BMVR, on peut supposer les raisons du demi-échec : impossibilité de faire deux choses en même temps (sortir de terre une bibliothèque et créer un lien entre deux collectivités territoriales), jeunesse de territoires sans en-

⁴³LE BRIS, Sabrina, *Op. Cit.*.

⁴⁴GORNOUVEL, Bénédicte, 2002. La BMVR et la bibliothèque intercommunale : l'exemple de la bibliothèque municipale de Rennes. Villeurbanne: mémoire d'étude diplôme de conservateur ENSSIB, p. 19.

⁴⁵BROCHARD, Jean-Christophe, 2005. Après les inaugurations, quel avenir pour les missions régionales des BMVR ? L'exemple de Châlons-en-Champagne et de la Champagne-Ardenne. Villeurbanne: mémoire d'étude diplôme de conservateur ENSSIB.

⁴⁶Entretien avec Françoise Michelizza, directrice des bibliothèques de la ville de Nice, réalisé le vendredi 7 avril 2023

core de passé, d'expérience, sinon d'envie de collaborations. Vingt ans après, le contexte métropolitain change-t-il la donne et passera-t-on de la BMVR inaboutie à la BMVR épanouie ?⁴⁷

Pour Eboli, l'évocation des BMVR sert d'illustration à un sous-chapitre consacré à l'« émergence métropolitaine »⁴⁸. En ce sens donc, une grande partie des réseaux que structurent les BMVR sont constitués à l'échelle d'une métropole. C'est ce que nous retrouverons lorsque nous étudierons plus en détail leurs projets d'établissement.

Ainsi, l'appellation de « BMVR » ne fait plus grand sens aujourd'hui, et ne l'a d'ailleurs jamais fait pour certains dès leur conception : c'est pourquoi Jean-Christophe Brochart dans son mémoire daté de 2006 faisait déjà le constat que les BMVR ne sont autres que de « grandes bibliothèques comme les autres. »⁴⁹.

Pour autant, on ne peut nier l'importance de la dimension réseau qui existe pour toutes les BMVR, quelque soit l'échelle de ce réseau. C'est le point commun à toutes les BMVR, et c'est la raison pour laquelle il s'agit d'un terrain privilégié dans le cadre de ce mémoire. C'est ce qu'exprime avec clarté Marion Lorus et Thierry Grognet :

En réalité, plus que la question du contenu de la vocation régionale des BMVR, c'est la coopération à l'échelon régional qui est en jeu. [...] Sur le fond, le dossier des BMVR invite à tenter de définir ce que pourraient être l'organisation du réseau des bibliothèques françaises, et les missions mêmes des différents types de bibliothèques.⁵⁰

On pourrait résumer cela en citant le bilan que dresse Nicolas Galaud à propos des BMVR en 2009 :

Si le concept de BMVR se réduit en définitive à un oxymore, faute de définition réglementaire plus précise (mais est-elle souhaitable ?) ou de financements spécifiques pour les missions régionales, de nombreuses leçons peuvent cependant être tirées des actes de nos douze apôtres de la lecture publique : l'absence de modèle préétabli, la qualité architecturale comme ambition, l'intérêt de renforcer la desserte de proximité parallèlement à la réalisation d'un équipement central, les enjeux croissants liés aux questions intercommunales ou encore la nécessité toujours plus forte de la coopération à tous les échelons possibles.⁵¹

De cette façon, les points qui nous intéressent ici et que nous retiendrons pour la suite de notre travail sont les suivants : les BMVR sont de grands établissements construits avec la même visée de devenir tête de réseau de lecture publique sur leur territoire, quelque soit l'échelle administrative de ce dernier – même si nous nous plaçons bien souvent à échelle métropolitaine. C'est cette composante réseau qui sera notamment étudiée à travers le projet d'établissement

⁴⁷EBOLI, Gilles, 2019. « Avenir des territoires, avenir de la lecture publique », in PICARD, David-Georges (éd.), 2019. Les bibliothèques dans les mutations territoriales: entre évolutions et inventions. Paris: Éditions du Cercle de la librairie. Collection Bibliothèques. ISBN 9782765416203. P. 175

⁴⁸*Ibid.*, p. 174

⁴⁹BROCHARD, Jean-Christophe, 2005. Après les inaugurations, quel avenir pour les missions régionales des BMVR ? L'exemple de Châlons-en-Champagne et de la Champagne-Ardenne. Villeurbanne: mémoire d'étude diplôme de conservateur ENSIB, p. 40

⁵⁰GROGNET, Thierry, LORIUS, Marion, *Op. Cit.*

⁵¹GALAUD, Nicolas, 2009. « BMVR, où en est-on ? ». Bulletin des bibliothèques de France (BBF), n° 3, p. 76-77. ISSN 1292-8399. En ligne : <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2009-03-0076-003>

de ces structures. Tout cela part d'une interrogation née de ce constat : la BMVR de Marseille, malgré différentes tentatives au fil des décennies, ne possède toujours pas de projet d'établissement validé par sa tutelle. Nous allons donc à présent nous intéresser à la situation particulière de la BMVR de Marseille, au sein de laquelle j'ai passé mon année d'alternance.

LE CAS DE LA BMVR DE MARSEILLE : UN RÉSEAU QUI FAIT FACE À DES DIFFICULTÉS ANTÉRIEURES À L'OUVERTURE DE L'ALCAZAR

Historique de la situation marseillaise

Le contexte marseillais de lecture publique et l'ouverture de la BMVR

Comme explicité en introduction, le sujet de ce mémoire vient initialement du constat de l'absence de projet d'établissement validé à l'Alcazar depuis l'ouverture de l'établissement. Il convient de préciser que des projets de services ont été élaborés à trois reprises par trois directeurs distincts, et que le dernier directeur avait également ébauché une analyse des besoins pour le réseau des bibliothèques.

Pour comprendre cette situation, il s'agit tout d'abord de revenir brièvement sur l'histoire de l'Alcazar depuis son ouverture, en s'appuyant notamment sur ce qu'en dit François Larbre, directeur de l'époque⁵² : construite afin de structurer le réseau de bibliothèque qui possédait jusqu'alors une bibliothèque centrale bien trop petite pour la ville, l'Alcazar dès son ouverture et pendant quelque temps connut un grand succès auprès du public marseillais. Cependant, de nombreux problèmes en interne ont perturbé le bon fonctionnement de la bibliothèque et du réseau dans son ensemble au fil des années, à cause notamment d'une gestion clientéliste menée par un syndicat influent à l'échelle de la ville. Ainsi, les directeurs se sont succédés au fil des années, pour être un à un évincés de manière plus ou moins directe⁵³. Outre la désorganisation que cela a généré au sein des services, cette gestion perturbée explique pourquoi aucun de ces directeurs n'a été en capacité d'appliquer concrètement l'ensemble des projets de service qu'ils étaient parvenus à rédiger.

Les projets de services ébauchés

J'ai pu me procurer les documents relatifs aux ébauches de projets d'établissement produites au fil des années. Nous parlons d'ébauche même s'il s'agit de documents complets et terminés parce qu'ils n'ont pas fait l'objet d'une validation de la part de la tutelle, ou du moins pas d'une validation qui a pu être suivie d'une application. L'une a été rédigée par le directeur Gilles Eboli en 2008, l'autre est une reprise corrigée de la première effectuée par Christian Laget en 2015, et la dernière a été réalisée par l'équipe de consulting Abcd. J'ai aussi pu me procurer des axes de travail qu'avait élaborés Pierre Chagny, le précédent directeur du réseau. La particularité de cette BMVR est que ces trois ébauches ont été réalisées sur le temps long : même si elles n'ont pas abouti à un projet d'établissement validé par la tutelle, elles offrent un témoignage des tentatives

⁵²LARBRE, François, 2004. « L'Alcazar, Bibliothèque de Marseille à vocation régionale », Arbido, n°6, p. 8-10

⁵³« L'Alcazar de Marseille se cherche un directeur », article Actualitté. [En ligne] (publié le 30 novembre 2010). Disponible sur : <https://actualitte.com/article/75619/bibliotheque/l-alcazar-de-marseille-se-cherche-un-directeur>

de structuration du réseau de la BMVR au fil des années. C'est à travers un entretien avec Raymond Romano, un bibliothécaire de l'Alcazar d'une part, et d'autre part avec un ancien cadre des bibliothèques, que j'ai été amenée à en apprendre un peu plus sur ces trois projets.

En amont de l'ouverture de l'Alcazar :

Lors de notre entretien, le bibliothécaire de l'Alcazar mentionné précédemment, qui travaille au sein de la bibliothèque depuis son ouverture, m'a fait part de l'existence d'un travail important qui avait été mené pour organiser les services avant que ne soit inaugurée la bibliothèque. Ce travail est allé de pair avec l'instauration de la départementalisation des collections de la bibliothèque, et a porté sur la mise en place d'une charte documentaire qui n'a au final jamais eu d'application au sein de l'Alcazar.

PSC de Gilles Eboli :

Il s'agissait du premier projet de service à proprement parler pour les bibliothèques de la ville de Marseille. Le document de 26 pages, intitulé "Projet Scientifique et Culturel", se concentre essentiellement sur l'accessibilité, l'aménagement des espaces, les services hybrides et les collections. Raymond Romano m'a précisé que son élaboration s'était accompagnée de groupes de travail formés sur la base du volontariat, après un travail systématique avec chaque service (trois réunions par service avec le directeur)⁵⁴. Ce projet, bien que validé par la Direction des affaires culturelles (DAC), n'a finalement pas abouti, ce qui a conduit à la démission de Gilles Eboli en 2010.

PSC de Christian Laget :

Il s'agit d'une réécriture du PSC de Gilles Eboli après un travail réalisé avec cinq groupes rassemblant les bibliothécaires autour de ces thématiques : politique d'acquisition papier, politique d'acquisition numérique, la ressource vacataire, la politique patrimoniale, le public et les horaires. Le PSC est divisé en trois parties : une consacrée au public (comprenant la programmation culturelle et l'accueil), une autre à la politique scientifique (pour la gestion des collections physiques, numériques et patrimoniales) et la dernière à l'infrastructure du réseau. Christian Laget, attaché territorial appartenant à la filière administrative, a donc rapidement pris en compte les propositions professionnelles élaborées avant lui, mais n'a cependant pas reçu une validation et un soutien réels de la part de la municipalité.

PSC d'Abcd :

Les documents que j'ai à ma disposition retracent le travail effectué par cette agence de consulting avec l'équipe de la bibliothèque. Les participants ont été répartis en trois groupes de travail pour "améliorer l'accueil des usagers", "mieux toucher les populations" et "adapter l'offre de collections et de service". Cependant, il n'y a pas eu de rédaction d'un projet d'établissement à proprement parler, qui aurait synthétisé les résultats obtenus par ces différents groupes.

⁵⁴Entretiens avec Raymond Romano, bibliothécaire responsable du département Société de la bibliothèque de l'Alcazar de Marseille, réalisés le 22 février et le 31 mars 2023

PSC de Pierre Chagny :

Le dernier directeur en date de l'Alcazar avait dès son arrivée réalisé un travail important de diagnostic du réseau marseillais de lecture publique, pour mettre en avant l'effectif de personnels nécessaire à la remise à niveau du réseau⁵⁵. A partir de là, le conservateur avait également rédigé six propositions constituées en grands axes qui avaient pour but d'amener les bibliothèques vers la modernité et d'optimiser l'accueil du public et les services proposés. Ces axes sont les suivants : le numérique, la gratuité, le secteur Jeunesse, la Smart Library (avec des espaces multimédias, des FabLab...), un point concernant le patrimoine, et un projet de construction dans les quartiers.

Une particularité sur le réseau : le PSC de la médiathèque Salim Hatubou :

La médiathèque Salim Hatubou est la médiathèque la plus récente du réseau marseillais, et il s'agit de la seule bibliothèque dont le bâtiment a été construit à cet effet. Elle a ouvert ses portes en 2020 au sein du quartier populaire de Saint Antoine Plan d'Aou dans le 15^e arrondissement, qui connaît une rénovation depuis 2005. N'ayant pas eu connaissance du contenu de ce PSC, j'ai toutefois appris qu'il avait été réalisé grâce au soutien de l'ANRU, de manière un peu dissimulée.

A propos de ces projets de service successifs, il convient toutefois de préciser que malgré l'absence de soutien politique, certains points compris dans ces documents se sont traduits par des réalisations concrètes. Ainsi, le PSC de Christian Laget, rédigé dans le contexte des attentats de 2015, faisait appel à l'ouverture d'un débat social qui a pu être réalisé. De même, certaines mesures comprises dans les propositions de Pierre Chagny ont également abouti, notamment l'essor du numérique, la reconstruction du secteur Jeunesse et de l'Île aux livres et la gratuité.

Quelle utilité du PCSES à l'échelle d'un réseau de bibliothèques ?

Un constat d'absence de structuration du réseau marseillais

Dans le cadre de mon alternance, j'ai également pu faire le constat d'un manque de structuration du fonctionnement de la bibliothèque de l'Alcazar, mais aussi d'une coordination limitée entre les différentes structures du réseau marseillais. Effectivement, la départementalisation de l'Alcazar conduit à une forme de concurrence des différents départements (sciences et techniques, société, civilisations, langues et littérature, kiosque, arts et spectacle, espace régional, fonds rares et précieux) entre eux, notamment en ce qui concerne la programmation culturelle. Il n'y a pas beaucoup d'événements qui rassemblent plusieurs départements, même si on peut voir de manière ponctuelle des formes de collaboration au sein d'une même division (par exemple, un travail en commun entre sciences et techniques, société et civilisations, pour l'organisation d'un projet en particulier). Idem en ce qui concerne la politique documentaire : il n'y a pas de coordination des acquisitions par exemple, de sorte que certains documents existent en plusieurs exemplaires dans différents départements avec des cotes distinctes. Ensuite, à l'échelle du réseau, il n'existe que peu de coordination entre les différentes structures, si ce n'est au niveau de la circulation des documents, qui s'organise à partir du point central de l'Alcazar notamment pour la réception des commandes les retours de documents du réseau. Si j'ai pu assister à la mise en place d'un événement thématique

⁵⁵Entretiens avec Raymond Romano, bibliothécaire responsable du département Société de la bibliothèque de l'Alcazar de Marseille, réalisés le 22 février et le 31 mars 2023

rassemblant les bibliothécaires volontaires du réseau, ma visite dans les différentes structures de la ville m'a permis de faire état d'une absence de dialogue organisé et renouvelé entre elles, chacune fonctionnant plutôt de manière indépendante et autonome.

Le projet d'établissement comme potentiel outil de structuration ?

Pour Raymond Romano, le projet de service est un outil nécessaire à établir à partir du projet politique des élu.e.s : il s'agit de la déclinaison professionnelle de ce projet politique⁵⁶. C'est de toute évidence à cause des tensions résultant de la gestion clientéliste municipale avec le syndicat Force Ouvrière, que les directeurs successifs ont rencontré de grande difficulté à faire valider les projets de service qu'ils avaient élaborés. Pour autant, je me suis demandé si la mise en place d'un projet de service pour la BMVR de Marseille qui serait travaillé en dialogue avec la tutelle serait l'occasion de penser la coordination du fonctionnement de l'Alcazar ainsi que la structuration du réseau marseillais.

Il s'agit donc de se demander si le projet d'établissement, document manquant au sein du réseau marseillais, serait un outil efficace pour aider à sa structuration. C'est donc pourquoi il s'agit de la question que j'ai choisie de poser dans le cadre de ce mémoire en travaillant dans une dimension plus globale appliquée aux autres réseaux de bibliothèques dont la tête est une structure de taille BMVR.

⁵⁶Entretiens avec Raymond Romano, bibliothécaire responsable du département Société de la bibliothèque de l'Alcazar de Marseille, réalisés le 22 février et le 31 mars 2023

PARTIE II. LES PCSES DES BMVR AUJOURD'HUI : ÉTAT DES LIEUX ET ANALYSE

Dans un deuxième temps, il convient de dresser un état des lieux des projets d'établissement que les BMVR ont pu réaliser ou non jusqu'à ce jour, afin de saisir la diversité des situations existantes. A partir de là, nous serons en mesure de réaliser une analyse des projets élaborés qui nous permettra d'en comprendre les différentes étapes et leur application concrète dans le fonctionnement des établissements concernés.

UN DOCUMENT QUI N'EXISTE PAS TOUJOURS

En premier lieu, il convient de remarquer que l'élaboration d'un projet d'établissement n'est pas une pratique commune à l'ensemble des douze BMVR. Nous pouvons donc nous interroger sur les raisons de ce constat.

Sur l'ensemble des BMVR contactées, seule la direction de Troyes ne m'a jamais répondu. Certaines BMVR ne possèdent pas de projet d'établissement : il s'agit de celles de La Rochelle et de Limoges. Un.e cadre de La Rochelle m'a précisé qu'une ébauche de projet d'établissement devrait être mise en place au cours de l'année, en lien avec un projet de réhabilitation d'une des médiathèques du réseau⁵⁷. En outre, certaines bibliothèques m'ont transmis un document qui n'est plus d'actualité : le projet d'établissement de Toulouse date des années 2013-2018 et celui de Poitiers date de 2015. D'autres sont en fin de parcours, comme celui de Châlons-en-Champagne 2018-2022 et celui de Nice datant également de 2018.

Une absence de PCSES, reflet d'une situation RH complexe ?

Des réseaux au fonctionnement parfois entravé par une situation tendue depuis des années

Nous avons vu que dans le cas de la BMVR de Marseille, l'absence de projet d'établissement s'explique en grande partie par les difficultés que rencontre le réseau de lecture publique depuis plusieurs décennies. Il s'avère que dans le cas d'autres BMVR, la situation complexe a pu sous bien des aspects entraver l'élaboration d'un document complet décliné en actions à réaliser. C'est notamment ce qu'on retrouve à Poitiers : un.e cadre m'a transmis un projet de service datant de 2015 et condensé sur quinze pages. Cette transmission s'est accompagnée d'une explication détaillée du contexte dans lequel le document a été rédigé : ce contexte était difficile compte tenu de plusieurs années d'instabilité de la direction ayant entravé son fonctionnement et démotivé les équipes.⁵⁸

La similarité entre les situations de Marseille et de Poitiers laisse à penser qu'une bonne entente entre la direction, les équipes et les élu.e.s est un critère préalable indispensable à la réalisation d'un PCSES. C'est ce que m'a confirmé par la suite l'une des personnes interrogées pour ce mémoire. L'élaboration d'un PCSES peut se révéler être un travail long, douloureux et improductif pour les

⁵⁷Retour de mail d'un.e cadre du réseau des médiathèques de La Rochelle, reçu le 27 décembre 2022.

⁵⁸Retour de mail d'un.e cadre du réseau des médiathèques de Poitiers, reçu le 31 décembre 2022.

équipes si le contexte général du réseau de bibliothèques est parcouru de tensions internes.

Des changements de direction qui ralentissent l'élaboration d'un PCSES

Dans d'autres cas l'absence de PCSES en cours de validité s'explique par des changements récents au sein de l'équipe de direction, qui ralentissent la mise en place d'un nouveau PCSES. Si je n'ai pas eu l'occasion d'échanger directement avec la BMVR de Troyes, j'ai appris que l'équipe de direction était en train de se reconstituer, et que la directrice attendait que la situation se stabilise avant d'entamer un travail d'élaboration d'un PCSES.

De même, j'ai eu l'occasion d'échanger au téléphone avec un.e cadre des médiathèques de Toulouse qui m'a précisé que le nouveau directeur avait l'intention de rédiger un nouveau PCSES dans les mois à venir.⁵⁹

C'est également le cas à Châlons-en-Champagne où la nouvelle directrice du réseau Aude Grimm a pris ses fonctions en 2023. Les premiers temps de cette prise de fonction pour les directeurs et les directrices s'accompagnent en général d'une période d'adaptation au nouveau contexte professionnel, point d'étape obligé avant de pouvoir amorcer la phase diagnostic du projet d'établissement. Par ailleurs, dans le cas précis de Châlons-en-Champagne, la directrice au cours de notre entretien m'a indiqué qu'elle était encore dans la phase de diagnostic, et que quoi qu'il en soit, elle n'était pas sûre qu'elle ferait le choix de l'élaboration d'un nouveau projet de service pour le réseau prochainement, dans la mesure où ce n'était pas une demande de la part des élu.e.s : l'objectif étant plutôt de réaliser intégralement les possibilités qui avait été ouvertes par le projet de service de 2018⁶⁰. Cet exemple fait émerger le rôle que joue la direction dans le choix-même d'élaborer ou non un PCSES, mais aussi celui des élu.e.s, qui peuvent ou non demander aux bibliothécaires de leur collectivité d'élaborer un PCSES.

Le rôle de la gouvernance dans le choix de l'élaboration

Un document qui n'est pas toujours considéré comme nécessaire

En réalité, s'il est nécessaire que la direction de la bibliothèque soit stable et installée pour que puisse s'écrire le PCSES, ce dernier relève d'un choix de cette direction, qui peut être déterminé ou non par les demandes de la tutelle en fonction des cas.

Par exemple, à Rennes⁶¹, le choix a été fait de privilégier la rédaction de PCSES pour les équipements mutualisés, comme les Champs Libres tout d'abord (qui pour rappel comprennent le musée de Bretagne, l'Espace des Sciences et la bibliothèque de Rennes Métropole). Mais c'est aussi le cas de l'Antipode, qui comprend une salle de concert, une MJC et une bibliothèque, et du Triangle, qui est un centre autour de la danse comprenant également une MJC et une bibliothèque. Comme me l'a expliqué Malik Diallo, directeur à la fois des Champs

⁵⁹Appel téléphonique avec un.e cadre des médiathèques de Toulouse, le 5 avril 2023

⁶⁰Entretien avec Aude Grimm, directrice des médiathèques de Châlons-en-Champagne, et Matthieu Gautier, responsable de la coordination de l'activité des personnels des médiathèques de Châlons-en-Champagne, réalisé le mercredi 31 mai 2023

⁶¹Entretien avec Malik Diallo, directeur des bibliothèques municipales et de la bibliothèque des Champs Libres de Rennes, réalisé le jeudi 23 mars 2023

Libres et des bibliothèques de la ville de Rennes, les bibliothèques de ces structures existent à la fois comme bibliothèque d'un réseau de bibliothèques et comme partie prenante d'une stratégie d'équipement. Pour Malik Diallo, c'est spécifiquement pour ce type d'établissements mutualisés qu'il est intéressant d'être dans une logique PCSES à partir d'un diagnostic territorial du quartier dans lequel il s'inscrit, afin de définir ses priorités en prenant en compte l'ensemble des acteurs de la structure. En revanche, pour les bibliothèques de quartier, Malik Diallo a fait le choix de rédiger une feuille de route très synthétique plutôt qu'un PCSES à proprement parler. Cette feuille de route s'apparente à une liste des choses à faire sur le réseau, et relève d'une demande de la part des élu.e.s à l'arrivée du nouveau directeur début 2021. Le choix a donc été fait de privilégier le travail de type PCSES à l'échelle des établissements mutualisés plutôt que pour le réseau des bibliothèques de quartier.

On peut aussi noter que dans le cas de la BMVR de La Rochelle, le la cadre des médiathèques du réseau m'a précisé par retour de mail⁶² que l'absence de PCSES n'empêchait en rien la création et la réalisation de projets, ce qui laisse à penser que le document n'est pas considéré comme nécessaire pour le fonctionnement des bibliothèques. Rappelons sur ce point que la volonté d'en élaborer un en 2023 est directement liée à une demande de subvention, et que c'est pour cette raison que la rédaction va devenir nécessaire. Nous sommes dans le cas où la rédaction du PCSES est initiée non pas pour l'utilité potentielle qu'il représente pour le fonctionnement du réseau, mais bien plutôt parce que comme nous avons vu en première partie, il s'agit d'un document obligatoire pour les demandes de subvention. A ce propos, Odile Grandet dans l'ouvrage *Concevoir et faire vivre* rappelle que le projet d'établissement est un « préalable à la programmation architecturale »⁶³.

Une incitation d'élaboration de la part de certaines SRL et DRAC

De manière plus générale, certains établissements font donc le choix de ne pas rédiger de projet d'établissement car l'utilité de ce type de document n'est pas toujours saisie par les professionnels. C'est ce qu'a exprimé Florence Le Pichon, chargée de mission lecture publique à la SRL Livre et Lecture Bretagne⁶⁴. La SRL joue le rôle d'observation et d'expertise de la lecture publique, en collaboration avec la DRAC et les bibliothèques départementales. Si ce n'est pas le cas de toutes les SRL (par exemple, les personnes contactées pour Auvergne Rhône-Alpes et Bourgogne-Franche-Comté m'ont indiqué que cela ne faisait pas partie de leurs missions), Livre et Lecture Bretagne accomplit un travail d'accompagnement des bibliothèques souhaitant rédiger leur PCSES. Plus particulièrement, la SRL étend son action aux réseaux de bibliothèques existants ou en constitution sur son territoire, en servant d'appui pour la mise en place de schéma intercommunaux de lecture publique – l'équivalent d'un PCSES explicitement appliqué à l'échelle d'un réseau. Comme explicité précédemment, il s'avère que le schéma de développement de lecture publique a été inscrit dans la loi Robert de 2021, et a été par là rendu obligatoire aussi bien pour les départements que pour les EPCI. C'est pourquoi la SRL joue alors un rôle de sensibilisation à la fois des professionnels et des élu.e.s sur la nécessité d'écrire un document de pilotage de la sorte. A ce sujet, Florence Le Pichon a donc évoqué la nécessité de se montrer pédagogue pour faire entendre aux professionnels l'utilité que peut présenter l'élaboration d'un PCSES.

⁶²Retour de mail d'un.e cadre du réseau des médiathèques de La Rochelle, reçu le 27 décembre 2022.

⁶³GRANDET, Odile, 2019. « Le projet d'établissement : un préalable à la programmation architecturale », in *Op. Cit.*, p.

⁶⁴Entretien avec Florence Le Pichon, chargée de mission lecture publique pour Livre et lecture en Bretagne, réalisé le mercredi 10 mai 2023

Selon elle, cette utilité peut s'avérer multiple, allant de la mise en adéquation entre la bibliothèque et les politiques culturelles en place à la structuration des structures et des réseaux.

Cette forme de pédagogie de la part de la SRL est également mis en place par certaines DRAC par le truchement du Conseiller Livre et Lecture : c'est notamment le travail de William Jouve en région PACA⁶⁵. Il est tout naturel que les DRAC servent elles aussi d'accompagnement à la rédaction du PCSES des bibliothèques, dans la mesure où comme nous l'avons vu en première partie, la DRAC est décisionnaire de l'octroi de subventions financières. De même, l'incitation d'élaboration du PCSES est une pratique dont m'a témoigné Delphine Quéreux-Sbaï, conseillère livre et lecture à la DRAC Grand Est, dès lors qu'une collectivité la sollicite pour une demande de subvention⁶⁶. On peut donc dire que bien que l'utilité du PCSES ne soit pas encore perçue par l'ensemble des professionnels des bibliothèques, ceci expliquant parfois son absence pour certains établissements, les DRAC comme les SRL peuvent jouer le rôle d'incitation, pour aider les professionnels à se saisir de l'utilité – voire de la nécessité pour certains cas – de travailler à la rédaction d'un PCSES. On peut remarquer cependant que le rôle de ces structures publiques sont plutôt de l'ordre de l'incitation que de l'accompagnement concret à chaque étape du processus d'élaboration.

Une pratique parfois durablement inscrite dans l'histoire de la BMVR...

Dans le cas de certaines BMVR, le directeur ou la directrice fait le choix d'élaborer un projet d'établissement en prolongeant une pratique bien installée à l'échelle du réseau, ce qui leur permet d'adopter un retour critique sur cette pratique et son évolution au cours des années et des rédactions successives : c'est le cas à Montpellier par exemple, où la volonté du nouveau directeur David-Jonathan Benrubi (arrivé en juillet 2021) d'élaborer un projet d'établissement fait suite à deux autres projets qui lui avaient précédé. Sa collègue Frédérique Berga m'a précisé au cours de notre entretien que les projets antérieurs avaient porté le réseau chacun pendant quatre ans, et s'étaient appelés plan de développement pour le 1^{er}, puis projet d'établissement pour le 2⁶⁷. Le 3^e, qui au moment de l'entretien était en attente de validation par la tutelle, est le premier qui portera le nom de PCSES.

A Châlons-en-Champagne également, le bibliothécaire Matthieu Gautier a évoqué lors de notre entretien deux projets de service ayant précédé celui de 2018⁶⁸ : le premier date de 2010, et avait été porté à la fois par la directrice de l'époque et les équipes, jusqu'au départ de celle-ci en 2011. Le deuxième a été écrit dans les années 2012-2015 par la directrice Christine Jacquinet, mais il n'a pas été mis en œuvre intégralement ; il a toutefois initié la création de la bibliothèque Gulliver en 2013, qui était souhaitée par la municipalité.

⁶⁵Entretien avec William Jouve, Conseiller pour le livre et la lecture de la DRAC Provence-Alpes-Côte d'Azur, réalisé le samedi 3 juin 2023

⁶⁶Entretien avec Delphine Quéreux-Sbaï, Conseillère pour le livre et la lecture de la DRAC Grand Est (site de Châlons-en-Champagne), réalisé le vendredi 12 mai 2023

⁶⁷Entretien avec Frédérique Berga, chargée de mission au sein du réseau des médiathèques Montpellier Méditerranée Métropole, réalisé le mercredi 29 mars 2023

⁶⁸Entretien avec Aude Grimm, directrice des médiathèques de Châlons-en-Champagne, et Matthieu Gautier, responsable de la coordination de l'activité des personnels des médiathèques de Châlons-en-Champagne, réalisé le mercredi 31 mai 2023

Il en est de même à Nice : Françoise Michelizza, à la tête du réseau depuis l'ouverture de la BMVR, a rédigé deux projets scientifique et culturel successifs, à l'occasion du renouvellement de sa mise à disposition en tant que conservatrice d'État⁶⁹. C'est ainsi qu'elle introduit le Projet Scientifique et Culturel de 2018 :

La bibliothèque est indispensable dans une commune et le PSC est son document de route, à travers toutes les vicissitudes du quotidien. Sa rédaction en est complexe mais gratifiante [...].⁷⁰

On voit à travers cette introduction que la rédaction de projet scientifique et culturel à Nice est une pratique intégrée depuis des années dans le réseau, pratique qui permet de dessiner les orientations des établissements.

Même chose à Toulouse où le travail qui sera prochainement initié par le directeur pour élaborer un nouveau PCSES fait suite au projet d'établissement rédigé en 2013, lequel m'avait été communiqué.

Pour ces BMVR en question, leur retour à travers les entretiens est extrêmement intéressant pour pouvoir évaluer l'évolution de la pratique d'élaboration du PCSES au fil des années.

...Ou qui au contraire est relativement récente pour le réseau

Pour d'autres BMVR, le PCSES qui m'a été transmis est le premier en date à l'échelle du réseau : c'est le cas à Orléans, où la directrice des Médiathèques a décidé d'en élaborer un à son arrivée afin de faire le point sur les fonctionnements du réseau initiés au fil des années par ses différents prédécesseurs. Cette initiative n'était pas le fruit d'une demande des élu.e.s, mais émanait directement de la réflexion des professionnels⁷¹. On rejoint donc ici l'idée selon laquelle la décision appartient souvent en propre à la direction de la bibliothèque concernée.

A Reims également, la mise en place du PCSES, dont la rédaction a été ralentie par la crise de Covid-19, a été concomitante avec un programme Bibliothèque Numérique de Référence sur les années 2019-2022. J'ai pu m'entretenir à la fois avec la directrice actuelle Emmanuelle Minault-Richomme⁷², et Delphine Quéreux-Sbaï⁷³ qui lui a précédé (et qui est désormais conseillère livre et lecture à la DRAC Grand Est, comme évoqué précédemment). Si Emmanuelle Minault-Richomme a accompagné l'aboutissement du PCSES, c'est Delphine Quéreux-Sbaï qui avait pris l'initiative de l'ébaucher, avec la volonté de donner aux bibliothèques un second souffle en entamant une réflexion générale dix ans après l'ouverture des médiathèques du réseau. Nous pouvons préciser à ce sujet que Mme Quéreux-Sbaï témoigne d'un intérêt particulier pour le PCSES des bibliothèques, et qu'elle a par ailleurs dirigé le mémoire d'Anne Morel sur lequel nous nous sommes appuyés. Celle-ci m'a d'autre part précisé que cette initiative lui a aussi été suggérée par son conseiller livre et lecture de l'époque, en lien avec le projet de BNR du réseau. On rejoint donc pour une part la nécessité de rédaction du PCSES en tant que moyen pour accéder à des subventions, et non seulement en tant que fin en soi.

La diversité de ces situations nous montre donc qu'aujourd'hui encore, l'élaboration du PCSES n'est pas systématique au sein des bibliothèques : en ce qui

⁶⁹Entretien avec Françoise Michelizza, directrice des bibliothèques de la ville de Nice, réalisé le vendredi 7 avril 2023

⁷⁰Bibliothèque municipale à vocation régionale de Nice, Projet Culturel et Scientifique, 2018

⁷¹Entretien avec un.e cadre des Médiathèques d'Orléans, réalisé le vendredi 2 juin 2023

⁷²Entretien avec Emmanuelle Minault-Richomme, directrice des bibliothèques de la ville de Reims, réalisé le vendredi 21 avril 2023

⁷³Entretien avec Delphine Quéreux-Sbaï, Conseillère pour le livre et la lecture de la DRAC Grand Est (site de Châlons-en-Champagne), réalisé le vendredi 12 mai 2023

concerne notre terrain d'étude, cette élaboration existe ou a existé dans la plupart des BMVR, à quelques exceptions près (Limoges et La Rochelle).

DES FORMES DIFFÉRENTES, UN FOND COMMUN :

S'il ne s'agit pas toujours du premier document qui a été élaboré pour le réseau, nous étudierons pour cette partie les documents qui m'ont été transmis par les BMVR, qui sont donc les documents les plus récents qui ont pu être rédigés – même si certains ne sont plus d'actualité. Cette liste se retrouve en annexe, et comprend les documents des médiathèques des villes de Reims, Poitiers, Nice, Châlons-en-Champagne, Toulouse, Rennes et Orléans.

La diversité formelle des documents transmis

D'entrée de jeu nous pouvons faire état de l'absence d'uniformité des PCSES produits au regard de leur forme : aucun des documents qui m'ont été transmis ne se ressemble formellement, que ce soit en termes de taille ou de format. Un tableau récapitulatif en annexe permet de faire état de ces différences. Cette différence formelle s'explique par le fait que le PCSES est un outil de communication, comme nous le verrons en troisième partie. Dès lors, sa forme diffère en fonction des contextes et des interlocuteurs visés par les professionnels lors de l'élaboration.

Cependant, si les différents projets d'établissement diffèrent en fonction de la forme, on peut remarquer que la structuration du fonds est souvent similaire : la plupart des documents sont introduits par une présentation du réseau en lien avec une partie dédiée à l'analyse de l'existant / au diagnostic. C'est à la suite de cette partie préliminaire que sont développés les différents axes du projet d'établissement, qui découlent naturellement de l'analyse effectuée en amont. Ce sont donc les deux points centraux sur lesquels nous nous concentrerons ici : l'analyse de l'existant et les axes structurants.

De l'analyse de l'existant...

La nécessité de l'analyse de l'existant

Comme nous l'avons indiqué au cours de la première partie, le projet d'établissement, qui est réalisé sur le mode projet, comprend nécessairement une partie analyse de l'existant, laquelle n'est cependant pas toujours explicitée dans les documents transmis. Ainsi, elle n'est pas présente dans le projet d'établissement de Toulouse, ni dans la feuille de route de Rennes, ni non plus dans le document comprenant les axes du projet d'établissement du réseau d'Orléans. J'ai pu interroger les professionnels à ce sujet – sauf à Toulouse en raison de l'ancienneté du document. Malik Diallo m'a précisé qu'une analyse de l'existant détaillée n'avait pas été réalisée par manque de temps, même s'il avait procédé à de multiples lectures en amont pour s'approprier les spécificités du territoire rennais. Cependant, elle demeure une partie essentielle pour la constitution des PCSES des établissements mutualisés évoqués précédemment,

sous la forme d'un véritable diagnostic de territoire appliqué au quartier concerné⁷⁴. A Orléans, la.le cadre des Médiathèques d'Orléans m'a précisé que l'analyse de l'existant n'avait peut-être pas été réalisée de manière assez détaillée, car l'équipe ayant participé à l'élaboration était en place depuis longtemps et estimait donc connaître suffisamment le réseau. Pour autant, d'après la personne interrogée, l'analyse de l'existant aurait pu être plus travaillée afin d'adopter une « nécessaire prise de recul »⁷⁵. On touche là à ce qui fait le cœur de l'analyse de l'existant, et à ce pour quoi celle-ci est une étape préliminaire essentielle à la constitution du PCSES. Effectivement, puisque le PCSES a pour objectif l'adoption d'une vision prospective de l'établissement concerné, il est nécessaire d'avoir au préalable une connaissance fine de ce qui compose cet établissement, et ce à plusieurs échelles : à la fois en ce qui concerne l'environnement territorial dans lequel il s'insère, et en ce qui concerne l'établissement en tant que tel, dans toutes ses composantes. Faire un état des lieux de la situation d'un établissement permet de saisir quelles en sont ses forces et ses faiblesses : c'est à partir de là qu'il deviendra possible de dégager les points sur lesquels il convient de travailler en priorité dans le cadre du PCSES en question, tout en mettant en valeur les éléments que le réseau maîtrise le mieux. L'analyse de l'existant peut dans cette mesure s'accompagner de l'élaboration d'un SWOT, outil d'analyse privilégié dans le travail en mode projet : cet outil résume sous la forme d'un tableau quelles sont les forces, faiblesses, opportunités et menaces d'un projet donné. Cependant, je n'ai pu noter la présence d'un SWOT formellement réalisé dans les documents qui m'ont été transmis.

Quoi qu'il en soit, l'analyse de l'existant est d'autant plus légitime dans le cas d'un PCSES appliqué à l'échelle d'un réseau, dans la mesure où celui-ci est rattaché à un espace élargi qui comprend potentiellement de réelles disparités territoriales. C'est sur ce point qu'insiste par ailleurs Laëtitia Bontan à propos du projet d'établissement des bibliothèques départementales, lesquelles déploient leur action pour des réseaux de lecture publique en région rurale :

La notion de territoire invite à penser l'organisation en termes de réseau, en mettant l'accent sur les échanges, les coopérations, les interconnexions, les flux et les partenariats. [...] Travailler le projet de service à l'échelle d'un réseau doit débiter par une analyse des territoires et par l'examen de l'implantation spatiale des bibliothèques – pour comprendre le maillage territorial de la lecture publique.⁷⁶

On comprend donc que l'analyse de l'existant est un élément essentiel pour les PCSES de réseaux de bibliothèques : ces réseaux ont pour vocation de desservir l'ensemble d'un territoire donné, et il est nécessaire d'analyser la manière dont est assurée cette desserte afin de travailler sur ce qu'il y a à améliorer dans les années à venir – ce travail pourra être initié à la suite des objectifs définis dans le PCSES.

Il convient ensuite de s'interroger sur la manière de réaliser cette analyse de l'existant : par quel moyen les bibliothèques interrogées sont-elles parvenues à l'élaborer ? En tant que première étape de l'élaboration du projet, l'analyse de l'existant dans sa réalisation permet de rassembler les acteurs qui sont à l'œuvre pour l'ensemble de ce projet, comme l'explique Laure Joubert :

Étape préliminaire du projet d'établissement, le diagnostic critique est essentiel car il crée les conditions favorables à la réussite du projet. En mobilisant les acteurs, il les intègre dans une réflexion partagée. La validation de sa synthèse par la tutelle

⁷⁴Entretien avec Malik Diallo, directeur des bibliothèques municipales et de la bibliothèque des Champs Libres de Rennes, réalisé le jeudi 23 mars 2023

⁷⁵Entretien avec un.e cadre des Médiathèques d'Orléans, réalisé le vendredi 2 juin 2023

⁷⁶BONTAN, Laëtitia, 2019. « Le projet d'établissement pour les bibliothèques départementales : un outil pour l'aménagement du territoire », in GRANDET, Odile et MOREL, Anne, *Op. Cit.*, p. 29

marque, de fait, le point de départ de l'élaboration du projet d'établissement.⁷⁷

En cela, l'analyse de l'existant est incontournable non seulement pour avoir une idée précise de ce qu'il y a à améliorer dans le réseau (déclinaison du PCSES en axes stratégiques, comme nous le verrons plus loin), mais aussi pour mobiliser les différents acteurs qui participeront à son élaboration. Nous allons voir toutefois que cette mobilisation des acteurs au moment de la réalisation de l'analyse de l'existant n'est pas systématique pour toutes les bibliothèques.

Une analyse de l'existant réalisée différemment selon les cas

Dans cette étude de la manière dont ont été réalisées les analyses de l'existant, nous verrons que le choix des acteurs mobilisés s'effectue en fonction du type de management privilégié par le directeur ou la directrice du réseau : nous reviendrons en détail sur ce point dans la partie consacrée à la méthodologie du PCSES dans son ensemble.

Parfois réalisée uniquement par la direction...

Ainsi, à Nice, la directrice Françoise Michelizza estime qu'il était pour elle relativement simple de réaliser l'état des lieux de son réseau, car y travaillant depuis l'ouverture de la BMVR, elle le connaît très bien, dans ses forces comme dans ses faiblesses : c'est donc seule qu'elle a entrepris de le réaliser⁷⁸. A noter que pour ce projet culturel et scientifique de 2018, l'analyse de l'existant s'étend sur le quart du document, ce qui représente donc une part conséquente du projet général. Dans ce cas précis donc, l'analyse de l'existant émane directement et intégralement de la directrice du réseau.

...Ou bien par un cabinet de consulting...

Dans certains cas, les bibliothèques ont fait appel à des cabinets de consulting afin de les aider à réaliser leur analyse de l'existant. A Châlons par exemple, un prestataire a été mandaté pour participer à ce travail, en réalisant un questionnaire publié en ligne⁷⁹. De même, Florence Le Pichon lors de notre entretien m'a indiqué qu'un cabinet avait accompagné Rennes métropole pour la réalisation du diagnostic⁸⁰. On peut aussi penser au diagnostic évoqué précédemment qui avait été établi par l'entreprise Abcd pour le réseau marseillais. William Jouve m'a également évoqué le fait que la DRAC pouvait participer au financement de projets AMO pour aider les bibliothèques à réaliser ce bilan de l'existant⁸¹. Ces cabinets peuvent s'avérer utiles pour l'analyse de l'existant dans la mesure où ils sont habilités à réaliser des diagnostics. Cependant, étant amenés à

⁷⁷JOUBERT, Laure, 2019. « Le diagnostic critique, pierre angulaire du projet d'établissement », in GRANDET, Odile et MOREL, Anne, *Op. Cit.*, p. 29

⁷⁸Entretien avec Françoise Michelizza, directrice des bibliothèques de la ville de Nice, réalisé le vendredi 7 avril 2023

⁷⁹Entretien avec Aude Grimm, directrice des médiathèques de Châlons-en-Champagne, et Matthieu Gautier, responsable de la coordination de l'activité des personnels des médiathèques de Châlons-en-Champagne, réalisé le mercredi 31 mai 2023

⁸⁰Entretien avec Florence Le Pichon, chargée de mission lecture publique pour Livre et lecture en Bretagne, réalisé le mercredi 10 mai 2023

⁸¹Entretien avec William Jouve, Conseiller pour le livre et la lecture de la DRAC Provence-Alpes-Côte d'Azur, réalisé le samedi 3 juin 2023

travailler pour d'autres types de structures, ces cabinets ne sont en général pas spécialisés pour le diagnostic des bibliothèques : le risque étant alors qu'ils ne saisissent pas avec précision l'ensemble des enjeux propres à l'environnement de ce type d'établissement en particulier. En ce sens, la participation des équipes, et donc l'apport d'un regard professionnel issu des bibliothèques, peut se révéler nécessaire.

... Ou encore par les équipes des bibliothèques :

A Reims, l'analyse de l'existant a été formalisée de manière collaborative à partir d'analyses qui avaient été réalisées avant l'arrivée de l'actuelle directrice⁸². A Châlons-en-Champagne, l'analyse de l'existant apparaît sous la forme de « Constats » dans le Powerpoint transmis sur le projet de service des bibliothèques. Le bibliothécaire Matthieu Gautier m'a précisé qu'il s'agissait de constats qui avaient été réalisés en interne par ses collègues ; lui-même s'est chargé de fournir les éléments statistiques⁸³. C'est également le cas à Montpellier, où la pratique collaborative est allée plus loin dans le travail d'analyse.

Impliquant une interrogation des professionnels extérieurs...

Les équipes ont participé pleinement à l'analyse de l'existant à Montpellier : le PCSES (qui n'a pas encore été validé à l'écriture de ce mémoire) a été travaillé par des groupes réunissant le personnel des bibliothèques du réseau sur des thématiques définies. Comme me l'a indiqué Françoise Berga au cours de notre entretien⁸⁴, ce sont ces groupes de travail qui ont été chargés de réaliser un état des lieux du réseau et des structures socio-culturelles présentes sur le territoire, tout en réalisant en parallèle une enquête sur les pratiques existant dans d'autres territoires. Cette enquête consistait en un travail de benchmarking pour lequel les groupes sont allés interroger d'autres réseaux de bibliothèques ou d'autres types de structures recevant du public, par le truchement d'entretiens téléphoniques ou de questionnaires. Cet état des lieux ne se limitait donc pas au réseau montpelliérain, mais s'est étendu à l'ensemble des pratiques professionnelles des structures travaillant avec des usagers. Au-delà des enquêtes réalisées auprès des professionnels, la partie d'analyse s'est accompagnée d'un travail de recherche, à travers des lectures professionnelles effectuées par les bibliothécaires, notamment de travaux récents des élèves conservateurs de l'Enssib. La réflexion a donc été beaucoup plus globale pour porter sur le métier de bibliothécaire dans son ensemble, afin de dégager le sens dans lequel le réseau de Montpellier pouvait aller en s'inspirant des pratiques actuelles.

...Ou une interrogation des publics

Interroger les publics des bibliothèques est une démarche qui peut participer efficacement à l'analyse du fonctionnement des structures qu'ils fréquentent : cela fait donc sens, et peut même s'avérer très précieux dans le cadre d'un bilan de l'existant. Comme évoqué au-dessus avec la publication d'un questionnaire en ligne par un prestataire à Châlons, le public de ce réseau a été sollicité avant de réaliser le projet de service. Cette sollicitation s'insérait dans une grande enquête des publics réalisée en 2017 : outre cette publication d'un questionnaire par les consultants, l'enquête a compris

⁸²Entretien avec Emmanuelle Minault-Richomme, directrice des bibliothèques de la ville de Reims, réalisé le vendredi 21 avril 2023

⁸³Entretien avec Aude Grimm, directrice des médiathèques de Châlons-en-Champagne, et Matthieu Gautier, responsable de la coordination de l'activité des personnels des médiathèques de Châlons-en-Champagne, réalisé le mercredi 31 mai 2023

⁸⁴Entretien avec Frédérique Berga, chargée de mission au sein du réseau des médiathèques Montpellier Méditerranée Métropole, réalisé le mercredi 29 mars 2023

un mailing aux personnes inscrites à la newsletter, ainsi qu'une partie plus qualitative orientée sur des focus groupes. Matthieu Gautier a ajouté que cette enquête a été accompagnée d'une campagne de communication dans le magazine mensuel de la ville et sur Facebook, afin de toucher des publics potentiels non compris dans le mailing de la newsletter⁸⁵.

A Reims aussi, une grande enquête avait été réalisée en octobre 2019 : les résultats de l'enquête sont inscrits dans le PCSES, à la fin de la partie diagnostic, et permettent de mettre en exergue les points de satisfaction et les points à améliorer.

On peut toutefois noter que la sollicitation des publics en amont de la réalisation du PCSES est une pratique relativement rare : elle n'a à ma connaissance pas été réalisée au sein des autres réseaux de bibliothèques interrogés.

Un diagnostic décliné entre le territoire et le réseau de lecture publique

Si nous nous intéressons au contenu même de l'analyse de l'existant tel qu'elle est formulée dans les documents transmis, nous pouvons distinguer deux parties correspondant chacune à une échelle spécifique de diagnostic : celle qui concerne le territoire au sens large auquel appartient le réseau de lecture publique, et celle qui étudie les composantes de la bibliothèque spécifiquement. Pour ce point, nous nous appuyerons sur les documents du réseau de Nice et du réseau de Reims, qui possèdent les bilans de l'existant les plus développés. A noter toutefois que le projet de service de Poitiers de 2015 comprenait aussi un diagnostic s'étendant sur le quart du document, en faisant mention du contexte national puis du contexte local des bibliothèques.

Les parties consacrées à l'analyse du territoire :

L'analyse du territoire est essentielle pour comprendre l'environnement dans lequel s'insère le réseau de bibliothèques. Pour Laure Joubert, il s'agit de prendre en compte à la fois l'environnement territorial (démographie, aménagements, déplacements...), institutionnel (cadre politique), culturel, éducatif et social, et technologique (accès à Internet et aux outils numériques)⁸⁶. En ce qui concerne l'environnement culturel, celui-ci est d'après Florence Le Pichon souvent délaissé à tort : par exemple, elle remarque que des partenariats tels que les librairies, qui sont parfois essentielles pour le fonctionnement des bibliothèques, sont rarement mentionnées dans le corps du diagnostic⁸⁷.

Dans les deux cas étudiés ici, plusieurs pages sont donc dédiées à l'environnement territorial dans le PCSES de Reims, il s'agit du chapitre intitulé « La situation économique et socio-culturelle du territoire » : celui-ci prend en compte des données démographiques sur la ville de Reims ainsi que sa position géographique (notamment vis-à-vis du bassin parisien) et son importance à l'échelle de la région Grand-est. Mais sont également mentionnées l'activité économique du territoire et la politique culturelle de la ville.

⁸⁵Entretien avec Aude Grimm, directrice des médiathèques de Châlons-en-Champagne, et Matthieu Gautier, responsable de la coordination de l'activité des personnels des médiathèques de Châlons-en-Champagne, réalisé le mercredi 31 mai 2023

⁸⁶JOUBERT, Laure. *Op. Cit.*, p. 23-25

⁸⁷Entretien avec Florence Le Pichon, chargée de mission lecture publique pour Livre et lecture en Bretagne, réalisé le mercredi 10 mai 2023

Pour Nice, l'analyse du territoire se décline en fonction du découpage administratif : elle est introduite par une description de la métropole Nice Côte d'Azur, et est suivie par une brève description de la ville de Nice et des collectivités comprises dans la métropole. On peut noter qu'elle est réalisée de manière beaucoup plus sommaire dans ce cas précis.

Dans un cas comme dans l'autre, cette analyse du territoire permet de comprendre à quel type de publics les services du réseau de bibliothèques sont destinés, tout en dégagant les dynamiques à l'œuvre : c'est au regard de ces dynamiques que le réseau de bibliothèques définit sa place, et peut déterminer des objectifs ciblés pour un public potentiel défini.

Les parties consacrées à l'analyse de la bibliothèque :

Il est à noter qu'une présentation du réseau est tout de même présente dans la plupart des PCSES, même dans ceux qui n'ont pas de partie conséquente consacrée à l'analyse de l'existant : c'est le cas notamment pour le PCSES des Champs Libres, le projet de service de Châlons en Champagne et l'ancien projet d'établissement de Toulouse.

Cette présentation peut comprendre une partie historique de la constitution de la lecture publique au fil des décennies : c'est ce qu'on retrouve par exemple dans le PCSES de Reims, qui remonte jusqu'aux origines de la bibliothèque municipale en 1803. S'ensuit une description globale des bibliothèques du réseau dans une partie intitulée « Etat des lieux des moyens matériels, humains et financiers », qui comprend le personnel, les services (patrimoine, action culturelle, offre documentaire), le budget, la fréquentation et les usages. Pour Nice, la description de la lecture publique prend également en compte les collections, l'action culturelle et la conservation ; une annexe est consacrée à la présentation de chacune des structures du réseau, aussi bien en termes de bâti, de publics et de collections.

L'intérêt de consacrer une partie à cette analyse du réseau des bibliothèques dans toutes ses composantes est de souligner l'importance de la structuration de ce réseau et, au regard des axes stratégiques choisis, d'en justifier la pertinence en fonction des points à travailler en priorité. Effectivement, c'est bien à partir de ce bilan de l'existant qu'il devient possible de dresser des axes structurants cohérents qui définissent la route à suivre pour les années à venir.

... à l'élaboration d'axes structurants

Le cœur des projets d'établissement s'articule autour de plusieurs axes stratégiques qui dessinent les orientations générales que s'attribuent les structures à moyen terme. Comme l'indique Anne Morel dans la partie introductive du livre *Concevoir et faire vivre un projet d'établissement en bibliothèque*, la visée du projet consiste en une « mise en cohérence de tous les aspects de la vie d'un établissement »⁸⁸. C'est dans cette mesure que l'on comprend pourquoi les axes du projet d'établissement recoupent classiquement les grandes thématiques propres au monde des bibliothèques : elles portent sur le public, les collections, les actions culturelles et l'ensemble des services proposés. Puisque le projet d'établissement peut avoir vocation à « [structurer] la vie de l'établissement »⁸⁹, il intègre parfois une dimension managériale. Enfin, nous verrons qu'en ce qui concerne les services, ceux-ci se veulent généralement innovants et s'ancrent dans l'ère du temps pour calquer au plus près des pratiques contemporaines des usager.ère.s. Si ces

⁸⁸MOREL, Anne, 2019. « Un projet d'établissement : qu'est-ce que c'est ? », in *Op. Cit.*, p. 12

⁸⁹*Ibid.*, p. 12

thématiques sont classées ici par typologie, elles se recoupent bien souvent dans leurs enjeux, en témoigne notamment le Rapport pour le comité stratégique du 15 décembre 2015 de Poitiers :

La Médiathèque est un lieu utile à la population, elle donne les clés d'accès à la culture mais aussi à l'information et à la formation, en développant notamment une offre et des services pour tous. La Médiathèque contribue à réduire la fracture numérique et propose aux habitants les ressources permettant d'accompagner leur évolution personnelle et / ou professionnelle.⁹⁰

On remarque effectivement que se recoupent dans un même paragraphe des thématiques diverses, au sein de l'axe stratégique « Une médiathèque inclusive et solidaire » : les enjeux visés sont ainsi transversaux aux services documentaires, culturels et sociaux que la médiathèque offre.

Des thématiques qui se recoupent entre les différents documents :

L'accueil du public

Le public est un point absolument central dans les axes stratégiques élaborés par les différentes BMVR étudiées. Cela fait écho à ce que nous avons mentionné en première partie à propos des raisons du développement des projets d'établissement en bibliothèque : dans la mesure où ces derniers ont en premier lieu été élaborés dans un contexte de questionnement quant à l'utilité des bibliothèques au XXI^e siècle (où les pratiques culturelles changent au fil des innovations numériques), il semble logique que le public soit mis en avant comme cible première des grandes orientations mises en place. Ainsi, les projets d'établissement sont pour les bibliothèques une occasion de repenser la manière dont elles peuvent accueillir au mieux leurs usager.ère.s, voire élargir leurs capacités d'accueil en allant chercher les publics éloignés ou empêchés.

On peut remarquer qu'il s'agit de l'axe premier des documents de Nice (« Travail à destination des publics ») et de Toulouse (« proposer un service culturel au quotidien, ayant vocation à toucher tous les publics »). C'était aussi le cas du projet élaboré par l'ancien directeur de Marseille Christian Laget. On le retrouve également dans les deux premiers axes du PCSES de Reims, qui sont les suivants : « conquérir un public plus large » et « placer le public au cœur de la bibliothèque ». Concernant le réseau montpelliérain, si l'ensemble du travail n'est pour le moment pas communicable, les thématiques du futur PCSES m'ont été mentionnées : l'une est aussi consacrée à l'accueil dans les bibliothèques. Cette mise en avant de l'accueil passe par une prise en compte de tous les publics, en se voulant le plus inclusif possible : la question de l'accessibilité faisait déjà partie du projet de Gilles Eboli pour les bibliothèques de Marseille. Cette ouverture peut passer par la gratuité, laquelle faisait partie des axes thématiques de Pierre Chagny, à Marseille toujours. On peut ajouter que l'accueil du public se veut innovant, puisqu'il comprend souvent une dimension participative : c'est ce qu'on retrouve à Toulouse comme à Reims, et c'est également l'une des futures thématiques du PCSES de Montpellier. Il en est de même à Rennes à travers l'axe 3 de la feuille de route des bibliothèques municipales « des bibliothèques citoyennes ». Cela rejoint la vocation actuelle de la bibliothèque à être un lieu de démocratie locale dans lequel les usager.ère.s peuvent tous et toutes trouver une

⁹⁰POITIERS : Rapport pour le comité stratégique du 15 décembre 2015, 11 décembre 2015

place, et se construire en tant que citoyens éclairés et émancipés : on retrouve ici les enjeux de la participation en bibliothèque étudiés en détail par la conservatrice Raphaëlle Bats⁹¹. Enfin, l'amélioration de l'accueil peut passer par le réaménagement des espaces, qui devait être effectué pour Gilles Eboli à son époque pour l'Alcazar, mais aussi à Nice pour créer des « espaces modulables d'animation ». Il s'agit donc de repenser la distribution des espaces de la bibliothèque qui sont historiquement occupés par les étagères de documents. Cela va donc de pair avec une autre incontournable thématique des projets d'établissement : la question des collections.

La valorisation des collections

La question des collections fait partie des thématiques classiques du projet d'établissement, puisqu'elle recoupe la vocation fondamentale de l'institution bibliothèque en termes de conservation, de mise à disposition et de valorisation des documents dont elle dispose. Les collections sont prises en compte dans l'ensemble des projets d'établissement étudiés, et comprennent parfois une attention particulière portée au patrimoine : cela est logique puisque l'ensemble des BMVR sont également des bibliothèques municipales classées (BMC), et doivent donc porter une attention particulière à leur mission patrimoniale. C'est le cas à Reims, dont l'un des axes est consacré au « patrimoine écrit et graphique rémois », ainsi qu'à Montpellier, où l'une des thématiques tourne autour de la « place du patrimoine écrit et graphique » ; à Nice également, l'axe 3 consacré au « développement des collections » s'ouvre sur un état des lieux des fonds patrimoniaux. Le traitement des collections dans le projet d'établissement s'intègre parfois dans ce qu'on appelle une « politique scientifique » : c'est ainsi que la qualifiait Christian Laget, et que l'on peut le retrouver dans une thématique « Culture et scientifique » toujours à Montpellier. Les collections mises à disposition peuvent donc viser à une forme d'exhaustivité, et ce tout particulièrement dans des structures conséquentes comme le sont les BMVR : c'est par elles que la bibliothèque se fait lieu de transmission du savoir, mis à disposition pour tous et toutes. Il s'agit par ailleurs de l'axe 3 du projet d'établissement de Toulouse, intitulé « Affirmer la bibliothèque comme un espace public du savoir et de la culture, s'appuyant sur l'ensemble des supports et médias disponibles ». Dans une certaine mesure, on rejoint ici la vocation éducative des usagers de la part des bibliothèques, notamment pour le public jeune. La mission éducation, aussi présente dans les thématiques du futur PCSES de Montpellier comme dans celles de Reims, ne peut être réalisée sans la prise en compte des partenariats.

Le travail en réseau et les partenariats :

Le projet d'établissement est l'occasion pour les BMVR de positionner leur réseau de lecture publique comme acteur majeur de la vie culturelle de leur territoire. Ce positionnement est affirmé par la volonté souvent explicitée de renforcer les partenariats locaux : l'implication dans la vie locale de la ville constitue par exemple le 4^e axe du projet de service de Châlons-en-Champagne, et se double d'une volonté de « devenir un partenaire incontournable ». De nombreux types de partenariats sont envisageables pour les bibliothèques, en fonction des structures socio-culturelles existantes dans leur territoire. L'exemple du PCSES de Reims en témoigne :

Partie intégrante du paysage culturel et artistique rémois, la bibliothèque collabore de manière privilégiée avec les autres équipements culturels de la ville (musées,

⁹¹BATS, Raphaëlle, 2019. De la participation à la mobilisation collective : la bibliothèque à la recherche de sa vocation démocratique. Paris: thèse de doctorat à l'Université Paris Cité.

archives municipales et communautaires, planétarium, etc.) ; elle mène également nombre de ses actions en partenariat avec des structures conventionnées, comme la Comédie, ou d'autres opérateurs culturels tel que le FRAC ; elle travaille au quotidien avec le réseau des maisons de quartier ; enfin, elle œuvre à la diffusion de la culture scientifique et technique avec des établissements de l'enseignement supérieur et de la recherche, au premier rang desquels se trouve l'université Reims-Champagne-Ardenne.⁹²

On remarque donc que les partenariats que tissent les réseaux de bibliothèques sont divers et prennent en compte une multiplicité d'institutions locales. Ces partenariats peuvent aussi être travaillés dans une dimension plus spécifique : à Montpellier, l'une des thématiques choisie est la mise en place de résidences de créateurs au sein même des bibliothèques. Le projet de service de Poitiers comprenait aussi ce choix avec un 2^e axe consacré à la « médiathèque visible et attractive ».

Au-delà des partenariats à renforcer avec les autres structures socio-culturelles du territoire, le projet d'établissement des BMVR vise très souvent à travailler à la structuration du réseau de lecture publique. C'est ce que souhaitait réaliser Toulouse à travers son 2^e axe stratégique : « positionner la bibliothèque comme réseau sur le territoire ». Le développement du réseau constitue également le 2^e axe du projet scientifique et culturel de Nice. Cette thématique est essentielle pour le projet d'établissement des médiathèques d'Orléans : l'axe 2 est ainsi consacré à l'adaptation des équipements aux usages comprend une volonté d'amélioration du réseau des médiathèques de proximité dans le secteur Sud comme dans le secteur Nord de la ville.

Assurer le développement du réseau et un maillage territorial efficace en matière de lecture publique passe parfois par la construction ou la rénovation de structures, ce qui apparaît dans le projet d'établissement d'Orléans avec le projet de construction d'une nouvelle médiathèque à l'Argonne (quartier nord de la ville), dans la feuille de route des bibliothèques municipales de Rennes avec le projet d'ouverture de deux nouvelles bibliothèques dans le cadre d'un Contrat Territoire-Lecture, et dans les axes rédigés par Pierre Chagny à Marseille dont l'un consistait en un projet de construction de bibliothèque dans les quartiers de la ville les moins desservis. On peut sur ce point rappeler que le futur projet d'établissement à La Rochelle sera écrit dans le cadre d'un projet de rénovation. Il s'agit donc d'améliorer le fonctionnement du réseau en s'assurant de l'efficacité de la desserte grâce aux différentes bibliothèques. La garantie du fonctionnement du réseau implique parfois une attention portée à la dimension managériale au sein des axes du PCSES.

Le management / la gestion des Ressources Humaines :

Cette dimension managériale compose le dernier axe du PCSES de Reims, intitulé « Organiser une bibliothèque efficace » : il s'agit d'entamer un travail à la fois sur l'organisation des services, l'évolution des métiers, la gestion des ressources humaines, et le bien-être au travail. Idem à Toulouse avec le dernier axe : « Mettre en œuvre une organisation et un fonctionnement adaptés aux enjeux de qualité et de développement du service ». Cet axe implique là encore une réflexion sur le management, l'organisation du travail et l'évolution des métiers.

⁹²Le projet culturel, scientifique, éducatif et social des bibliothèques de Reims 2022-2025, "Vivre la bibliothèque ensemble"

Même si elle n'est pas présente dans tous les documents transmis, le choix a été fait ici de souligner cette thématique qui possède une importance particulière pour ce mémoire, puisqu'elle est essentielle pour l'étude des fonctionnements en réseau. Effectivement, l'élaboration du PCSES s'initie par la volonté de l'équipe de direction des bibliothèques, qui peut y voir une occasion de repenser le fonctionnement des équipes de leurs structures. Cela est à mettre en lien avec la refonte des organigrammes des structures qui accompagne souvent l'élaboration du PCSES, comme nous le verrons par la suite. On peut penser que cette dimension managériale est essentielle pour assurer l'efficacité du PCSES, d'autant plus dans des contextes parfois perturbés, comme dans les cas évoqués de Marseille ou de Troyes. Dans cette mesure, s'intéresser à l'organisation du personnel des bibliothèques et à la manière dont il exerce son travail au quotidien en rapport avec l'organisation du réseau dans son ensemble est essentiel pour que les axes du PCSES puissent se traduire en objectifs qui auront du sens pour chacun.e. Si l'organisation du personnel est défaillante, les membres de l'équipe ne pourront que difficilement s'emparer des enjeux du PCSES, lequel risquera alors de se déconnecter de la réalité du contexte d'élaboration et de perdre ainsi son intérêt. En cela, l'élaboration du PCSES peut être l'occasion de rénover les pratiques managériales pour aller dans le sens d'une meilleure implication des équipes dans leur travail : c'est notamment ce que nous verrons avec l'élaboration participative du PCSES à Montpellier, laquelle est mise en regard avec une volonté de réorganiser le réseau dans le sens d'une plus grande transversalité des services.

Des services innovants :

On peut en dernier lieu noter que les projets d'établissements étudiés s'appuient sur des axes qui comprennent une dynamique d'innovation en ce qui concerne les services. Cela se retrouve tout d'abord dans le traitement de la question du numérique, lequel est présent dès les premiers projets de service : on le retrouve dans le projet marseillais de Gilles Eboli, dans un paragraphe qu'il intitule « bibliothèques hybrides ». Par la suite, le numérique reste un élément phare, dans la mesure où les bibliothèques tentent souvent d'offrir des services les plus modernes possibles en termes d'innovation technologique. Cette dynamique passe notamment par la modernisation des réseaux, ce qui est prôné dans le projet scientifique et culturel de Nice par le truchement de la mise en place d'un nouveau SIGB et de la RFID. Cette dimension d'innovation se cristallise dans la mise en place de fab lab et d'espaces multimédias high tech, pour tendre vers la « Smart Library » : il s'agit d'un des axes de travail qui avait été élaboré par Pierre Chagny à Marseille. Les services numériques sont également valorisés dans la feuille de route des bibliothèques municipales à Rennes, dans l'axe 2 « des bibliothèques d'excellence et de proximité ». A Orléans, l'axe 1 « proposer des services diversifiés et innovants » pose comme objectifs de mettre en place des outils informatiques récents et des services numériques en accord avec les usages du public : cet axe rejoint le programme Bibliothèque Numérique de Référence ayant permis au réseau de financer son équipement informatique.

D'autre part, certaines thématiques nouvelles et originales sont présentes dans les différents documents, et témoignent de la diversification des services : on peut par exemple noter un axe à Rennes dédié aux « bibliothèques ludiques », pour la mise à disposition de jeux de société et de jeux vidéos pour le public. A Montpellier, une dixième thématique a été ajoutée aux neuf premières sur demande des équipes, à propos de la « place et avenir de la musique au sein du réseau », dans un contexte où les bibliothèques essaient d'innover pour faire perdurer la musique dans leurs services malgré la chute croissante des prêts de CD. Enfin, le cinquième axe du PCSES de la

ville de Reims entend « inscrire la bibliothèque dans une démarche écologique et responsable » : la thématique du développement durable est de plus en plus prise en compte par les bibliothèques, qui ont la capacité d'en devenir un acteur important, comme le revendique notamment Raphaëlle Bats. Cette dernière se réfère à l'inscription des bibliothèques dans l'Agenda 2030 de l'ONU avec ses 17 objectifs de développement durable, en tant que de médiatrices d'informations portant sur le changement climatique par exemple⁹³. L'inscription de ces différentes thématiques dans les PCSES illustre donc la volonté des bibliothèques de s'inscrire dans l'ère du temps et de réaffirmer leur rôle au sein de la société, qui va désormais bien au-delà de la simple mise à disposition de documents : l'élargissement de leur action culturelle les positionne comme lieu de loisir et de partage social, d'apprentissage et d'encapacitation citoyenne. Autant d'éléments qui se retrouvent de plus en plus dans les PCSES récents qu'elles élaborent.

Les raisons de ces choix de thématiques :

Lors de mes différents entretiens, j'ai eu l'occasion d'interroger mes interlocuteurs sur les raisons qui les ont conduit à choisir les axes de leur projet d'établissement.

Ainsi, Françoise Michelizza a choisi ses axes (les publics, le numérique et les collections) parce que cela « correspond à une demande du service du livre et de la lecture »⁹⁴, et qu'elle ne voit pas quels autres axes elle aurait pu choisir pour une grosse structure comme la BMVR de Nice. Malik Diallo à Rennes a opté pour ses axes parce qu'ils vont dans la direction qu'il envisage pour le réseau des bibliothèques dans les années à venir⁹⁵.

A Montpellier, les thématiques ont été définies par l'équipe de direction (sauf la dernière, comme expliqué précédemment) : Frédérique Berga m'a précisé que ces thèmes, à dimension presque « philosophique », faisaient suite à des projets précédents qui s'étaient quant à eux concentrés sur de gros travaux à mener sur le réseau, à propos de constructions, de rénovations et de chantiers de réinformatisation et d'automatisation⁹⁶.

Pour les axes du projet de service de Châlons-en-Champagne, Matthieu Gauthier m'a expliqué que les équipes avaient procédé à un vote à partir des propositions qui avaient émergé de différents ateliers⁹⁷. De même à Orléans où les thématiques proviennent directement de groupes de travail, et ont par la suite été reformulées et synthétisées par l'équipe de direction⁹⁸.

A Reims, les axes partent d'une déclinaison du « culturel, scientifique, éducatif et social » qui composent le nom de PCSES : c'est sur cette base qu'ont

⁹³BATS, Raphaëlle, 2020. « La bibliothèque responsable et durable : informer et éduquer aux enjeux climatiques », Bulletin des bibliothèques de France (BBF), 2020-1.

⁹⁴Entretien avec Françoise Michelizza, directrice des bibliothèques de la ville de Nice, réalisé le vendredi 7 avril 2023

⁹⁵Entretien avec Malik Diallo, directeur des bibliothèques municipales et de la bibliothèque des Champs Libres de Rennes, réalisé le jeudi 23 mars 2023

⁹⁶Entretien avec Frédérique Berga, chargée de mission au sein du réseau des médiathèques Montpellier Méditerranée Métropole, réalisé le mercredi 29 mars 2023

⁹⁷Entretien avec Aude Grimm, directrice des médiathèques de Châlons-en-Champagne, et Matthieu Gautier, responsable de la coordination de l'activité des personnels des médiathèques de Châlons-en-Champagne, réalisé le mercredi 31 mai 2023

⁹⁸Entretien avec un.e cadre des Médiathèques d'Orléans, réalisé le vendredi 2 juin 2022

été dégagés les quatre premiers. L'axe managérial provient d'un souhait de la directrice, et l'axe environnemental a été ajouté après des réflexions de groupe⁹⁹.

On voit donc que s'ils se recoupent régulièrement en englobant des thématiques contemporaines dont s'emparent les bibliothèques, les axes des PCSES sont toutefois choisis pour des raisons qui divergent en fonction de la manière dont a été élaboré le PCSES (par la direction ou bien par les équipes), mais aussi en fonction de situations propres aux réseaux, vis-à-vis de leurs projets de modernisation des équipements par exemple.

Toutefois, il convient de noter ici qu'au-delà des raisons exprimées, ces axes prioritaires se recoupent très souvent car ils traduisent en creux les attendus de l'État vis-à-vis des bibliothèques tels qu'ils sont notamment exprimés dans les Recommandations du Ministère de la Culture évoquées plus tôt. Effectivement, ce document comprend un paragraphe consacré au « contenu du projet »¹⁰⁰, avec des exemples de thématiques telles que les publics, le réseau, le numérique, la politique documentaire et patrimoniale... Dans cette mesure, il faut rappeler que le PCSES a une origine éminemment politique dans son déploiement au sein des bibliothèques du territoire : il participe en partie d'une forme de standardisation des enjeux contemporains des bibliothèques, tels que ces enjeux sont envisagés par le Ministère de la Culture, en insistant sur le caractère innovant des services proposés par exemple.

De l'axe stratégique à l'action concrète

Il convient de s'interroger sur la manière dont les BMVR ont envisagé de transposer les axes qu'elles ont sélectionnés pour leur PCSES en actions concrètes, afin d'évaluer l'effectivité des stratégies choisies. Pour certains, comme à Nice, il n'y a pas eu de transposition concrète prévue : il s'agit plutôt de « suivre les principes généraux du projet », sans « [...] étouffer la spontanéité d'une action »¹⁰¹. A Rennes, la réalisation de la feuille de route s'effectue à travers la conduite de projets élaborés dans chacune des bibliothèques du réseau.

A Reims en revanche, des fiches actions ont été mises en place, dont un exemple est fourni en annexe du PCSES. Chacune des actions à exécuter est reprise dans un calendrier prévisionnel qui les détaillent année par année. Pour cette mise en place, Emmanuelle Minault-Richomme m'a indiqué qu'un.e responsable avait été désigné.e pour chacun des axes, afin de structurer le travail à mener¹⁰². La désignation des responsables s'est établie logiquement : par exemple, l'axe concernant l'élargissement du public a été attribué à la responsable de l'action culturelle et de la communication, et l'axe managérial est géré par la directrice. En revanche, il n'existait pas de pôle dédié aux services au public dans l'organigramme : c'est donc le responsable de la médiathèque Falala qui a pris en charge l'axe 2 « placer le public au cœur de la bibliothèque. » Un rétroplanning est également présent à la fin du projet de service de Châlons-en-Champagne, avec les actions à accomplir chaque année. Enfin à Orléans, le tableau du projet d'établissement décline chaque axe en objectifs, et chaque objectif en

⁹⁹Entretien avec Emmanuelle Minault-Richomme, directrice des bibliothèques de la ville de Reims, réalisé le vendredi 21 avril 2023

¹⁰⁰Recommandations pour la rédaction d'un projet culturel, scientifique, éducatif et social en bibliothèque de collectivité territoriale. Direction générale des médias et des industries culturelles. Service du livre et de la lecture. [En ligne] (publié en avril 2015). Disponible sur : <https://www.google.com/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=0CAIQw7AJahcKEwjQt93K37P_AhUAAAAAHQAAAAAQAw&url=https%3A%2F%2Fwww.culture.gouv.fr%2Fcontent%2Fdownload%2F137255%2Ffile%2Fbrochure%2520PCSES.pdf&psig=AOvVaw2Ek5OiPZ4X3M2ecawNHlr8&ust=1686316216059758>

¹⁰¹Entretien avec Françoise Michelizza, directrice des bibliothèques de la ville de Nice, réalisé le vendredi 7 avril 2023

¹⁰²Entretien avec Emmanuelle Minault-Richomme, directrice des bibliothèques de la ville de Reims, réalisé le vendredi 21 avril 2023

actions : une colonne est dédiée à leur état d'avancement, et une autre aux échéances qui leur sont rattachées. On voit donc que pour certains réseaux de bibliothèques, la transcription des axes stratégiques du PCSES en actions concrètes a été prévue de manière très précise. Cependant, il s'agira de se demander ce qu'il en a été dans les faits, et si les rétroplanning ont pu être respectés : nous l'étudierons dans la partie dédiée à la gestion des temporalités.

Ainsi, cette analyse des différents documents transmis nous a permis de comparer les différentes manières dont ont pu être réalisées à la fois l'analyse de l'existant de chaque BMVR et l'élaboration d'axes stratégiques structurants pour leur réseau. Concernant cette réalisation, nous avons pu voir que les réponses divergeaient en fonction des méthodes de travail privilégiées par les directeurs ou directrices des réseaux. Il convient donc de revenir plus en détail sur cette question de la méthodologie d'élaboration.

UN DOCUMENT QUI S'ÉLABORE SELON DES MODALITÉS DIVERGENTES :

A travers les entretiens que j'ai réalisés avec les directeurs ou directrices de BMVR, j'ai pu en apprendre plus sur la méthode de travail qu'ils ou elles avaient privilégiée pour élaborer leur PCSES. Outre la méthode choisie, nous verrons qu'un critère essentiel qui entre en jeu pour le PCSES est celui de la temporalité, laquelle peut avoir une influence majeure aussi bien au moment de la rédaction du PCSES qu'au moment de la réalisation de ses objectifs dans les années qui suivent.

Des méthodes différentes en fonction des types de management

Le mode d'élaboration directif

Nous verrons que le mode participatif est bien souvent privilégié pour procéder à la construction du PCSES, en intégrant les équipes comme acteur majeur de cette construction. Cependant, la manière dont est élaborée le PCSES dépend en grande partie du type de management adopté par l'équipe de direction des BMVR. L'élaboration s'effectue intégralement par la direction dans le cas d'un management plutôt directif : c'est le cas à Nice, où Françoise Michelizza n'a pas sollicité ses équipes pour construire son projet scientifique et culturel, puisque ce dernier a été rédigé dans le cadre du renouvellement de sa mise à disposition.

Le positionnement de Malik Diallo est intéressant à ce sujet : s'il a rédigé seul la feuille de route des bibliothèques municipales (par question de temps comme nous le verrons dans la partie qui suit), il estime qu'il est plus efficace que la direction donne la voie à suivre dans les grandes lignes pour ensuite laisser une liberté aux équipes dans la manière de mettre en place les actions qui découlent de ces grandes lignes¹⁰³. D'après le conservateur, le rôle de la direction consiste plus à dire où l'on va qu'à animer des ateliers pour se demander où l'on va, surtout quand la direction connaît la route à suivre. C'est de cette manière qu'a été réalisée la feuille de route 2022-2025 des Champs Libres : c'est le comité de direction des

¹⁰³Entretien avec Malik Diallo, directeur des bibliothèques municipales et de la bibliothèque des Champs Libres de Rennes, réalisé le jeudi 23 mars 2023

Champs Libres, composé de la directrice des Champs Libres, de son directeur adjoint, du responsable de l'espace des sciences, du responsable du musée et de Malik Diallo, qui a décidé des grandes priorités à suivre pour les années à venir. C'est suite à cela que peut s'organiser un travail avec les collègues quant aux modalités de réalisation de cette feuille de route. Par souci d'efficacité donc, et aussi en fonction d'une conception managériale qui lui est liée, Malik Diallo a fait le choix de prendre en charge la rédaction des feuilles de route des Champs Libres avec l'équipe de direction, sans faire appel dans un premier temps à ses équipes.

Cela rejoint dans une certaine mesure ce que m'a dit à ce sujet l'ancien cadre de la ville de Marseille que j'ai pu interroger. D'après lui, un bon directeur possède son PSC sous le coude, et c'est ce PSC même qui sera écrit par les équipes à l'issue de leurs ateliers de travail : cela signifie que le bon directeur a une connaissance assez fine de ses équipements et des besoins de son réseau pour anticiper le travail des équipes à ce sujet. Pour autant, il m'a précisé que dans l'idéal, il est préférable que la démarche d'élaboration du PSC associe également les personnels des bibliothèques concernées.

Cependant, il est à noter que la participation des équipes pour l'élaboration du PCSES ne convient pas forcément à tous les contextes dans lequel celui-ci est rédigé. Ainsi, dans des contextes complexes en termes de ressources humaines comme cela est le cas à la BMVR de Marseille, ou encore à Poitiers, les équipes peuvent ne pas être en état de travailler sur des propositions de projet d'établissement. C'est aussi dans ce cadre-là que l'on peut comprendre le choix d'une élaboration par le haut. Somme toute :

C'est la compréhension de l'environnement administrativo-politique qui invite au choix de la forme du PSC (du document de déclaration d'intention aux tableaux détaillés) et de la démarche (une équipe réduite et sous tension ne peut travailler en multiples ateliers, un grand réseau peut avoir un chargé de PSC dédié à l'exemple d'Aix, etc.)¹⁰⁴

Cela signifie que la démarche adoptée pour l'élaboration du PCSES ne dépend pas uniquement du mode de management privilégié par la direction, mais doit prendre en compte aussi les conditions dans lesquelles il est élaboré, en termes de ressources humaines notamment.

On pourra aussi remarquer que lorsque le participatif est le mode d'élaboration privilégié, le rôle de la direction tout au long de la mise en place du projet reste parfois fort, comme nous allons le voir.

Le mode d'élaboration participatif :

Quoi qu'il en soit, dans la mesure où le projet d'établissement se réalise classiquement en mode projet, cela implique nécessairement la participation des équipes. Cette nécessité se retrouve chez les auteurs qui ont conceptualisé la gestion de projet. Ainsi, pour Paul Rasse :

D'une manière générale, la littérature managériale insiste sur le fait que les projets ont d'autant plus de chances d'avoir une action cohérente et une dynamique positive qu'ils ont été élaborés en associant activement de larges fractions du personnel, et que la direction et les différents niveaux de la hiérarchie s'engagent dans leur diffusion, s'y réfèrent régulièrement pour définir leurs priorités, les matérialiser par des actes, les utilisent pour arbitrer les décisions qui engagent l'avenir, pour évaluer le travail des uns et des autres.¹⁰⁵

¹⁰⁴Entretien avec un.e ancien.ne cadre de la ville de Marseille, réalisé le vendredi 5 mai 2023

¹⁰⁵RASSE, Paul, 2021. *Op. Cit.*, p. 55

Ce sont donc pour des raisons d'efficacité qu'inclure les équipes dans l'élaboration du projet peut s'avérer utile, voire indispensable. Nous reviendrons sur ce point plus en détail dans la partie consacrée à l'appropriation du PCSES par ces équipes en question.

Mais c'est aussi dans une visée de renouvellement des pratiques managériales dans leur ensemble que la gestion de projet implique la mobilisation des équipes pour sa réalisation. C'est ce qu'on retrouve aussi bien chez Paul Rasse, qui parle du projet comme moyen de « rassembler les microcontributions ultraspécialisées des uns et des autres, de les regrouper, de les réarticuler entre elles [...] »¹⁰⁶, que chez Jean-Pierre Boutinet par exemple. Ce dernier parle du management par projet comme « méthodologie du changement horizontal »¹⁰⁷ :

D'autres organisations, mais parfois aussi les mêmes, conçoivent leur projet comme ce qui doit dynamiser leur fonctionnement ; ce projet opératoire est destiné à mobiliser les énergies autour d'un enjeu. Il acquiert simultanément une valeur symbolique pour les acteurs partie prenante et une valeur opératoire dans la mesure où il oriente une action concrète à promouvoir. A ce niveau, la gestion par projet est une façon de lutter contre le fonctionnement bureaucratique des organisations ; c'est aussi une manière de développer le capital de motivation et de créativité du potentiel humain desdites organisations.¹⁰⁸

Dans cette mesure, concevoir et mener un projet de manière collaborative, c'est-à-dire en y intégrant la participation active des équipes, permet à chacun des membres du personnel d'apporter sa contribution en fonction des compétences et connaissances qui sont les siennes : le management par projet est en ce sens une façon d'introduire de la transversalité dans le travail d'une structure, et donc de repenser le fonctionnement de la hiérarchie dans le temps imparti pour le projet. A ce propos, Frédérique Berga lors de notre entretien a appuyé ce point positif qui a résulté des ateliers de groupes à Montpellier : les participant.e.s à travers ces ateliers ont été en mesure de montrer des compétences qu'ils n'ont pas l'habitude d'utiliser sur leur poste au quotidien¹⁰⁹.

Dans les faits, il s'agit d'un mode d'élaboration qui est prôné dans le milieu des bibliothèques, et ce depuis le premier écrit d'Anne Morel à ce sujet : dans son mémoire de conservatrice, cette dernière parle de l'élaboration du projet d'établissement comme d'un « travail collectif »¹¹⁰. D'après elle, associer les équipes permet à la fois de rassurer les élu.e.s et d'augmenter les chances de succès du projet. Cela est d'autant plus légitime que les équipes sont partie prenante des structures concernées par l'élaboration du projet, et qu'elles participent de facto à leur fonctionnement quotidien : par là, elles acquièrent avec cette expérience de terrain une connaissance fine des enjeux propres à leur environnement de travail. De cette manière, chaque agent.e est en mesure d'apporter un point de vue utile aussi bien en ce qui concerne l'analyse de l'existant que sur les actions à mettre en place, lesquelles s'intégreront dans les axes stratégiques fixés à l'issue du travail collaboratif. On retrouve également cette incitation à faire participer les équipes aux réflexions sur le projet d'établissement

¹⁰⁶ *Ibid.*, p. 49

¹⁰⁷ BOUTINET, Jean-Pierre, 2015. *Op. Cit.*, p. 238

¹⁰⁸ *Ibid.*, p. 119

¹⁰⁹ Entretien avec Frédérique Berga, chargée de mission au sein du réseau des médiathèques Montpellier Méditerranée Métropole, réalisé le mercredi 29 mars 2023

¹¹⁰ MOREL, Anne. *Op. Cit.*, p. 77

dans les Recommandations du Ministère de la Culture rédigées par Nicolas Georges : la méthodologie choisie pour élaborer le PCSES doit « [associer] le plus tôt et le plus largement possible l'équipe de la bibliothèque [...] »¹¹¹. Depuis l'écriture du mémoire d'Anne Morel, de nombreux projets d'établissement ont été élaborés sur le mode participatif, comme en témoigne Lucie Daudin dans le cas du projet d'établissement des années 2017-2020 des médiathèques de Plaine Commune, qui s'est construit à partir des réflexions des équipes¹¹².

En ce qui concerne les projets d'établissements des BMVR étudiées, plusieurs d'entre eux ont été en grande part coconstruits avec les équipes : cela a été le cas à Montpellier, Orléans, Châlons-en-Champagne et Reims.

Les modalités de la participation des équipes dans les PCSES étudiés

Il convient donc d'étudier comment le mode participatif a été intégré à la méthode d'élaboration du PCSES pour les quatre BMVR mentionnées. La participation du personnel a été réalisée sous la forme du volontariat dans le cas de la BMVR de Montpellier. Pour rappel, le PCSES n'a pas encore été validé au moment de l'écriture de ce mémoire, et l'entretien que j'ai pu avoir avec Frédérique Berga s'est orienté principalement sur les ateliers de réflexions qui ont été mis en place au cours de l'année qui a précédé¹¹³. Ces ateliers ont mobilisé 1/3 de l'effectif total du réseau, soit 115 volontaires, autour de neuf thématiques élaborées par l'équipe de direction, et d'une dixième ajoutée sur demande de l'équipe. Chacun.e a pu faire le souhait de travailler sur la thématique de son choix, sans forcément que celle-ci soit en lien avec son secteur. Un coordinateur a été choisi pour chaque groupe pour assurer le pilotage du travail. Une feuille de route vierge leur a été communiquée, afin que les documents finaux soient similaires dans leur mise en forme. Le directeur du réseau David-Jonathan Benrubi, qui est à l'origine de cette nouvelle pratique managériale, s'est impliqué dans des discussions intermédiaires pour aider les groupes à recentrer le travail quand la thématique devenait trop large : cela a pu être le cas par exemple pour la mission sociale, qui par essence est une thématique pouvant inclure de très nombreuses composantes. Pour le directeur, le but n'était pas tant le résultat que les moyens : le travail de réflexion en lui-même a été privilégié à la nécessité d'aboutir à des préconisations rigoureusement formalisées. Ainsi, une liberté quasi totale a été laissée aux groupes pour mener à bien le travail, suivant des méthodologies très diverses : certains groupes se sont partagé la thématique dont ils étaient chargés en plusieurs sous-thématiques, d'autres se sont répartis les différents temps de travail à exécuter (la réalisation du benchmark ayant été attribuée à une partie du groupe, la formulation de préconisations à l'autre), tandis que d'autres encore ont privilégié un travail commun sur l'ensemble. Tout ce travail de réflexions et de recherches devait aboutir à l'élaboration d'un document synthétique, ciblant plusieurs préconisations essentielles clairement formulées. Chaque document élaboré a été intégré à un Powerpoint récapitulatif de présentation destiné aux élu.e.s et aux cadres administratifs.

¹¹¹Recommandations pour la rédaction d'un projet culturel, scientifique, éducatif et social en bibliothèque de collectivité territoriale. Direction générale des médias et des industries culturelles. Service du livre et de la lecture. **[En ligne]** (publié en avril 2015). Disponible sur : https://www.google.com/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=0CAIQw7AJahcKEwjQt93K37P_AhUAAAAAHQAAAAAQAw&url=https%3A%2F%2Fwww.culture.gouv.fr%2Fcontent%2Fdownload%2F137255%2Ffile%2Fbrochure%2520PCSES.pdf&psig=AOvVaw2Ek5OiPZ4X3M2ecawNHlr8&ust=1686316216059758, p. 1

¹¹²Daudin, Lucie, 2019. « Mise en place et outils d'un projet d'établissement participatif : de la marguerite aux temps suspendus », in GRANDET, Odile et MOREL, Anne, *Op. Cit.*, p. 42-52

¹¹³Entretien avec Frédérique Berga, chargée de mission au sein du réseau des médiathèques Montpellier Méditerranée Métropole, réalisé le mercredi 29 mars 2023

A Châlons-en-Champagne, le choix des axes du projet de service des médiathèques pour 2018-2022 a été défini par un vote des équipes, comme évoqué précédemment¹¹⁴. A la suite de ce vote, un groupe de travail a été constitué pour chacun des quatre axes définis, et il a été demandé à chaque membre du personnel de se positionner sur l'un de ces quatre axes. Là aussi, certaines personnes ont été amenées à travailler sur une thématique qui différait de leurs prérogatives habituelles. Un cadre a été désigné pour animer chacun des groupes composé d'une huitaine de bibliothécaires, et un groupe supplémentaire a été constitué pour mener un travail sur des données statistiques. Les groupes de travail ont été chargés de formuler des propositions concrètes à propos de la thématique qui leur était attribuée, propositions traduites en fiches projets : à ce sujet, Mathieu Gautier m'a par exemple indiqué que 14 fiches avaient été rédigées pour l'axe consacré à l'amélioration de l'accessibilité, avec des propositions telles que l'élargissement des horaires d'ouverture. En moyenne, une douzaine de fiches a été produite pour chacun des quatre axes.

L'exemple d'Orléans est intéressant dans la mesure où les axes du projet ont d'abord été élaborés au niveau du comité de direction du réseau des médiathèques, pour ensuite créer des ateliers de travail sur des thématiques, comme me l'a précisé le cadre interrogé¹¹⁵. Cependant, il m'a expliqué que face à certaines réticences ressenties de la part du personnel, la directrice du réseau a pris l'initiative de faire participer l'équipe de direction à une formation-action de 13 jours, au cours de laquelle le formateur a remis en question les axes, en considérant que leur formulation ne leur permettait pas de pouvoir être entendus par l'équipe. A la suite de cette formation, de nouveaux groupes de travail ont été constitués et chacun des membres du personnel a été inscrit à une thématique en particulier. Les réflexions qui ont émané de ces nouveaux ateliers ont alors été retranscrites par le comité de direction, qui s'est également chargé de la traduction des axes en objectifs puis en actions. On peut donc noter ici qu'adopter une méthode participative pour l'élaboration du projet d'établissement peut s'avérer plus délicate qu'il n'y paraît, et peut en ce sens nécessiter le recours à des formations spécifiques pour garantir l'efficacité des ateliers de groupe d'une part, et la fluidité de compréhension dans le dialogue établi entre l'équipe de direction et les équipes d'autre part.

Enfin, on peut noter qu'à Reims également, des groupes de travail ont été constitués pour travailler sur les axes évoqués plus haut, à savoir une déclinaison du culturel, scientifique, éducatif et social, à laquelle s'est ajoutée une thématique managériale et une thématique environnementale. Ces axes ont été structurés par l'équipe de direction, qui s'est employée à rédiger le document PCSES proprement dit, puis à encadrer la concrétisation des actions à mener¹¹⁶.

Il ressort de ces différentes approches que la méthode d'élaboration des PCSES qui privilégie la participation des équipes passe généralement par la constitution de groupes de travail auxquels sont attribués une thématique spécifique, laquelle correspond à un axe déterminé du PCSES. Ces thématiques sont souvent déterminées par l'équipe de direction, mais peuvent parfois émaner directement des propositions des groupes de travail, comme cela a été le cas à

¹¹⁴Entretien avec Aude Grimm, directrice des médiathèques de Châlons-en-Champagne, et Matthieu Gautier, responsable de la coordination de l'activité des personnels des médiathèques de Châlons-en-Champagne, réalisé le mercredi 31 mai 2023

¹¹⁵Entretien avec un.e cadre des Médiathèques d'Orléans, réalisé le vendredi 2 juin 2023

¹¹⁶Entretien avec Emmanuelle Minault-Richomme, directrice des bibliothèques de la ville de Reims, réalisé le vendredi 21 avril 2023

Châlons-en-Champagne par le truchement du vote. Participer à un groupe de travail peut être imposé par la direction (sauf à Montpellier où le volontariat a été privilégié), avec une liberté laissée pour s'insérer dans le groupe thématique de son choix. Les groupes ont élaboré un important travail de réflexions à propos des enjeux propres à leur réseau de médiathèques. Ce travail a été synthétisé différemment selon les cas, dans des fiches projets à Châlons ou dans des feuilles de route de préconisations à Montpellier par exemple.

Après avoir étudié les choix d'élaboration des PCSES étudiés en termes d'acteurs mobilisés et de méthodes employées, il convient de s'interroger sur la question de la temporalité, pour comprendre comment s'est ancré ce processus d'élaboration dans le travail quotidien des bibliothèques en question. Nous verrons que la question de la temporalité est cruciale également pour la mise en place des actions qui découlent du PCSES construit.

Une nécessité d'adaptation à des temporalités parfois contraignantes

Temporalité contraignante pour l'élaboration des axes :

L'élaboration du PCSES est une démarche qui se déploie sur un temps relativement long, et qui exige de dégager du temps pour y travailler dans un quotidien bien souvent chargé pour les agent.e.s. Cela est d'autant plus le cas pour les projets construits de manière collaborative, dans la mesure où ils nécessitent la participation du plus grand nombre possible d'agent.e.s. De cette manière, l'élaboration du PCSES peut se révéler relativement contraignante, et ce dans des contextes parfois marqués par le manque de personnel, ce qui rend le travail quotidien très dense. Il convient donc d'adopter des stratégies spécifiques pour organiser les ateliers de groupes sans empiéter sur le travail de la bibliothèque.

En ce qui concerne les différentes structures étudiées, la question de la temporalité contraignante de l'élaboration du PCSES est revenue régulièrement au cours des entretiens. Ainsi, lorsque j'ai interrogé Delphine Quéreux-Sbaï à propos de son initiative d'élaboration de PCSES pour les bibliothèques de Reims à l'époque où elle en était la directrice, celle-ci a insisté sur le fait qu'il s'agissait d'une démarche extrêmement chronophage¹¹⁷. Cela implique donc de travailler à un rythme très soutenu : à Montpellier, le travail des groupes a eu une incidence sur les autres projets de la bibliothèque en cours. Frédérique Berga m'a précisé que les groupes se sont réunis une fois tous les quinze jours environ pendant une durée d'un an environ (d'octobre 2021 à septembre 2022), mais qu'une grande partie du travail avait été réalisée entre deux réunions¹¹⁸. Même chose à Châlons-en-Champagne, où la hiérarchie a été surprise du temps et de l'investissement qu'ont nécessité des ateliers de groupes mobilisant une cinquantaine d'agent.e.s du réseau. Les groupes se sont réunis régulièrement sur le même créneau horaire matinal pendant les temps de fermeture, pendant une dizaine de demi-journées au total¹¹⁹.

La temporalité est également un facteur à prendre en compte lors de l'arrivée d'une nouvelle direction chargée de rédiger un PCSES. Un temps est nécessaire pour les nouveaux arrivants pour comprendre le contexte et s'appropriier les enjeux des structures

¹¹⁷Entretien avec Delphine Quéreux-Sbaï, Conseillère pour le livre et la lecture de la DRAC Grand Est (site de Châlons-en-Champagne), réalisé le vendredi 12 mai 2023

¹¹⁸Entretien avec Frédérique Berga, chargée de mission au sein du réseau des médiathèques Montpellier Méditerranée Métropole, réalisé le mercredi 29 mars 2023

¹¹⁹Entretien avec Aude Grimm, directrice des médiathèques de Châlons-en-Champagne, et Matthieu Gautier, responsable de la coordination de l'activité des personnels des médiathèques de Châlons-en-Champagne, réalisé le mercredi 31 mai 2023

du réseau qu'ils sont voués à diriger. Cette compréhension fine du contexte est absolument nécessaire pour pouvoir construire un PCSES qui prend en compte les spécificités des établissements concernés. C'est ce qu'il se passe à Toulouse au moment de la rédaction de ce mémoire : le cadre interrogé.e m'a ainsi expliqué que le nouveau directeur des médiathèques prenait le temps lors de ses premiers mois en fonction de se familiariser avec le contexte toulousain, et travaillait actuellement sur un nouvel organigramme en amont de l'élaboration du PCSES prévue en 2024¹²⁰. Cependant, la rédaction d'un document de pilotage peut provenir directement d'une injonction de la municipalité, ce qui contraint potentiellement le temps qui peut y être consacré. Ainsi, à Rennes, Malik Diallo a été chargé par sa tutelle de transmettre très rapidement les axes stratégiques des bibliothèques municipales, dans un contexte où il y avait une urgence à remplir les feuilles de mandat¹²¹. Il a donc dû rédiger une feuille de route à partir de ce qu'il avait pu comprendre du territoire depuis son arrivée à la tête du réseau : c'est également cette contrainte de la temporalité qui a joué dans la forme très synthétique qu'a pris le document. En outre, la nécessité de dégager du temps nécessaire à la rédaction du PCSES n'est pas toujours en phase avec les priorités de la bibliothèque, par exemple dans des périodes où de nombreux projets sont en cours et où les équipes sont donc déjà très mobilisées. Malik Diallo précise toutefois que le début d'un mandat électoral peut être un moment opportun pour débiter le travail d'élaboration d'un PCSES : nous reviendrons sur ce point au sujet de la traduction des orientations culturelles de la ville au sein du PCSES.

On remarque donc que la temporalité peut très vite devenir contraignante pour la rédaction du PCSES, dans la mesure où il s'agit d'une démarche qui nécessite d'y consacrer du temps, dans des contextes qui ne sont pas toujours les plus favorables.

Temporalité contraignante pour la réalisation des actions prévues :

Le temps de l'élaboration du PCSES ne doit pas être laissé au hasard pour que son application puisse être effective sur les années à venir : à ce propos, Anne Morel, en s'appuyant sur le positionnement du conservateur Thierry Claerr, estime qu'il peut être pertinent de jouer avec la temporalité pour s'assurer de la réalisation des axes du PSC :

Validé par le conseil municipal, le PSC garantit un minimum de continuité dans le projet de la bibliothèque. En cas d'alternance politique alors que le projet qui a été validé lors du mandat précédent a toujours cours, il n'est en principe pas possible pour la nouvelle équipe municipale de le réfuter.¹²²

Il convient donc de faire en sorte que le projet soit rapidement validé par la tutelle pour s'assurer de la pérennité des actions prévues dans le cadre de celui-ci. Lorsque les élu.e.s valident le projet, ils doivent en principe fournir les moyens nécessaires à la réalisation des actions qui découlent des axes stratégiques. Cet enjeu stratégique se prépare en avance : Malik Diallo sur ce point considère que la période de mi-mandat, pendant laquelle les équipes avancent sur les feuilles de route existantes, est également un moment stratégique pour aller sensibiliser les

¹²⁰ Appel téléphonique avec un.e cadre des médiathèques de Toulouse, le 5 avril 2023

¹²¹ Entretien avec Malik Diallo, directeur des bibliothèques municipales et de la bibliothèque des Champs Libres de Rennes, réalisé le jeudi 23 mars 2023

¹²² MOREL, Anne, *Op. Cit.*, p. 53

élu.e.s à propos de certaines orientations qui pourraient figurer dans les campagnes électorales suivantes. Ces orientations pourront faire l'objet central des feuilles de route qui suivront, et qui seront ce faisant en accord avec les lignes politiques des élu.e.s. Le directeur ou la directrice des bibliothèques a donc tout à gagner à se positionner stratégiquement vis-à-vis des élu.e.s à différents temps des mandats électoraux afin d'assurer le soutien du politique pour réaliser les actions du PCSES. C'est aussi ce que m'a témoigné le.a cadre des Médiathèques d'Orléans en m'expliquant que certaines actions du projet d'établissement des bibliothèques d'Orléans avaient pu être exécutées dès lors qu'elles allaient dans le sens des priorités des élu.e.s¹²³. De même, des départs au sein de l'équipe électorale en cours de mandat peuvent venir perturber le planning des actions : la direction des Médiathèques d'Orléans a par exemple dû faire face à plusieurs changements successifs d'adjoint à la culture.

Pour s'assurer de sa réalisation, l'outil de planification à moyen terme que représente le PCSES peut être accompagné d'un rétroplanning, comme nous l'avons vu précédemment dans le cas de Châlons-en-Champagne et d'Orléans. J'ai donc interrogé les directeurs et directrices pour savoir s'ils ou elles avaient réussi à respecter la temporalité définie pour la mise en place des actions. Il s'avère qu'à Châlons-en-Champagne, comme l'a expliqué la nouvelle directrice Aude Grimm, toutes les actions comprises dans le rétroplanning du projet de service de 2018-2022 n'ont pas encore été mises en place, et il est prévu que cela soit fait dans les temps à venir avant d'envisager potentiellement d'en élaborer un nouveau¹²⁴. Nous pouvons ainsi constater que dans de nombreux cas, les bibliothécaires se retrouvent rattrapé.e.s par des contraintes quotidiennes qui apparaissent de manière impromptue dans la période consacrée à l'application concrète des projets programmés dans leur projet d'établissement. Outre les aléas émanant de la sphère politique que nous venons d'évoquer, le rétroplanning peut également être perturbé par de multiples inattendus dans le fonctionnement quotidien de la bibliothèque. Comme l'exprime la.le cadre des Médiathèques d'Orléans interrogé.e, « les plans d'action se fracassent au réel, et c'est le réel qui fait réellement bouger les choses. »¹²⁵ Le travail de l'équipe de direction consiste à s'adapter à l'imprévu et à essayer de garder une ligne de conduite fidèle aux axes stratégiques du projet d'établissement malgré des contextes parfois instables. On constate donc souvent un écart entre ce qui est prévu sur le papier et ce qui est concrètement réalisé dans les temps qui auraient dû y être consacrés. C'est également le cas à Reims, où Emmanuelle Minault-Richomme a constaté que certaines actions avaient pris du retard tandis que d'autres n'ont pas pu être menées pour des raisons financières ou par manque d'effectifs¹²⁶. Si le PCSES a permis de structurer la mise en place de projets, lesquels étaient particulièrement foisonnants à l'arrivée de la directrice, cette dernière estime que de trop nombreux projets sont encore programmés par rapport aux capacités de réalisation à l'échelle du réseau. Beaucoup de choses sont à améliorer sur ce point en vue d'un éventuel PCSES suivant, en commençant par réduire et hiérarchiser le nombre d'actions à accomplir. Ces exemples nous montrent donc que la temporalité qui est définie pour l'application du PCSES peut se révéler contraignante à la lumière des difficultés que rencontrent les bibliothèques à plusieurs niveaux, notamment en termes de ressources humaines, de budget ou de suivi par la tutelle.

De cette façon, les directeurs et directrices des BMVR qui ont entrepris de rédiger un PCSES doivent composer avec des temporalités qui entrent parfois en conflit avec la

¹²³Entretien avec un.e cadre des Médiathèques d'Orléans, réalisé le vendredi 2 juin 2023

¹²⁴Entretien avec Aude Grimm, directrice des médiathèques de Châlons-en-Champagne, et Matthieu Gautier, responsable de la coordination de l'activité des personnels des médiathèques de Châlons-en-Champagne, réalisé le mercredi 31 mai 2023

¹²⁵Entretien avec un.e cadre des Médiathèques d'Orléans, réalisé le vendredi 2 juin 2023

¹²⁶Entretien avec Emmanuelle Minault-Richomme, directrice des bibliothèques de la ville de Reims, réalisé le vendredi 21 avril 2023

réalité du quotidien de leurs structures, aussi bien au moment de l'élaboration du projet qu'à celui de sa réalisation.

Ainsi, nous pouvons constater à partir de l'étude des documents produits par les différentes BMVR qu'il n'y a pas de règles strictes concernant l'élaboration du PCSES, que ce soit au niveau de son contenu que de ses conditions de réalisation. Nous avons pu voir que cette élaboration comprend aussi bien des avantages que des désavantages pour les structures concernées. A travers la partie diagnostic, il permet aux bibliothèques de dresser un bilan de l'existant, et par cela de savoir où elles en sont et ce sur quoi elles doivent travailler. A travers la partie de conception des axes structurants, il pousse les professionnel.le.s à définir des priorités pour les années à venir et à rassembler les équipes autour d'une culture professionnelle commune, dès lors que le mode d'élaboration participatif est privilégié. En revanche, le processus d'élaboration s'avère en général extrêmement chronophage pour les établissements, ce qui représente une contrainte réelle dans des contextes où le manque de personnels et les restrictions budgétaires rendent le travail quotidien déjà très chargé. En outre, il ne peut être conçu sans accord préalable entre chacun.e des acteurs et actrices, et dépend en cela d'une entente générale entre les directions et les équipes, et de leur capacité à travailler ensemble sur un projet commun. Dans cette mesure, le PCSES ne peut représenter un outil de structuration efficace pour les bibliothèques en réseau que si le contexte d'élaboration est préalablement favorable. Ainsi, si toutes les conditions sont réunies, l'intérêt du PCSES pour la bibliothèque peut aller au-delà d'une visée purement utilitaire pour l'obtention de financements spécifiques : nous allons voir qu'il peut également être un outil qui offre l'occasion de penser le réseau de bibliothèques dans sa globalité, et de défendre sa place dans la Cité, en tant qu'établissement socio-culturel majeur.

PARTIE III. LE PCSES DES RÉSEAUX DE BIBLIOTHÈQUES, POUR QUOI FAIRE ?

LE PCSES, UN DOCUMENT EFFICACE POUR L'HARMONISATION DES PRATIQUES ET POUR LA GOUVERNANCE :

A l'issue de cette phase d'analyse des projets d'établissements réalisés par les différentes BMVR, il s'agit désormais de s'interroger sur l'utilité potentielle de ce document pour les réseaux de bibliothèques qu'il tend à structurer. Nous verrons que cette utilité peut être plurielle, comme l'évoque Nicolas Tocquer dans le chapitre « Le projet de service, un outil de pilotage » du livre *Concevoir et faire vivre un projet d'établissement en bibliothèque* :

Pour apporter de la cohérence aux différentes initiatives menées, pour favoriser l'adhésion et donc la motivation des personnels ou pour renforcer la visibilité de la bibliothèque auprès de la gouvernance des établissements, un « projet de service » peut s'avérer très utile.¹²⁷

Nous verrons donc que le PCSES peut être efficace à plusieurs niveaux, en tant qu'outil qui participe à la structuration des projets et des équipes qui font vivre la bibliothèque au quotidien d'une part, et en tant qu'outil de dialogue entre l'établissement et sa tutelle d'autre part.

Un outil de structuration des services et des équipes...

C'est tout d'abord à l'échelle des établissements que le PCSES est un document qui peut servir d'aide au fonctionnement, et ce d'autant plus dans le cas des réseaux de bibliothèques, qui requièrent une mise en cohérence du fonctionnement des différents établissements qui les composent. La notion de « mise en cohérence » est ici empruntée à Anne Morel, qui parle du projet d'établissement comme d'une « mise en cohérence de tous les aspects de la vie d'un établissement »¹²⁸. Effectivement, le projet d'établissement permet à la fois d'outil de cadrage pour les équipes, pour la réalisation des projets et pour le travail au quotidien.

Une manière de redonner du sens et d'organiser les projets et les services

Le PCSES peut dans certains cas relever directement d'une forme de besoin de la part des équipes, afin de dégager du sens dans le travail réalisé au quotidien. Dans le cas des BMVR, le document est l'occasion de mener une réflexion sur ce qu'est le réseau dont elle est à la tête, et dans quelle direction ce réseau doit aller : nous retrouvons là en filigrane les deux parties principales du document, à savoir la partie bilan de l'existant, et la partie qui décline les axes structurants. Delphine Quéreux-Sbaï adopte ce point de vue en soulignant l'importance que représente le fait d'écrire un document porté sur un réseau de bibliothèque : cet acte s'assimile à du « storytelling »¹²⁹, il permet d'exprimer ce que devrait être ce réseau, en s'appuyant sur ses points forts et sa manière de fonctionner. C'est aussi l'avis de Florence Le Pichon, qui parle du PCSES comme d'un « outil de structuration très

¹²⁷TOCQUER, Nicolas, 2019. « Le projet de service, un outil de pilotage », in *Op. Cit.*, p. 107

¹²⁸MOREL, Anne, 2019. « Mode d'emploi », in *Op. Cit.*, p. 11

¹²⁹Entretien avec Delphine Quéreux-Sbaï, Conseillère pour le livre et la lecture de la DRAC Grand Est (site de Châlons-en-Champagne), réalisé le vendredi 12 mai 2023

important » qui « amène les professionnels à se parler entre eux, à construire un projet commun, un discours clair sur les ambitions qu'ils doivent donner à ce projet. »¹³⁰ : en cela, l'élaboration du PCSES est l'occasion de penser ou de repenser la « culture commune »¹³¹ à l'ensemble du personnel, laquelle constitue le cœur du fonctionnement d'un réseau de bibliothèques.

Dans un quotidien où les projets sont parfois nombreux et épars et où les équipes peuvent finir par ne plus s'y retrouver, le PCSES permet alors de définir des priorités en fonction des grands axes stratégiques constitués : c'est en cela qu'il devient réellement une ligne de route sur plusieurs années. En ce sens, le PCSES permet de structurer les projets prévus, tout en assurant une allocation de moyens de la part de la tutelle afin de les réaliser, dès lors que le document a été validé. C'est aussi ce qu'indique l'ancien.ne cadre de la ville de Marseille¹³², pour qui le PSC est utile pour trancher sur certaines questions relatives aux services proposés par les structures : par exemple, si l'un des axes du projet porte sur la valorisation de la jeunesse, la déclinaison de cet axe apporte des réponses quant à la manière de le mettre en place par le truchement de services dédiés, comme la création d'un espace réservé aux adolescent.e.s. L'élaboration du document sert donc à faire des choix relatifs aux services de la bibliothèque et aux projets à créer.

Dès lors, le projet d'établissement en tant qu'outil de structuration des services peut apparaître comme une première étape avant l'élaboration d'autres documents structurants : ainsi, à Reims, le PCSES, qui intégrait une réflexion sur la place du cinéma en bibliothèque, a été suivi par un travail sur une charte documentaire incluant un volet documentaire important consacré au cinéma. De même, pour reprendre l'exemple de l'ancien.ne cadre de la ville de Marseille, si l'on crée un espace pour les adolescent.e.s, cela peut s'accompagner d'un travail sur la politique documentaire comprenant un nouveau volet d'acquisition et le changement du plan de classement par exemple. C'est effectivement une fois que les objectifs stratégiques ont été clairement définis dans le cadre du PCSES qu'il peut apparaître plus aisé de construire une politique documentaire et une politique culturelle en accord avec ces objectifs : sur le plan culturel, Emmanuelle Minault-Richomme a par ailleurs également précisé que cette réflexion sur le cinéma s'est traduite également par la création d'événements centrés sur cette thématique¹³³.

Un outil de management pour restructurer les équipes

En tant que ligne de route définissant les projets sur plusieurs années, le PCSES peut aider à rassurer des équipes qui dans certains contextes ont du mal à s'y retrouver, comme l'explique Delphine Quéréux-Sbaï : il est l'occasion « de les associer à la réflexion sur la bibliothèque de demain. »¹³⁴ Par ailleurs, les équipes sont parfois les premières à exprimer le besoin d'un cadrage qui peut se transcrire par l'élaboration d'un PCSES : c'est le cas à Châlons-en-Champagne, où Matthieu Gautier m'a indiqué que le travail accompli pour le projet de service répondait

¹³⁰Entretien avec Florence Le Pichon, chargée de mission lecture publique pour Livre et lecture en Bretagne, réalisé le mercredi 10 mai 2023

¹³¹Entretien avec Emmanuelle Minault-Richomme, directrice des bibliothèques de la ville de Reims, réalisé le vendredi 21 avril 2023

¹³²Entretien avec un.e ancien.ne cadre de la ville de Marseille, réalisé le vendredi 5 mai 2023

¹³³Entretien avec Emmanuelle Minault-Richomme, directrice des bibliothèques de la ville de Reims, réalisé le vendredi 21 avril 2023

¹³⁴Entretien avec Delphine Quéréux-Sbaï, Conseillère pour le livre et la lecture de la DRAC Grand Est (site de Châlons-en-Champagne), réalisé le vendredi 12 mai 2023

directement à une attente des collègues qui étaient en recherche de sens à donner à leur travail¹³⁵.

Il peut ainsi s'agir d'un véritable « outil managérial »¹³⁶ qui organise la manière de travailler des équipes : ce point a été souligné par de nombreux et nombreuses professionnel.le.s interrogé.e.s. La composante managériale constitue, comme nous l'avons vue dans la partie précédente, un axe à part entière du PCSES des bibliothèques de Reims : l'une des actions déclinée de cet axe s'attache à élaborer un nouvel organigramme, afin de réorganiser les services, notamment en y incluant un pôle pour l'accueil du public. En réalité, il s'avère que la refonte de l'organigramme accompagne la validation du PCSES dans bien des cas : cela peut se comprendre puisque dans la mesure où le PCSES structure les services et les projets, il faut pouvoir assurer ces services en termes de ressources humaines, en leur créant des pôles dédiés. Ainsi, l'élaboration participative du projet d'établissement des médiathèques d'Orléans est également allée de pair avec une refonte de l'organigramme du réseau, dès lors que la direction a réalisé la nécessité de « réorganiser les équipes en clarifiant les missions et les périmètres de chacun »¹³⁷. Cette réorganisation s'est aussi traduite par un travail sur chaque fiche de poste. Il en a été de même à Châlons-en-Champagne, où une restructuration du réseau par le truchement de la création d'un nouvel organigramme s'est effectuée conjointement à la mise en place des quatre axes du projet de service. De nouveaux services ayant été créés, cela a engendré la création de nouveaux postes sur lesquels sont venus se repositionner certain.e.s agent.e.s. On peut également évoquer le cas marseillais sur ce point : Raymond Romano m'avait appris que le projet de Gilles Eboli ne s'était pas arrêté au projet de service, mais avait aussi compris la réalisation d'un nouvel organigramme, qui n'avait malheureusement pas pu être totalement appliqué malgré sa validation par le comité de direction¹³⁸. Elle a toutefois permis la création de divisions à l'Alcazar regroupant les différents départements distingués à l'ouverture de la BMVR : par exemple, la division Sciences rassemble depuis lors quatre départements : le Kiosque, Sciences et techniques, Civilisations et Société. L'organigramme du réseau des bibliothèques de Marseille a été par la suite retravaillé à de nombreuses reprises dans une visée de clarification des liens fonctionnels entre les différents services ; cependant, à l'instar des projets de services, sa mise en place a bien souvent été bousculée par les ingérences au sein de la gouvernance que nous avons pu évoquer dans la première partie de ce mémoire.

Dans un autre registre, l'élaboration du projet d'établissement peut améliorer le travail des équipes en leur offrant une occasion de se connaître et de construire ensemble, notamment dans le cadre des ateliers thématiques réalisés au préalable : c'est ce qu'il s'est par exemple passé à Montpellier, où les travaux de groupes pour constituer le PCSES ont permis d'instaurer une communication entre différentes équipes du réseau qui ne se connaissaient pas nécessairement auparavant. Dans cette mesure, une grande part a été donnée à la transversalité à l'échelle du réseau dans le mode d'élaboration du PCSES : Frédérique Berga m'a précisé à ce propos que cette transversalité de fonctionnement avait été très appréciée aussi bien par la direction que par les équipes, et qu'elle sera sans doute au cœur d'une réorganisation à venir dans le cadre d'une refonte de l'organigramme¹³⁹.

¹³⁵Entretien avec Aude Grimm, directrice des médiathèques de Châlons-en-Champagne, et Matthieu Gautier, responsable de la coordination de l'activité des personnels des médiathèques de Châlons-en-Champagne, réalisé le mercredi 31 mai 2023

¹³⁶Entretien avec William Jouve, Conseiller pour le livre et la lecture de la DRAC Provence-Alpes-Côte d'Azur, réalisé le samedi 3 juin 2023

¹³⁷Entretien avec un.e cadre des Médiathèques d'Orléans, réalisé le vendredi 2 juin 2023

¹³⁸Entretiens avec Raymond Romano, bibliothécaire responsable du département Société de la bibliothèque de l'Alcazar de Marseille, réalisés le 22 février et le 31 mars 2023

¹³⁹Entretien avec Frédérique Berga, chargée de mission au sein du réseau des médiathèques Montpellier Méditerranée Métropole, réalisé le mercredi 29 mars 2023

Les différents témoignages des professionnels indiquent donc que les PCSES créés à l'échelle des BMVR étudiées peuvent servir d'outil de structuration à la fois des services et des équipes, pour que ceux-ci aillent dans le sens des axes stratégiques élaborés pour les années à venir. Pour que cet outil soit efficace, il convient toutefois qu'il ait été réalisé avec l'assentiment de la tutelle, faute de quoi les actions prévues n'auront pas de garantie de réalisation.

... Qui ne peut se passer de la volonté politique des décideur.euse.s

Les élu.e.s jouent un rôle essentiel vis-à-vis de l'élaboration du PCSES, en tant que dernière instance dont l'accord est nécessaire pour valider le document. Au-delà du temps de la validation, les élu.e.s peuvent également représenter des acteurs et actrices important.e.s tout au long de cette élaboration.

Le PCSES comme occasion d'ouvrir le dialogue avec la tutelle

Nombre de professionnel.le.s interrogé.e.s ont souligné le point suivant : travailler à l'élaboration du PCSES sert d'opportunité pour échanger avec les élu.e.s, qui peuvent être éloigné.e.s du monde des bibliothèques, au point de n'avoir parfois jamais discuté avec les bibliothécaires de leur commune. C'est donc un moyen pour les bibliothécaires de faire connaître les enjeux qui les concernent auprès des instances décisionnaires, afin de défendre les projets pour lesquels ils ou elles auront besoin d'un financement spécifique pour les années à venir. Il s'agit de faire en sorte que les élu.e.s puissent s'approprier le contenu du PCSES : cela peut passer par une invitation à participer à sa conception dans le cadre des comités de pilotage. Cela a été le cas à Reims notamment, où l'élue à la culture a pris part au comité de pilotage convoqué à la sortie de la crise sanitaire pour reprendre et conclure le travail ébauché sur le PCSES. Mais cette implication existait déjà depuis le début de ce travail, comme l'a précisé Delphine Quéreux-Sbaï :

Je dois avouer que le comité de pilotage du PCSES a été pour nous l'une des premières occasions de mobiliser l'élue, de le bloquer avec nous plusieurs heures d'affilée pour discuter de sujets de fonds. [...] On n'avait jamais de temps d'échanges avec notre élu, parce qu'il n'en était pas demandeur. [...] Cependant, dans le contexte actuel où des difficultés existent pour trouver des moyens, des moyens humains, ce ne sont pas non plus les discussions sur le PCSES qui vont rendre les choses complètement fluides et légères, il ne faut pas se leurrer. Mais cela permettait au moins d'avoir un vrai temps d'échange avec l'élue.¹⁴⁰

On retrouve donc ici l'idée selon laquelle le PCSES permet d'amener le politique sur le terrain des réflexions sur le réseau de bibliothèques existantes sur le territoire. A Châlons-en-Champagne également, Matthieu Gauthier m'a indiqué que des élu.e.s et des directeurs ou directrices culture avaient ponctuellement été présent.e.s lors des travaux de groupe réalisés pour constituer le projet de service : c'était donc un moment d'échanges entre les élu.e.s et les équipes, lesquelles ne les voient en général jamais, sauf exceptions telles que les jours d'inauguration de nouvelle structure¹⁴¹. L'exemple de Montpellier est très intéressant à ce propos¹⁴² : si les élu.e.s n'ont pas directement participé aux travaux de groupe, une journée a

¹⁴⁰Entretien avec Delphine Quéreux-Sbaï, Conseillère pour le livre et la lecture de la DRAC Grand Est (site de Châlons-en-Champagne), réalisé le vendredi 12 mai 2023

toutefois été organisée spécifiquement pour présenter la synthèse du travail accompli sous la forme du Powerpoint dont il avait été question en deuxième partie. Cette journée de présentation, qui s'est tenue au sein de la médiathèque centrale de la ville, a permis de réunir les cadres de l'administration, les partenaires culturels, la tutelle de l' élu à la culture au maire de la métropole, et tou.te.s les agent.e.s qui le souhaitaient. A la suite de cette présentation, des petits stands ont été disposés dans la médiathèque pour chacune des thématiques retenues, ce qui offrait aux élu.e.s la possibilité d'avoir une présentation plus complète et détaillée de la part des agent.e.s ou des cadres s'y étant consacré. L'idée sous-jacente à cette disposition était d'organiser cette journée de présentation à l'image de la méthode qui avait été adoptée pour les groupes de travail. Cet aspect participatif et l'espace laissé à l'échange entre les bibliothécaires et les élu.e.s est un moyen approprié pour permettre à ces dernier.ère.s de s'approprier le PCSES et ses enjeux. Cependant, le document n'a aucune valeur s'il n'a pas été validée par la tutelle : comme explicité précédemment, au moment de la rédaction de ce mémoire, le PCSES des bibliothèques de Montpellier en était à cette phase d'attente de validation.

Une validation nécessaire pour faire appliquer les projets

La validation du PCSES est donc une étape essentielle pour que puissent être mises en œuvre les actions déclinées des grands axes stratégiques. C'est ce que nous avons vu dans la partie consacrée à la temporalité du processus d'élaboration du PCSES, à partir du mémoire d'Anne Morel : les bibliothécaires ont tout à gagner à convaincre leurs élu.e.s de la légitimité des actions à mettre en place en amont de la finalisation du document, afin d'assurer la validation de celui-ci. C'est une fois que le PCSES est voté par la tutelle qu'il « devient public et sert de référent »¹⁴³, comme l'indique Delphine Quéreux-Sbaï. La tutelle possède donc une importance fondamentale en tant qu'instance qui vote le PCSES élaboré et qui ce faisant lui donne une validité : sans cet assentiment, le document est vide de sens et les financements d'exécution des projets compris dans le document ne seront pas garantis.

En cela, il est nécessaire qu'une forme d'entente existe au préalable entre les professionnels et les élu.e.s. Comme me l'a écrit l'ancien.ne cadre de la ville de Marseille dans un mail en amont de l'entretien que nous avons réalisé, le projet scientifique et culturel n'est d'aucune utilité et ne peut faire qu'aggraver des tensions préexistantes s'il n'existe pas de terrain d'accord au préalable entre les professionnel.le.s des bibliothèques, les administratifs et les élu.e.s :

Quand il y a une volonté politique, dans 99% il y a une volonté professionnelle et le PSC se fait aisément et rapidement, sans complexité. Les autres cas indiquent plutôt un souci.¹⁴⁴

C'est notamment pour cette raison qu'aucun PCSES n'a jusqu'à présent été validé à l'échelle du réseau des bibliothèques marseillaises.

Outre ce prérequis d'un environnement d'entente entre les bibliothèques et leur tutelles, il faut également que le PCSES rédigé ait du sens politique pour l' élu.e, c'est-à-dire qu'il fasse écho à son propre programme.

¹⁴¹Entretien avec Aude Grimm, directrice des médiathèques de Châlons-en-Champagne, et Matthieu Gautier, responsable de la coordination de l'activité des personnels des médiathèques de Châlons-en-Champagne, réalisé le mercredi 31 mai 2023

¹⁴²Entretien avec Frédérique Berga, chargée de mission au sein du réseau des médiathèques Montpellier Méditerranée Métropole, réalisé le mercredi 29 mars 2023

¹⁴³Entretien avec Delphine Quéreux-Sbaï, Conseillère pour le livre et la lecture de la DRAC Grand Est (site de Châlons-en-Champagne), réalisé le vendredi 12 mai 202

¹⁴⁴Mail envoyé par A., ancien.ne cadre Marseille, en amont de l'entretien réalisé le vendredi 5 mai 2023

Le PCSES comme déclinaison de la politique culturelle appliquée à l'échelle de la lecture publique

On en revient ici aux propos de Raymond Romano que nous avons évoqués en première partie, quand celui-ci envisageait le projet de service comme une déclinaison professionnelle de la volonté politique des élu.e.s¹⁴⁵. On retrouve cette idée dans un article de Fabienne Henryot consacré aux collections des bibliothèques :

Le PCSES doit en effet faire de la bibliothèque un moyen pour la collectivité de mettre en œuvre ses priorités. Il est un document engageant et contractuel, qui formalise la relation entre la bibliothèque et sa collectivité ou l'État et transcrit ainsi l'évolution des politiques publiques dans la gestion des bibliothèques.¹⁴⁶

Cela signifie que les politiques publiques qui s'inscrivent dans un territoire donné doivent être l'un des points de départ du positionnement stratégique à adopter pour penser les axes du PCSES. Cette dimension est prise en compte par beaucoup de professionnels interrogés, et pas seulement des directeurs ou directrices de réseaux : Florence Le Pichon du SRL de Bretagne estime que le schéma intercommunal de lecture publique (l'équivalent du PCSES appliqué à un réseau intercommunal) doit être « un reflet de la politique menée par les élu.e.s », et que « les acteurs de la lecture publique doivent avoir une connaissance plus ou moins fine de la collectivité ». C'est dans cette mesure qu'il est de leur ressort d'« utiliser les axes politiques des élu.e.s pour amener le projet d'établissement. »¹⁴⁷

Par ailleurs, cet aspect se retrouve de manière explicite dans le corps même de certains PCSES étudiés : ainsi, le PCSES de Reims s'ouvre sur une référence au schéma d'orientations « Vivre la culture à Reims »¹⁴⁸. Il en est de même à Orléans, dont le projet d'établissement des médiathèques mentionne d'entrée de jeu « [qu'il] s'élabore dans le cadre de la politique culturelle de la ville d'Orléans »¹⁴⁹. On remarque donc à travers ces deux exemples la volonté explicite de la part des rédactrices du document d'assurer une adéquation entre le projet d'établissement et le projet culturel inscrit dans les politiques publiques des villes concernées. On peut même voir que les bibliothèques qui rédigent un projet de service peuvent servir d'exemple pour le fonctionnement des autres services publics de leur ville : c'est ce qu'il s'est passé à Châlons-en-Champagne, où dans les années qui ont suivi la rédaction du projet de service des bibliothèques, d'autres projets de service ont vu le jour, notamment à la direction de la culture¹⁵⁰.

Ainsi, la dimension politique est cruciale pour veiller à la mise en place et à l'application du PCSES : il s'agit pour les professionnels d'ouvrir un dialogue avec leurs élu.e.s sur les directions qu'ils souhaitent donner à leur structure, en

¹⁴⁵Entretiens avec Raymond Romano, bibliothécaire responsable du département Société de la bibliothèque de l'Alcazar de Marseille, réalisés le 22 février et le 31 mars 2023

¹⁴⁶HENRYOT, Fabienne, 2021. Les collections, nouvel atout des bibliothèques. Culture et Musées, 37, pp.135-162, p. 9

¹⁴⁷Entretien avec Florence Le Pichon, chargée de mission lecture publique pour Livre et lecture en Bretagne, réalisé le mercredi 10 mai 2023

¹⁴⁸Projet culturel, scientifique, éducatif et social des bibliothèques de Reims 2022-2025, «Vivre la bibliothèque ensemble», p. 5

¹⁴⁹Projet d'établissement 2018-2022 des médiathèques d'Orléans, p. 1

¹⁵⁰Entretien avec Aude Grimm, directrice des médiathèques de Châlons-en-Champagne, et Matthieu Gautier, responsable de la coordination de l'activité des personnels des médiathèques de Châlons-en-Champagne, réalisé le mercredi 31 mai 2023

s'assurant que ces directions soient en concordance, voire prolongent les politiques publiques de la culture qui s'appliquent à la ville concernée. Le PCSES doit donc se construire en composant aussi bien avec les besoins propres au territoire des bibliothèques qu'avec la politique culturelle en place au moment de son élaboration, ce qu'explicitent Emmanuel Aziza et Fabienne Kerckaert :

La particularité des projets d'établissement est donc de conjuguer les éléments descendants de la politique culturelle et les éléments remontants du contexte de chaque bibliothèque. Ces deux composantes sont indissociables et n'existeraient pas l'une sans l'autre. La politique culturelle légitime et valide les actions des bibliothèques vers les usagers et les bibliothèques utilisent leurs ressources et leurs savoir-faire pour y répondre.¹⁵¹

De cette manière, le PCSES peut représenter un véritable « levier managérial »¹⁵² qui permet de réunir aussi bien les équipes que les élu.e.s autour d'un projet commun pour les bibliothèques, qui fait écho aux politiques culturelles du territoire.

UNE PRISE EN COMPTE RELATIVE DES SPÉCIFICITÉS DE CHAQUE STRUCTURE, DES DIFFICULTÉS D'APPLICATION SUR L'ENSEMBLE DES RÉSEAUX :

Il convient désormais de s'intéresser à la manière dont le PCSES parvient ou non à s'appliquer à l'échelle des réseaux de bibliothèques, puisqu'il s'agit du terrain qui nous concerne. Cela renvoie à la question que nous nous étions posée en introduction, à savoir : comment un document appliqué à l'échelle d'un réseau de bibliothèques peut-il prendre en compte les spécificités de chaque structure ? Ce questionnement va de pair avec une interrogation sur l'appropriation potentielle du document par des équipes qui à l'échelle d'un réseau sont amenées à exercer dans des structures qui peuvent être très diverses par leur taille, leur fonds, leur public, etc...

Une approche transversale à l'échelle du réseau souvent privilégiée

Nous verrons que dans les différents cas étudiés ici, le PCSES a bien souvent vocation à s'appliquer à l'ensemble du réseau, donc à toutes les bibliothèques qui le composent, de manière indifférenciée : c'est le fonctionnement du réseau dans sa globalité qui est ciblé par le document.

Le PCSES, document conçu à l'échelle du réseau

Pour plusieurs BMVR avec lesquelles j'ai pris contact, il n'y a pas de prise en compte au sein du PCSES des différences territoriales entre les quartiers où sont implantées les bibliothèques de la ville. C'est le cas à Montpellier : Frédérique Berga m'a indiqué que le travail effectué par les groupes de bibliothécaires avait été pensé de façon globale à l'échelle de la BMVR, dans la mesure où les différences territoriales jouent plutôt sur d'autres niveaux tels que les actions partenariales¹⁵³. En revanche, les thématiques travaillées par les groupes, tel que l'accueil des publics, est commune à toutes les bibliothèques du réseau – bien que cet accueil soit parfois différent dans certaines zones difficiles, comme me l'a précisé mon interlocutrice. Il en est de même à

¹⁵¹AZIZA, Emmanuel Aziza et KERCKAERT, Fabienne "Le projet d'établissement, un chantier toujours ouvert : les boucles de progrès" in GRANDET, Odile et MOREL, Anne, *Op. Cit.*, p. 94

¹⁵²Entretien avec Aude Grimm, directrice des médiathèques de Châlons-en-Champagne, et Matthieu Gautier, responsable de la coordination de l'activité des personnels des médiathèques de Châlons-en-Champagne, réalisé le mercredi 31 mai 2023

¹⁵³Entretien avec Frédérique Berga, chargée de mission au sein du réseau des médiathèques Montpellier Méditerranée Métropole, réalisé le mercredi 29 mars 2023

Reims, où le PCSES a été pensé comme étant le projet du réseau dans sa globalité, même si là aussi, Emmanuelle Minault-Richomme a ajouté que dans les faits certaines actions organisées portent plus spécifiquement sur un ou plusieurs établissements¹⁵⁴. D'après Delphine Quéreux-Sbaï, directrice qui lui avait précédé, le PCSES ne pouvait se justifier qu'à l'échelle du réseau municipal, étant donné la taille modeste de ce réseau : quoi qu'il en soit, le PCSES se doit d'être rédigé au niveau du pilote global, c'est-à-dire de l'entité BMVR¹⁵⁵. C'est également l'avis de Malik Diallo, qui estime que les bibliothèques municipales du réseau rennais ont d'ores-et-déjà tendance à travailler chacune de leur côté : pour cette raison, le directeur a pris le parti d'incarner l'aspect collectif de la politique des bibliothèques de la ville.¹⁵⁶ A son sens, bien qu'il existe des différences à l'échelle des quartiers, on reste dans la même ville, et donc dans le même réseau de lecture publique : il s'agit de ne pas être trop différenciant, et de raccorder l'ensemble des structures aux axes dessinés dans le cadre de la feuille de route des bibliothèques. Malik Diallo a ajouté à ce sujet que cette feuille de route laisse toutefois aux bibliothécaires une marge de liberté pour mettre en place leurs projets au sein de la structure qui leur est propre.

Pour autant, le conservateur reconnaît que l'équilibre n'est pas forcément facile à trouver entre le particularisme des bibliothèques de quartier et la politique du réseau dans son ensemble. On peut donc continuer de s'interroger légitimement sur ces différences territoriales existantes, qui ne sont pas prises en compte dans le cadre du PCSES du réseau : cela peut potentiellement empêcher l'appropriation du document par l'ensemble des structures. Sur ce point, Aude Grimm a notamment évoqué lors de notre entretien le fait qu'il avait été difficile pour certains membres du personnel d'accepter la réorganisation transversale des équipes qui s'était mise en place conjointement à la validation du projet de service de 2018 : certaines se regrettaient d'avoir abandonné une logique de quartier, et ne se retrouvaient pas forcément dans la nouvelle organisation des équipes¹⁵⁷. Dans cette mesure, on peut donc penser que l'appropriation du PCSES par l'ensemble des bibliothèques du réseau, quels que soient leurs particularismes territoriaux, ne peut se faire que si le fonctionnement en réseau est réellement fonctionnel. C'est à cette condition que chacune des structures partagera la « culture commune » du réseau évoquée précédemment, et connaîtra la place qui lui est propre au sein de ce réseau. Le PCSES est par ailleurs un document dont l'élaboration peut permettre de repenser ce fonctionnement en réseau, et ce faisant aide à éviter le risque d'exclusion de certaines bibliothèques de proximité de la politique globale des bibliothèques d'une ville donnée.

Une occasion de repenser le fonctionnement transversal du réseau

C'est au moment de l'élaboration du PCSES que peut être envisagée une réorganisation du réseau allant dans le sens de la transversalité, en étant accompagnée de la refonte d'un organigramme comme nous avons pu le voir.

¹⁵⁴Entretien avec Emmanuelle Minault-Richomme, directrice des bibliothèques de la ville de Reims, réalisé le vendredi 21 avril 2023

¹⁵⁵Entretien avec Delphine Quéreux-Sbaï, Conseillère pour le livre et la lecture de la DRAC Grand Est (site de Châlons-en-Champagne), réalisé le vendredi 12 mai 2023

¹⁵⁶Entretien avec Malik Diallo, directeur des bibliothèques municipales et de la bibliothèque des Champs Libres de Rennes, réalisé le jeudi 23 mars 2023

¹⁵⁷Entretien avec Aude Grimm, directrice des médiathèques de Châlons-en-Champagne, et Matthieu Gautier, responsable de la coordination de l'activité des personnels des médiathèques de Châlons-en-Champagne, réalisé le mercredi 31 mai 2023

Accentuer la transversalité des services du réseau est un moyen de fortifier ce réseau envisageant un fonctionnement commun pour les structures et les équipes ; il s'agit par ailleurs d'une dynamique que l'on retrouve régulièrement au sein des réseaux de bibliothèques aujourd'hui. Au-delà du monde des bibliothèques, la tendance à la transversalité des services recoupe de nouveaux modes d'organisation moins verticaux qui infusent le domaine de la culture depuis plusieurs décennies, comme l'explicite Paul Rasse dans l'ouvrage précédemment cité :

Progressivement, de nouveaux paradigmes se sont développés qui privilégient, à l'inverse, l'intelligence collective - nous en avons déjà parlé -, la souplesse, l'adaptation, l'innovation plutôt que l'organisation, et qui opposent à la division en unités closes la circulation de l'information, la communication informelle, la décentralisation des décisions et du pouvoir.¹⁵⁸

Dans cette mesure, la mise en place de la transversalité des services au sein d'un réseau de bibliothèques est le processus par lequel s'organise une véritable circulation entre chacune des bibliothèques, et se tisse un lien organisationnel qui les rend complémentaires. Cette dynamique permet à certaines petites structures du réseau de trouver un appui dans le fonctionnement réseau, notamment en termes de ressources humaines : c'est ce que nous retrouvons à Orléans, où il est prévu dans le cadre du projet d'établissement de rassembler les équipes de plusieurs structures de proximité pour permettre de combler les absences dans des bibliothèques qui ne fonctionnaient jusqu'alors qu'avec une équipe de deux bibliothécaires seulement¹⁵⁹. Penser le fonctionnement du réseau de manière transversale dans le cadre du projet d'établissement est alors une manière de prendre en compte les spécificités de chacune des bibliothèques : ainsi, Laëtitia Bontan à propos des réseaux de bibliothèques distingue plusieurs types d'équipements qui doivent être amenés à fonctionner ensemble grâce à une structuration mutualisée :

La qualité de l'équipement de lecture publique participe au rayonnement du pôle. Sur ce modèle de structuration des équipements et des services peut se définir le niveau du réseau de lecture publique composé de bibliothèques de *niveau supérieur* couvrant l'ensemble des besoins d'un territoire (rayonnement intercommunal), de bibliothèques de *niveau intermédiaire* (rayonnement communal) et de bibliothèques de *proximité*, points d'accès au livre (actuel points lecture).¹⁶⁰

Un PCSES qui pense un réseau de bibliothèques se doit donc d'intégrer dans son élaboration un fonctionnement du réseau impliquant chacun de ces « niveaux » de bibliothèques.

Toutefois, la transversalité des services s'organise différemment en fonction des réseaux, et est ce faisant plus ou moins intégrale. C'est effectivement à chaque réseau qu'il appartient de définir les points sur lesquels les établissements fonctionnent de manière mutualisée. A Rennes par exemple, Malik Diallo fait le choix de privilégier la complémentarité des établissements plutôt que la multiplication de coordinateurs communs à l'ensemble du réseau en ce qui concerne les acquisitions : il estime qu'un nombre trop grande de commissions d'acquéreurs peut nuire à l'efficacité du travail, là où une seule personne peut se charger des acquisitions de sa structure de manière indépendante¹⁶¹. Delphine Quéreux-Sbaï pense pour sa part que le PCSES est d'autant plus légitime lorsqu'il est conçu à l'échelle d'un réseau, en tant que document qui permet de définir les domaines de transversalité : il peut notamment s'agir de politiques

¹⁵⁸RASSE, Paul. *Op. Cit.*, p. 106

¹⁵⁹Entretien avec un.e cadre des Médiathèques d'Orléans, réalisé le vendredi 2 juin 2023

¹⁶⁰BONTAN, Laëtitia. *Op. Cit.*, p. 84

¹⁶¹Entretien avec Malik Diallo, directeur des bibliothèques municipales et de la bibliothèque des Champs Libres de Rennes, réalisé le jeudi 23 mars 2023

d'acquisitions partagées mentionnées par Malik Diallo, ou de mutualisation des équipes comme évoqué pour le réseau d'Orléans. Cela s'applique également au niveau de la circulation des documents, par le truchement d'un abonnement unique pour le réseau par exemple. En ce sens, la mise en place de services transversaux à l'échelle d'un réseau peut faciliter l'usage des services pour les usager.ère.s. Comme le dit Malik Diallo, le public se rend de manière indifférenciée dans les différentes bibliothèques de la ville, et ne comprend donc pas nécessairement que celles-ci puissent fonctionner différemment – comme c'est le cas à Rennes où se distinguent dans leur fonctionnement les bibliothèques municipales et la bibliothèque des Champs Libres¹⁶². Mutualiser les services et aller dans le sens de la transversalité améliore donc l'efficacité du fonctionnement du réseau et rend plus simple son utilisation par le public : sur ce point, Florence Le Pichon précise aussi que ce fonctionnement en réseau, s'il peut parfois susciter des réticences de la part des professionnels, est une manière de faciliter l'expérience des usager.ère.s des bibliothèques, et rappelle en définitive que c'est bien pour eux que se déploient les services des bibliothèques¹⁶³. En somme, chaque réseau peut être amené à fonctionner de manière plus ou moins transversale, et le PCSES est une occasion de structurer ce fonctionnement réseau : inciter les bibliothèques d'un même réseau à travailler en commun comporte l'avantage de rendre leur organisation plus lisible et plus fonctionnelle pour le public.

Pour autant, si les documents des BMVR étudiés sont tous rédigés en vue du réseau de bibliothèques dans son ensemble, certains établissements envisagent une déclinaison du document pour chacune de ses bibliothèques.

Une déclinaison pour chaque établissement du réseau parfois envisagée

La déclinaison du projet d'établissement pour chacune des structures d'un réseau de bibliothèque fait écho aux marges de liberté évoquées par Malik Diallo à propos de la concrétisation des axes structurants à l'échelle des bibliothèques du territoire. Elle peut toutefois se formaliser par la conception d'un nouveau projet d'établissement appliqué cette fois à l'échelle d'une seule structure : ce nouveau projet serait donc la transcription des objectifs du PCSES du réseau pour chacune des bibliothèques qui le composent, en fonction de leurs spécificités. C'est ce qui a pu avoir lieu pour le réseau de Plaine Commune, comme l'a évoqué le conservateur William Jouve, ancien directeur du réseau¹⁶⁴. C'est également ce qu'on retrouve dans le chapitre de Lucie Daudin mentionné précédemment : cette dernière précise que le projet de lecture publique est décomposé en un projet d'équipement individuel pour chaque médiathèque¹⁶⁵. Cette déclinaison peut être envisagée comme une manière de rendre le PCSES du réseau fonctionnel pour chacune des bibliothèques du réseau, quelles que soient leurs spécificités : elle peut donc être un moyen d'appropriation du document à l'échelle de chacune des structures. Cette question d'appropriation est essentielle pour que le document puisse être efficace et être à l'origine de la mise en place de projets précis. Il faut qu'elle existe principalement au sein des équipes.

¹⁶²Entretien avec Malik Diallo, directeur des bibliothèques municipales et de la bibliothèque des Champs Libres de Rennes, réalisé le jeudi 23 mars 2023

¹⁶³Entretien avec Florence Le Pichon, chargée de mission lecture publique pour Livre et lecture en Bretagne, réalisé le mercredi 10 mai 2023

¹⁶⁴Entretien avec William Jouve, Conseiller pour le livre et la lecture de la DRAC Provence-Alpes-Côte d'Azur, réalisé le samedi 3 juin 2023

¹⁶⁵DAUDIN, Lucie. *Op. Cit.*, p. 45

De potentielles difficultés d'appropriation par les équipes

Les équipes des bibliothèques s'approprient diversement le document qu'est le PCSES en fonction des cas ; pourtant, cette appropriation semble essentielle pour que les projets prévus dans ce cadre puissent être portés et suivis par le personnel. Ce n'est donc pas parce qu'un projet d'établissement a été conçu et validé qu'il sera nécessairement suivi par tous et toutes sur le long terme : d'où le défi d'une véritable appropriation de la part des équipes, afin de faire vivre le projet d'établissement jusqu'à son terme. L'implication de l'ensemble du personnel est donc essentielle, comme le souligne Nicolas Tocquer :

On ne saurait trop insister sur le fait que tous les agents d'une bibliothèque, quels que soient leur corps d'appartenance, leur statut ou leur fonction, sont les ambassadeurs du service et que leur motivation individuelle est un facteur-clé de réussite collective : il est essentiel que chacun puisse s'approprier et porter fièrement le projet de service, qui doit par conséquent offrir une image dynamique, positive et innovante de leur activité.¹⁶⁶

Il s'agit donc d'étudier la manière dont peut s'effectuer une réelle appropriation par chacune des personnes travaillant au sein des bibliothèques concernées, aussi bien pour saisir les enjeux du projet de service, mais aussi pour les traduire en actions concrètes sur plusieurs années.

La méthode participative comme garantie d'une meilleure appropriation ?

Pour que les équipes puissent s'approprier le PCSES, il faut que le document fasse sens à leurs yeux et qu'elles puissent s'y identifier. Effectivement, le projet d'établissement n'a rien d'essentiellement performatif, comme a pu l'exprimer Malik Diallo au cours de notre entretien¹⁶⁷ : le document n'est pas nécessairement intégré par les collègues, et nécessite donc un travail de fond point par point pour que les axes puissent être réellement structurants aux yeux de tous et toutes. Le conservateur donne l'exemple de l'accueil : ce n'est pas parce qu'on intègre un axe sur l'accueil dans le projet d'établissement que cela va automatiquement fonctionner. Il s'agit bien plutôt de faire un travail sur le terrain en amont avec une réelle implication des agent.e.s pour que soit construite une vraie politique d'accueil qui sera potentiellement intégrée dans le projet. De cette façon, on peut penser que l'appropriation par les équipes des thématiques structurantes du projet d'établissement se produit plus aisément lorsqu'elles participent directement à son élaboration, dans la mesure où le projet découle alors directement de leur propre travail, avec tout ce qu'il comprend d'idées et de perspectives pour leurs structures. C'est notamment le cas à Montpellier, où la démarche d'élaboration participative a permis une implication directe d'un grand nombre d'agent.e.s. Comme me l'a indiqué Frédérique Berga¹⁶⁸, la valorisation des compétences personnelles des participant.e.s dans le travail d'élaboration par groupes thématiques est ce qui a permis une véritable appropriation des enjeux du futur PCSES pour les équipes du réseau. Florence Le Pichon souligne également que le PCSES est un outil de structuration très important qui amène les professionnels à se parler, à construire un discours commun et clair sur les ambitions à donner au projet d'établissement¹⁶⁹ : dès lors que le document est le fruit du travail collaboratif des différents professionnels, il

¹⁶⁶TOCQUER, Nicolas, *Op. Cit.*, p. 100

¹⁶⁷Entretien avec Malik Diallo, directeur des bibliothèques municipales et de la bibliothèque des Champs Libres de Rennes, réalisé le jeudi 23 mars 2023

¹⁶⁸Entretien avec Frédérique Berga, chargée de mission au sein du réseau des médiathèques Montpellier Méditerranée Métropole, réalisé le mercredi 29 mars 2023

¹⁶⁹Entretien avec Florence Le Pichon, chargée de mission lecture publique pour Livre et lecture en Bretagne, réalisé le mercredi 10 mai 2023

semble alors évident que ces derniers se sont appropriés pleinement son contenu, en amont même de sa rédaction. Pour autant, si la méthode participative permet aux professionnel.le.s participant.e.s de s'imprégner des enjeux du PCSES en étant à l'origine directe de leur conception, ce n'est pas pour autant que cette appropriation durera tout au long de la temporalité d'exécution du projet. Il est du ressort de la direction de faire en sorte que cette appropriation soit effective, de l'élaboration à l'application du projet sur plusieurs années, comme l'écrit Paul Rasse :

Encore une fois, l'art du management consiste moins à appliquer des recettes qu'à savoir partager un projet avec tous, pour en faire véritablement un élément de cohésion, une référence collective. Il faut réussir à en faire vivre l'esprit, alors que dans l'équipe, chacun, confronté au principe de réalité, doit chaque jour affronter des problèmes, faire face à des urgences, se soumettre à des exigences de l'environnement... Autant d'événements qui ont tendance à occulter les beaux principes et à user l'enthousiasme de départ.¹⁷⁰

Les encadrants ont donc un réel rôle à jouer pour faire perdurer l'appropriation du PCSES par les équipes sur le long terme.

Le rôle des encadrants pour l'appropriation des équipes dans le travail au quotidien

Pour William Jouve, faire vivre le projet d'établissement passe par un travail sur les objectifs des agent.e.s dans le cadre de l'entretien annuel d'évaluation : c'est donc aux cadres de définir les priorités et de les traduire en objectifs à destination des agent.e.s, dont l'exécution sera évaluée par un point annuel¹⁷¹. C'est également ce qu'estime Delphine Quéreux-Sbaï¹⁷² : si les agent.e.s n'ont pas nécessairement le temps d'aller consulter le PCSES une fois que celui-ci a été validé, il est en revanche du ressort de l'équipe de direction d'adopter une vue d'ensemble sur les stratégies à instaurer et de les communiquer au personnel. Cela se retrouve notamment à Reims où comme nous l'avons vu un cadre est chargé d'une thématique structurante du PCSES, et se doit de la travailler avec ses collègues. A Châlons-en-Champagne aussi, nous avons pu constater que le projet de service a été accompagné d'un nouvel organigramme : Matthieu Gautier m'a précisé à ce sujet qu'un accompagnement des agent.e.s avait été nécessaire pour leur permettre de s'approprier leur place dans ce nouvel organigramme¹⁷³. Par extension, on peut imaginer que cette nouvelle place va de pair avec de nouvelles fonctions en accord avec les objectifs du projet de service validé à l'époque. C'est également ce qui a eu lieu à Orléans : à propos de l'appropriation du projet d'établissement par les équipes, la.le cadre des Médiathèques d'Orléans m'a répondu que cela est passé par un travail en profondeur à la fois sur l'organigramme et sur chaque fiche de poste de chaque agent.e¹⁷⁴. Par la suite, il a été du devoir des chefs d'équipe d'accompagner les équipes au changement, et de leur transmettre les enjeux relatifs au projet d'établissement en place : à son sens,

¹⁷⁰RASSE, Paul, 2021. *Op. Cit.*, p. 129

¹⁷¹Entretien avec William Jouve, Conseiller pour le livre et la lecture de la DRAC Provence-Alpes-Côte d'Azur, réalisé le samedi 3 juin 2023

¹⁷²Entretien avec Delphine Quéreux-Sbaï, Conseillère pour le livre et la lecture de la DRAC Grand Est (site de Châlons-en-Champagne), réalisé le vendredi 12 mai 2023

¹⁷³Entretien avec Aude Grimm, directrice des médiathèques de Châlons-en-Champagne, et Matthieu Gautier, responsable de la coordination de l'activité des personnels des médiathèques de Châlons-en-Champagne, réalisé le mercredi 31 mai 2023

¹⁷⁴Entretien avec un.e cadre des Médiathèques d'Orléans, réalisé le vendredi 2 juin 2023

c'est donc au niveau d'engagement et de proactivité des responsables d'équipe que l'on peut mesurer le degré d'appropriation du projet d'établissement par les équipes. Ainsi, dans un quotidien où les agent.e.s sont occupé.e.s par leurs tâches habituelles, il appartient aux cadres d'infuser la mise en place de projets novateurs qui cristallisent les enjeux définis au sein du projet d'établissement : c'est notamment par cette initiative que peut avoir lieu une appropriation de ces enjeux de la part des agent.e.s.

Une appropriation complète impossible ?

Cependant, l'appropriation du projet d'établissement par les équipes peut s'accompagner de nombreuses difficultés, malgré leur participation à son élaboration ou l'investissement des cadres. Pour la.le cadre des Médiathèques d'Orléans, il n'est pas possible d'atteindre une appropriation du projet par l'intégralité du personnel des bibliothèques d'un réseau, ni de réaliser toutes les actions prévues : le projet d'établissement représente plutôt un guide qui ne peut être totalement contraignant pour les équipes, pour les raisons que nous avons vues précédemment et qui sont de l'ordre du principe de réalité¹⁷⁵. Ainsi, à Reims, la mobilisation des équipes pour l'exécution des principes du PCSES est quelque peu mise à mal par le manque d'effectif, mais aussi par le trop grand nombre d'actions à réaliser, au point que certains cadres eux-mêmes ne savent plus trop où ils en sont¹⁷⁶. Cela est d'autant plus poignant au sein des plus petites structures où travaillent seulement une ou deux personnes : cet effectif réduit les contraint à assumer des tâches quotidiennes très prenantes, laissant peu de temps à la mise en place de projets relatifs au PCSES. On peut donc considérer qu'une appropriation totale à l'échelle d'un réseau est d'autant plus impossible que les établissements de ce réseau connaissent un quotidien et des dynamiques différents en fonction de leur taille, de leur localisation, de leur public, etc. Dans cette mesure, si le PCSES appliqué pour le réseau peut impulser une dynamique globale commune pour les établissements, il y a fort à penser que les équipes ne s'y impliqueront pas toutes de la même manière d'une bibliothèque à l'autre. L'appropriation des enjeux du PCSES sur la durée pour laquelle il est programmé n'est donc pas une tâche facile, et il semble difficile de garantir que tou.te.s les agent.e.s prennent connaissance du document d'une part (dans le cas où ils n'ont pas participé à leur élaboration), et qu'ils intègrent ces enjeux à leurs missions d'autre part.

Or, une mauvaise appropriation à l'échelle de ce réseau peut engendrer une multiplicité de freins aux projets à mettre en place en fonction des axes stratégiques dégagés, au risque de déconnecter le document de la réalité du terrain, voire en définitive de le vider de son sens. Le document du PCSES en lui-même ne suffit donc pas pour mener une politique stratégique pour les équipements de lecture publique d'un réseau : nous allons voir qu'il faut qu'il soit à la fois évalué et communiqué afin d'être un document réellement efficace pour les bibliothèques.

UNE CONSTRUCTION RENOUVELÉE : LE PCSES COMME OUTIL D'ÉVALUATION, LUI-MÊME À ÉVALUER

Le PCSES n'est pas un document voué à être figé une fois qu'il a été rédigé et validé, le risque étant qu'il se retrouve déconnecté de la réalité concrète de l'établissement qui en est à l'origine. Ce risque s'explique notamment par le fait que tout projet comprend une forme d'idéalisation, comme l'exprime Jean-Pierre Boutinet

¹⁷⁵Entretien avec un.e cadre des Médiathèques d'Orléans, réalisé le vendredi 2 juin 2023

¹⁷⁶Entretien avec Emmanuelle Minault-Richomme, directrice des bibliothèques de la ville de Reims, réalisé le vendredi 21 avril 2023

dans son *Anthropologie du projet*¹⁷⁷ : il peut donc facilement s'éloigner des enjeux réels de l'établissement, qui tendent à évoluer avec le temps, surtout si l'on s'en tient à la partie diagnostic préliminaire à sa conception. De cette façon, pour faire vivre le PCSES, une partie consacrée à l'évaluation des projets qui en découlent s'avère absolument essentielle. C'est en portant une attention particulière à l'adéquation entre le PCSES et les projets de l'établissement qu'il deviendra un document communicable et revendicatif de l'importance des enjeux de l'institution bibliothèque aujourd'hui.

L'évaluation pour pallier à l'élaboration d'un document « hors sol »

Nous avons pu voir au cours de la première partie de ce mémoire que le volet d'évaluation fait partie des étapes cruciales du projet d'établissement en bibliothèque, à l'instar de tout autre projet de service. Il s'agit maintenant de nous intéresser aux éléments qui fondent cette importance, en tant que moyen d'éviter l'écueil potentiel de l'élaboration d'un document déconnecté du réel, peu ou prou oublié une fois validé.

L'évaluation comme essentiel moteur de « boucles de progrès »¹⁷⁸ pour le PCSES des bibliothèques

L'évaluation en bibliothèque est une dimension qui tend à se développer depuis plusieurs décennies, et qui a fait l'objet du mémoire ENSSIB du conservateur François Gouyon en 2008¹⁷⁹. François Gouyon parle de l'évaluation comme étant en lien avec des objectifs définis pour un établissement en particulier. Son avènement dans le monde des bibliothèques est là aussi contemporaine des questionnements profonds que tendent à se poser les professionnels quant à l'utilité de leur institution. A noter que l'évaluation des politiques publiques dans leur ensemble est une démarche qui se développe depuis le début du XXe siècle, avec notamment la loi LOLF de 2001¹⁸⁰. A propos des bibliothèques, voici ce qu'en dit François Gouyon dans son mémoire :

[...] En permettant de structurer une réflexion à propos d'une action publique ou de l'action d'un service public autour des trois éléments fondamentaux que sont les objectifs, les moyens et les résultats [...] pour tenter de mesurer son efficacité, son efficacité, sa pertinence et sa cohérence, l'évaluation ouvre la voie d'une démarche raisonnée et aboutie visant, en fait, à offrir une justification tant intellectuelle que pratique de cette action et de toutes ses composantes. Elle oblige une réflexion à tous les niveaux (de celui de la décision politique à celui qui correspond à l'exécution des tâches les plus simples) sur ces trois éléments fondamentaux et sur un questionnement lié aux mesures de la performance sous ses principaux aspects.¹⁸¹

Cela signifie que l'évaluation permet de structurer, voire de rationaliser les actions menées en bibliothèque, en mesurant l'impact réel de ces actions relativement aux objectifs visés. On retrouve ici en écho la visée du PCSES dans

¹⁷⁷BOUTINET, Jean-Pierre, *Op. Cit.*, p. 321

¹⁷⁸AZIZA, Emmanuel Aziza et KERCKAERT, Fabienne, *Op. Cit.*, p. 94

¹⁷⁹GOUYON, François, 2008. Évaluation en bibliothèque publique : permanence des enjeux, nouveaux outils, nouvelles méthodes ? Villeurbanne: mémoire d'étude diplôme de conservateur ENSSIB.

¹⁸⁰Rapport d'information du Sénat n°392 (2003-2004), « Placer l'évaluation des politiques publiques au cœur de la réforme de l'État », [En ligne] (publié le 30 juin 2004). Disponible sur : <https://www.senat.fr/rap/r03-392/r03-39213.html>

¹⁸¹GOUYON, François, *Op. Cit.*, p. 83

son ensemble. Le fait de parler de « justification » est particulièrement intéressant : l'évaluation, en témoignant de l'utilité de l'action entreprise, permet de la justifier, donc de conforter sa nécessité, ce qui peut par exemple être une manière de convaincre les élu.e.s de la soutenir financièrement, ou de leur rendre des comptes après validation de ces dernières.

On peut aisément comprendre que dans le cas du PCSES, l'évaluation soit donc intrinsèquement nécessaire : sa systématisation permet de mesurer les projets qui ont été accomplis en fonction des axes stratégiques définis. Dans cette mesure l'évaluation sert d'outil auprès des élu.e.s pour leur transmettre un rapport sur la mise en place des actions du PCSES qu'ils ou elles ont validé au préalable. Cet élément avait par ailleurs déjà été pleinement saisi par Anne Morel dans son mémoire, et par la suite dans l'ouvrage consacré aux projets d'établissement en bibliothèque : Sandrine Bernard met ainsi en exergue la nécessité d'instaurer un « processus d'évaluation global »¹⁸² pour le projet d'établissement, pour évaluer son application non pas uniquement à l'issue de la période temporelle qui lui a été attribuée mais également à différents temps intermédiaires. Cette évaluation, qui passe par la sélection d'indicateurs aussi bien quantitatifs que qualitatifs, permet donc d'établir un suivi précis des actions réalisées :

L'instauration d'un suivi régulier du projet est le moyen de faire émerger une culture de l'évaluation, qui permet d'interroger régulièrement la pertinence de son action et d'y apporter les ajustements nécessaires, tout en gardant le cap fixé par le projet d'établissement.¹⁸³

En d'autres termes, le projet d'établissement aura une efficacité d'autant plus mesurable dans la vie d'une bibliothèque que les actions qui en découlent feront l'objet d'une évaluation spécifique dès lors qu'elles seront concrétisées. Le « suivi régulier du projet » se décline par exemple en points d'étapes spécifiques au cours du temps : c'est le cas pour le PCSES des bibliothèques de la ville de Reims¹⁸⁴. Effectivement, Emmanuelle Minault-Richomme inscrit l'évaluation du PCSES à plusieurs niveaux : à l'échelle des individus par le truchement des entretiens professionnels du personnel, dès lors qu'un objectif du projet a été inscrit dans leur fiche de mission, et à l'échelle des actions accomplies. Ainsi, chaque fiche-action comporte un chapitre consacré à son évaluation, dont est chargé chacun.e de ses responsables. Enfin, la direction s'empare de l'évaluation par l'intermédiaire de réunions de bilans de mi-parcours, avant le bilan final prévu pour 2025-2026. En ce sens, l'évaluation est un outil permettant d'estimer l'écart potentiel pouvant exister entre la théorie des objectifs définis par les axes stratégiques et la réalisation effective des actions qui visent à les atteindre. Appliquer des outils d'évaluation efficace permet alors de faire face aux aléas de la réalité que nous avons évoqué précédemment, pour assurer malgré tout la réalisation des actions, en priorisant si nécessaire.

Les professionnel.le.s interrogé.e.s ont fait part eux aussi de l'importance qu'ils ou elles accordaient au volet consacré à l'évaluation dans le cadre de leur PCSES. Nous avons fait référence à Emmanuelle Minault-Richomme, mais nous pouvons noter que Malik Diallo également a souligné lors de notre entretien l'importance du volet évaluation¹⁸⁵ : à son sens, l'évaluation est une amorce à l'arbitrage et à la prise de décision, en ce qu'elle est l'occasion de s'interroger sur la pertinence et l'efficacité des actions réalisées, par le truchement d'une véritable analyse du réel. Cela signifie donc que l'évaluation des actions mises en place dans le cadre d'un projet d'établissement

¹⁸²BERNARD, Sandrine, *Op. Cit.*, p. 122

¹⁸³*Ibid.*, p. 125

¹⁸⁴Entretien avec Emmanuelle Minault-Richomme, directrice des bibliothèques de la ville de Reims, réalisé le vendredi 21 avril 2023

¹⁸⁵Entretien avec Malik Diallo, directeur des bibliothèques municipales et de la bibliothèque des Champs Libres de Rennes, réalisé le jeudi 23 mars 2023

participe à part entière à élaborer la partie diagnostic du projet d'établissement qui lui succèdera. C'est dans cette mesure qu'Emmanuel Aziza et Fabienne Kerckaert parlent de « boucles de progrès »¹⁸⁶ mentionnées dans le titre de cette partie : ce n'est qu'une fois que le projet d'établissement dans son effectivité sera minutieusement évalué qu'il sera possible de songer à l'élaboration d'un nouveau projet d'établissement, qui tiendra en compte ce qui a pu être accompli, ce qu'il reste à faire, ou bien encore ce qu'il n'est plus pertinent de suivre. Le PCSES relève donc d'un processus cyclique : chaque projet a vocation à être évalué aussi bien pendant qu'à l'issue de la réalisation des actions qui en résultent afin de lui-même servir de socle pour l'état des lieux du projet suivant.

Pour autant, si l'évaluation des projets découlant du PCSES est essentielle pour juger de sa pertinence au regard des enjeux de la bibliothèque en question, il s'agit d'une démarche qui pose un certain nombre de difficultés pour les professionnel.le.s interrogé.e.s.

L'évaluation inégalement mise en place au sein des réseaux étudiés

Le processus d'évaluation n'est pas sans poser de difficultés pour les bibliothèques, et plus largement pour la sphère des politiques publiques : à ce sujet, Anne Morel estimait que ces difficultés existent notamment parce que les politiques publiques visent « l'efficacité sociale »¹⁸⁷, laquelle est relativement abstraite, donc difficile à saisir. Cela s'explique également par la grande diversité des actions mises en place en bibliothèque, ce qui peut empêcher l'instauration d'une évaluation formalisée qui s'appuierait sur les mêmes indicateurs pour chacune de ces actions. Ainsi, si Emmanuelle Minault-Richomme travaille à faire vivre la démarche d'évaluation à plusieurs niveaux, elle reconnaît cependant qu'il s'agit d'un exercice compliqué pour les collègues, car il n'y a pas une action qui ressemble à une autre, et ce d'autant plus à l'échelle non pas d'une seule bibliothèque mais d'un réseau de bibliothèques¹⁸⁸.

Une absence ou une insuffisance du volet évaluation en bibliothèque se constate bien souvent aujourd'hui : lors de notre entretien, Florence Le Pichon a souligné ce point pour les bibliothèques de la région bretonne¹⁸⁹. De manière générale, la grande majorité des professionnel.le.s interrogé.e.s se sont montré.e.s réservé.e.s quant à l'efficacité des outils d'évaluation mis en place sur leur réseau. Par exemple, à Châlons-en-Champagne, Matthieu Gautier estime que cette dimension n'est pas assez traitée, tout du moins à l'échelle des différents points du projet de service¹⁹⁰. Pour autant, l'évaluation existe à l'échelle du réseau châlonnais : chacun des services des bibliothèques se doit de transmettre des indicateurs mensuels à la demande du DGS. Mais ces indicateurs ne sont pas représentatifs de l'ensemble des activités existantes d'après le bibliothécaire : aucune systématisation de l'évaluation n'a pu être réalisée pour le moment. Il en est de même à Rennes, où Malik Diallo regrette l'inexistence de processus d'évaluation précis, notamment due à un manque de temps de la part des

¹⁸⁶AZIZA, Emmanuel Aziza et KERCKAERT, Fabienne, *Op. Cit.*, p. 94

¹⁸⁷MOREL, Anne, *Op. Cit.*, p. 73

¹⁸⁸Entretien avec Emmanuelle Minault-Richomme, directrice des bibliothèques de la ville de Reims, réalisé le vendredi 21 avril 2023

¹⁸⁹Entretien avec Florence Le Pichon, chargée de mission lecture publique pour Livre et lecture en Bretagne, réalisé le mercredi 10 mai 2023

¹⁹⁰Entretien avec Aude Grimm, directrice des médiathèques de Châlons-en-Champagne, et Matthieu Gautier, responsable de la coordination de l'activité des personnels des médiathèques de Châlons-en-Champagne, réalisé le mercredi 31 mai 2023

collègues, mais plus globalement à l'absence d'une culture de l'évaluation avant l'arrivée du nouveau directeur : ce dernier entend changer cet état des choses à l'avenir, avec tout d'abord la mise en place du premier rapport d'activité des Champs Libres¹⁹¹. A Nice, ce sont essentiellement pour des raisons financières que l'évaluation n'est pas non plus une pratique étendue à l'échelle du réseau des bibliothèques, comme a pu l'exprimer Françoise Michelizza¹⁹² : pour autant, elle existe de manière informelle par le truchement des retours du public vis-à-vis des différents services existants. Enfin, à Orléans, la.le cadre interrogé.e remarque que le réseau des bibliothèques n'a pas suffisamment avancé au sujet de l'évaluation, qui se limite pour le moment au rapport d'activité annuel transmis au ministère¹⁹³. Toutefois, des points réguliers sont faits en place pour évaluer si les projets du projet d'établissement à réaliser sur une année, inscrits dans une revue de projets validée par la direction de la culture et l' élu à la culture, ont bien été mis en place.

Nous voyons donc à travers ces différents exemples que l'évaluation est un sujet que les professionnel.le.s interrogé.e.s ont à cœur, même si dans les faits, le processus reste bien souvent à améliorer. Si l'importance de l'évaluation est soulignée, ce n'est pas uniquement parce qu'elle permet de faire un point sur les projets en place, mais aussi parce qu'elle constitue une occasion de communiquer sur ces projets, notamment auprès des élu.e.s. C'est ce qu'a soulevé Malik Diallo en soulignant la multiplicité des actions au sein des bibliothèques rennaises, dont la richesse contraste avec le manque de communication à leur sujet¹⁹⁴. Il peut effectivement s'agir, à partir d'une synthèse de l'évaluation des projets en place, de construire une forme de communication à dimension politique pour défendre l'importance des bibliothèques auprès des élu.e.s. Nous allons voir que cette visée ne se limite pas au processus d'évaluation, mais appartient aux objectifs du PCSES dans son ensemble.

Un document point d'appui à l'advocacy en bibliothèque ?

En définitive, l'utilité du PCSES peut résider dans sa capacité à être un document communicable à la sphère publique, qui défend les enjeux propres aux bibliothèques : il peut alors s'agir d'une forme de plaidoyer pour ces dernières.

Enjeu de l'évolution du PCSES, de sa conception à son renouvellement

Comme nous avons pu le voir précédemment, le PCSES n'est pas un document qui a vocation à demeurer figé, et sa simple existence en tant que document n'est pas une fin en soi : il doit viser à faire évoluer l'existant en mettant à jour ce que propose la bibliothèque à ses usager.ère.s (analyse de l'existant) et dans quelle direction elle a fait le choix d'aller sur les années à venir (axes stratégiques). Sur ce point, nous pouvons de nouveau mobiliser ce qu'écrit Jean-Pierre Boutinet à propos de tout projet :

L'une des particularités du concept de projet est que se jouent en son sein deux ordres continuellement enchevêtrés, l'ordre du discours chargé d'explicitier, de décrire, de prescrire, l'ordre de l'action qui engage les intentions dans une planification et une mise en pratique pour réaliser c'est-à-dire bousculer la réalité.¹⁹⁵

¹⁹¹Entretien avec Malik Diallo, directeur des bibliothèques municipales et de la bibliothèque des Champs Libres de Rennes, réalisé le jeudi 23 mars 2023

¹⁹²Entretien avec Françoise Michelizza, directrice des bibliothèques de la ville de Nice, réalisé le vendredi 7 avril 2023

¹⁹³Entretien avec un.e cadre des Médiathèques d'Orléans, réalisé le vendredi 2 juin 2023

¹⁹⁴Entretien avec Malik Diallo, directeur des bibliothèques municipales et de la bibliothèque des Champs Libres de Rennes, réalisé le jeudi 23 mars 2023

¹⁹⁵BOUTINET, Jean-Pierre, 2015. *Op. Cit.*, p. 303

Il y a donc une dimension prescriptive au sein du PCSES, qui est un document qui ne se contente pas de décrire un état de fait, mais qui vise à bousculer cet état de fait en incitant à une évolution des services des bibliothèques dans le sens qu'il a été décidé. Cette idée de bousculement qu'on trouve chez Boutinet souligne le processus actif qui caractérise tout projet. Il s'agit à partir de l'existant d'imaginer de manière prospective les nouveaux services à mettre en place, ou bien les services existants à améliorer, pour que la bibliothèque s'érige en une institution qui soit et demeure au plus près des besoins de son public. Le PCSES est donc un projet qui par essence n'est jamais définitif, mais tend à permettre l'instauration d'actions spécifiques sur une durée déterminée, pour ensuite être renouvelé à l'avenir en fonction de l'évaluation qu'on en retire. Sur ce point, Boutinet, toujours :

La figure du projet comme mode d'expression du vivant est là pour nous dissuader de répéter purement et simplement des formes antérieures, ce qui nous condamnerait tôt ou tard à l'inertie et donc à la mort.¹⁹⁶

Dans cette mesure, le travail qui conduit à l'élaboration du PCSES, suivi de la mise en place des actions qui en découlent, peut effectivement sembler être une manière de répondre aux questionnements contemporains relatifs aux bibliothèques, en ce que tout ce processus assure une forme de prise en compte constante et renouvelée des enjeux de l'institution. Penser la bibliothèque à travers la conception de son PCSES est donc un moyen de s'assurer que l'établissement ne dépérisse pas, grâce à une réflexion adaptée aux enjeux évolutifs de notre temps. En témoigne la multiplicité des actions qui ont été réalisées dans les BMVR étudiées possédant aujourd'hui un PCSES validé. A Châlons-en-Champagne par exemple, Matthieu Gautier et Aude Grimm ont évoqué nombres de fiches actions qui avaient été rendues effectives depuis l'instauration du projet de service de 2018¹⁹⁷. Comme nous avons pu le voir, les fiches actions recouvrent des champs très larges, allant de la mise en place de nouveaux services potentiellement innovants comme le développement des jeux de société et des jeux vidéos, jusqu'au fonctionnement des bibliothèques dans une visée d'amélioration de l'accessibilité par l'extension des horaires d'ouverture ou la gratuité des inscriptions. Autant de projets qui dans leur réalisation participent à la vie des bibliothèques du réseau dans son ensemble, pour un service rendu au public toujours en voie d'évolution. C'est d'ailleurs pour cela que Matthieu Gautier a précisé que les nouveaux arrivants dans le réseau n'ont pas nécessairement conscience de tout le travail accompli par les équipes en amont du projet de service et dans les années qui ont suivi : d'après le bibliothécaire, ce projet de service a réellement été fédérateur pour le réseau, en initiant au fil des années le développement de la collaboration entre les bibliothèques de la ville, lesquelles avaient auparavant tendance à fonctionner de manière autonome. Encore une fois, renforcer le réseau de bibliothèques, c'est aussi bien souvent garantir un fonctionnement optimisé de ces dernières.

¹⁹⁶*Ibid.*, p. 380

¹⁹⁷Entretien avec Aude Grimm, directrice des médiathèques de Châlons-en-Champagne, et Matthieu Gautier, responsable de la coordination de l'activité des personnels des médiathèques de Châlons-en-Champagne, réalisé le mercredi 31 mai 2023

Le PCSES, outil de communication de l'activité des bibliothèques

Outre la capacité de mobilisation de moyens qu'il offre aux professionnel.le.s pour faire advenir de nouveaux projets au sein de leur établissement, le PCSES est avant tout un document matériel, qui peut être communicable auprès d'un ensemble d'acteurs potentiels et de la hiérarchie. D'après William Jouve, le PCSES constitue une sorte de « carte d'identité »¹⁹⁸ de la bibliothèque : il s'agit d'un document qui permet de savoir ce qu'est la bibliothèque, et la manière dont elle souhaite travailler. Il peut alors s'avérer très utile de le communiquer dans le cadre du développement de partenariats sur le territoire dans lequel elle s'inscrit: le PCSES est en ce sens un moyen de rendre la bibliothèque visible, voire attractive pour de potentiels partenaires sociaux ou culturels.

C'est aussi ce qu'on retrouve dans l'introduction par Anne Morel de l'ouvrage *Concevoir et faire vivre un projet d'établissement en bibliothèque* : la conservatrice parle du PCSES comme d'un « outil de dialogue et de communication »¹⁹⁹. Cet outil, qui doit être accessible à tous et toutes, permet effectivement de respecter la transparence des politiques publiques d'une part, et de valoriser les actions de la bibliothèque d'autre part : il peut même être décliné différemment en fonction de la réception visée, que ce soit pour un partenaire potentiel ou pour un membre de la tutelle par exemple. C'est ce qui a eu lieu à Montpellier, où la journée de présentation du travail accompli par les groupes thématiques s'est construite à partir du document PowerPoint spécifiquement conçu dans une visée de communication auprès des élu.e.s. Le PCSES est en ce sens utile pour communiquer à la tutelle les actions menées ou à mener en bibliothèque, et, de défendre leur utilité. Somme toute, en tant qu'outil de promotion et de valorisation, le PCSES peut s'insérer dans une démarche qui relève de l'advocacy.

Le PCSES, outil d'advocacy pour la bibliothèque aujourd'hui, « Culturelle, Scientifique, Éducative, Sociale »

Cette notion d'advocacy a explicitement été évoquée par William Jouve lors de notre entretien : pour le conseiller livre et lecture PACA, le PCSES permet de montrer aux élu.e.s que la culture et la lecture publique font partie du champ politique, et qu'elles méritent d'être pleinement prise en compte par les collectivités. C'est donc un document qui sert à revendiquer l'utilité de la bibliothèque, en mettant en exergue les actions qu'elle est capable de mettre en place pour le bien de la communauté. On retrouve aussi cette idée dans l'article de Nicolas Tocquer :

Les bibliothécaires américains pratiquent de longue date le *lobbying* ou l'*advocacy* auprès des décideurs politiques. Le projet de service d'une bibliothèque, *a fortiori* s'il fait écho aux objectifs politiques de la mandature, relève pleinement de cette « stratégie d'influence » auprès de la gouvernance des établissements, à laquelle les professionnels français sont encore assez peu habitués.²⁰⁰

On peut penser que la défense de l'institution bibliothèque auprès des pouvoirs publics est d'autant plus essentielle aujourd'hui, dans un contexte où le budget alloué à la culture est de plus en plus contraint. Il s'agit donc par le truchement du PCSES de changer l'image de la bibliothèque auprès des élu.e.s, qui peuvent dans certaines collectivités méconnaître assez largement le champ d'action des bibliothèques, voire leur attribuer une « image encore souvent passéiste et partielle » que le projet d'établissement peut tendre à « revisiter »²⁰¹. Comme le dit Florence Le Pichon, le

¹⁹⁸Entretien avec William Jouve, Conseiller pour le livre et la lecture de la DRAC Provence-Alpes-Côte d'Azur, réalisé le samedi 3 juin 2023

¹⁹⁹MOREL, Anne, 2019. « Un projet d'établissement : qu'est-ce que c'est ? », in *Op. Cit.*, p. 13

²⁰⁰TOCQUER, Nicolas, 2019, *Op. Cit.*, p. 108

PCSES transparaît dès lors comme un véritable « plaidoyer à destination des élu.e.s »²⁰².

A la place d'une image quelque peu désuète de la bibliothèque, le PCSES met en exergue certains de ses enjeux actuels, lesquels sont compris dans les initiales du nom du document, comme on peut le lire dans les Recommandations du ministère pour la rédaction d'un PCSES :

Le PCSES est par définition :

- Un projet culturel : les bibliothèques prennent en compte la diversité des modes d'expression culturelle des publics
- Un projet scientifique : les bibliothèques participent à des réseaux et développent des activités scientifiques,
- Un projet éducatif : les bibliothèques offrent un accès à l'information et à la connaissance et travaillent avec les acteurs de l'éducation, notamment en matière d'éducation artistique et culturelle,
- Un projet social : les bibliothèques répondent aux besoins de la population d'un territoire et mènent des actions en concertation avec les acteurs des domaines sociaux et socio-culturels.²⁰³

On peut ainsi émettre l'hypothèse selon laquelle ces quatre dimensions sont au cœur des missions des bibliothèques aujourd'hui : ces dernières se doivent de représenter pour les citoyens et les citoyennes de chaque territoire un lieu pour apprendre, se divertir, s'ouvrir au monde, partager, s'émanciper... On rejoint là en écho les travaux de Raphaëlle Bats, l'une des porte-parole de l'advocacy en bibliothèques, que nous avons déjà pu mentionner au cours de ce mémoire²⁰⁴. La bibliothèque publique a aujourd'hui toutes les raisons de se revendiquer comme actrice majeure de la sphère culturelle, vecteur de démocratie locale et de cohésion sociale, en plus d'être un lieu rendant la culture accessible au plus grand nombre. Tout un programme que l'on retrouve en creux sous des formes variées à travers les axes stratégiques des PCSES que nous avons pu étudier, ce qui est saisi explicitement par certains de ces documents, comme dans celui de Toulouse :

La Bibliothèque a un rôle fondamental à jouer dans la Cité [...]. Ce rôle de la bibliothèque est plus que jamais indispensable, dans un environnement marqué par de fortes mutations : montée de l'individualisme, crise économique se traduisant par de nombreuses ruptures dans les parcours individuels, transformation des pratiques culturelles et essor des usagers numériques, abondance de l'information, perte d'influence des prescripteurs traditionnels...²⁰⁵

²⁰¹LESTRILLE, Serge, MIGLIORETTI, Pierre, 2019. « Le projet d'établissement, un outil pour positionner la lecture publique au cœur d'un projet de territoire : le regard d'un consultant », in GRANDET, Odile et MOREL, Anne, *Op. Cit.*, p. 33

²⁰²Entretien avec Florence Le Pichon, chargée de mission lecture publique pour Livre et lecture en Bretagne, réalisé le mercredi 10 mai 2023

²⁰³Recommandations pour la rédaction d'un projet culturel, scientifique, éducatif et social en bibliothèque de collectivité territoriale. Direction générale des médias et des industries culturelles. Service du livre et de la lecture. **[En ligne]** (publié en avril 2015). Disponible sur : <https://www.google.com/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=0CAIQw7AJahcKEwjQt93K37P_AhUAAAAAHQAA AAAQAw&url=https%3A%2F%2Fwww.culture.gouv.fr%2Fcontent%2Fdownload%2F137255%2Ffile%2Fbrochure%2520PCSES.pdf&psig=AOvVaw2Ek5OiPZ4X3M2ecawNHlr8&ust=1686316216059758>

²⁰⁴« Advocacy, plaidoyer et bibliothèques », 28 novembre 2019, blog de Raphaëlle Bats, **[En ligne]** Disponible sur : <http://raphaellebats.blogspot.com/2019/11/advocacy-plaidoyer-et-bibliotheques.html>

²⁰⁵Projet d'établissement de Toulouse, septembre 2013

PARTIE III. Le PCSES des réseaux de bibliothèques, pour quoi faire ?

On retrouve là certaines des évolutions contemporaines qui ont participé des interrogations des bibliothécaires sur leur rôle à jouer au sein des sociétés. En se positionnant vis-à-vis de ces évolutions, l'institution bibliothèque travaille pour se les faire siennes et leur offrir une réponse destinée aux citoyen.ne.s par le truchement des services qu'elle propose. Dans cette mesure, ces nouveaux enjeux sociétaux ne remettent pas en question l'utilité de la bibliothèque. Bien au contraire, les bibliothécaires savent s'adapter pour proposer des services toujours plus diversifiés en réponse à ces enjeux. C'est aussi ce qui est exprimé dans le PCSES de Reims, où l'histoire de la bibliothèque telle qu'elle est résumée en introduction permet de « témoigner de son aptitude à faire évoluer son offre et ses pratiques, éternelle observatrice des progrès, mais aussi des aléas de la société. »²⁰⁶

En fin de compte, le PCSES s'il est bien conçu et suivi tout au long de la temporalité qui lui est attribuée est un document sur lesquels les professionnel.le.s peuvent s'appuyer pour construire l'avenir de leurs bibliothèques, puisque le document synthétise l'ensemble des enjeux à porter et à revendiquer auprès des décideurs pour les besoins de leur public.

²⁰⁶Le projet culturel, scientifique, éducatif et social des bibliothèques de Reims 2022-2025, "Vivre la bibliothèque ensemble"

CONCLUSION

Ainsi, bien que l'appellation de BMVR n'ait plus de sens spécifique dans la vie des bibliothèques aujourd'hui, ce choix de terrain d'étude a trouvé sa pertinence dans le fait qu'il s'agisse malgré tout d'établissements de taille conséquente amenés à structurer le réseau de lecture publique de leur ville. C'est effectivement dans ce contexte qu'il a été particulièrement intéressant d'étudier l'élaboration des PCSES, puisque le processus d'élaboration de ce document peut participer à réfléchir à la culture commune qui lie les différentes bibliothèques.

Cependant, il s'agit de ne pas se méprendre quant à l'utilité potentielle de la conception d'un document de type PCSES pour un réseau de bibliothèque. Ce n'est pas le document en tant que tel qui peut permettre de structurer le réseau ; bien au contraire, c'est à partir du moment où le réseau travaille à sa structuration, que peut venir légitimement le moment de songer au PCSES. Le risque étant que si le PCSES est rédigé dans un contexte où le fonctionnement des bibliothèques est instable, le document n'aura potentiellement aucune valeur ni aucune utilité. Le processus d'élaboration du PCSES ne peut trouver son sens que lorsqu'il s'inscrit dans un environnement adéquat. On pourra parler de contexte favorable dès lors que la volonté professionnelle nécessaire à son élaboration sera soutenue par une volonté politique indispensable : pour qu'il y ait effectivité du PCSES, il faut nécessairement que se construise une réelle entente entre le domaine de la lecture publique et les politiques culturelles de la collectivité territoriale concernée. Cette dimension indispensable est ressentie pleinement par les professionnel.le.s que j'ai pu interroger dans le cadre de mon enquête ; par exemple, Aude Grimm l'évoque en ces termes :

Un projet de service veut dire que l'administration, la direction et les équipes s'appuient sur une vision politique en termes de lecture publique. Quand cette vision politique n'existe pas, c'est très compliqué à porter.²⁰⁷

Ce n'est donc qu'une fois que le PCSES a été construit et validé dans un contexte administratif, politique et professionnel favorable qu'on pourra mesurer son utilité, qui peut en définitive être multiple pour un réseau de bibliothèques.

Pour revenir au cas à l'origine de cette étude, à savoir le contexte de lecture publique marseillais, la directrice récemment arrivée à la tête du réseau sera chargée de rédiger un PCSES. Avant toute chose, des actions prioritaires ont été annoncées pour les mois à venir pour pallier des problèmes considérés comme prioritaires : le choix de ces actions prioritaires émanant directement des équipes qui se sont vues offrir plusieurs espaces de discussion dédiés au cours des derniers mois. L'ouverture de ces espaces a pu être ressentie comme un espoir de potentiel changement pour les équipes des bibliothèques, qui ont en partie l'impression d'être mieux entendues par la tutelle en place. Il s'agit alors d'espérer qu'en ce qui concerne la future élaboration du PCSES, celle-ci débutera une fois que le réseau aura été restructuré en profondeur, et que les professionnels de toutes les bibliothèques pourront y participer à part entière pour faire entendre leur voix sur

²⁰⁷ Entretien avec Aude Grimm, directrice des médiathèques de Châlons-en-Champagne, et Matthieu Gautier, responsable de la coordination de l'activité des personnels des médiathèques de Châlons-en-Champagne, réalisé le mercredi 31 mai 2023

ce qu'ils et elles souhaitent qu'il advienne de la lecture publique marseillaise dans son ensemble.

De manière plus globale, ce mémoire a été l'occasion d'une réflexion générale sur ce que représente le PCSES des bibliothèques, à partir des exemples les plus récents produits par les BMVR. Si le PCSES requiert d'être soutenu par la tutelle afin de pouvoir être à l'origine de projets structurés au sein des bibliothèques, on peut en conclure que lorsqu'il est produit dans de bonnes conditions, le document est un précieux moyen de défendre les enjeux contemporains de la bibliothèque et l'importance de cette institution culturelle pour nos sociétés. On peut donc espérer que le document se répandra davantage au sein des bibliothèques du territoire dans les années à venir, et qu'il sera utilisé à bon escient par les professionnels ayant mené son élaboration : comme outil d'aide à la structuration des projets, des équipes et des services d'une part, et comme outil de communication et d'advocacy d'autre part. Ainsi, comme l'a exprimé l'ancien.ne cadre de la ville de Marseille, « on peut espérer que demain un PSC soit aussi naturel qu'un organigramme ou une fiche de poste »²⁰⁸.

²⁰⁸Entretien avec un.e ancien.ne cadre de la ville de Marseille, réalisé le vendredi 5 mai 2023

SOURCES

Documentation sur les PCSES

Recommandations pour la rédaction d'un projet culturel, scientifique, éducatif et social en bibliothèque de collectivité territoriale. Direction générale des médias et des industries culturelles. Service du livre et de la lecture. **[En ligne]** (publié en avril 2015). Disponible sur : https://www.google.com/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=0CAIQw7AJahcKEwjQt93K37P_AhUAAAAAHQAAAAAQAw&url=https%3A%2F%2Fwww.culture.gouv.fr%2Fcontent%2Fdownload%2F137255%2Ffile%2Fbrochure%2520PCSES.pdf&psig=AOvVaw2Ek5OiPZ4X3M2ecawNHlr8&ust=1686316216059758

Le Projet culturel, scientifique, éducatif et social (PCSES) en bibliothèque : contours, enjeux, perspectives (Thierry Claerr et Anne Morel, Ministère de la Culture et de la Communication, DGMIC, 2017. **[En ligne]** (publié en 2017). Disponible sur : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/67287-psc-pcses-pour-une-diffusion-de-la-demarche-projet-en-bibliotheque.pdf>

Textes juridiques

Rapport d'information du Sénat n°392 (2003-2004), « Placer l'évaluation des politiques publiques au cœur de la réforme de l'État », **[En ligne]** (publié le 30 juin 2004). Disponible sur : <https://www.senat.fr/rap/r03-392/r03-39213.html>

Loi n°92-651 du 13 juillet 1992 relative à l'action des collectivités locales en faveur de la lecture publique et des salles de spectacle cinématographique (1), JORF n°163 du 16 juillet 1992. **[En ligne]** (publié le 16 juillet 1992). Disponible sur : <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000000161486>

Décret n° 93-174 du 5 février 1993 modifiant le décret n° 86-424 du 12 mars 1986 relatif au concours particulier de la dotation générale de décentralisation pour les bibliothèques municipales, **[En ligne]** (publié le 5 février 1993). Disponible sur : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000541776/2022-08-01/>

Articles en ligne

« Bibliothèque municipale à vocation régionale », article Wikipédia. **[En ligne]** (publié le 29 janvier 2006, modifié le 22 février 2022). Disponible sur : https://fr.wikipedia.org/wiki/Biblioth%C3%A8que_municipale_%C3%A0_vocation_r%C3%A9gionale

« Bibliothèque Louis-Nucéra », article Wikipédia. **[En ligne]** (publié le 29 décembre 2019, modifié le 24 novembre 2022). Disponible sur : https://fr.wikipedia.org/wiki/Biblioth%C3%A8que_Louis-Nuc%C3%A9ra

« Médiathèque Michel-Crépeau », article Wikipédia. **[En ligne]** (publié le 30 mars 2007, modifié le 22 mai 2022). Disponible sur : https://fr.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9diath%C3%A8que_Michel-Cr%C3%A9peau

« Bibliothèque francophone multimédia de Limoges », article Wikipédia. **[En ligne]** (publié le 20 mai 2007, modifié le 31 août 2022). Disponible sur : https://fr.wikipedia.org/wiki/Biblioth%C3%A8que_francophone_multim%C3%A9dia_de_Limoges

« Bibliothèque d'Orléans », article Wikipédia. **[En ligne]** (publié le 14 août 2009, modifié le 4 août 2023). Disponible sur : https://fr.wikipedia.org/wiki/Biblioth%C3%A8ques_d%27Orl%C3%A9ans

« Bibliothèque municipale à vocation régionale », article ENSSIB. **[En ligne]** (publié le 7 juin 2012). Disponible sur : <https://www.enssib.fr/le-dictionnaire/bibliotheques-municipales-vocation-regionale-bmvr>

« L'Alcazar de Marseille se cherche un directeur », article Actualitté. **[En ligne]** (publié le 30 novembre 2010). Disponible sur : <https://actualitte.com/article/75619/bibliotheque/l-alcazar-de-marseille-se-cherche-un-directeur>

Loi musées : vingt ans d'évolutions pour les établissements et leurs publics. Ministère de la Culture. **[En ligne]** (publié le 02/01/2023). Disponible sur : <https://www.culture.gouv.fr/Actualites/Loi-musees-vingt-ans-d-evolutions-pour-les-etablissements-et-leurs-publics>

« Advocacy, plaidoyer et bibliothèques », blog de Raphaëlle Bats, **[En ligne]** (publié le 28 novembre 2019). Disponible sur : <http://raphaellebats.blogspot.com/2019/11/advocacy-plaidoyer-et-bibliotheques.html>

BIBLIOGRAPHIE

La question de l'évaluation et du projet d'établissement en bibliothèque

GOUYON, François, 2008. Évaluation en bibliothèque publique : permanence des enjeux, nouveaux outils, nouvelles méthodes ? Villeurbanne: mémoire d'étude diplôme de conservateur ENSSIB.

DELMAS, Jean-François, 2011. « Le projet scientifique et culturel de l'Inguimbertaine : un exemple d'approche muséale au service des bibliothèques », Bulletin des bibliothèques de France (BBF), 2011, n° 4, p. 26-31. En ligne : <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2011-04-0026-005> ISSN 1292-8399.

PÉRALES, Christophe, 2015. Conduire le changement en bibliothèque : vers des organisations apprenantes. Villeurbanne : Presses de l'ENSSIB ? ISBN 979109128171

MOREL, Anne, 2016. *PSC / PCSES : pour une diffusion de la démarche projet en bibliothèque*. Villeurbanne: mémoire d'étude diplôme de conservateur ENSSIB.

FRANCE (éd.), 2016. *Concevoir et construire une bibliothèque : du projet au fonctionnement*. 2e éd. Antony: Éditions « Le Moniteur ». ISBN 9782281119329

GRANDET, Odile et MOREL, Anne, 2019. *Concevoir et faire vivre un projet d'établissement en bibliothèque*. Villeurbanne: Presses de l'Enssib. La boîte à outils, #46. ISBN 9782375461006.

HENRYOT, Fabienne, 2021. Les collections, nouvel atout des bibliothèques. Culture et Musées, 37, pp.135-162.

La gestion en mode projet dans le domaine culturel

CHAPPOZ Yves, PUPION Pierre-Charles, 2012. « Le New Public Management », *Gestion et management public*, 2012/2 (Volume 1/n°2), p. 1-3. DOI : 10.3917/gmp.002.0001. URL : <https://www.cairn.info/revue-gestion-et-management-public-2012-2-page-1.htm>

LUCET, Ariane, ROUZET, Corinne et VIVIEN, Bernard, 2015. *Le management par projet: des outils au service de la réforme territoriale et des collectivités*. Nouvelle éd. Voiron: Territorial éditions. Dossier d'experts, 633. ISBN 9782818608005.

BOUTINET, Jean-Pierre, 2015. *Anthropologie du projet*. 3e éd. Paris: PUF. Quadriga. ISBN 9782130651758.

MAIRESSE, François, 2020. *Gestion de projets culturels: conception, mise en œuvre, direction*. 2e éd. Malakoff: Armand Colin. Cours. ISBN 9782200628048.

RASSE, Paul, 2021. *Le projet culturel. Conception, ingénierie et communication*. Voiron: Territorial. ISBN 9782818618844.

Bibliothèques, réseaux et territoires

CROZET, Yves et MUSSO, Pierre (éd.), 2003. *Réseaux, services et territoires, horizon 2020*. La Tour d'Aigues : [Paris]: Aube ; DATAR. Monde en cours. ISBN 9782876789111.

FAURE, Alain et al. (éd.), 2004. *La lecture publique à l'heure intercommunale: enquête sur l'intercommunalité et la lecture publique en France*. La Tour d'Aigues : Aube. Monde en cours. Série Bibliothèque des territoires. ISBN 9782752600981.

BELAYCHE, Claudine, BESIEN, Hugues Van et VAN BESIEN, Hugues, 2004. *Les bibliothèques de collectivités territoriales: guide de gestion administrative et financière*. Paris: Electre, Éd. du Cercle de la Libr. Collection Bibliothèques. ISBN 9782765408918.

NÉGRIER, Emmanuel, TEILLET, Philippe et PRÉAU, Julien, 2008. *Intercommunalités: le temps de la culture*. Grenoble: Éd. de l'OPC. ISBN 9782918021001.

POUCHOL, Jérôme, 2016. *Mutualiser les pratiques documentaires: bibliothèques en réseau*. Villeurbanne: Presses de l'Enssib. La boîte à outils, #38. ISBN 9791091281799.

LAHARY, Dominique, 2017. « Les bibliothèques en pleine réforme territoriale », Bulletin des bibliothèques de France (BBF), n° 12, p. 52-59. ISSN 1292-8399.
En ligne : <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2017-12-0052-006>

PICARD, David-Georges (éd.), 2019. *Les bibliothèques dans les mutations territoriales: entre évolutions et inventions*. Paris: Éditions du Cercle de la librairie. Collection Bibliothèques. ISBN 9782765416203.

JACQUET, Amandine, POISSENOT, Claude, ÉTIENNE, Nathalie et HENARD, Charlotte, 2021. *La bibliothèque, une approche politique adaptée au territoire*. Voiron: Territorial éditions. Dossiers d'experts, DE 895A. ISBN 9782818618684.

SAEZ, Guy, 2021. *La gouvernance culturelle des villes: de la décentralisation à la métropolisation*. Paris: Comité d'histoire du Ministère de la culture Direction

de l'information légale et administrative. Travaux et documents, n° 44. ISBN 9782111572515.

AROTÇARENA, Joana, 2021. Les structures régionales du livre. Quel(s) positionnement(s) pour la lecture publique, en France métropolitaine ? Villeurbanne: mémoire de Master PBD ENSSIB.

Les Bibliothèques Municipales à Vocation Régionale

LE BRIS, Sabrina, 1996. Bibliothèques municipales à vocation régionale, une réalité à inventer : essai de définition à partir de l'exemple de Rennes. Villeurbanne: mémoire d'étude diplôme de conservateur ENSSIB.

LE BRIS, Sabrina, 1997. « Les bibliothèques municipales à vocation régionale : quelles missions ? », Bulletin des bibliothèques de France (BBF), 1997, n° 6, p. 34-38. En ligne : <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-1997-06-0034-001> ISSN 1292-8399.

LIÉBER, Claudine, 1998. « Bibliothèques municipales à vocation régionale : quelle coopération pour le livre ? », Bulletin des bibliothèques de France (BBF), 1998, n° 5, p. 95-97. ISSN 1292-8399.

En ligne : <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-1998-05-0095-003>

GUDIN DE VALLERIN, Gilles, 2000. « De l'équilibre des publics et des collections : la nouvelle bibliothèque centrale de Montpellier », Bulletin des bibliothèques de France (BBF), 2000, n° 3, p. 56-64. ISSN 1292-8399.

En ligne : <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2000-03-0056-005>

GROGNET, Thierry, LORIUS, Marion, 2000. « Les bibliothèques municipales à vocation régionale : du mythe à la réalité », Bulletin des bibliothèques de France (BBF), 2000, n° 3, p. 17-24.

En ligne : <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2000-03-0017-002> ISSN 1292-8399.

GORNIOUVEL, Bénédicte, 2002. La BMVR et la bibliothèque intercommunale : l'exemple de la bibliothèque municipale de Rennes. Villeurbanne: mémoire d'étude diplôme de conservateur ENSSIB.

RICH, Marie-Josée, 2002. « L'arbre, les architectes et les bibliothèques », BIBLIOthèque(s), n° 3, p. 10-12. ISSN 1632-9201.

DELCOURT, Thierry, 2002. « Questions à Thierry Lecourt, directeur de la médiathèque de l'agglomération troyenne », BIBLIOthèque(s), n° 3, p. 13-15. ISSN 1632-9201.

GALAUD, Nicolas, 2002. « BMVR de Châlons-en-Champagne : après un an », BIBLIOthèque(s), n° 3, p. 15-19. ISSN 1632-9201. ISBN 9782742748815

BÉRARD, Françoise, 2002. « BMVR de Reims, victoire d'un projet contesté », BIBLIOTHÈQUE(s), n° 3, p. 19-23. ISSN 1632-9201

MICHELIZZA, Françoise, 2002. « Nice : ces bibliothèques dont on est fier », BIBLIOTHÈQUE(s), n° 9, p. 62-63. ISSN 1632-9201.

HENRY, Isabelle, 2002. « Dans les coulisses de la BMVR de Toulouse », BIBLIOTHÈQUE(s), n° 9, p. 64-66. ISSN 1632-9201.

LARBRE, François, 2004. « L'Alcazar, Bibliothèque de Marseille à vocation régionale », Arbido, n°6, p. 8-10

POLI, Aldo de, 2004. Bibliothèques : architectures, 1995-2005. Arles: Actes Sud. ISBN 9782742748815

BROCHARD, Jean-Christophe, 2005. La bibliothèque Georges Pompidou de Châlons-en-Champagne. Villeurbanne : rapport de stage diplôme de conservateur ENSSIB.

BROCHARD, Jean-Christophe, 2005. Après les inaugurations, quel avenir pour les missions régionales des BMVR ? L'exemple de Châlons-en-Champagne et de la Champagne-Ardenne. Villeurbanne: mémoire d'étude diplôme de conservateur ENSSIB.

BÉGUEC, Annelise, 2005. La BMVR de Poitiers. Villeurbanne : rapport de stage diplôme de conservateur ENSSIB.

RAPATEL, Livia, 2008. « Quels services ? L'exemple des bibliothèques municipales à vocation régionale. » in FRANCE (éd.), 2010. Quel modèle de bibliothèque ? Villeurbanne: Presses de l'Enssib. ISBN 9782910227739. En ligne : <https://books.openedition.org/pressesenssib/738>

GALAUD, Nicolas, 2009. « BMVR, où en est-on ? ». Bulletin des bibliothèques de France (BBF), n° 3, p. 76-77. ISSN 1292-8399.
En ligne : <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2009-03-0076-003>

GUDIN DE VALLERIN, Gilles, 2014. « La bibliothèque municipale à vocation régionale de Montpellier, treize ans après l'ouverture », dans : Marie-Françoise Bisbrouck éd., *Bibliothèques d'aujourd'hui. À la conquête de nouveaux espaces*. Paris, Éditions du Cercle de la Librairie, « Bibliothèques », p. 417-419. URL : <https://www.cairn.info/bibliothèques-d-aujourd-hui--9782765414292-page-417.htm>

Les bibliothèques aujourd'hui

SERVET, Mathilde, 2009. Les bibliothèques troisième lieu. Villeurbanne: mémoire d'étude diplôme de conservateur ENSSIB.

BATS, Raphaëlle, 2019. De la participation à la mobilisation collective : la bibliothèque à la recherche de sa vocation démocratique. Paris: thèse de doctorat à l'Université Paris Cité.

BATS, Raphaëlle, 2020. « La bibliothèque responsable et durable : informer et éduquer aux enjeux climatiques », Bulletin des bibliothèques de France (BBF), 2020-1. En ligne : <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2020-00-0000-014>

ANNEXES

Table des annexes

LES CONSTRUCTIONS DES BMVR ET DE LEUR RÉSEAU.....	93
LES PROJETS D'ÉTABLISSEMENTS ÉTUDIÉS.....	96
LISTE DES ENTRETIENS EFFECTUÉS.....	99
GRILLE UTILISÉE LORS DES ENTRETIENS.....	100

LES CONSTRUCTIONS DES BMVR ET DE LEUR RÉSEAU

Collectivité	Nom de la tête de réseau	Architecte	Surface et volumétrie	Année de l'inauguration	Lien du site Web	Composition du réseau aujourd'hui (hors tête de réseau)
Commune de Châlons-en-Champagne	Bibliothèque Georges-Pompidou	Borja Huidobro, Alexandre Chemetov	6571m ² , Près de 170000 documents en accès libre	2001	https://bm.chalonsenchampagne.fr/mediatheques	Médiathèque Gulliver et Médiathèque Diderot
Communauté d'agglomération de La Rochelle	Médiathèque Michel-Crépeau	Eric Cordier, Jean-Pierre Lahon	8457m ² , 419000 documents, dont 400000 livres, 6000 vidéos, 12000 documents sonores, 1000 estampes et photographies	1998	https://mediatheques.agglo-larochelle.fr/	5 médiathèques et un médiabus
Commune de Limoges	Bibliothèque Francoph	Pierre Riboulet	200m ² , 7000000 documents	1998	https://bfm.limoges.fr/	5 bibliothèques de quartier

	one Multimé dia		ts environ			
Commune de Marseille	Bibliothèque de l'Alcazar	Adrien Fainsilber	18000m ² , plus de 350000 documents en accès libre	2004	https://www.bmvr.marseille.fr/accueil	8 médiathèques et Service Hors les Murs
Montpellier Méditerranée Métropole	Médiathèque centrale Emile Zola	Borja Huidobro, Alexandre Chemetov	157000m ² , plus de 600000 documents	2000	https://mediatheque.s.montpellier3m.fr/default/mediatheque-emile-zola.aspx?_lg=fr-FR	13 médiathèques dans 6 quartiers de Montpellier et 8 communes du territoire
Nice Côte d'Azur Métropole	Bibliothèque Louis-Nucéra	Francis Chapus, Yves Bayard	10600m ² , plus de 200000 documents	2002	https://bmvr.nice.fr/accueil-portal.aspx	Bibliothèque Raoul Mille et Bibliothèque d'étude et du patrimoine Romain Gary, 9 bibliothèques de quartier, 26 bibliothèques associées
Orléans Métropole	Médiathèque	Pierre du Besset, Dominique Lyon	7000m ² , 308000 documents, dont 51000 livres en accès libre, 200000 en magasin, 22000 documents sonores, 8000	1994	https://mediatheque.s.orleans-metropole.fr/	6 médiathèques et centre Charles Péguy et Biblioplage l'été

			vidéos			
Intercommunalité du Grand Poitiers (depuis 2016)	Médiathèque François - Mitterrand	Hervé Baudoin, Laurent Baudoin, Sylvain Giacomazzi	5000m ² , environ 600000 documents	1996	https://www.mediatheques-grandpoitiers.fr/	5 médiathèques de quartier, deux ludothèques.
Commune de Reims	Médiathèque Jean Falala	Jean-Paul Viguière	6500m ² , près de 160000 documents	2003	https://www.bm-reims.fr/Default/accueil-portal.aspx	6 bibliothèques, bibliobus, 4 bibliothèques associées
Rennes Métropole / ville de Rennes	Les Champs Libres (bibliothèque, musée de Bretagne, espace des sciences)	Christian de Portzamparc	7942m ² pour la bibliothèque, environ 700000 documents, dont 210000 en accès libre	2006	Champs libres : https://www.leschampslibres.fr/ Réseau municipal : https://www.bibliotheques.rennes.fr/	Réseau municipal (sous tutelle de la municipalité) : 11 bibliothèques
Toulouse Métropole	Médiathèque José-Cabanis	Jean-Pierre Buffi	13500m ² , environ 400000 documents	2004	https://www.bibliotheque.toulouse.fr/	Bibliothèque d'Étude et du Patrimoine, 19 bibliothèques de quartier
Troyes Champagne Métropole	Médiathèque Jacques-Chirac	Pierre du Besset, Dominique Lyon	7000m ² , plus de 400000 documents	2002	https://mediatheque-jacques-chirac.fr/	10 médiathèques

LES PROJETS D'ÉTABLISSEMENTS ÉTUDIÉS

LISTE

CHÂLONS-EN-CHAMPAGNE : Projet de service des bibliothèques de Châlons en Champagne, 2018-2022

MARSEILLE : Projet de Gilles Eboli, 2008

MARSEILLE : Projet Scientifique et Culturel des bibliothèques de Christian Laget, 2015

MARSEILLE : Proposition PSC d'ABCD

MARSEILLE : Axes de travail de Pierre Chagny

NICE : Bibliothèque municipale à vocation régionale de Nice, Projet Culturel et Scientifique, 2018

ORLÉANS : Projet d'établissement 2018-2022

POITIERS : Rapport pour le comité stratégique du 15 décembre 2015, 11 décembre 2015

REIMS : Le projet culturel, scientifique, éducatif et social des bibliothèques de Reims 2022-2025, "Vivre la bibliothèque ensemble"

RENNES (Champs Libres) : Feuille de route 2022-2025

RENNES (bibliothèques municipales) : Feuille de route 2021-2026

TOULOUSE : Projet d'établissement, septembre 2013

GRILLE D'ANALYSE PRÉLIMINAIRE DES DOCUMENTS (HORS MARSEILLE)

	Titre	Forme et nombre de pages	Temporalité	Parties du document
Châlons-en-Champagne	Projet de service des bibliothèques	Power-point de 15 pages	2018-2022	Constats, souhaits des usagers, 4 axes, rétroplannings
Nice	Projet Scientifique et Culturel	Document de 42 pages	2018-2022	Préambule, contexte, réseau de la BMVR, 3 axes du PSC, conclusion
Orléans	Axes du projet d'établissement	11 pages, sous la forme d'un tableau	2018-2022	3 axes déclinés en objectifs déclinés en actions. Pour chaque axe : état d'avancement, convention avec l'État, moyens, échéances, évaluation
Poitiers	Rapport pour comité stratégique	15 pages	Rédigé en 2015	Contexte, bilan, constat, 3 3 axes stratégiques, conditions de réussite
Reims	Le projet culturel, scientifique, éducatif et social des bibliothèques de Reims : « Vivre la bibliothèque ensemble »	88 pages	2022-2025	Description de l'établissement rémois, situation économique et socio-culturelle du territoire, état des lieux des moyens matériels, humains et financiers, 6 axes, annexes (modèle de fiche action et calendrier provisionnel)
Rennes : Champs Libres	Feuille de route	Document de 16 pages	2022-2025	Préambule, 3 axes, conditions

				de réussite
Rennes : Bibliothèques municipales	Feuille de route : « ouvrir les bibliothèques, accueillir, proposer services et médiations auprès des différents publics »	Une page	2021-2026	4 axes

LISTE DES ENTRETIENS EFFECTUÉS

Entretiens avec Raymond Romano, bibliothécaire responsable du département Société de la bibliothèque de l'Alcazar de Marseille, réalisés le 22 février et le 31 mars 2023

Entretien avec Malik Diallo, directeur des bibliothèques municipales et de la bibliothèque des Champs Libres de Rennes, réalisé le jeudi 23 mars 2023

Entretien avec Frédérique Berga, chargée de mission au sein du réseau des médiathèques Montpellier Méditerranée Métropole, réalisé le mercredi 29 mars 2023

Appel téléphonique avec un.e cadre des médiathèques de Toulouse, le 5 avril 2023

Entretien avec Françoise Michelizza, directrice des bibliothèques de la ville de Nice, réalisé le vendredi 7 avril 2023

Entretien avec Emmanuelle Minault-Richomme, directrice des bibliothèques de la ville de Reims, réalisé le vendredi 21 avril 2023

Entretien avec un.e ancien.ne cadre de la ville de Marseille, réalisé le vendredi 5 mai 2023

Entretien avec Florence Le Pichon, chargée de mission lecture publique pour Livre et lecture en Bretagne, réalisé le mercredi 10 mai 2023

Entretien avec Delphine Quéreau-Sbaï, Conseillère pour le livre et la lecture de la DRAC Grand Est (site de Châlons-en-Champagne), réalisé le vendredi 12 mai 2023

Entretien avec Aude Grimm, directrice des médiathèques de Châlons-en-Champagne, et Matthieu Gautier, responsable de la coordination de l'activité des personnels des médiathèques de Châlons-en-Champagne, réalisé le mercredi 31 mai 2023

Entretien avec un.e cadre des Médiathèques d'Orléans, réalisé le vendredi 2 juin 2023

Entretien avec William Jouve, Conseiller pour le livre et la lecture de la DRAC Provence-Alpes-Côte d'Azur, réalisé le samedi 3 juin 2023

Retour de mail d'un.e cadre du réseau des médiathèques de La Rochelle, reçu le 27 décembre 2022.

Retour de mail d'un.e cadre du réseau des médiathèques de Poitiers, reçu le 31 décembre 2022.

Retour de mail d'un.e ancien.ne cadre de la ville de Marseille, reçu le 5 mai 2023.

GRILLE UTILISÉE LORS DES ENTRETIENS

I. Ébauche du projet :	
1. Origine du projet	• Quand s'est construite la volonté d'élaborer le projet ? Pour quelle(s) raison(s) ? • Existaient-ils des projets d'établissement antérieurs pour le réseau ? (Ruptures et continuités ?)
2. Constitution de l'équipe	• Quelle équipe a été formée pour le projet ? Était-elle composée de membres des bibliothèques du réseau ? • Avez-vous fait appel à une aide extérieure ? (Consultants spécialisés ou bibliothèque départementale par exemple) • Qui a dirigé le projet ? • Comment la tutelle a-t-elle été mobilisée ?
3. Spécificités pour la BMVR	• Le projet a-t-il été élaboré de manière spécifique pour le réseau de la BMVR ? Pour les territoires en particulier ?
II. La mise en place du projet sur la durée :	
1. Analyse de l'existant	• Comment avez-vous procédé pour établir un diagnostic ? • Le public des bibliothèques a-t-il été sollicité ? • Quels grands axes ont été dégagés pour le projet à partir de cette analyse ? Pour quelles raisons ?
2. Temporalité et organisation (les étapes du projet)	• Quelle temporalité a été choisie pour l'élaboration du projet ? • Comment s'est structurée l'organisation du projet au cours du temps ?
3. Freins et limites, difficultés rencontrées	• Le projet a-t-il rencontré des difficultés particulières au cours de son élaboration ? • Si oui, comment celles-ci ont-elles été surmontées ?

III. Le projet aujourd'hui :	
1. Résultats	• De quelle manière le projet d'établissement structure-t-il le réseau ? • Comment est-il utilisé au quotidien ?
2. Évaluation	• Des enquêtes ont-elle été réalisées auprès du public après l'instauration du projet ? • Y a-t-il eu une mise en place de procédés d'évaluation du projet ?
3. Perspectives futures	• Comment le projet sera-t-il amené à évoluer ? • Comment les changements électoraux font-ils évoluer le projet ?

TABLE DES MATIÈRES

SIGLES ET ABRÉVIATIONS.....	9
INTRODUCTION.....	11
PARTIE I. PCSES ET BMVR : DE QUOI PARLE-T-ON ? ÉCLAIRAGE À L'AUNE DE LA SITUATION MARSEILLAISE.....	15
Les projets d'établissement en bibliothèque : une histoire et une forme propres.....	15
<i>Une histoire qui remonte au Projet Scientifique et Culturel des musées.....</i>	<i>15</i>
Le Projet Scientifique et Culturel des Musées.....	15
Pourquoi un PCSES en bibliothèque ?.....	16
La multiplication de politiques incitatives.....	17
<i>Une forme libre, des étapes indispensables.....</i>	<i>18</i>
Travailler en mode « projet » dans le secteur culturel :.....	18
Les différentes étapes de la mise en œuvre :	20
Les acteurs :	20
La phase de diagnostic et la définition des priorités :	21
La gestion du temps :	21
Mise en œuvre et évaluation :	22
Les BMVR, réseaux de bibliothèques par excellence : d'une vocation régionale à une vocation métropolitaine ?.....	22
<i>Le programme des BMVR à leur origine.....</i>	<i>22</i>
Un programme pour financer des constructions à grande échelle :	23
La construction de chacune des douze BMVR :.....	23
Marseille :	24
Nice :	24
Rennes :	24
Poitiers :	24
La Rochelle :	25
Limoges :	25
Toulouse :	25
Orléans :	25
Montpellier :	25
Région Champagne Ardennes :	25
<i>Les BMVR aujourd'hui : recoupements territoriaux et métropolisation.....</i>	<i>26</i>
La mission <i>originelle</i> des BMVR : structurer les réseaux documentaires en province.....	27
Recoupements territoriaux et métropolisation.....	28
Le cas de la BMVR de Marseille : un réseau qui fait face à des difficultés antérieures à l'ouverture de l'Alcazar	31
<i>Historique de la situation marseillaise.....</i>	<i>31</i>
Le contexte marseillais de lecture publique et l'ouverture de la BMVR.....	31
Les projets de services ébauchés.....	31
En amont de l'ouverture de l'Alcazar :	32
PSC de Gilles Eboli :	32
PSC de Christian Laget :	32
PSC d'Abcd :	32
PSC de Pierre Chagny :	33

Une particularité sur le réseau : le PSC de la médiathèque Salim Hatubou :	33
<i>Quelle utilité du PCSES à l'échelle d'un réseau de bibliothèques ?</i>	33
Un constat d'absence de structuration du réseau marseillais	33
Le projet d'établissement comme potentiel outil de structuration ?	34
PARTIE II. LES PCSES DES BMVR AUJOURD'HUI : ÉTAT DES LIEUX ET ANALYSE	35
Un document qui n'existe pas toujours	35
<i>Une absence de PCSES, reflet d'une situation RH complexe ?</i>	35
Des réseaux au fonctionnement parfois entravé par une situation tendue depuis des années	35
Des changements de direction qui ralentissent l'élaboration d'un PCSES	36
<i>Le rôle de la gouvernance dans le choix de l'élaboration</i>	36
Un document qui n'est pas toujours considéré comme nécessaire	36
Une incitation d'élaboration de la part de certaines SRL et DRAC	37
Une pratique parfois durablement inscrite dans l'histoire de la BMVR	38
...Ou qui au contraire est relativement récente pour le réseau	39
Des formes différentes, un fond commun :	40
<i>La diversité formelle des documents transmis</i>	40
<i>De l'analyse de l'existant</i>	40
La nécessité de l'analyse de l'existant	40
Une analyse de l'existant réalisée différemment selon les cas	42
Parfois réalisée uniquement par la direction	42
...Ou bien par un cabinet de consulting	42
... Ou encore par les équipes des bibliothèques :	43
Impliquant une interrogation des professionnels extérieurs	43
...Ou une interrogation des publics	43
Un diagnostic décliné entre le territoire et le réseau de lecture publique	44
Les parties consacrées à l'analyse du territoire :	44
Les parties consacrées à l'analyse de la bibliothèque :	45
... à l'élaboration d'axes structurants	45
Des thématiques qui se recoupent entre les différents documents :	46
L'accueil du public	46
La valorisation des collections	47
Le travail en réseau et les partenariats :	47
Le management / la gestion des Ressources Humaines :	48
Des services innovants :	49
Les raisons de ces choix de thématiques :	50
De l'axe stratégique à l'action concrète	51
Un document qui s'élabore selon des modalités divergentes :	52
<i>Des méthodes différentes en fonction des types de management</i>	52
Le mode d'élaboration directif	52
Le mode d'élaboration participatif :	53
Les modalités de la participation des équipes dans les PCSES étudiés	55
<i>Une nécessité d'adaptation à des temporalités parfois contraignantes</i>	57
Temporalité contraignante pour l'élaboration des axes :	57
Temporalité contraignante pour la réalisation des actions prévues :	58
PARTIE III. LE PCSES DES RÉSEAUX DE BIBLIOTHÈQUES, POUR QUOI FAIRE ?	61

Le PCSSES, un document efficace pour l'harmonisation des pratiques et pour la gouvernance :	61
<i>Un outil de structuration des services et des équipes</i>	61
Une manière de redonner du sens et d'organiser les projets et les services	61
Un outil de management pour restructurer les équipes	62
... <i>Qui ne peut se passer de la volonté politique des décideur.euse.s</i>	64
Le PCSSES comme occasion d'ouvrir le dialogue avec la tutelle	64
Une validation nécessaire pour faire appliquer les projets	65
Le PCSSES comme déclinaison de la politique culturelle appliquée à l'échelle de la lecture publique	66
Une prise en compte relative des spécificités de chaque structure, des difficultés d'application sur l'ensemble des réseaux :	67
<i>Une approche transversale à l'échelle du réseau souvent privilégiée</i>	67
Le PCSSES, document conçu à l'échelle du réseau	67
Une occasion de repenser le fonctionnement transversal du réseau	68
Une déclinaison pour chaque établissement du réseau parfois envisagée	70
<i>De potentielles difficultés d'appropriation par les équipes</i>	71
La méthode participative comme garantie d'une meilleure appropriation	71
Le rôle des encadrants pour l'appropriation des équipes dans le travail au quotidien	72
Une appropriation complète impossible ?	73
Une construction renouvelée : le PCSSES comme outil d'évaluation, lui-même à évaluer	73
<i>L'évaluation pour pallier à l'élaboration d'un document « hors sol »</i>	74
L'évaluation comme essentiel moteur de « boucles de progrès » pour le PCSSES des bibliothèques	74
L'évaluation inégalement mise en place au sein des réseaux étudiés	76
<i>Un document point d'appui à l'advocacy en bibliothèque ?</i>	77
Enjeu de l'évolution du PCSSES, de sa conception à son renouvellement	77
Le PCSSES, outil de communication de l'activité des bibliothèques	79
Le PCSSES, outil d'advocacy pour la bibliothèque aujourd'hui, « Culturelle, Scientifique, Éducative, Sociale »	79
CONCLUSION	83
SOURCES	85
Documentation sur les PCSSES	85
Textes juridiques	85
Articles en ligne	85
BIBLIOGRAPHIE	87
La question de l'évaluation et du projet d'établissement en bibliothèque	87
La gestion en mode projet dans le domaine culturel	87
Bibliothèques, réseaux et territoires	88
Les Bibliothèques Municipales à Vocation Régionale	89
Les bibliothèques aujourd'hui	90
ANNEXES	93
TABLE DES MATIÈRES	103