

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

Mémoire / Août 2024

**Le bibliothécaire, les élu·e·s et la
bibliothèque postures et
positionnements des acteur·ice·s dans
l’élaboration d’un PCSES**

Auteur(s)

Poizot Margot

Sous la direction de Noëlle Drogat-Landré
Directrice adjointe de la valorisation – ENSSIB

Remerciements

Mes premiers remerciements vont à Madame Noëlle Drogat Landré, ma Directrice de mémoire. Je n'aurai pas pu écrire ce texte sans sa présence bienveillante. Elle m'a soutenue tout au long de ce travail de longue haleine et a toujours pris le temps de me conseiller, me relire et me réconforter dans les moments les plus difficiles.

Je souhaite remercier l'ensemble de l'équipe pédagogique de l'ENSSIB qui m'a suivie pendant ces deux années. Les conseils des enseignants m'ont permis d'arriver jusqu'ici.

Je tiens également à remercier les professionnel·le·s des bibliothèques et les élu·e·s qui ont accepté de répondre à mes questions. Eliane Froment, A, Axelle Redon, B, V, E, J, C, U, Sylvain Guillot, Valérie Travier et Johanna Ouazzani ont permis d'éclairer mes recherches par leurs précieuses informations. Il·elle·s ont tou·te·s su se rendre disponibles lorsque j'en ai eu besoin.

Enfin, je dois remercier ma mère, Isabelle Poizot qui a gentiment accepté de relire ce mémoire.

Résumé :

Le PCSES (Projet Culturel Scientifique Educatif et Social), document utilisé pour la mise en place de projets en bibliothèques, pose diverses questions, notamment dans ses implications politiques. En effet, il rassemble les bibliothécaires et leurs élu·e·s dans un travail commun : la rédaction d'un document pour obtenir les financements nécessaires à la mise en place d'un projet. Il convient donc de s'interroger sur l'importance de ce document pour les bibliothèques territoriales. L'impact des postures des agents des bibliothèques et de leur tutelle lors de l'élaboration du PCSES est également un point non négligeable de la réflexion autour de ce document. L'influence des autres parties prenantes extérieures peut aussi jouer un rôle dans la collaboration autour du PCSES.

Descripteurs : PCSES, politique, projet, bibliothèques territoriales, collaboration

Abstract :

The PCSES (Projet Culturel Scientifique Educatif et Social), a document used for the implementation of projects in libraries, raises various questions, particularly in its political implications. Indeed, the PCSES brings together librarians and their elected representatives in a joint effort: the drafting of a document to obtain the necessary funding for the implementation of a project. It is therefore appropriate to question the importance of this document for territorial libraries. The impact of the positions of these two entities during the development of the PCSES is also a significant point in the reflection around this document. The influence of other external stakeholders can also play a role in the collaboration around the PCSES.

Keywords : PCSES, policy, project, territorial libraries, collaboration

Droits d'auteur réservés.

Toute reproduction sans accord exprès de l'auteur à des fins autres que strictement personnelles est prohibée.

Sommaire

SIGLES ET ABRÉVIATIONS.....	7
INTRODUCTION.....	9
I : LES CADRES HISTORIQUE, POLITIQUE ET LÉGISLATIF DU PCSES	13
Un héritier du PSC.....	13
<i>Un document important pour les musées.....</i>	<i>13</i>
<i>La loi de 2002.....</i>	<i>14</i>
<i>L'adaptation pour les bibliothèques.....</i>	<i>15</i>
Un contexte politique favorable à la création du PCSES.....	17
<i>Un objectif de décentralisation de la culture.....</i>	<i>17</i>
<i>L'ambition de laisser de la place aux initiatives locales.....</i>	<i>18</i>
<i>Un contrôle de l'Etat créant une situation paradoxale.....</i>	<i>20</i>
<i>Les moyens de contrôle et de régulation de l'Etat.....</i>	<i>20</i>
Des lois appuyant les missions des bibliothèques.....	22
<i>Les bibliothèques trop longtemps oubliées de la politique.....</i>	<i>22</i>
<i>Des écrits tentant de donner un cadre.....</i>	<i>23</i>
<i>La loi Robert ; quel impact pour les PCSES ?.....</i>	<i>24</i>
II : LES ENJEUX DU PCSES.....	27
Définir le PCSES, un exercice complexe.....	27
<i>Un document encore marginal ?.....</i>	<i>28</i>
<i>Un document protéiforme.....</i>	<i>29</i>
<i>Des différences de perceptions et d'enjeux pour les professionnels.....</i>	<i>30</i>
<i>Faire converger les enjeux du PCSES.....</i>	<i>30</i>
Un document aux multiples usages.....	31
<i>Une justification de projet.....</i>	<i>31</i>
<i>Un état des lieux.....</i>	<i>32</i>
<i>Un outil de conduite de projet.....</i>	<i>33</i>
<i>Un document de communication.....</i>	<i>34</i>
<i>Tirer profit des différents usages du PCSES.....</i>	<i>35</i>
Des liens entre acteur·ice·s privilégié·e·s.....	36
<i>Un révélateur de la communication entre les bibliothécaires et les élu·e·s.....</i>	<i>36</i>
<i>Un document se construisant sur le dialogue.....</i>	<i>37</i>
<i>Les autres acteur·ice·s influent·e·s dans un projet.....</i>	<i>38</i>
<i>Des postures à adopter.....</i>	<i>39</i>
III : ETUDE DE CAS COMPARATIVE DE DEUX PCSES.....	41
La méthodologie.....	41
Le cas de la commune 1.....	42
<i>Une commune familiale et résidentielle.....</i>	<i>42</i>
<i>Un projet pensé longtemps, mais mis en place rapidement.....</i>	<i>43</i>
Le cas de la commune 2.....	49
<i>Des profils variés aux besoins différents.....</i>	<i>49</i>
<i>Un projet qui a évolué au fil du temps.....</i>	<i>50</i>
Compte rendu des entretiens et PCSES.....	56
CONCLUSION.....	60
SOURCES.....	63

BIBLIOGRAPHIE.....	67
ENTRETIENS.....	69
<i>Acteur·ice·s de la culture.....</i>	<i>69</i>
<i>Médiathèque de la commune 2.....</i>	<i>69</i>
<i>Médiathèque de la commune 1.....</i>	<i>69</i>
ANNEXES.....	71
TABLE DES MATIÈRES.....	83

Sigles et abréviations

BEP : Brevet d'Études Professionnelles
BD : Bibliothèque Départementale
BDP : Bibliothèque Départementale de Prêt
BMC : Bibliothèque Municipale Classée
BU : Bibliothèque Universitaire
CAP : Certificat d'Aptitude Professionnelle
CDI : Centre de Documentation et d'Information
DGS : Directeur·ice Général·e des Services
DIY : Do It Yourself
DRAC : Direction Régionale des Affaires Culturelles
EPIC : Établissement Public de Coopération Intercommunale
HLM : Habitation à Loyer Modéré
IGB : Inspection Générale des Bibliothèques
INSEE : Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques
MJC : Maison de la Jeunesse et de la Culture
PCSES : Projet Culturel Scientifique Educatif et Social
PSC : Projet Scientifique et Culturel
RFID : Radio Frequency Identification (Radio Identification)
SWOT : Strength Weakness Opportunitie Threat (Force, Faiblesse, Opportunité, Menace)

INTRODUCTION

Le PCSES (Projet Culturel Scientifique Educatif et Social) est un document de plus en plus utilisé dans les bibliothèques publiques, afin, par exemple, d'appuyer les demandes de financement. Il rentre dans les pratiques des bibliothécaires, mais il reste cependant assez complexe à concevoir et nécessite un accompagnement des professionnel·le·s des bibliothèques, pour rendre cet outil plus accessible. Il est difficile à uniformiser, ce document peut être utilisé pour développer des projets de natures diverses. Il n'a pas de longueur fixe et ne répond à aucune attente précise, si ce n'est la présence d'un bilan de l'existant, d'un diagnostic critique et d'une description du projet (au moins ses grands axes). Il se doit avant tout d'être accessible aux lecteur·ice·s non professionnel·le·s des bibliothèques, comme les élu·e·s et les publics, et d'être cohérent.

Le PCSES n'est pas pour autant opaque. La législation, comme récemment la loi Robert¹, va contribuer à encadrer l'élaboration des PCSES, en définissant un cadre légal du champ d'action possible des acteur·ice·s participant à l'écriture de la « feuille de route » du projet. La loi Robert appliquée en 2023, mettant au cœur de la discussion politique les rôles et missions des bibliothèques, pourra avoir un impact sur la mise en place des PCSES pour les professionnel·le·s des bibliothèques et les élu·e·s.

Inspiré par le PSC (Projet Scientifique et Culturel) inscrit dans la loi sur les musées en 2002, il a permis de replacer les bibliothèques dans un contexte politique trop souvent effacé dans le domaine culturel. Une vision de la bibliothèque désintéressée de la politique locale tend à desservir cette dernière. Pourtant, des études montrent que certaines organisations territoriales vont accentuer un fossé entre les bibliothécaires et leurs élu·e·s, notamment dans le cas où le fonctionnement des services publics est peu favorable aux collaborations entre les élu·es et les bibliothécaires². Cette nécessité d'allier la politique culturelle des élu·e·s et la technicité des bibliothécaires est particulièrement visible lors de la construction d'un projet pour une bibliothèque municipale. Le projet émane d'une politique culturelle, donc de la volonté des élu·e·s et doit être réalisé par les professionnels. Les deux parties se doivent de travailler de concert, afin de réussir à mettre en place les ambitions culturelles du territoire. Le PCSES va contribuer à la discussion, véritable lien entre les bibliothécaires et les élu·e·s de leur territoire.

Le PCSES est ainsi un document de communication entre les partenaires d'un projet, mais il met aussi en lumière le résultat de cette communication et les rôles de chacun·e lors de la mise en place des programmes. La forme et le fond de cet outil doivent être pensés afin d'être homogènes et de poser un constat partagé entre les bibliothécaires et la collectivité. Le projet doit répondre à une question primordiale : quel est le rôle des bibliothèques dans leur territoire ?³ Cela va justifier la cohérence du projet pour les élu·e·s et leur politique et formaliser cette réflexion au travers du PCSES. Ce dossier aux multiples usages va donc poser la

¹ ROBERT, Sylvie. *LOI n° 2021-1717 du 21 décembre 2021 relative aux bibliothèques et au développement de la lecture publique* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 21 décembre 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFARTI000044537517>.

² ANGELO, Mario d', FRIEDBERG, Erhard, URFALINO, Philippe, et al. *Les politiques culturelles des villes et leurs administrateurs*. Paris : La Documentation française, 1989. ISBN 978-2-11-002257-8. 361.

³ Le PCSES : définition. Dans : *Médiathèque départementale du Jura* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 21 décembre 2023]. Disponible à l'adresse : <https://mediatheque.jura.fr/le-metier/boite-a-outils/gestion-d-une-bibliotheque/344-le-pcses-definition>.

question de la posture que les élu·e·s et les bibliothécaires doivent adopter lors de la conduite d'un projet. Quelles doivent être leurs positions lors de la construction du dossier défendant leur ambition commune ?

Le positionnement des différent·e·s acteur·ice·s, et plus particulièrement des élu·e·s et des bibliothécaires, va impacter la construction du PCSES. Si les rôles des membres du comité de pilotage ne sont pas définis en amont lors de l'élaboration du document, on constate un risque de rendre les échanges plus compliqués et de ralentir, voire de bloquer le projet. Il est donc intéressant de se poser la question des places que peuvent occuper les agents des bibliothèques et le conseil municipal dans la mise en place d'un projet. S'il existe des positionnements stratégiques, les identifier pourrait permettre de rendre plus efficaces l'explication et l'exécution des tâches concernant le PCSES.

Le PCSES est un document de cadrage lors d'un projet. Il va rassembler les éléments du contexte de la bibliothèque, mais aussi du territoire. Il justifie également la nécessité du projet, en explicitant les besoins des publics, de la politique culturelle territoriale, les missions de ce lieu de lecture et comment répondre à ces besoins. Le ministère de la culture propose une définition dans son document de préconisation :

« Le PCSES est un document de politique publique par lequel une collectivité territoriale détermine les objectifs d'un établissement de lecture publique, qu'il s'agisse de l'actualisation d'une démarche déjà menée ou de la création d'un nouvel équipement. »⁴

Les projets sont des actions ou principes que les bibliothécaires et les élu·e·s cherchent à mettre en place dans le but de faire progresser la bibliothèque. Le résultat a été réfléchi et correspond à des objectifs décidés en amont. Il peut s'agir d'un projet de construction d'un nouveau lieu de lecture publique, ou bien de la modification d'un lieu déjà existant. Les projets peuvent toucher, par exemple : les services, les publics, l'architecture, les collections. Ils sont souvent liés aux ambitions de la politique culturelle du territoire.

La politique culturelle est l'ensemble des décisions prises par l'administration et les élu·e·s locaux afin de mettre en place des actions dans le domaine de la culture. En France, si une politique publique existe au niveau national, elle n'est pas la seule et diverses politiques culturelles existent dans les différents territoires, à différentes échelles.

Les missions des bibliothèques, si elles ont été durant longtemps implicites, sont désormais cadrées dans la loi Robert. En effet, cette loi, en plus d'insister sur l'importance de la mise en place de projets, a défini ce que sont les missions des bibliothèques :

« Les bibliothèques des collectivités territoriales ou de leurs groupements ont pour missions de garantir l'égal accès de tous à la culture, à l'information, à l'éducation, à la recherche, aux savoirs et aux loisirs ainsi que de favoriser le développement de la lecture⁵. »

⁴ *brochure-pcses.pdf* [en ligne]. [s. d.], p. 3. [Consulté le 20 décembre 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.lagazettedescommunes.com/telechargements/2017/05/brochure-pcses.pdf>.

⁵ ROBERT, Sylvie. *LOI n° 2021-1717 du 21 décembre 2021 relative aux bibliothèques et au développement de la lecture publique* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 21 décembre 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFARTI000044537517>.

Il existe assez peu de sources sur la façon idéale de construire un PCSES et les postures à adopter pour les élu·e·s et les bibliothécaires lors de son écriture. Tout d'abord, ce projet s'inscrit dans un contexte territorial et doit répondre à la politique culturelle des élu·e·s de ce territoire. En fonction de la taille, de la réalité économique, des ambitions de la politique culturelle et publique territoriale, la façon de porter et présenter ces projets sera différente.

Les sources scientifiques s'intéressant au PCSES sont peu nombreuses. De fait, il s'agit d'un sujet assez récent, encore peu exploité. En 2016, le mémoire *PSC / PCSES : pour une diffusion de la démarche projet en bibliothèque*⁶, propose une réflexion autour de l'évolution de ce document, son importance dans la communication autour d'un projet et son intérêt pour le management.

La littérature professionnelle, bien qu'elle soit émergente, est plus fournie. Depuis 2017, il existe une méthodologie globale donnée par le ministère de la culture⁷. Les PCSES doivent présenter comme base un bilan de l'existant et un diagnostic critique, ainsi qu'une description du contenu du projet. Cette description présente également les moyens, acteur·ice·s, le calendrier, etc, nécessaires à la réussite du projet. Cependant, ces recommandations elles-mêmes se veulent assez générales, afin d'être applicables au plus grand nombre de projets. De ce fait, elles ne peuvent donner d'indications précises, notamment sur les meilleurs moments pour impliquer les élu·e·s, quelles formes doivent prendre le PCSES, sa taille, etc. D'autres documents comme *Concevoir et faire vivre son projet d'établissement en bibliothèque*⁸ vont appuyer cette impossibilité de travailler avec un document « clé en main », en proposant, encore une fois, des méthodologies pour les différentes étapes et des exemples, mais sans parvenir à définir une démarche précise. Les seules sources proposant des étapes plus précises de la construction du document sont celles de bibliothèques et réseaux de lecture publics traitant de leurs propres établissements⁹, donc de leur propre PCSES, n'étant pas nécessairement applicables à d'autres lieux de lecture publique. Tout de même, le partage des PCSES permet de fournir une documentation aux bibliothèques mettant en place des projets nécessitant un PCSES. Il est même possible pour elle de s'inspirer des documents existants dans le cas de démarches similaires. Certaines bibliothèques départementales se sont emparées du sujet et ont rédigé des aides pour la rédaction d'un PCSES disponible sur leur site internet. La médiathèque de la Seine et Marne, par exemple, propose des conseils pour la mise en place de ce document sur son site internet¹⁰. La bibliothèque de Vendée laisse accessible un guide pratique détaillé pouvant servir de modèle de PCSES¹¹.

⁶ MOREL, Anne et QUÉREUX-SBAÏ, Delphine. *PSC / PCSES: pour une diffusion de la démarche projet en bibliothèque*. Université Lyon 1 : ENSSIB, 2016.

⁷ *Recommandations pour la rédaction d'un projet culturel, scientifique, éducatif et social en bibliothèque de collectivité territoriale - Notice bibliographique | Enssib* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 15 janvier 2024]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/notices/67285-recommandations-pour-la-redaction-d-un-projet-culturel-scientifique-educatif-et-social-en-bibliotheque-de-collectivite-territoriale>.

⁸ GRANDET, Odile, MOREL, Anne, ARNOULD, Laurine, et al. *Concevoir et faire vivre un projet d'établissement en bibliothèque*. Villeurbanne : Presses de l'Enssib, 2019. ISBN 978-2-37546-100-6. 025.1.

⁹ *PROJET CULTUREL SCIENTIFIQUE ÉDUCATIF ET SOCIAL*. 2021.

¹⁰ Le Projet Culturel Scientifique Éducatif et Social (PCSES). Dans : *Médiathèque départementale de Seine-et-Marne* [en ligne]. 25 juin 2024. [Consulté le 26 juillet 2024]. Disponible à l'adresse : <https://mediatheque.seine-et-marne.fr/fr/le-projet-culturel-scientifique-educatif-et-social-pceses>.

¹¹ *Un guide pratique pour vous aider à rédiger un PCSES | MD-Médiation* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 26 juillet 2024]. Disponible à l'adresse : <https://md-mediations.puy-de-dome.fr/actualites/actualite/un-guide-pratique-pour-vous-aider-rediger-un-pceses/>.

Il ressort tout de même de cette littérature que l'inclusion de tou·te·s les agents de la bibliothèque et des élu·e·s doit se faire le plus tôt possible dans le projet, plaçant ainsi la relation de ces acteurs comme centrale dans la construction d'un projet. Le document PCSES se doit d'être synthétique pour les partenaires politiques. De plus, les réunions, la communication sont essentiels. Le PCSES peut se scinder en deux phases. Il est tout d'abord le résultat de la communication, d'une réflexion commune entre différent·e·s acteur·ice·s (les bibliothécaires, les élu·e·s, d'autres partenaires), dans sa phase de conception. Il est révélateur des relations déjà existantes entre les bibliothécaires et leurs élu·e·s. Une fois terminé, le PCSES va pouvoir servir d'outil de référence et de dialogue en permettant à toutes les personnes impliquées dans le projet de se référer à un document commun, indiquant les bases du projet, les problématiques et le contexte.

La méthodologie de ce travail se concentre sur trois points. Tout d'abord, une lecture de documents concernant la politique culturelle et territoriale, l'histoire et la construction des PCSES, afin de définir le cadre de ce document, de comprendre, par des écrits scientifiques, les articulations à grande échelle de ce dernier. Cela inscrit également ce travail dans le cadre d'un mémoire de recherche étudiant des ressources scientifiques. Dans un second temps, des entretiens avec des professionnel·le·s de la politique culturelle travaillant sur les PCSES vont appuyer ces lectures en ancrant les résultats de ce document, ses objectifs, dans la réalité des politiques culturelles. Enfin, une étude de cas comparative des projets de deux communes -deux projets d'établissements différents prenant place dans des contextes assez similaires- va permettre de tirer des enseignements sur des éléments de réussite d'un PCSES, et des obstacles, dans des actions menées à bien.

I : LES CADRES HISTORIQUE, POLITIQUE ET LÉGISLATIF DU PCSES

Le PCSES n'a pas été créé sans base. Il a bénéficié d'un cadre favorable à sa création pour les bibliothèques. Tout d'abord, son héritage, venant des PSC des musées, lui a permis de bénéficier des recommandations déjà existantes d'analyse d'un lieu de culture public. De plus, des plans de décentralisation de plusieurs services publics, notamment la culture, ont été amorcés dans les années 1970, favorisant la nécessité d'un document de liaison entre les agents des bibliothèques et les élu·e·s plus ou moins proches. Enfin, plusieurs lois concernant l'aménagement des territoires et la culture ont renforcé un terrain propice à la mise en place de ce document.

UN HÉRITIER DU PSC

Le PCSES s'inspire du PSC (Projet Scientifique et Culturel) des musées. Celui-ci est officialisé en 1992 par Jacques Sallois, directeur des musées de France. L'objectif était de valoriser la politique culturelle des musées. Il s'agit d'un outil stratégique de gestion et de politique, imprimé et diffusé auprès des élu·e·s, des musées et des publics, dès ses débuts. Ce document est un succès, malgré des réticences de la part de certain·e·s responsables de musées et certain·e·s élu·e·s. Il est rendu obligatoire en 2002, par la direction des musées de France. Cet organisme va publier des règles¹² sur la construction et le contenu du PSC pour les musées.

Un document important pour les musées

Qu'est-ce que le PSC ?

Le PSC ou Projet Scientifique et Culturel est, aujourd'hui, un document utilisé par les musées comme un outil de gestion. Mais il sert avant tout à définir la politique globale d'un établissement. Il va également servir de justification pour des demandes de financement et des mises en place de projets. La direction des musées de France, dans son dossier expliquant le PSC¹³, le décrit ainsi :

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

¹² DIRECTION DES MUSÉES DE FRANCE. *Le projet scientifique et culturel*. 2007.

¹³ *Ibid*

Sa place centrale dans la vie des musées

Si le PSC a soulevé quelques craintes à ses débuts (comme la peur d'un échelon administratif supplémentaire, d'une « paperasse inutile »), ce document dépasse maintenant son statut « d'obligation légale pour obtenir des financements ». Il est souvent perçu comme un outil de gestion du musée. Il permet de réfléchir à tout ce qui concerne l'établissement et d'anticiper des changements dans un milieu en constante évolution. Le PSC devient donc nécessaire afin de vérifier la solidité et la cohérence du projet des musées. En effet, ce document en formalisant le projet du musée, mais aussi le contexte (politique local, etc) de l'établissement, plus particulièrement au niveau des publics, solidifie son organisation afin de ne pas rater sa cible. Ce document va ainsi accompagner les musées et leurs projets.

Cet outil devenant plus commun, de plus en plus de personnes suivent une formation au PSC, souvent intégrée dans leur cursus professionnel. Il s'agit de formations proposées par des professionnel·le·s du monde de la culture ou des cabinets¹⁴, aidant à mettre en lumière les enjeux de ce document et donner des outils pour maîtriser sa méthodologie. Elles peuvent s'effectuer aussi bien en distanciel qu'en présentiel. Plusieurs articles scientifiques et professionnels contribuent à la formation des équipes de musées en définissant et proposant des conseils pour la rédaction du PSC¹⁵. Dans ses 24 pages de recommandations précises, le document d'explication méthodologique du PSC¹⁶ permet à tous les utilisateurs de trouver des conseils de rédaction. Ces indications touchent la majorité des aspects des musées : collections, bâtiments, personnels, projets. Elles vont également s'intéresser au contexte de la structure en traitant le public, l'histoire du musée, sa situation actuelle. Le PSC touchait à l'origine uniquement aux projets architecturaux. Il s'étend désormais à la gestion du musée, pour expliquer ses stratégies, proposer un projet.

La loi de 2002

Si le PSC existe depuis les années 1990, ayant été mis en place par le ministère de la culture en 1992, il s'est étendu avec un assez grand succès dès ses débuts. Il n'y avait à l'origine aucune obligation pour les musées de proposer ce document pour les demandes de financement de projets. C'est en 2002, avec la loi relative aux musées de France¹⁷ que ce dossier devient obligatoire.

« Les musées de France [...] établissent un projet scientifique et culturel, qui précise la manière dont sont remplies ces missions. Le projet

¹⁴ Formation Elaborer un PSC de musée - Nell Museum. Dans : *NELL & ASSOCIÉS* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 29 juillet 2024]. Disponible à l'adresse : <https://nell-associés.com/formation/elaborer-un-projet-scientifique-et-culturel-de-musee/>.

¹⁵ CHAUMIER, Serge et BACHY, Marie. Un PSC pour quoi faire ? *La Lettre de l'OCIM. Musées, Patrimoine et Culture scientifiques et techniques* [en ligne]. Office de Coopération et d'Information Muséographiques, Juillet 2009, n° 124, p. 5-7. [Consulté le 29 juillet 2024]. DOI 10.4000/ocim.293.

¹⁶ DIRECTION DES MUSÉES DE FRANCE. *le projet scientifique et culturel*. 2007.

¹⁷ *Loi n° 2002-5 du 4 janvier 2002 relative aux musées de France* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 15 janvier 2024]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000769536/2021-12-22>.

inclut un volet éducatif qui précise les activités et partenariats proposés aux établissements d'enseignement scolaire. »¹⁸

Rendre obligatoire le PSC a largement contribué à sa diffusion et la loi de 2002 va également inciter à harmoniser la mise en forme du document et la généraliser. Les recommandations fournies par la direction des musées de France sont très précises et obligent à de nombreuses similitudes dans la construction du document. La cohérence du musée dans le contexte de sa municipalité est consacrée par ailleurs par ce document. En effet, en obligeant à proposer des projets résultant des bilans et des diagnostics de l'établissement et du territoire, le document assure la présence d'un lien entre le musée et le territoire qu'il couvre. Plusieurs bilans¹⁹ montrent un succès du PSC pour la gestion des musées.

L'adaptation pour les bibliothèques

Le premier PSC en bibliothèque est écrit par Jean-François Delmas, Directeur de la bibliothèque-musée de l'Inguimbertaine à Carpentras, en 2009²⁰. Il est inspiré par l'aspect double de son établissement. Il considère les bienfaits qu'apporte le PSC aux musées en termes de gestion et de visibilité auprès des bonnes personnes, car ce document démontre la réflexion et l'organisation de la gestion de l'établissement. Selon lui, ce document peut fonctionner aussi pour les bibliothèques, confrontées également à des problèmes de mutation avec internet. Le ministère de la Culture reprend l'idée et l'intègre -sans la rendre obligatoire- dans le fonctionnement des bibliothèques.

Nicolas Georges, Directeur du Livre et de la Lecture depuis 2009 a largement participé à la transition du PSC au PCSES pour les bibliothèques. Le principe a plu, mais il a fallu l'adapter en ajoutant les aspect « social » et « éducatif » propres aux bibliothèques. Un ensemble de « bonnes pratiques » a été introduit, mais aucune n'est obligatoire. Beaucoup d'éléments comme par exemple les horaires d'ouverture ou le choix des collections, sont assez spécifiques et propres aux territoires. Il est préconisé de laisser ces derniers directement responsables des lieux. Cela permet une gestion des établissements au cas par cas. Le ministère de la Culture de cette époque, Frédéric Mitterrand, voulait harmoniser et uniformiser les PCSES, mais comme dans le domaine culturel, imposer ce genre de règle est très généralement mal perçu, le champ d'action est réduit.

Le PCSES est devenu obligatoire depuis 2010 pour demander auprès des DRAC (Direction Régionale des Affaires Culturelles) un financement via le concours particulier de la dotation générale de décentralisation. Ce concours est réparti annuellement dans des enveloppes régionales déconcentrées aux préfets de région, en fonction de la population de la région et du besoin d'équipement en établissement de lecture publique. C'est le ministère de l'intérieur qui s'assure la gestion budgétaire de ce concours. Depuis la législation de 2010, c'est l'instance

¹⁸ Article L441-2 - Code du patrimoine - Légifrance [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 13 février 2024]. Disponible à l'adresse : https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000032860020.

¹⁹ Loi musées : vingt ans d'évolutions pour les établissements et leurs publics [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 2 février 2024]. Disponible à l'adresse : <https://www.culture.gouv.fr/Actualites/Loi-musees-vingt-ans-d-evolutions-pour-les-etablissements-et-leurs-publics>.

²⁰ DELMAS, Jean-François. *Le projet scientifique et culturel de l'Inguimbertaine* [en ligne]. 1 janvier 2011. [Consulté le 13 février 2024]. Disponible à l'adresse : <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2011-04-0026-005>.

régionale de la DRAC qui est chargée de redistribuer, aux bibliothèques, certains financements de l'Etat fournis par la dotation générale de décentralisation (DGD). Les communes mettant en place un projet culturel concerné par les subventions de la DGD vont s'adresser au préfet de leur région et à la DRAC. La DRAC, après avoir examiné le dossier de la commune, rendra son verdict via le préfet²¹. Les bibliothèques peuvent en bénéficier dans deux cas. Cela peut être pour un projet de construction, rénovation, extension, mise en accessibilité ou restructuration de bâtiments, équipement mobilier et informatique, aménagement. L'autre cas de figure couvre les projets ayant un rayonnement régional ou départemental impliquant d'autres institutions pour le développement de la lecture²². Cela nécessite un PCSES, au moins sous forme réduite (plan, grands axes). Suivies plus particulièrement par l'Etat, les bibliothèques municipales classées (BMC) doivent rendre compte par des PCSES auprès de leur tutelle des différentes étapes (les grands axes, l'état des lieux, les besoins du projet), sous une forme allégée.

Afin de rendre les exigences du PCSES désormais obligatoires pour certains points des établissements, il faut accompagner les professionnel·le·s dans sa rédaction. Beaucoup de formations aux métiers des bibliothèques vont prévenir de l'importance de ce document. Le Service du Livre et de la Lecture (SLL) va proposer des aides pour la méthodologie, la forme du document comme des plans, des conseils, etc. La DRAC peut fournir des financements aux projets, mais ne peut pas toujours aider à leur construction, par manque de temps. Lire et sélectionner les PCSES est déjà une tâche de grande ampleur. Les BD fourniront des ressources pour créer le PCSES et accompagner son écriture et sa mise en forme. Les Bibliothèques Départementales (BD) vont également jouer un rôle de soutien des bibliothèques, au travers d'un accompagnement à l'ingénierie, une desserte et des financements.

Du fait des divers noms donnés au PCSES (projet culturel, projet d'établissement, etc), il est difficile de le définir formellement. Même dans les documents officiels émanant du ministère de la Culture, le PCSES apparaît au même titre que le PSC, le projet d'établissement. Pourtant, le PCSES vient du ministère de la Culture afin d'aider les bibliothèques dans la gestion, alors que le PSC est plus tourné vers l'action, le terrain des musées.

Enfin, le projet d'établissement est participatif et vient généralement d'un état des lieux, du collectif. Malgré ces différences notables, ces documents restent tournés vers l'idée d'un projet, d'une ambition politique. Pour certain·e·s professionnel·e·s, les différents noms donnés n'ont pas d'importance, car ils servent un même objectif. Eliane Froment, lors de son entretien²³ explique que pour elle, et d'autres professionnel·e·s des bibliothèques départementales, les termes projet d'établissement et PCSES sont très proches.

²¹ CHARPILLON, Jacques. Le financement des bibliothèques de collectivités territoriales. Dans : *Bibliothèques d'aujourd'hui* [en ligne]. Paris : Éditions du Cercle de la Librairie, 2014, p. 286-290. [Consulté le 29 juillet 2024]. ISBN 978-2-7654-1429-2. DOI 10.3917/elec.bisb.2014.01.0286.

²² *DGD bibliothèques* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 28 avril 2024]. Disponible à l'adresse : <https://www.culture.gouv.fr/Thematiques/Livre-et-lecture/Les-bibliotheques-publiques/DGD-bibliotheques>.

²³ FROMENT, Eliane. *Entretien avec un·e acteur·ice de la culture*. 29 janvier 2024.

UN CONTEXTE POLITIQUE FAVORABLE À LA CRÉATION DU PCSES

Afin de développer les territoires, diverses stratégies sont mises en place via des moyens économiques, juridique, etc, visant à accroître l'adaptation, les compétences et la compétitivité. Laisser plus de pouvoir culturel aux mains des territoires renforce le besoin de documents permettant de faire le lien avec l'Etat qui reste malgré tout détenteur d'une large partie de l'autorité sur le domaine culturel.

La déconcentration, telle que nous la connaissons actuellement, vient en grande partie d'une loi et d'un décret de 1992. Ces deux textes avaient comme objectif de renforcer l'importance des administrations locales, afin de garantir un meilleur service. Plus de pouvoir politique et décisionnaire est laissé à cet échelon territorial²⁴. La DRAC existe dans toutes les régions depuis 1987 et les collectivités exercent une partie des décisions sur les concours territoriaux en partenariat avec l'Etat. On note un objectif de coopération, regroupement pour gommer les inégalités en intégrant les communes les plus faibles à des EPCI (Établissement Public de Coopération Intercommunale).

Un objectif de décentralisation de la culture

Le fonctionnement de la décentralisation

On observe une volonté de décentralisation du pouvoir culturel en France, bien que l'Etat soutienne largement les initiatives culturelles locales, affirmant paradoxalement son contrôle sur la politique culturelle. Cette diversité accentue la problématique de l'impossibilité de proposer un PCSES trop normalisé. Ce document peut s'accorder à des besoins identifiés par les bibliothécaires, en fonction de leur place au sein du territoire, dans la politique culturelle et des missions primordiales pour la bibliothèque en fonction de son contexte.

Durant la période 1980-2010, on note de nombreuses évolutions dans l'équipement et la politique des bibliothèques territoriales. Plusieurs innovations dans le domaine des bibliothèques font ressortir des partenariats entre des collectivités, des régions, des municipalités et l'Etat. Cela démontre que la lecture publique est un ensemble plus complexe qu'auparavant ; il comporte plusieurs niveaux, au sein desquels la coopération est possible.

En France, dans les années 2010, la culture en tant que politique culturelle est placée dans le débat et la législation publics. Des lois comme la loi Notre (concernant la décentralisation) et LCLAP (Loi relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine) vont pousser à des réflexions concernant la culture, son accès, sa liberté, sa mise en place au niveau des régions et communes.

La loi Notre va réorganiser les territoires en France avec un nouveau découpage, modifiant notamment les régions et augmentant leur pouvoir. Cette loi de 2015 appuie la décentralisation déjà entamée et contribue à renforcer la nécessité du PCSES. La loi LCLAP va également avoir un effet sur la culture et la lecture publique, de façon plus indirecte. Ce texte va conférer plus de possibilités aux régions pour la gestion et la création du patrimoine architectural. Si la

²⁴ DESRICARD, Yves. *Administration et bibliothèques*. Nouvelle édition. Paris : Éd. du Cercle de la librairie, 2014. ISBN 978-2-7654-1433-9. 025.1.

décentralisation ne touche pas directement les bibliothèques, les transferts d'autorité et de compétences vont avoir un impact sur la gestion de la lecture publique, en laissant les pouvoirs aux politiques locales. En effet, les décisions concernant la lecture publique et les bibliothèques sont prises plus localement et permettent des politiques culturelles variées et adaptées au contexte du territoire concerné.

Les politiques de la lecture publique à plusieurs échelons

Il existe différents niveaux d'exercice du pouvoir en matière de culture. Les politiques générales relèvent de l'échelon central du gouvernement, souvent gérées par le ministère de la culture. Les politiques culturelles sont, elles, présentes dans tous les établissements de lecture publique et aux mains des bibliothécaires, appuyés ou non des tutelles locales. Cette part de la politique est aujourd'hui très largement décentralisée. En plus de rendre accessibles par la mise à disposition d'une part de la culture au plus grand nombre, les bibliothèques tentent souvent de rompre avec la vieille image d'un lieu élitiste. Diverses politiques culturelles contribuent à moderniser ces lieux. Plusieurs pays suivent cette voie. En France, la décentralisation de la culture, ayant commencé dans les années 1980, contribue à rendre plus accessible les lieux de cultures sur leurs territoires

L'augmentation de la scolarisation et des pratiques culturelles a produit en France une mutation des bibliothèques territoriales dans les années 1990. Elles doivent se développer et être attractives pour produire des espaces pour les publics. L'Etat doit faire face à plusieurs enjeux sociaux, éducatifs, etc. Afin d'y répondre, une partie des fonctions est déléguée aux autorités locales, dans le but de mieux permettre l'intégration et l'adaptation des principes républicains aux contextes et enjeux locaux. Si ce fonctionnement entraîne des tensions, des lois sont mises en place, des débats se tiennent pour tenter de palier les diverses problématiques engendrées par le système en place.

L'ambition de laisser de la place aux initiatives locales

Avec la décentralisation des politiques culturelles, les bibliothèques territoriales prennent de plus en plus d'importance. Par définition, une bibliothèque territoriale est sous la tutelle de la collectivité territoriale dont elle dépend. C'est un service public pour ses utilisateurs et son rôle d'accueil pour tou·te·s sans discrimination, mais aussi un service culturel pour sa gratuité d'accès à la culture et ses animations. Ces ambitions ne peuvent pas se détacher d'une gestion de proximité, afin d'être au plus près des besoins des utilisateur·ice·s vivant sur le territoire desservi par la bibliothèque.

Les communes exercent leur fonction dans le cadre établi par l'Etat. Cependant, le principe de la libre administration laisse de l'autonomie aux collectivités territoriales dans leur gestion. En effet, les élu·e·s locaux ne sont pas choisi·e·s par l'Etat. Le fonctionnement des communes est indépendant, sans lien hiérarchique entre elles. Enfin, le financement du service public est également autonome pour les communes²⁵.

²⁵ DESRICHARD, Yves. *Administration et bibliothèques*. Nouvelle édition. Paris : Éd. du Cercle de la librairie, 2014. ISBN 978-2-7654-1433-9. 025.1.

Le transfert des compétences qui s'opère avec la décentralisation peut s'avérer complexe et rencontrer des résistances. On constate des craintes d'un favoritisme des cultures locales, créant trop de fractures dans la culture en France. La réponse la plus communément donnée est que le transfert des compétences s'applique avant tout aux lieux de culture « classique » (théâtre, musée, etc). Des problématiques financières sont aussi présentes (inégalités, difficultés à se projeter, etc) et la complexité à cerner et limiter les compétences complique ce travail. Malgré ces interrogations, il est généralement admis que les politiques culturelles des territoires sont laissées à l'appréciation des territoires concernés.

« Les responsabilités culturelles des collectivités publiques relèvent de leur libre choix et ne sont contraintes que par les moyens financiers qu'elles décident d'y consacrer et par les textes qui fixent les compétences réglementaires de l'État »²⁶.

Les différentes crises ont poussé à revoir le modèle de l'Etat providence et à questionner sa capacité à répondre aux besoins locaux. La légitimité de ces derniers en est renforcée. Le pouvoir hiérarchique, ainsi que les finances, laissent plus de place à la bureaucratie directe. Cela permet un leadership, une efficacité qui vont toucher directement les personnes concernées sur leur territoire. Afin d'éviter des dérives, les administrations locales sont contrôlées par des organismes comme l'Inspection Générale des Bibliothèques, dans le cas des lieux de lecture publique. Dans un cadre légal et écrit, elles peuvent également déléguer certaines fonctions à certaines associations ou organismes. La modernisation des administrations a impliqué des changements dans les rôles, les pouvoirs et la façon de les exercer auprès de l'Etat et des citoyens. Sous la tutelle de l'Etat, trois échelons majoritaires vont porter les initiatives locales : la région, le département et la commune.

La culture est une compétence importante des collectivités territoriales. Celle-ci est d'ailleurs partagée entre les différentes collectivités territoriales. Des lois comme la Notre et la Maptam²⁷ (loi de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles), et plus tard la LCAP vont faire appliquer les textes des transferts de compétences à plusieurs niveaux. Les EPCI ont également des compétences culturelles. La plupart des bibliothèques municipales sont gérées par la commune, mais la région, l'Etat, d'autres échelons, participent, notamment lorsque cela touche aux fonds anciens et patrimoniaux, depuis le grand plan de 1983 pour la décentralisation de la lecture les initiatives et la gestion locale. L'arrivée du *contrat ville lecture* en 1998, suivi du *contrat territoire-lecture* qui propose un partenariat dans le développement de la lecture publique sur trois ans, aide au développement de projets. Cela va dans le sens du déploiement d'une gestion locale de la culture, par le lien entre les pouvoirs politiques locaux et les professionnels de la culture.

L'état contribue à ce fonctionnement de proximité en encourageant par des financements et une législation allant dans cette direction. Il s'agit d'une stratégie visant à mettre en lumière les institutions locales et leur collaboration.

²⁶ MOULINIER, Pierre. *Les politiques publiques de la culture en France*. 8e édition mise à jour. Paris : Presses universitaires de France - Humensis, 2020. ISBN 978-2-7154-0282-9. 353.7.

²⁷ *Loi Maptam action publique territoriale et d'affirmation des métropoles* | [vie-publique.fr](http://www.vie-publique.fr) [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 13 février 2024]. Disponible à l'adresse : <http://www.vie-publique.fr/loi/20674-loi-maptam-action-publique-territoriale-et-daffirmation-des-metropoles>.

« Le ministère de la Culture a choisi de privilégier les équipements dits de proximité et d'encourager la mise en réseau des équipements et des institutions afin d'accroître leur coopération et leur rayonnement. »²⁸.

Un contrôle de l'Etat créant une situation paradoxale

Malgré l'ambition de prioriser les autorités locales dans la gestion de la culture, l'Etat reste détenteur de la plus grande partie de la politique culturelle générale et intervient de façon plus ou moins directe. Cet interventionnisme est admis dans la politique française. Pour tous les bords politiques, le financement de la culture par l'Etat est accepté. En majorité, les français·e·s s'estiment satisfaits de l'intervention du gouvernement pour rendre l'accès à la culture possible.

Les partenariats entre l'Etat et d'autres échelons du maillage territorial sont assez fréquents, notamment dans le cas de constructions ou de rénovations de bibliothèques. Par exemple, la ville de Grenoble a revu toute sa politique culturelle en mettant la lecture en avant : amélioration des équipements, de la politique, etc. Le tout s'est fait avec un soutien de l'Etat et une collaboration entre la métropole, la DRAC et l'Etat. Le rôle de ce dernier est indéniable dans la gestion et l'organisation de la lecture publique²⁹.

L'Etat gestionnaire va décider d'une partie des politiques culturelles nationales majeures et va être responsable des grandes institutions culturelles.

L'Etat redistributeur va financer les politiques culturelles locales, déléguer les pouvoirs culturels.

L'Etat animateur est le ministère de la Culture. Il va financer, soutenir les artistes et politiques culturelles locales, mais aussi rendre l'accès à la culture plus équitable d'une région à l'autre.

L'Etat intervient également dans l'économie et la politique culturelle des régions. C'est le ministère chargé de la Culture qui va mettre en place les financements et la législation culturelle. De plus, la décentralisation peut avoir comme effet de renforcer le pouvoir de l'Etat qui gère les compétitions entre instances locales, départementales et régionales, notamment concernant les financements. Bien que la décentralisation passe pour la solution, afin de rendre les structures plus adaptées et attractives, auprès des publics, la réalité est plus complexe. L'Etat est présent, mais de façon moins directe. En matière de culture, on constate une coopération avec les régions et départements, notamment dans l'examen des dossiers. Ce fonctionnement laissant plus de place à l'échelon régional (DRAC) s'étend de plus en plus, mais ne supprime pas l'échelon central de l'intervention en termes de pilotage, de conception, de préparation de lois et de règlements.

Les moyens de contrôle et de régulation de l'Etat

Comme expliqué précédemment l'Etat intervient dans la politique et financement des établissements de lecture publique. Le financement se fait

²⁸ MOULINIER, Pierre. *Les politiques publiques de la culture en France*. 8e édition mise à jour. Paris : Presses universitaires de France - Humensis, 2020. ISBN 978-2-7154-0282-9. 353.7.

²⁹ MOULINIER, Pierre. *Politique culturelle et décentralisation*. Paris [etc.] : l'Harmattan, 2002. ISBN 978-2-7475-2802-3. 300.

régulièrement dans le cadre d'une redistribution, par l'intermédiaire des échelons déconcentrés de la culture comme la DRAC. L'Etat a pour mission de s'assurer le bon fonctionnement des bibliothèques et de leur financement par plusieurs outils de contrôle et de régulation.

Tout d'abord, l'Inspection générale des bibliothèques permet à l'État d'exercer un contrôle sur les bibliothèques des universités et des collectivités territoriales. Créé en 1822, il s'agit du principal organe de contrôle des bibliothèques en France. Chargé d'inspecter les établissements de lecture publique, à leur demande ou à celle de leur tutelle directe, cet organisme n'a pas de pouvoir de sanction.

L'observatoire de la lecture publique est une institution gouvernementale proposant des enquêtes et des statistiques sur la lecture publique en France. Cet organisme fournit des rapports annuels sur les différentes bibliothèques du pays, en travaillant à plusieurs niveaux, comme les communes, les départements ou les régions³⁰. Les cartes interactives vont permettre des points de comparaison entre les établissements et de dresser un portrait général de la lecture publique. Une présentation des multiples bibliothèques territoriales va permettre de mettre en avant les spécificités des différents établissements, ainsi que les inégalités territoriales en termes de lecture publique³¹.

Une autre forme d'intervention de l'État est largement effectuée via l'ordonnance du 27 avril 2017 qui change le code du patrimoine relatif aux bibliothèques et introduit la notion de "contrôle scientifique et technique de l'État". Cette modification permet à l'État de contribuer au financement des investissements et des dépenses de fonctionnement des bibliothèques.

Des politiques sont mises en place afin d'inciter les bibliothèques à suivre les recommandations dictées par l'Etat en matière de bibliothèques.

Des lois, participant à la politique générale, viennent encadrer la vie du livre comme la loi Lang sur le prix unique du livre³². D'autres textes législatifs vont toucher aux pratiques des bibliothécaires, comme celui sur la propriété intellectuelle. Mais aucune de ces lois ne touche directement au fonctionnement des bibliothèques. Des textes de références sont utilisés par les établissements de lecture publique, comme la charte des bibliothèques, adoptée par le conseil supérieur des bibliothèques en 1991³³, ou le code du patrimoine, établissant quelques rôles de bibliothèques publiques³⁴. La loi Robert datant de 2021 est la première à légiférer sur la définition et le rôle des bibliothèques. Cependant, cette loi, comme tous les textes la précédant, n'ont pas valeur d'obligation pour les bibliothèques. Il n'y a pas d'action punitive pour les établissements ne respectant pas la législation. L'Etat a mis en place une politique incitative pour les bibliothèques.

³⁰ DESRICHARD, Yves. *Administration et bibliothèques*. Nouvelle édition. Paris : Éd. du Cercle de la librairie, 2014. ISBN 978-2-7654-1433-9. 025.1.

³¹ RIGEADE, Marine. L'Observatoire de la lecture publique : un instrument de pilotage et d'évaluation pour une meilleure connaissance des bibliothèques et de leur activité sur leur territoire. Dans : *La valeur sociétale des bibliothèques* [en ligne]. Paris : Éditions du Cercle de la Librairie, 2017, p. 101-113. [Consulté le 14 novembre 2023]. ISBN 978-2-7654-1534-3. DOI 10.3917/elec.toui.2017.01.0101.

³² Loi n° 81-766 du 10 août 1981 relative au prix du livre. [s. d.].

³³ FRANCE, Association des Bibliothécaires de. Charte des bibliothèques. Dans : *Association des Bibliothécaires de France* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 30 juillet 2024]. Disponible à l'adresse : <https://www.abf.asso.fr/6/219/190/ABF/charte-des-bibliotheques>.

³⁴ Article L441-2 - Code du patrimoine - Légifrance [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 13 février 2024]. Disponible à l'adresse : https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000032860020.

DES LOIS APPUYANT LES MISSIONS DES BIBLIOTHÈQUES

En plus des lois réformant la culture et le fonctionnement territorial de manière générale, commencent à paraître des textes donnant des idées de « bonnes conduites », avant de devenir des textes officiels.

Les bibliothèques sont sous la direction de tutelles directes qui n'ont pas toujours été reconnues comme autorité tutélaire. La tutelle municipale par exemple, a pendant longtemps été implicite dans le secteur culturel. Peu de textes régissait cette gouvernance et ses limites. Cependant, en 2005, l'extrême droite a fait de ses bibliothèques en Provence une vitrine de leur idéologie politique. Le ministre de la Culture de l'époque et le suivant ont alors projeté une loi pour légiférer et éviter une telle instrumentalisation d'un établissement public.

Les établissements culturels évoluent et changent, tout comme l'économie du livre qui demande plus de soutiens financiers aux tutelles pour les bibliothèques.

En France, les textes officiels proposent quatre missions à la culture, avec la finalité d'améliorer la vie des citoyens³⁵

- Un accès équitable à la culture, pour développer les pratiques culturelles de tous
- Une sauvegarde du patrimoine national
- Un rayonnement de la France à l'international
- Une aide pour les artistes qui souhaitent proposer des œuvres

Des questions comme l'apport sociétal, l'argent et ce qu'il implique, la façon de promouvoir la culture comme un acte sacré, etc. vont parcourir l'histoire moderne des pratiques culturelles.

Les bibliothèques trop longtemps oubliées de la politique

En 2013, une enquête sur les pratiques artistiques et culturelles en bibliothèque est lancée par le ministère de la culture³⁶. Celle-ci relève que les établissements de lecture publique formalisent peu leurs partenariats et que, si la formalisation peut être effectuée, elle n'est pas systématique (44% des partenariats sont « le plus souvent informels » pour les bibliothèques municipales). Il en est de même pour les politiques d'éducation artistique et culturelle qui ne sont pas formalisées pour 41% des bibliothèques municipales participantes à l'enquête. Ce manque de formalisation vis-à-vis des établissements de lecture publique touche également la fonction de ces structures qui peine à être définie au regard de la loi et de la politique française.

Pendant longtemps, il n'existait pas de législation sur le rôle des bibliothèques, mais quelques missions s'en dégageaient³⁷ :

³⁵ MOULINIER, Pierre. *Politique culturelle et décentralisation*. Paris [etc.] : l'Harmattan, 2002. ISBN 978-2-7475-2802-3. 300.

³⁶ *Enquête sur l'Éducation artistique et culturelle en bibliothèque* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 26 décembre 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.culture.gouv.fr/Thematiques/Livre-et-lecture/Actualites/Enquete-sur-l-Education-artistique-et-culturelle-en-bibliotheque>.

³⁷ BERTRAND, Anne-Marie. *Bibliothèques territoriales: identité et environnement*. Paris : les Éd. du CNFPT, 1999. ISBN 978-2-84143-168-7. 35.

Rôle d'accès au patrimoine, par les collections conservées de la révolution ou des documents spécifiques, participant à la mémoire collective et locale, appuyant une identité spécifique, démarquée des autres bibliothèques.

Rôle de formation, par sa présence dans les écoles (par la présence de CDI, les bibliothèques scolaires), les bibliothèques aident à la réussite scolaire, ainsi que les personnes souhaitant se former seules, grâce aux ouvrages manuels et professionnels (les documents sur le DIY ont gagné en popularité dans les bibliothèques municipales depuis les années 2010).

Rôle de loisir, par des collections plaisantes et populaires, les animations et événements créés pour le public.

Rôle de construction personnelle, par la possibilité de vivre dans ce lieu et y effectuer des recherches.

D'autres rôles existent, comme celui de lieu de socialisation.

Toutes ces possibilités posent des questions sur des missions des bibliothèques. L'aspect parfois brouillé de leur image peut donner lieu à des bibliothèques qui dépassent leurs missions et agissent en dehors de le champs d'action. Le manque de formalisation laisse la place à des échanges plutôt verbaux concernant les interrogations plus officieuses.

« Ce dialogue [entre les bibliothèques et leurs tutelles] est le plus souvent informel et se nourrit du traitement au cas par cas de tel ou tel dossier. »³⁸

Pendant trop longtemps, on a refusé de formaliser certains aspects du métier de bibliothécaire dans la politique publique. Cette crainte de légiférer sur la question des bibliothèques vient en partie d'une peur de la « non-neutralité » que pourrait impliquer une insertion de la politique dans le fonctionnement des bibliothèques. Cependant, la remise en question d'un idéal de neutralité des bibliothèques, les questions posées par le risque de trop étendre les missions et fonction des agents des bibliothèques, ont poussé à la formalisation de règles.

Des écrits tentant de donner un cadre

Avant de définir concrètement les missions des bibliothécaires et le fonctionnement d'une bibliothèque avec la loi Robert en 2021, plusieurs textes touchant directement aux bibliothèques ont planté un cadre favorable à l'arrivée des PCSES.

Sans traiter des bibliothèques en général, des textes concernant des enjeux précis de ces structures paraissent. Les problématiques de la diffusion par l'intermédiaire de la bibliothèque sont présentes. Après avoir passé la loi pour autoriser le prêt en bibliothèque en 1992 et celle sur l'exception pour les bibliothèques sur les droits d'auteurs et d'autres évolutions pour ne pas peiner l'économie culturelle, tout en permettant l'accès au plus grand nombre aux ressources, ce sont maintenant les contenus numériques qu'il faut régir.

Dans de nombreux pays, la conservation est beaucoup effectuée par le dépôt légal. En France, la BNF est l'organisme chargé de gérer cette question. Ces archives doivent aussi être accessibles pour les valoriser. La présence d'internet et la numérisation seront très utiles à cette mission. Contribuent également des actions de valorisation comme des expositions, des rétrospectives, etc. Le dépôt

³⁸ MOULINIER, Pierre. *Les politiques publiques de la culture en France*. 8e édition mise à jour. Paris : Presses universitaires de France - Humensis, 2020. ISBN 978-2-7154-0282-9. 353.7.

légal, s'il n'est pas un texte de loi, reste une obligation qui valorise le rôle des bibliothèques dans la conservation patrimoniale.

La charte des bibliothèques³⁹, créée en 1991, est un ensemble de règles adoptées par le Conseil supérieur des bibliothèques. Celles-ci proposent un cadre aux rôles et mission des bibliothèques, mais elles s'intéressent également au rôle de l'Etat et des collectivités dans leur relation avec les bibliothèques.

Les contrat ville lecture⁴⁰, datant de 1998, propose des engagements entre les bibliothèques et les élu·e·s pour l'amélioration de leurs lieux de lecture publique.

Si ces règlements dessinent le futur cadre de la loi Robert, ils n'ont aucune obligation légale, ni répercussion en cas de non-respect du contrat ville-lecture ou de la charte des bibliothèques. Il s'agit plus de conseils, de chartes de bonnes conduite et d'engagement volontaire. Cela permet tout de même de montrer l'importance de ces démarches pour l'évolution de la lecture publique en France. De nombreuses communes proposaient un contrat ville-lecture avant les PCSES. La loi Robert va permettre de légiférer et formaliser ce que ces textes proposaient.

La loi Robert ; quel impact pour les PCSES ?

La loi Robert (2021) veut protéger les lieux de lecture publique en les inscrivant dans la loi. Les missions des bibliothécaires y sont inscrites, ainsi qu'une forme de définition du rôle des bibliothèques. La sénatrice à l'origine de cette loi insiste sur l'aspect politique de ces lieux : ils jouent un rôle dans la vie sociale et politique locale et sont en lien avec les autorités politiques (communes, département, Etat). Elle insiste également sur le renforcement des liens entre les bibliothèques et leurs tutelles. Cela implique plus de dialogues, mais aussi des craintes sur la direction que peuvent vouloir suivre les tutelles. La loi Robert, si elle est plus symbolique que juridique, pose les bases des enjeux de neutralité, liberté et pluralisme d'opinion que doivent respecter les bibliothécaires. En plus d'examiner ces questions politiques, elle définit concrètement ce que ces missions représentent et leur champ d'application. D'autres précisions seront apportées par la suite, mais cette loi impose les bibliothèques dans la politique publique. En légiférant et formalisant les rôles des bibliothèques, ce texte peut avoir un impact dans les discussions lors de la création du PCSES en appuyant ou invalidant des projets, s'ils sont en cohérence ou non avec les missions des bibliothécaires. De plus, l'article 7 de cette loi impose la validation de la politique culturelle d'une bibliothèque par sa tutelle⁴¹.

« Les bibliothèques des collectivités territoriales ou de leurs groupements élaborent les orientations générales de leur politique documentaire, qu'elles présentent devant l'organe délibérant de la collectivité territoriale ou du groupement et qu'elles actualisent régulièrement. »

³⁹ 1096-charte-des-bibliotheques.pdf [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 5 février 2024]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/1096-charte-des-bibliotheques.pdf>.

⁴⁰ Circulaire du 31 décembre 1998 relative aux contrats de ville 2000-2006. [s. d.].

⁴¹ ROBERT, Sylvie. *LOI n° 2021-1717 du 21 décembre 2021 relative aux bibliothèques et au développement de la lecture publique* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 21 décembre 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFARTI000044537517>.

Cette règle va dans le sens du PCSES en faisant valider la programmation (ici politique) d'une bibliothèque par ses élu·e·s. Cependant, quels sont les effets concrets de cette loi pour les professionnel·le·s et les élu·e·s ?

Pour Eliane Froment, Responsable du site de Chaponost Médiathèque départementale Pôle Éducation Culture Tourisme, la loi Robert a déjà des effets dans la construction des PCSES⁴². Ils sont généralement positifs. Tout d'abord, en rappelant la mission d'inclusion de tous les publics, mais aussi que les documents qu'une bibliothèque va prêter aux usagers ne sont pas uniquement des livres : il peut aussi s'agir d'objets. Cela peut avoir un impact lors de la construction du PCSES. Madame Froment utilise d'ailleurs cette loi lors de ses interventions pour l'accompagnement des communes à l'élaboration du PCSES. Elle expose les éléments de la loi Robert dès la première présentation avec les élu·e·s, lors des premières réunions en vue de la création d'un PCSES. D'autres professionnel·le·s comme Sylvain Guillot⁴³ et U (un·e acteur·ice de la culture ayant souhaité être anonymisé·e)⁴⁴ ont, lors de leurs entretiens, confirmé l'impact de la loi Robert dans la construction du PCSES. Axelle Redon⁴⁵, conseillère livre et lecture pour la Drac Auvergne Rhône-Alpes considère que cette loi va infléchir les PCSES. La législation aura une incidence au niveau des élu·e·s et des bibliothécaires. Il sera possible de se référer à la loi pour orienter le projet. Cela ne révolutionne pas le PCSES, mais la perception de la bibliothèque et la définition des grandes orientations en sont impactées.

D'autres acteur·ice·s de la culture reconnaissent que cette loi va influencer la réflexion autour du PCSES. Elle vient renforcer la formalisation du travail des bibliothèques et les liens avec les besoins des territoires. Elle réaffirme, par exemple, ce qu'est la politique documentaire⁴⁶. Pour autant, elle n'a pas d'impact direct. En effet, la loi ne mentionne pas les PCSES. Cette loi a aura donc des répercussions sur les réseaux et schémas de lecture, mais moins sur les bibliothèques elles-mêmes. S'il y a un impact notable sur le PCSES, il n'est pas explicite et notifié.

Le PCSES s'inscrit donc dans un cadre historique, politique et législatif ayant favorisé son intégration au monde des bibliothèques. Ce document permet davantage de justifier un besoin de financement, de créer un pont entre le monde des bibliothèques, encore trop éloigné de la politique, et ses tutelles qui ne comprennent pas toujours le fonctionnement des établissements de lecture publique. Les différents enjeux du PCSES et son appropriation par les différent·e·s acteur·ice·s vont impacter son utilisation.

⁴² FROMENT, Eliane. *Entretien avec un·e acteur·ice de la culture*. 29 janvier 2024.

⁴³ GUILLOT, Sylvain. *Entretien avec un·e acteur·ice de la culture*. 12 février 2024.

⁴⁴ U. *Entretien avec un·e acteur·ice de la culture*. 9 février 2024.

⁴⁵ REDON, Axelle. *Entretien avec un·e acteur·ice de la culture*. 11 juillet 2024.

⁴⁶ OUAZZANI, Johanna et TRAVIER, Valérie. *Entretien avec un·e acteur·ice de la culture*. 5 mars 2024.

II : LES ENJEUX DU PCSES

DÉFINIR LE PCSES, UN EXERCICE COMPLEXE

Les PCSES stricto sensu ne sont réclamés que dans les cas de demandes de financement. Si le projet n'en a pas besoin, rien n'oblige à faire un PCSES et à présenter ses « grands axes » (l'état des lieux, les besoins, les objectifs du projet, etc.). Cependant, cela ne signifie pas qu'il n'y a pas d'étude, de réflexion autour du projet. L'important est avant tout la cohérence entre les besoins des territoires et les propositions de la bibliothèque. Il faut articuler les différents éléments exploités pour défendre le projet afin de former le document. En fonction des besoins par la suite, certains éléments peuvent être réutilisés indépendamment du PCSES. Par exemple, le diagnostic peut être repris pour un examen territorial plus complet.

Le projet d'établissement est souvent assimilé au PCSES car ils ont de nombreux points communs. Les deux documents se veulent participatifs et viennent d'un état des lieux, du collectif. En général, le PCSES ou le projet d'établissement est réalisé s'il y a des besoins de financement anticipés. Pour certain·e·s professionnel·le·s les différents noms donnés n'ont pas d'importance car il existe de nombreuses similitudes et leurs codes sont semblables. Les éléments d'un PCSES peuvent servir de base pour un projet de service ou d'établissement⁴⁷. Il existe tout de même des différences soulignées par les professionnel·le·s lors des entretiens. Un PCSES est pensé pour une durée de vie assez longue, environ 10 ans, tandis que le projet d'établissement a une durée plus courte, environ 5 ans⁴⁸. Le projet d'établissement est souvent décrit comme plus évolutif qu'un PCSES et un projet de service⁴⁹. Le projet d'établissement est plus tourné sur la dynamique de changement interne. Il s'agit là des principales différences entre les deux documents, citées par les professionnel·le·s interrogé·e·s.

La différence se fait plus facilement pour le projet de service qui concerne davantage le fonctionnement interne de la bibliothèque que le PCSES. Le PCSES est généralement lié à l'attribution de fonds, tandis que le projet de service se rapproche plus d'une analyse de ce qui existe en interne. Il arrive tout de même que certain·e·s professionnel·le·s utilisent la trame des PCSES pour créer leur projet de service. Le projet de service requiert une autre démarche qui s'intéresse avant tout aux aspects d'évolution interne pour porter des services. Des différences entre le projet de service et le PCSES se retrouvent également dans la partie concernant les ressources humaines. Dans le cadre d'un projet de service cette partie correspond à l'organigramme, l'organisation fonctionnelle, les plans de formation. Pour le PCSES cela touche plus aux besoins de ressources humaines⁵⁰ nécessaires à la mise en œuvre du projet.

⁴⁷ FROMENT, Eliane. *Entretien avec un·e acteur·ice de la culture*. 29 janvier 2024.

⁴⁸ U. *Entretien avec un·e acteur·ice de la culture*. 9 février 2024.

⁴⁹ BERTRAND, Aurélie. *Entretien avec un·e acteur·ice de la culture*. 10 avril 2024.

⁵⁰ OUAZZANI, Johanna et TRAVIER, Valérie. *Entretien avec un·e acteur·ice de la culture*. 5 mars 2024.

Lors de son entretien, Axelle Redon, conseillère livre et lecture Drac Auvergne Rhône-Alpes, explique qu'il est souvent difficile de faire la différence entre les PCSES, les projets d'établissement et les projets de services⁵¹. Le PCSES doit avant tout répondre à trois critères de formalisation. Le nom donné au document n'est d'ailleurs pas très important pour certains professionnels tant que les prérequis du PCSES sont présents :

- Une durée dans le temps pour le projet doit être exprimée.
- Une validation du document par les autorités tutélaires compétentes (commune, département, etc) est requise (ce qui n'est pas le cas du projet de service ou d'établissement).
- Les grandes orientations, une mise en œuvre d'un programme d'action et des outils d'évaluation doivent apparaître dans le résultat final.

Un document encore marginal ?

Même dans les documents officiels émanant du ministère de la culture le PCSES apparaît au même titre que le PSC, le projet d'établissement. Pourtant le PCSES vient du ministère de la culture afin d'aider les bibliothèques dans la gestion. Le PSC est plus tourné vers le terrain des musées.

Si le PCSES rencontre encore des résistances auprès de certain·e·s professionnel·le·s estimant superflue la rédaction d'un tel document, son utilisation, pour la mise en œuvre de projet a largement augmenté. Si le département des bibliothèques du Service du livre et de la lecture de la Direction générale des médias et des industries culturelle doit convaincre les personnes réticentes⁵², la proposition de formations⁵³, les recommandations du ministère, ainsi que les aides apportées par la DRAC et les bibliothèques départementales aident à rendre accessible le PCSES pour la majorité des bibliothèques. Les professionnel·le·s interrogé·e·s constatent tou·te·s une augmentation de l'utilisation de ce document dans la plupart des lieux de lecture publique. Le PCSES rencontre un succès et est de plus en plus approprié par les bibliothécaires qui s'intéressent de plus en plus à cet outil, pour des usages plus variés que celui d'origine.

Depuis l'obligation de rédiger le PCSES en 2011, beaucoup de bibliothèques rédigent un PCSES pour obtenir des financements, mais d'autres intérêts sont trouvés à ce document. Les PCSES sont de plus en plus évoqués comme des outils de gestion. En effet, en planifiant des objectifs et les moyens pour y parvenir sur plusieurs années, le PCSES peut être regardé comme une feuille de route qui aidera au bon fonctionnement de la structure. En diffusant ce document auprès des partenaires, des élu·e·s et des publics, le PCSES peut également servir d'outil de communication entre la bibliothèque et d'autres parties prenantes. La diversité des usages possibles pour le PCSES va également servir à le rendre moins marginal, plus accessible auprès de personnes qui ne sont pas professionnelles des

⁵¹ REDON, Axelle. *Entretien avec un·e acteur·ice de la culture*. 11 juillet 2024.

⁵² OUAZZANI, Johanna et TRAVIER, Valérie. *Entretien avec un·e acteur·ice de la culture*. 5 mars 2024.

⁵³ *Formation CLL PCSES*. [s. d.].

bibliothèques. Le PCSES est donc de plus en plus visible dans le paysage des bibliothèques. Il existe sous diverses formes.

Un document protéiforme

Le PCSES, dans une certaine mesure, s'adapte à de nombreux types de projets et peut proposer divers formats de documents. Il peut donc adopter des formes variées et pour les professionnel·le·s il n'est pas souhaitable qu'il ait une forme unique et standardisée. Ce document doit faire ressortir avant tout la réflexion et le travail d'enquête, d'entretien, de mise en commun des savoirs. Il doit pouvoir s'adapter aux changements arrivant au cours de conception et d'écriture. Tou·te·s les professionnel·le·s interrogé·e·s sont unanimes : il n'est pas possible de proposer une forme unique pour un PCSES.

Certains éléments sont attendus : un état des lieux, la présentation des grands axes du projet, les stratégies pour mettre en place le projet. Cette base commune peut créer une ressemblance dans les plans des PCSES. Cependant, les bibliothécaires doivent s'approprier cette base commune afin de proposer un document personnel, correspondant à leur projet, leur situation unique.

La forme du PCSES s'accorde avec le projet qu'elle représente. Cela signifie que le contexte du projet va impacter la forme du document. Une bibliothèque de campagne n'aura pas la même approche de son étude qu'une bibliothèque de grande métropole. Les moyens financiers et humains accordés vont aussi jouer dans le résultat final du PCSES. Une petite bibliothèque, avec peu de moyens, ne pourra pas fournir un état des lieux aussi poussé qu'un grand réseau de bibliothèques dans une ville. Cela ne signifie pas pour autant qu'un PCSES plus fourni est nécessairement de meilleure qualité. Le document doit avant tout montrer le travail de réflexion qui a eu lieu en amont. Un PCSES peut être court et donner les points clés de façon pertinente pour défendre le projet. Les documents trop longs sont d'ailleurs souvent critiqués par les personnes interrogées car ils auraient tendance à être répétitifs et trop théoriques, négligeant l'aspect concret des plans d'actions du PCSES.

La présence d'images, d'annexes, le format, dépendent du projet. Si une partie des bibliothécaires aimeraient un document plus standardisé, afin de rendre plus rapide la rédaction du document, cela ne semble pas être une solution pour d'autres acteur·ice·s des bibliothèques. Valérie Travier, Cheffe de bureau de la lecture publique au département des bibliothèques du Service du livre et de la lecture de la Direction générale des médias et des industries culturelles, lors de l'entretien mené avec elle⁵⁴, explique que les recommandations du ministère de la culture ont servi de base et que les PCSES se restreignant au modèle du document étaient souvent très similaires et parfois pas assez développés. Il vaut mieux, tout en suivant les recommandations, adapter la forme aux besoins et ne pas chercher à uniquement imiter le modèle qui peut se révéler incomplet dans le cas de certains projets. Si des acteur·ice·s de la culture interrogé·e·s imaginent qu'une trame commune pourrait exister car il existe des similitudes entre de nombreux établissements de lecture publique, peu souhaiteraient que cela soit mis en place afin de conserver l'aspect adaptatif du PCSES. De façon générale, les professionnel·le·s interrogé·e·s ne pensent pas qu'un modèle unique et uniforme soit une solution viable pour permettre aux PCSES de présenter tous les aspects du

⁵⁴ OUAZZANI, Johanna et TRAVIER, Valérie. *Entretien avec un·e acteur·ice de la culture*. 5 mars 2024.

projet ou de rendre compte de la spécificité de la médiathèque, de son contexte et de ses enjeux.

Des différences de perceptions et d'enjeux pour les professionnels

Les nouveaux modes de management s'éloignent souvent de l'administration et se rapprochent des besoins des populations. Le PCSES va donc servir à faire le lien entre le volet administratif et humain de l'équipe au cours de la mise en place d'un projet. En plus de créer un pont, il incarne paradoxalement ces deux aspects, il pourra donc être perçu différemment en fonction des acteur·ice·s. Il est important d'équilibrer l'aspect administratif et l'aspect humain, le plan d'action, à travers le PCSES afin d'éviter de trop grands désaccords sur les différentes étapes de construction et diffusion du document.

Les élu·e·s, surtout s'il·elle·s sont éloigné·e·s du monde des bibliothèques, peuvent avoir du mal à percevoir l'intérêt de leur participation à la construction du PCSES. Les enjeux de ce document sont avant tout politiques et financiers pour les élu·e·s. Le document leur sert avant tout de compte rendu, afin d'avoir un tableau global du projet et de voir quels éléments vont être ou non validés. Ce document est important lors de la mise en place du projet, mais leur servira moins par la suite. Il reste intéressant de le laisser accessible même après que le projet soit terminé, surtout dans le cas de changements d'élus. Se référer au PCSES permet d'informer de la politique en place vis-à-vis du projet, mais aussi d'assurer une continuité.

Les bibliothécaires ont davantage d'enjeux lors de la construction du PCSES. Les aspects politiques et financiers existent aussi, mais il ne faut pas négliger les enjeux stratégiques, de gestion que représente ce document. De plus, les bibliothécaires doivent parfois convaincre la tutelle de la nécessité de ce projet en utilisant le PCSES pour assurer aux élu·e·s que la mise en place d'un changement est essentielle. Les bibliothécaires font face à des enjeux sur le long terme car même une fois le projet terminé, le PCSES doit pouvoir servir de référence pour la gestion de bibliothèque pour plusieurs années. Les enjeux sont plus nombreux et variés.

C'est donc aux managers d'être proches de leurs équipes, d'avoir une fonction d'animation, de moteur, durant un projet et faire le lien à travers le PCSES. En travaillant de concert durant la phase d'élaboration du PCSES les points de convergence entre les différentes parties prenantes seront d'autant plus visible dans le document qui en résulte. Ainsi, les enjeux de chaque partie seront explicités et pourront trouver des terrains d'entente.

Faire converger les enjeux du PCSES

La convergence des enjeux est nécessaire, afin que toutes les parties participant au PCSES se retrouvent sur un terrain commun. Il n'est pas rare que ces enjeux se retrouvent naturellement sur une même route. Cela est particulièrement flagrant dans les cas où la demande de projet émane directement des élu·e·s. Cependant, il arrive que les bibliothécaires et les élu·e·s doivent d'avantage coopérer, pour que le projet fonctionne jusqu'au bout sans problème.

Définir clairement les attentes et les enjeux des parties (élus et bibliothécaire) dans un premier temps est une façon de mieux les saisir et de voir quels sont les compromis, les aménagements à effectuer pour trouver un terrain d'entente satisfaisant pour le plus grand nombre.

Afin de faire converger les enjeux, un échange permanent, ou au moins régulier, est primordial. C'est d'ailleurs l'un des usages qui peut être fait du PCSES. La communication peut également se faire à travers des réunions, comme les comités de pilotages, qui permettent d'établir un bilan du travail effectué. Les travaux de groupe vont permettre d'explicitier les besoins de façon plus précise, notamment pour les publics qui vont exprimer leurs enjeux de cette manière.

UN DOCUMENT AUX MULTIPLES USAGES

Si les PCSES ont souffert d'une image de « paperasse supplémentaire », ce n'est plus le cas aujourd'hui, au contraire. Cette formalisation de projets permet de⁵⁵ :

1. Rendre compte de l'environnement du territoire, notamment d'éléments ignorés ou sous-estimés
2. Voir les impacts positifs et négatifs de la médiathèque sur le territoire, repenser certaines choses
3. Mettre la bibliothèque au centre de la discussion politique, affirmer son positionnement et échanger avec les institutions.
4. Appuyer la nécessité des médiathèques comme outils dans une politique publique culturelle
5. Permettre la mobilisation, la formation de professionnels compétents
6. Faire communiquer les partenaires et les institutions.

Une justification de projet

On peut citer l'exemple des BU de Caen qui ont utilisé le projet d'établissement comme moteur de changement dans leur institution⁵⁶. Cela s'est organisé par des ateliers thématiques, des consultations, mais aussi par la réflexion autour de nouvelles compétences, de nouveaux profils de professionnels. C'est le résultat de ces travaux, proche d'un PCSES, qui a permis de justifier le besoin de changement.

Les PCSES sont une façon de rendre des comptes aux publics, aux tutelles, aux partenaires. L'aspect financier est majoritaire dans les raisons de la création d'un PCSES, mais avec la multiplication des partenariats, l'implication des acteurs, l'impact des pratiques participatives, d'autres intérêts peuvent s'ajouter et doivent être pris en compte. Le PCSES est une manière de formaliser le projet, ce qui l'entoure et le suivi de celui-ci.

Avec la présence d'un bilan de l'existant et/ou un état des lieux, le PCSES va venir à l'appui d'un projet, en justifiant sa nécessité auprès de la tutelle. En

⁵⁵ GRANDDET, Odile, MOREL, Anne, ARNOULD, Laurine, et al. *Concevoir et faire vivre un projet d'établissement en bibliothèque*. Villeurbanne : Presses de l'Enssib, 2019.

⁵⁶ *Ibid*

détaillant auprès des responsables les besoins identifiés, le PCSES va être utile dans les discussions, notamment concernant les soutiens financiers. Comme expliqué précédemment, ce document est obligatoire dans le cas d'une demande de financement auprès de la DRAC.

Cet aspect justificatif du PCSES n'est pas négligeable. Le dossier se doit d'être fédérateur et doit convaincre de la nécessité du projet. En effet, le PCSES, en justifiant la présence de ce projet permet de faire des demandes de financement.

Un état des lieux

Il existe deux étapes indispensables au préalable du PCSES : le bilan de l'existant et le diagnostic. Le premier va être une analyse de données complète, permettant de dresser un portrait très fin du contexte du lieu. Cette étape peut être longue, surtout s'il s'agit du premier bilan. Mais cela peut être réalisé régulièrement, en amont, avec entre autres les rapports d'activités. Il arrive parfois que l'écriture du PCSES soit le moteur du bilan de territoire en matière de bibliothèques, voire de pratiques culturelles. La création du document peut obliger à dresser un portrait qui n'existait pas auparavant.

Le diagnostic étant la première étape importante du PCSES, il faut établir un état des lieux en n'occultant pas ce qui peut se révéler négatif⁵⁷. Le diagnostic va mettre en avant les forces et les faiblesses de l'établissement, ses particularités, ce qu'il faut améliorer, renforcer, changer. Le diagnostic lui-même se fait en plusieurs étapes et prend du temps. Faire un SWOT est une manière d'alimenter ce diagnostic.

Parler de l'environnement est nécessaire car la bibliothèque n'est pas seule. L'état des lieux se fait d'ailleurs rarement uniquement par cette structure. Il s'agit d'une partie régulièrement déléguée à des cabinets, bien que la pratique soit-controversée. Si la bibliothèque décide de s'occuper de cette partie, elle peut l'utiliser comme moyen de collaborer avec d'autres services compétents de la collectivité connaissant mieux certains aspects du territoire (l'histoire, les populations, les pratiques culturelles). Il s'agit d'une étape impliquant beaucoup d'acteur·ice·s extérieur·e·s à la bibliothèque. En fonction des moyens et du temps dont dispose la structure mettant en place le projet, l'état des lieux sera plus ou moins exhaustif. Le volume de l'état des lieux n'est pas un gage de qualité. Il faut avant tout qu'il soit précis et propose des informations pertinentes et cohérentes relatives au contexte de la bibliothèque.

Beaucoup de projets d'établissement ont été mis en place à Paris en 2011, afin de différencier des bibliothèques au fonctionnement trop similaire⁵⁸. Cet outil a permis de proposer des états des lieux, des bilans, de nouveaux enjeux et besoin, ainsi que de nouvelles compétences. Cependant, il est à mettre à jour régulièrement afin de rester cohérent avec le contexte des bibliothèques et de leur territoire.

Une fois la première étape effectuée, se tiendra une phase de mise en place d'objectifs, de problématiques à résoudre pour l'établissement. Ces questionnements vont donner lieu à des objectifs, rangés dans un ordre logique : du général au particulier, du plus théorique au plus concret.

⁵⁷ GRANDET, Odile, MOREL, Anne, ARNOULD, Laurine, et al. *Concevoir et faire vivre un projet d'établissement en bibliothèque*. Villeurbanne : Presses de l'Enssib, 2019. ISBN 978-2-37546-100-6. 025.1.

⁵⁸ *Ibid*

Un outil de conduite de projet

Dès la mise en œuvre du projet, il est nécessaire de prévoir un suivi, dans le but d'inclure les évolutions. Au cœur de ce suivi, ce document est de plus, utile pour la planification. La mise en place d'un projet demande des outils afin de définir, représenter, décliner, responsabiliser les acteur·ice·s du projet, souvent les professionnel·le·s. Il s'agit de tableaux, graphiques, cartes, à la fois pédagogiques et attractifs qui servent à mettre en forme des aspects, calendrier, missions et tout autre indicateur nécessaire à l'institution. Les outils employés doivent apparaître dans le PCSES, pour justifier leur utilisation, mais aussi montrer la méthode à adopter pour le déroulement du projet.

La première phase est de proposer des buts, des objectifs à atteindre pour la bibliothèque. Ensuite il sera important de discuter des priorités : tout ne peut pas être mis en place en même temps. Puis il faudra décliner les objectifs en des actions plus concrètes spécifiques et détaillées. Les moyens, acteur·ice·s et autres éléments à prendre en compte seront décrits et permettront d'identifier ces objectifs opérationnels. En planifiant ainsi les objectifs dans le document, le PCSES va donner des indications sur les priorités. Il devient une feuille de route montrant la planification du projet. Il sera d'ailleurs nécessaire de faire de la planification : décrire et identifier les acteurs, moyens, objectifs, etc. En fonction de la taille du projet, il est possible d'utiliser des fiches d'action prêtes à l'emploi. Ensuite faire un calendrier est essentiel, avec des outils comme Gant, etc pour dérouler un retro planning, et voir comment organiser les tâches, le temps dont chacun dispose, etc. Il faut anticiper au maximum le déroulé du projet.

Les PCSES ne sont pas toujours utilisés à bon escient. Il arrive que des institutions aient des modes de fonctionnement allant à l'encontre de ce document. Il peut s'agir d'établissements n'ayant pas l'habitude des modalités du PCSES, ne pouvant pas s'adapter à ses prérequis du fait d'un manque de ressources (financières, humaines, etc.) ou par refus du changement. Dans ces cas-là, il n'est pas rare que le PCSES ne soit pas complet, suivi ou utilisé. Prévoir des projets aux modalités de mise en place souples et évolutives est une solution. Quand les différentes parties du document sont trop explicatives ou pas assez définies, cela donne lieu à des rigidités et des dispersions dans le document. Il faut donc trouver un équilibre entre une structure claire et solide du projet et la possibilité de changements qui peuvent intervenir en cours de projet. Cet équilibre va dépendre du type de projet, de la bibliothèque et du contexte de son territoire.

Le PCSES est efficace pour conduire le projet lorsqu'il peut être consulté par toutes les parties prenantes, même les personnes non professionnelles des bibliothèques, comme les élu·e·s, les publics et les autres partenaires par exemple. Le PCSES se doit donc d'être clair et simple. Il doit être consultable facilement durant tout le projet, même lors d'évolutions. Ce document peut même être repris une fois le projet terminé, il devient un outil de gestion, un modèle de marche à suivre pour la bibliothèque.

L'évaluation est un moyen de voir la réussite ou non du projet, son efficacité, son efficience. Elle se fait par des chiffres, données mesurables et calculables. Il est donc possible rétrospectivement d'analyser la conduite du projet afin de voir ses points forts et ses points faibles afin de proposer des changements dans de futurs projets. Pour réaliser cette analyse, l'idéal est que la planification, les éléments de méthodologie apparaissent de façon évidentes dans le PCSES.

Un document de communication

Le PCSES va être un outil de communication durant deux phases majeures de la mise en place d'un projet. Tout d'abord, la phase d'élaboration du document va nécessiter un dialogue régulier en interne et entre les bibliothécaires et les autres parties prenantes, afin d'assurer la bonne progression de la réflexion autour du PCSES. Dans un second temps, lorsque le document est achevé et validé par les entités politiques compétentes, le PCSES va permettre de communiquer autour du projet auprès de différents acteurs en fonction du choix de diffusion.

Il permet de mieux dialoguer entre les bibliothèques et les élus, les administrations culturelles, de la phase d'élaboration du document à la fin de la mise en place du projet⁵⁹. Ce document est un pont pour mieux exprimer, diriger les projets des bibliothèques vers un langage que l'administration comprend mieux. Cela traduit les objets importants du projet et aide au management. Retrouver tous les éléments importants dans un document unique et accessible à tous permet de voir l'avancée du projet, ses grandes étapes. Le PCSES sert d'outil de communication externe auprès d'autres professionnels comme les élus, les partenaires, le ministère de la culture. Il est aussi également utile à la communication interne, auprès des équipes de la structure. La communication auprès des publics par le PCSES est une forme de communication externe spécifique, à ne pas négliger ; elle est souvent plus légère, rendue plus accessible à tous.

Le PCSES est aussi une façon de mettre à niveau, de poser tous les sujets d'un projet dans un document pour les élus. La formalisation concrète et accessible d'une ambition contribue à la continuité du projet, malgré les changements de mandat. Il peut être intéressant de suivre le calendrier politique pour ses projets, afin de ne pas avoir à tout recommencer pour les négociations et la défense de son idée.

Le PCSES est le document principal qui va servir pour la communication externe auprès des élus et des autres partenaires, dans le cadre de la mise en place d'un projet. En plus de traduire le travail des bibliothécaires pour les associés extérieurs à l'équipe, il informe toutes les parties de la même manière. Il peut être compliqué de faire travailler et accepter le projet à des personnes éloignées de celui-ci. Le PCSES va aider à donner le cadre lors des discussions et permettre aux partenaires externes arrivant en cours de projet d'être informés simplement sur les travaux déjà en cours dans le PCSES. En plus de la communication lors de la mise en place du projet il va pouvoir servir d'argument lors de futures discussions entre les bibliothécaires et leurs élus en rappelant les objectifs et éléments validés lors de l'écriture du PCSES. Les PCSES permettent de comprendre plus facilement le lieu, même s'il y a des rapports d'activité car il y a des bilans, des éléments contextualisant le lieu. Cela sert de fil rouge et crée une continuité.

Associer les équipes est nécessaire au projet. C'est un cadre fédérateur, un moyen pour elles de mieux comprendre leur établissement⁶⁰. Le PCSES va être

⁵⁹ MOREL, Anne et QUÉREUX-SBAÏ, Delphine. *PSC / PCSES: pour une diffusion de la démarche projet en bibliothèque*. Université Lyon 1 : ENSSIB, 2016.

⁶⁰ MOREL, Anne et QUÉREUX-SBAÏ, Delphine. *PSC / PCSES: pour une diffusion de la démarche projet en bibliothèque*. Université Lyon 1 : ENSSIB, 2016.

utile en favorisant la communication interne. Lors des entretiens, tou·te·s les professionnel·le·s ont insisté sur le fait que si la personne qui écrit le PCSES est le·la directeur·ice de la bibliothèque, le travail de réflexion n'est pas et ne doit pas être le fruit d'une seule personne. Se référer au PCSES afin que les équipes de la bibliothèque travaillant sur le projet puissent être à jour sur son évolution est nécessaire. Le PCSES est également important dans la communication interne auprès des autres équipes de la bibliothèque ne travaillant pas directement sur le projet, pour les tenir informées des changements qui vont les toucher plus ou moins directement.

Le PCSES peut également servir de document de communication auprès des publics. Cependant, cette partie de la communication est plus difficile à manier. Plusieurs professionnel·le·s déconseillent trop d'annonce lors de l'écriture du PCSES au risque de créer des incompréhensions et des frustrations si le projet doit changer. En revanche, plusieurs bibliothèques choisissent désormais de proposer une version du PCSES accessible aux publics, généralement sur le site internet, lorsque celui-ci est terminé et validé. Cette pratique est de plus en plus courante et souvent plébiscitée comme outil de communication. Il peut s'agir de la version présentée aux élus. Le plus souvent, c'est une version plus courte et allégée. Il est possible d'y trouver les grands points du bilan, les objectifs généraux de la bibliothèque, par exemple. C'est une façon pour la bibliothèque de communiquer auprès des citoyens sur l'évolution, les prévisions et engagements futurs de la structure.

Tirer profit des différents usages du PCSES

Afin de proposer un PCSES le plus complet et cohérent possible, il est nécessaire de tirer profit de ses diverses facettes. Les PCSES considérés comme les plus réussis se sont appropriés les éléments essentiels de ce document. La présence d'un état des lieux en partenariat avec d'autres institutions du territoire est nécessaire. Cependant, être capable de se référer au PCSES durant toute la conduite du projet est aussi important. Cela montre que le document est accessible à tous, et qu'il a été pensé, validé par les différentes parties impliquées dans le projet. Pour pouvoir se référer facilement au PCSES durant la mise en place du projet, voire après, celui-ci doit être clair, cohérent avec le projet. Plusieurs professionnel·le·s préconisent une forme qui n'est pas trop chargée afin qu'il reste simple et accessible aux équipes et aux non-initiés. Cela facilite la communication interne et externe.

La communication est d'ailleurs un autre élément à ne pas négliger dans la construction du PCSES. Comme expliqué précédemment il s'agit d'un travail collaboratif entre différent·e·s acteur·ice·s. Les réunions, groupes de travaux, comptes-rendus sont essentiels pour faire avancer la réflexion et exploiter au maximum les différents éléments du PCSES en leur donnant du sens, une existence unique dans le projet.

En exploitant au maximum toutes les facettes du PCSES, les bibliothèques l'utilisent au mieux afin de défendre, comprendre et communiquer autour du projet. Pour parvenir à utiliser ce document, il faut avant tout avoir conscience des fonctions du PCSES. Cela peut se faire par des formations, des renseignements auprès d'autres bibliothèques et de l'accompagnement lors de l'écriture du document.

DES LIENS ENTRE ACTEUR·ICE·S PRIVILÉGIÉ·É·S

La formalisation du PCSES est utile afin que tou·te·s les acteur·ice·s du projet soient au clair avec celui-ci et son avancée. Plusieurs façons permettent de le structurer : les temps forts, les thématiques, des descriptions, une arborescence, etc. L'important est de proposer un document cohérent avec toutes les informations essentielles, évitant le jargon de bibliothécaire, plutôt synthétique. La simplicité des résultats fournis aux élu·e·s est d'ailleurs présente durant tout le processus de rédaction et de réflexion autour du PCSES car il est courant qu'une note de deux pages maximum, mettant en avant les grands axes (la stratégie et les objectifs sont un plus) soit transmise aux élus lors des réunions de comité de pilotage.

Un révélateur de la communication entre les bibliothécaires et les élu·e·s

Lors de son entretien, Axelle Redon, conseillère livre et lecture Drac Auvergne Rhône-Alpes, insiste d'ailleurs sur le fait qu'un PCSES ne peut pas se rédiger en totale autonomie de la part des bibliothécaires⁶¹. En effet ce sont les élus qui insufflent le volet politique qui va influencer la démarche du PCSES et une partie des choix du projet. De plus, il·elle·s valident les avancées du PCSES au cours de comités de pilotage. Il est donc nécessaire pour les bibliothécaires d'inclure les élu·e·s dès le début de la réflexion autour du PCSES, afin de faciliter les futurs échanges et de permettre une communication plus fluide.

Bien qu'il ne revête aucune obligation légale, le PCSES est souvent lié à une idée de contrat entre la bibliothèque et sa tutelle. Le PCSES et le projet qu'il suit peuvent même s'intégrer dans des contrats territoire-lectures, ou d'autres formes d'engagement plus large. Les élu·e·s sont donc impliqué·e·s avec les bibliothécaires et leurs échanges sont en théorie renforcés, au moins le temps de la mise en place du projet. Le PCSES va servir ce lien en alimentant la communication entre les deux entités. Il aura donc plusieurs fonctions : définir des objectifs, dans le cas d'une attente de performances, définir les projets, etc. Il va également, par son implication dans les contrats, afficher les projets et axes politiques de la tutelle. On peut citer l'exemple de la commune de Quimperlé dont la bibliothèque s'est intégrée dans la politique de promotion du territoire par la requalification des équipements et des postes, l'intégration dans la commune entre autres⁶². Ce réseau a nécessité de convaincre les élus de l'importance du lieu, de l'intégrer dans le schéma intercommunal. L'implication des politiques a permis de faire prendre conscience de l'importance de ce lieu dans la vie des communes. La bibliothèque et sa tutelle doivent s'accorder et fonctionner ensemble, afin de faire fonctionner le projet et l'écriture du PCSES.

La politique des bibliothèques s'inscrit dans une politique culturelle à plus grande échelle. Les bibliothécaires doivent être les techniciens professionnels qui répondent aux élu·e·s et mettent en place leur politique territoriale. Si la bibliothèque s'inscrit dans celle-ci, elle n'est pas forcément aux commandes de ces projets et doit accepter son rôle⁶³. En effet, les bibliothèques ne sont pas indépendantes et encore moins coupées de la politique. Les bibliothécaires ont

⁶¹ REDON, Axelle. *Entretien avec un·e acteur·ice de la culture*. 11 juillet 2024.

⁶² GRANDET, Odile, MOREL, Anne, ARNOULD, Laurine, et al. *Concevoir et faire vivre un projet d'établissement en bibliothèque*. Villeurbanne : Presses de l'Enssib, 2019.

avant tout une fonction de mise en œuvre de la politique culturelle locale. L'absence de relations entre un lieu de lecture publique et sa tutelle politique va rendre plus compliquée la mise en place d'un projet. Le PCSES devant être discuté et validé par les élu·e·s, il va révéler les relations déjà existantes entre les bibliothèques et la politique locale. L'origine de la demande du projet va impacter le PCSES. Selon qu'il s'agit de la bibliothèque ou des élu·e·s, l'implication du politique peut être différente, se révéler plus ou moins importante et impacter le PCSES.

Comme expliqué précédemment, les moyens (humains et financiers) mis dans la réflexion et la création du PCSES vont jouer sur le résultat du document. Les PCSES de bibliothèques moins financées sont souvent plus légers que ceux plus soutenus par les élus. Si la taille du PCSES n'est pas un gage de qualité, cela montre tout de même une partie de l'intérêt que peuvent avoir les élu·e·s pour le projet de leur bibliothèque.

En plus d'une demande de financement, le PCSES constitue un document de poids dans la négociation et/ou la mise en place d'un objet. Cependant, il ne fonctionne que si les élu·e·s ont déjà accepté et validé le projet. En effet, dans le monde de la culture les projets viennent souvent d'en bas, porté par des demandes d'acteur·ice·s de la culture, mais les bibliothèques traduisent les demandes et objectifs politiques de la tutelle. Il s'agit d'un dialogue entre les deux parties. Il est donc plus simple pour les bibliothèques de proposer un PCSES lorsque les relations avec les élu·e·s sont déjà présentes. Si les relations préexistantes vont apparaître dans la construction et le résultat du PCSES, le dialogue au cours de la construction du document va être primordial.

Un document se construisant sur le dialogue

Le dialogue, notamment entre la bibliothèque et les élus, va largement contribuer à la construction du PCSES. Comme expliqué précédemment, le PCSES sert dans la communication entre ces deux parties. Il révèle les relations préexistantes et se doit d'être validé par les élu·e·s. De tels éléments impliquent une place privilégiée du dialogue dans l'écriture de ce document. De plus, des réunions, des groupes de travail, des entretiens et des questionnaires auprès de différent·e·s acteur·ice·s sont des éléments assez communs, présents dans de nombreux PCSES. Le dialogue va se révéler un enjeu important et essentiel dans la construction de ce document.

Les différentes parties du PCSES passent par des phases de dialogue afin de cerner les demandes, proposer un état des lieux, définir les objectifs. Il est essentiel de réfléchir les discussions et le type de dialogue nécessaire pour l'écriture et la construction du PCSES. Ces dialogues vont avant tout impliquer les bibliothécaires et leurs élu·e·s, mais d'autres partenaires peuvent être sollicités lorsque cela se révèle pertinent. Les résultats de ces discussions vont constituer le PCSES.

La validation même des différents éléments du PCSES passe par des réunions impliquant les élu·e·s et au moins une partie de l'équipe des bibliothécaires. Ici, la discussion est ce qui va permettre de finaliser les étapes et les faire accepter par la tutelle politique.

⁶³ MOREL, Anne et QUÉREUX-SBAÏ, Delphine. *PSC / PCSES: pour une diffusion de la démarche projet en bibliothèque*. Université Lyon 1 : ENSSIB, 2016.

La mise en commun passe par un dialogue écrit et/ou oral. Afin que les parties prenantes soient au courant de l'avancée du projet, il est nécessaire de faire ressortir les résultats des entretiens, des discussions au travers du PCSES. Ainsi, chacun retrouve des traces des dialogues dans un document commun. Comme expliqué précédemment, la forme finale du PCSES peut illustrer la communication qui s'est déroulée entre les différent·e·s acteur·ice·s tout au long du processus d'élaboration du dossier, bien qu'il n'y ait pas de trace directe de cette communication dans le résultat final du PCSES. Un bon dialogue entre tous les parties prenantes permettra de faire avancer au mieux le PCSES car toutes les personnes impliquées pourront se renseigner facilement sur les avancées et mener un travail de réflexion collaboratif.

Comme expliqué précédemment, le PCSES peut révéler les relations préexistantes entre les bibliothécaires et leurs élu·e·s. Cependant, si des relations tendues peuvent impacter le déroulement du projet, le dialogue est un aspect essentiel, à ne pas négliger pour débloquer une situation qui peut être compliquée. Privilégier les échanges lors de la construction et de l'écriture du PCSES va favoriser des attitudes apaisées permettant une avancée plus fluide de la construction du projet. Cela permettra également aux différents acteurs de s'accorder plus facilement et d'adhérer aux propositions des autres parties impliquées.

Les autres acteur·ice·s influent·e·s dans un projet

Consulter les publics potentiels du territoire pour les projets de bibliothèques, tout au long de ceux-ci permet de s'approcher au mieux de leurs besoins, réalité, contexte. L'expérience de l'atelier Léonard de Vinci à Vaux en Velin est un exemple de projet fonctionnel : il ne s'agissait pas juste de le moderniser pour en faire un troisième lieu, mais d'interroger les habitants de la ville et de les impliquer dans le projet⁶⁴. Des ateliers, services adaptés aux populations les plus démunies sont proposés afin de rendre justice à ce modèle social. La bibliothèque a été construite dans l'optique de répondre aux besoins des habitants et s'est donc mise en lien avec la maison de quartier, aboutissant à la création d'un équipement médiathèque/centre social complètement intégré. Il propose une offre de documents et d'animations adaptés aux publics. L'objectif est de les faire rentrer dans la lecture en leur offrant des activités adaptées.

En plus des élu·e·s, associer les publics est une pratique assez courante pour certains projets. Cela permet de les interroger notamment sur les sujets qui les concernent (collections, espaces, ateliers, etc). Cette association peut prendre plusieurs formes : enquêtes, groupe de travail, entretien, etc. Les personnes peuvent aussi être variées. Il est possible de partir des usagers ou non, pour déterminer quoi changer afin de les faire venir. L'association des publics pour la création d'un PCSES est particulièrement pertinente dans le cas où la bibliothèque propose un projet centré sur l'accompagnement des publics au-delà des missions liées aux livres. Lorsqu'une bibliothèque souhaite proposer des équipements spécifiques (imprimantes 3D, tablettes, etc), des services et ateliers dédiés à des publics particuliers, il est intéressant de concerter les personnes concernées pour mieux cerner les besoins des usagers.

⁶⁴ GRANDET, Odile, MOREL, Anne, ARNOULD, Laurine, et al. *Concevoir et faire vivre un projet d'établissement en bibliothèque*. Villeurbanne : Presses de l'Enssib, 2019.

Externaliser le PCSES est sujet à débat. S'il est fréquent que des bibliothèques fassent appel à des cabinets, au moins pour une partie de la rédaction du document, cela n'est pas toujours vu d'un bon œil par une partie des professionnel·le·s. Valérie Travier, Cheffe de bureau de la lecture publique au département des bibliothèques du Service du livre et de la lecture de la Direction générale des médias et des industries culturelles, a expliqué, lors de son entretien que trop de PCSES étaient similaires lorsqu'ils étaient confiés à des cabinets⁶⁵. Il est préconisé d'associer toutes les équipes internes de la bibliothèque au projet. Cela permet aux équipes de s'approprier le PCSES et de le rendre précis et adapté au cas particulier du projet en cours. Le ministère de la culture voit d'ailleurs très mal la délégation de tâches à des cabinets extérieurs car cela crée un marché des PCSES et que les productions écrites sont trop standardisées. Cela ne fait pas ressortir la spécificité de la bibliothèque, de son contexte et de son projet. Cependant, l'intégration de personnes extérieures est utile lorsqu'il n'y a pas encore d'équipe, que la rédaction est un trop gros travail, qu'il y a des problèmes nécessitant un regard extérieur à l'équipe ou qu'une expertise sur un sujet externe est nécessaire. Certaines parties comme l'état des lieux, l'analyse de l'existant sont régulièrement déléguées. Il vaut mieux éviter de se reposer uniquement sur les partenaires et bien vérifier avant de le faire, mais il peut être utile d'intégrer des personnes extérieures sous condition.

Les bibliothèques départementales et la DRAC vont jouer un rôle en proposant des aides à l'élaboration du PCSES. Il peut s'agir d'accompagnement à l'écriture, de formation, d'aide à l'ingénierie de projet ou de proposition de modèle. En fonction des besoins des PCSES et des difficultés rencontrées lors de la rédaction de celui-ci, ces structures plus grandes peuvent être impliqués de façon plus ou moins importante.

D'autres partenaires sont envisageables comme les autres institutions du territoire, les associations locales, des groupes spécifiques. Si ces acteur·ice·s ne sont pas obligatoirement présent·e·s lors de l'écriture d'un PCSES il·elle·s peuvent proposer de nombreuses ressources et idées afin de répondre aux besoins du PCSES. Il ne faut pas négliger leur importance et leur potentiel.

Des postures à adopter

Il est intéressant de construire son PCSES de façon à le rendre accessible aux publics. Il se doit d'être clair, facilement accessible, transparent et rendre compte des impacts du projet -entre autres. Il n'est pas forcément judicieux de transmettre aux publics ce document très tôt dans le projet, notamment ceux dépendant d'éléments extérieurs (architecte, etc). Le risque est de dégrader l'image de la bibliothèque, s'il est modifié ou n'aboutit pas.

Il n'y a pas de règle précise, mais certains textes donnent de bonnes indications pour avoir un cadre adapté en fonction du projet. Les étapes à noter sont essentielles. Il est aussi nécessaire de donner une temporalité flexible, mais relativement stable (entre 3 et 6 ans en général). Les personnes impliquées dans le projet travailleront mieux et avec moins de stress si le projet ne subit de changements permanents.

Si la posture des élu·e·s est souvent plus distante, la plupart des PCSES sont rédigés par un ou plusieurs membres de l'équipe de la bibliothèque. Il est important de les inclure dans le projet dès le début. Si les élu·e·s interrogé·e·s

⁶⁵ OUAZZANI, Johanna et TRAVIER, Valérie. *Entretien avec un·e acteur·ice de la culture*. 5 mars 2024.

ayant participé à la réflexion autour du PCSES de leur commune décrivent une posture distante et une confiance dans les compétences des bibliothécaires, leur inclusion, même partielle a été nécessaire pour le bon déroulement lors des différentes étapes du PCSES. Les élu·e·s eux·elles mêmes ne doivent pas adopter posture trop éloignée des bibliothécaires lors de l'élaboration du PCSES. Leur participation facilite la mise en commun des idées avec les bibliothécaires sur la politique à adopter pour la mise en place et la gestion au quotidien du projet. De plus, l'implication des élu·e·s va leur rendre plus simple la compréhension du travail de lecture publique. En participant au processus de création du document et en s'intéressant au résultat du PCSES le fonctionnement de leur bibliothèque est clarifié, ne serait-ce que par la présence d'un diagnostic de l'existant, décrivant de façon précise l'état de la structure.

Le PCSES nécessite l'inclusion de tou·te·s les acteur·ice·s nécessaires au projet. La communication est un outil essentiel pour l'ensemble du PCSES. En accordant les parties prenantes du projet il est plus facilement possible d'exploiter les différents usages du PCSES tout en faisant ressortir la spécificité du projet. L'étude de cas permettra d'explorer plus en détail des manières de faire fonctionner un PCSES.

III : ETUDE DE CAS COMPARATIVE DE DEUX PCSES

Afin de mieux comprendre la mise en application des éléments de la partie deux du mémoire, je me suis intéressée au cas particulier de deux bibliothèques ayant élaboré un PCSES. Les deux communes seront anonymisées et nommées commune 1 et commune 2. Les agents et élu·e·s interrogé·e·s seront également anonymisé·e·s. Le PCSES de la commune 1 a eu lieu dans le cadre de sa relocalisation et celui de la commune 2 pour la construction d'un nouveau bâtiment, base d'un futur pôle culturel. Ces deux établissements m'ont été recommandés par Madame Drogat Landré. Leur intérêt réside dans leur proximité géographique : ils sont situés dans la même région. Ils ont des contextes assez similaires, mais avec assez de différences pour souligner des objectifs et des publics types divergents pour les médiathèques des deux territoires. Les deux PCSES sont récents (celui de la commune 2 est encore en cours, bien que presque terminé et validé par les élu·e·s). Cela permet d'obtenir des témoignages assez précis et de contacter facilement des personnes ayant travaillé à ces dossiers. Si le projet de la commune de 2 n'est pas encore fini, la réflexion est assez avancée et les directions prises par les élu·e·s et la médiathèque assurent la pertinence de cette étude de ce cas. La médiathèque de la commune 1 a mené à bien son projet et, bien qu'il soit très récent (l'inauguration de la nouvelle structure a eu lieu en 2023), le succès rencontré auprès des publics et la satisfaction des élu·e·s et de l'équipe de la médiathèque rendent cet exemple utile pour illustrer des mécanismes de réussite de mise en place d'un PCSES et des obstacles qui peuvent affecter l'élaboration du document. L'ambition de ce comparatif est d'observer les similitudes qui permettent d'identifier des éléments de réalisation réussie d'un PCSES et des différences qui soulignent l'importance d'adapter au mieux le PCSES à la structure concernée.

LA MÉTHODOLOGIE

Afin de dresser un portrait général du contexte des deux communes, les chiffres de l'INSEE concernant les deux municipalités ont été étudiés. Un « profil type » des populations et un portrait du cadre social ont ainsi été établis. L'objectif est ici de montrer des ressemblances et dissemblances pouvant influencer les orientations d'un projet et de son PCSES, en fonction des besoins des habitant·e·s. Les portraits de ces villages seront comparés entre eux et mis au regard des chiffres de la France métropolitaine.

J'ai eu l'occasion de mener des entretiens avec des agents responsables du PCSES parmi les bibliothécaires et les élu·e·s de chaque territoire. Les questions portaient essentiellement sur le déroulement de la réflexion et de l'écriture du document, mais aussi l'implication des personnes touchées et les apports du PCSES pour le volet politique et pour la bibliothèque. Ici, l'objectif était d'entrer plus en détail dans la réflexion menée autour du document, son écriture, mais aussi dans les ressentis des différentes parties impliquées dans le PCSES, la perception du travail autour de ce dossier et de ce que le résultat apporte au projet de la médiathèque. Concernant la commune 1, le·a Directeur·ice Générale de la bibliothèque a été interrogée ainsi que les élu·e·s V et E pour le volet politique. Pour la médiathèque de la commune 2, c'est l'un·e des agents de la médiathèque, J qui a répondu à mes questions. Un·e élu·e, qui sera nommé·e C, m'a éclairée sur le point de vue de la tutelle lors de la création du PCSES. A, la référente de la

bibliothèque départementale, qui est intervenue auprès de la médiathèque de la commune 2 pour ce projet, a également répondu à mes questions.

En plus de ces entretiens, les PCSES et des documents ayant aidé à la préparation du dossier ont été fournis par les personnes interrogées, avec leur accord. Ces documents qui sont le résultat de la réflexion menée par les acteur·ice·s du projet va permettre de relever les enjeux principaux des deux structures et les liens avec les principes généraux de la création d'un PCSES. Il sera également possible d'observer des similitudes et des différences entre les deux PCSES, mais aussi avec les recommandations du ministère de la culture et de la communication⁶⁶.

LE CAS DE LA COMMUNE 1

Une commune familiale et résidentielle

La première municipalité étudiée est une commune de 6 665 habitant·e·s⁶⁷ située en région Auvergne-Rhône-Alpes. La majorité de sa population appartient à la catégorie 45-59 ans (22,2% de la population), suivie de la tranche d'âge 0-14 ans (18.5%). La population active est donc la plus importante, mais la grande présence de jeunes indique qu'il s'agit d'un territoire avec de nombreuses familles. Cela est confirmé par la composition des ménages : les couples avec un ou plusieurs enfants sont les plus nombreux (31% des ménages) par rapport aux personnes vivant seules qui représentent moins de 30% de la population. La majorité des personnes vivant seules sont des personnes âgées (80 ans ou plus). Les ménages vivant au moins en couple représentent 71.1% de la population de la commune. La plupart des personnes vivant à dans la commune 1 y habitent depuis plus d'un an, bien qu'en 2020, le nombre de personnes venant d'autres municipalités ait légèrement augmenté. Les personnes s'y installant viendraient donc pour s'y établir. Cela est appuyé par le fait que la majorité des habitant·e·s sont propriétaires de leur logement (4 622 personnes) alors que les locataires (1 885 habitants) sont largement minoritaires. S'il y a assez peu de personnes vivant dans des HLM, cette partie de la population représente tout de même 848 personnes, que les services et infrastructures de la commune ne doivent pas négliger. La plupart des logements de la cité sont d'ailleurs des logements principaux, sur les 3 018 logements présents dans la municipalité, seuls 37 sont des résidences secondaires et 202 sont vacants.

Si les retraités sont la catégorie la plus présente dans la commune, avec 1 484 habitant·e·s retraités (27.6% de la population), parmi les habitant·e·s actifs les employés (18,2%), les professions intermédiaires (15.1%) et les ouvriers (13.7%) sont les catégories les socioprofessionnelles les plus présentes dans la commune 1. Les personnes sans activité professionnelle représentent 13.2% de la population. Il s'agit donc d'un village assez modeste, dont la plus grande partie de la population n'appartient pas aux catégories socioprofessionnelles les plus

⁶⁶ *Recommandations pour la rédaction d'un projet culturel, scientifique, éducatif et social en bibliothèque de collectivité territoriale - Notice bibliographique* | Enssib [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 15 janvier 2024]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/notices/67285-recommandations-pour-la-redaction-d-un-projet-culturel-scientifique-educatif-et-social-en-bibliotheque-de-collectivite-territoriale>.

⁶⁷ *Insee* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 1 juin 2024]. Disponible à l'adresse : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2011101?geo=COM-01451>.

élevées. En ce qui concerne les jeunes, la majorité des personnes scolarisées a entre 11 et 17 ans. On compte donc beaucoup de collégien·e·s et de lycéen·ne·s. Le nombre de personnes scolarisées baisse largement à partir des études supérieures. On peut imaginer que les habitant·e·s de la commune 1 arrêtent leur scolarité après le lycée ou qu'ils partent faire leurs études supérieures dans d'autres territoires. La majorité des résidents ont comme diplôme un CAP, BEP ou équivalent (30.6%), pas de diplôme ou certificat d'études primaires (19.8%) ou un Baccalauréat, brevet professionnel ou équivalent (17.5%). Peu d'habitant·e·s ont un diplôme d'études supérieures. Sur la population active, 69,2 % ont un emploi, mais il ne faut pas négliger les 6.9% de chômeurs présents. Le taux de chômage des 15-64 ans de la commune est en-dessous de la moyenne nationale (11.7%) et en-dessous de la moyenne de la région Auvergne-Rhône-Alpes qui représente 10.3% de la population active⁶⁸. Les jeunes de 15-24 ans sont les plus touchés par le chômage. Cette part moins importante du chômage plus faible que la moyenne en France affecte également le taux de pauvreté. Il est de 7% dans la commune, tandis qu'il est de 13.3% dans la région et 14.9% en France⁶⁹. Ce taux se révèle donc assez faible. Les secteurs du commerce transport, service, et Administration publique, enseignement, santé, action sociale sont ceux dans lesquels la population travaille le plus. Il s'agit donc d'un village dans lequel les résidents travaillent majoritairement dans le secteur tertiaire. La plupart des résidents de la commune 1 travaillent dans d'autres communes (69,6%).

La bibliothèque doit donc répondre aux besoins d'une population à la fois âgée et jeune, souvent familiale. La commune 1 est un espace plutôt résidentiel dont les habitant·e·s appartiennent en majorité à une catégorie socioprofessionnelle moyenne. Si le taux de pauvreté est très faible, la plupart des habitant·e·s sont assez peu diplômés, mais trouvent du travail dans la région. La municipalité est assez peu touristique et la plupart de ses infrastructures sont tournées vers l'administratif et le soin. La médiathèque de la commune doit s'adapter à une population active, vieillissante, mais aussi à des jeunes, scolarisés ou non afin de proposer des services cohérents à des familles et des jeunes en recherche d'emploi, de formation. La population semble majoritairement familiale par rapport aux autres groupes que les services publics doivent accueillir, dont la médiathèque. Les familles restent donc le public cible de la bibliothèque de la commune.

Un projet pensé longtemps, mais mis en place rapidement

D'une certaine manière, le projet de la commune 1 a été mené à l'envers. L'intérêt était avant tout de trouver un nouveau bâtiment pour la bibliothèque, avant de mettre en place les différents éléments d'un PCSES (les grands axes, les champs d'action, le diagnostic). C'est l'opportunité qui a lancé le processus. Le projet de cette commune était la relocalisation de la médiathèque. En effet, la Mairie et les bibliothécaires ont constaté que le bâtiment n'était plus adapté. La bibliothèque, en plus d'être divisée en deux bâtiments séparés dans la commune, ne permettait pas l'accès aux personnes handicapées, Les lieux s'étendaient sur deux étages. Les problématiques architecturales étaient accompagnées d'une baisse de fréquentation et d'inscription. Le projet est donc parti d'un besoin de rénovation

⁶⁸ *Comparateur de territoires – Région d'Auvergne-Rhône-Alpes (84) | Insee* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 22 juillet 2024]. Disponible à l'adresse : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1405599?geo=COM-74123+COM-01451+REG-84+METRO-1>.

⁶⁹ *Ibid*

et de récupération des publics. De plus, le mandat 2014-2020 se voulait centré sur la culture. Par le passé, le Maire de la commune 1, avait centré ses précédents mandats sur d'autres thématiques comme le sport, l'éducation. Il avait décidé d'orienter sa réélection autour de la culture. La mise à jour de la bibliothèque s'inscrivait donc dans une politique plus large et un projet plus ambitieux : le rayonnement culturel de la commune. La relocalisation dans un nouvel espace plus adapté a été décidée par le Conseil Municipal. La future bibliothèque devait porter des politiques culturelle, éducative, sociale⁷⁰. L'idée était de promouvoir la culture ouverte à tous, avec un large potentiel d'attractivité par la présence de musique, jeux, livres et d'un lieu de formation. Cette bibliothèque devait être un tiers-lieu gratuit. S'inscrivant également dans une politique sociale, la structure ne devait pas être réservée à un certain public⁷¹. En effet, la bibliothèque s'est associée à des partenaires locaux comme les écoles, les associations, des structures locales. Afin de promouvoir la politique éducative de la commune, des services, déjà existants, incluaient toutes les classes de la municipalité (plus de 650 élèves) qui étaient régulièrement accueillis dans la bibliothèque, tout comme le service petite enfance. D'autres services devaient renforcer cette ambition éducative. La structure s'est aussi mise en lien, dans le cadre du projet, avec l'association pour jeunes handicapés et la maison de personnes âgées en milieu rural ⁷², dans le but d'étendre les partenariats sociaux et éducatifs. Le centre de loisirs en périscolaire et extrascolaire est également en lien avec les animations de la médiathèque. De la même façon, le service des points infos emploi est inclus. Une permanence est effectuée tous les 15 jours, dans les locaux de la médiatique, pour les personnes en recherche d'emploi. La structure propose désormais des cours d'informatique pour tous publics. Ces services et partenariats relèvent de la politique sociale de la commune. Le poste de directeur-ice des actions éducatives et culturelles, occupé par B, a été ouvert au cours de la réflexion du projet, afin d'apporter de la technicité et les compétences de cette professionnelle des bibliothèques. C'est l'équipe de la bibliothèque, ainsi que la DRAC, qui ont appuyé la nécessité d'ouvrir un tel poste, afin de mener à bien le projet de la nouvelle médiathèque sur le long terme. Si le conseil municipal avait pris en charge des éléments du projet, les élu·es ne savaient pas quels fonds documentaires proposer dans la nouvelle médiathèque. Il·elle·s se questionnaient également sur l'ajout et la modification de certains services. Elle a donc apporté ses idées et son expertise technique dans la rédaction du PCSES⁷³.

Le déroulé du projet a été à la fois long et court. En effet, si l'écriture du PCSES a été achevée en quatre mois, le projet existait déjà dans la profession de foi du Maire en 2014. La commune a fêté l'inauguration de la nouvelle bibliothèque en janvier 2023. Il y a donc eu 9 ans de mise en place.

Tout a commencé en 2014, lorsque le Maire a lancé une étude de programmation, dans le cadre d'un projet plus global : conserver la proximité et la centralité du service dans le village (commerces, écoles) tout en proposant de nouveaux logements et des locaux commerciaux. Le lancement de la réflexion du projet tel qu'il a été conceptualisé, a été initié en 2016.

⁷⁰ B. *Entretien avec la directeur-ice des actions éducatives et culturelles de la commune 1*. 20 mars 2024.

⁷¹ V. *Entretien avec des élu·e·s de la commune 1*. 7 avril 2024.

⁷² E. *Entretien avec des élu·e·s de la commune 1*. 10 avril 2024.

⁷³ B. *Entretien avec la directeur-ice des actions éducatives et culturelles de la commune 1*. 20 mars 2024.

Dans un premier temps, un diagnostic du territoire a été réalisé par un cabinet extérieur, tenant compte des besoins et attentes des habitant·e·s, du tissu associatif en termes culturels. Ensuite, il a fallu trouver un lieu pour la future bibliothèque. Différents sites ont été identifiés. La phase de recherche d'un nouveau lieu a été assez longue. Un cahier des charges a été réalisé par l'équipe en charge afin de proposer des critères précis et déterminer au mieux le lieu de construction de la bibliothèque⁷⁴. Ces critères étaient liés à des données telles que le nombre de publics accueillis en 2014, les jours d'ouverture, la surface de la bibliothèque (et les surfaces dédiées aux différents usages), le nombre d'adhérents, les classes accueillies, le nombre de personnes travaillant dans ce lieux (salariés et bénévoles), les ordinateurs déjà présents sur place, le fond documentaire, le nombre de prêts, les améliorations à apporter au lieu et l'organisation nécessaire pour la période d'aménagement nécessitant la fermeture du bâtiment⁷⁵. C'est E, l'adjoint·e en charge la cohésion sociale, de l'administration générale et des grands projets de la commune, qui a tenu à implémenter ces critères et a dirigé la commission mettant en place le cahier des charges, afin d'évaluer les différents lieux imaginés pour accueillir la nouvelle bibliothèque⁷⁶. Une fois le site choisi, il a été nécessaire de raser des bâtiments pour reconstruire une bibliothèque en lieu et place.

Dès 2018, des études ont été menées visant à mieux cerner le profil des « non-usager·ère·s » de la bibliothèque, dans l'optique de répondre aux raisons de leur non-fréquentation de la structure et de leur donner envie de venir à la future médiathèque⁷⁷. En décembre 2019, cette étude est complétée par des entretiens en face à face, sur le thème de la nouvelle bibliothèque, organisés en quatre séances. Ces entretiens, s'ils permettent de poser des questions, n'ont pas été considérés comme exploitables, du fait du manque de participation⁷⁸. En 2019 également, une assistance à maîtrise d'ouvrage a été commandée à un cabinet d'études, pour relancer la réflexion sur la nécessité de penser un projet culturel, afin d'accompagner la relocalisation de l'actuelle bibliothèque multimédia dans des locaux plus adaptés, plus fonctionnels et plus modernes⁷⁹. L'étape suivante consistait en une étude de marché, phase de *benchmark* pour s'inspirer d'autres bibliothèques, voir ce qui était réalisable et qui se faisait à l'époque. L'architecte a été ensuite recruté, ainsi qu'un architecte d'intérieur pour l'aménagement. C'est à ce moment que B est arrivée en poste. Le projet du bâtiment (pas son contenu) était presque achevé. Le projet, et son PCSES, ont été validés fin 2020. Après cette consécration, l'équipe a lancé les travaux qui ont duré jusqu'en 2023.

Le·a directeur·ice des actions éducatives et culturelles de la commune 1, a été engagée en 2021, l'une de ses missions était d'écrire le PCSES pour la médiathèque. Il·elle a eu assez peu de temps pour la rédaction du document, réalisé en 4 mois. Dès juin 2021, B a effectué des rencontres et échanges avec élu·e·s et partenaires pour définir attentes politiques et stratégiques, en préparation de la rédaction du PCSES. Jusqu'en septembre 2021, il·elle a organisé la présentation de la méthodologie du PSCES, du diagnostic critique, des axes stratégiques et

⁷⁴ V. Entretien avec des élu·e·s de la commune 1. 7 avril 2024.

⁷⁵ E. Entretien avec des élu·e·s de la commune 1. 10 avril 2024.

⁷⁶ *Ibid*

⁷⁷ B. PCSES-commune 1. 2021.

⁷⁸ *Ibid*

⁷⁹ *Ibid*

opérationnels et amorcé le lancement des groupes de travail, démarrés par la suite en octobre 2021. C'est également en septembre que commence la rédaction du document PCSES. En novembre 2021, la synthèse des groupes de travail et des 6 entrées thématiques ainsi que des fiches actions reliées est présentée. C'est en décembre 2021, après validation par les élu·e·s et le Maire, que le document est soumis à la DRAC. Ce travail a été positivement accueilli de la part des élu·e·s. La bibliothèque a bénéficié d'une large coopération des autres parties, comme les élu·e·s, les associations et les publics, très enthousiastes pour ce projet. L'incorporation de B en cours de projet n'a pas semblé être un obstacle. Il·elle a su s'intégrer sans difficulté, notamment en effectuant des entretiens individuels avec les élu·e·s. Ces dernier·ère·s savaient ce qu'il·elle·s voulaient pour la construction de la bibliothèque. Le projet était déjà en cours de réflexion depuis sept ans et la commission préexistante depuis 2016 avait déjà imaginé des choses précises. Il·elle·s voyaient où les espaces se trouveraient, comment ils seraient. En fait, le bâtiment était quasiment construit, mais assez peu satisfaisant du point de vue de la BD et de la DRAC. L'arrivée de B a également été l'occasion de revoir complètement l'organisation des espaces et d'envisager de récupérer pour la bibliothèque certains d'entre eux, initialement destinés à d'autres services. Il·elle a dû cerner leurs idées, mais également modérer certaines ambitions trop déconnectées des champs d'actions d'une bibliothèque. Tout au long de la réflexion et de la rédaction du PCSES, les élu·e·s étaient ses interlocuteur·ice·s privilégiés. Il·elle·s ont toujours été associé·e·s aux différentes étapes. Les échanges sont décrits par les différentes parties comme constructifs.

Après que le PCSES ait été validé en 2021, un rétro planning a été mis en place, sur un an (janvier 2022 à décembre 2022)⁸⁰ avec les différents comités de pilotages comme dates butoir. Les deux derniers comités de pilotage ont eu lieu au cours de cette année. Le premier comité de pilotage ayant eu lieu à la date du 16/09/2021 concernait avant tout les premières réflexions autour du projet : l'ambition politique est à définir, le début de la méthodologie est mis en place et les groupes de travail sont décidés. Cette réunion est suivie en octobre 2021 par la mise en place des groupes de travail thématiques. Le 15/11/2021 se tient le deuxième comité de pilotage. Le diagnostic critique de la bibliothèque y est présenté, ainsi que les résultats des groupes de travail. Les premières réponses aux problématiques soulevées sont apportées sous la forme du plan pour les cinq prochaines années et des fiches actions mises en place. L'avant dernier comité de pilotage s'est tenu le 14/04/2022. Il présente les travaux déjà en cours, les budgets validés et les différentes politiques d'accueil, de collection et d'animation qui seront mises en œuvre. Un point sur le plan de communication et la manière dont ouvrira la bibliothèque sont également mentionnés. Le quatrième comité a lieu le 19/10/2022. Tout comme dans la réunion précédente, il reprend les chantiers déjà en cours et ceux qui arriveront dans le futur. Le plan de communication, l'ouverture du lieu et la programmation sont les principaux sujets de cette rencontre.

Ce PCSES reprend de nombreux points de recommandations ministérielles⁸¹.

- a. La première partie concerne le diagnostic de l'existant : une analyse de la bibliothèque existante, pour étudier ce qui fonctionnait et ce qui risquait de poser problème. Cette partie comprend également une analyse du

⁸⁰ B. *Feuille de route 2022*. 2022.

⁸¹ B. *PCSES-commune 1*. 2021.

territoire qui a nécessité de nombreuses rencontres entre B et des acteur·ice·s de l'histoire locale.

- b. Les axes prioritaires de la politique culturelle, avec une transcription opérationnelle dans le PCSES, des entrées stratégiques et les axes qui allaient guider la rédaction.
- c. La dernière partie affichait le descriptif du projet, ce qui allait être défendu dans la bibliothèque et les fiches actions.

Dans le cas de la commune 1, les élu·e·s étaient à l'origine du projet et très investi·e·s, ce qui a permis une répartition du travail de réflexion (certain·e·s élu·e·s ont pris en charge la mission de trouver le nouveau bâtiment de la bibliothèque). A priori, la communication s'est bien déroulée entre les bibliothécaires et leur tutelle. Les personnes impliquées sont satisfaites des échanges en interne, mais également entre les différent·e·s acteur·ice·s. Les différents entretiens montrent que le dialogue a été suivi tout au long de l'élaboration du PCSES et de la mise en place du projet, par les bibliothécaires, les élu·e·s et les autres acteur·ice·s concerné·e·s.

De nombreuses personnes ont été associées. Le comité de pilotage était composé de huit élus, quatre Responsables des services petite enfance et éducation, trois Directeurs de structures médico-sociales, trois Directeurs d'école, les représentants des 18 associations culturelles, les représentants des parents d'élèves, les financeurs et partenaires institutionnels (DRAC, Direction lecture publique), les représentants des membres des équipes de salariés et bénévoles. Un cabinet a été sollicité pour écrire une partie du PCSES, mais l'équipe en charge du projet a bien présenté et explicité les particularités de la commune, afin que le rapport fourni par le cabinet soit précis et corresponde à cette municipalité. L'équipe ne souhaitait pas concevoir un document trop standard. Cette idée rejoint les craintes exposées par Valérie Travier lors de son entretien⁸² et propose une alternative, afin de déléguer une partie du PCSES, tout en s'assurant que le contexte précis du projet soit compris par le cabinet. Tous ont été inclus de différentes façons, via des groupes de travaux, des commissions, des entretiens. Le projet s'est construit de façon à associer un maximum d'acteur·ice·s qui ont ainsi contribué au PCSES par l'apport d'idées et d'expériences. En plus du comité de pilotage, un architecte a été consulté. Il était particulièrement en charge du suivi du chantier, des demandes et évolutions. Les intervenant·e·s extérieur·e·s à l'équipe en charge du projet étaient divers : le projet a accueilli un fournisseur mobilier, un fournisseur RFID, des libraires, des collègues d'autres bibliothèques pour visites et conseils, des prestataires SIGB (pour proposer un tri et un nettoyage de la base informatique et un remodelage des grilles de catalogage), une agence de communication, une entreprise de réalisation signalétique, des prestataires de ressources en ligne (pour une présentation d'offres et un apport de solutions techniques pour le portail dédié aux ressources numériques), la direction lecture publique (pour un suivi et accompagnement projet), le service informatique de l'agglomération (qui a fourni une aide à la définition des besoins pour le choix et l'achat du parc informatique), enfin des artisans et corps de métiers. Les nombreux contacts ont donné lieu à de nouveaux partenariats, notamment avec les associations locales. Des partenariats déjà existants, comme avec les écoles, ont été conservés. Toutefois, ils ont été mis à jour par les nouvelles politiques et les nouveaux équipements apportés par le projet. Il a également fallu associer les commerçant·e·s résidant dans le nouveau bâtiment de la médiathèque. Les horaires d'ouverture, les publics, les services

⁸² OUAZZANI, Johanna et TRAVIER, Valérie. *Entretien avec un·e acteur·ice de la culture*. 5 mars 2024.

allaient les impacter. En effet, le lieu est situé sur deux étages et partagé avec des logements au deuxième étage, la médiathèque et deux commerces au premier étage⁸³. Cela a été l'occasion d'initier également un partenariat avec l'association des commerçants de la commune.

La communication a également été très efficace en externe. Des visites en avant-première ont été organisées par tirage au sort. Différents groupes ont été conviés pour des visites privées avant l'ouverture. Deux mois avant l'ouverture, la bibliothèque a invité des ambassadeurs, représentant·e·s d'associations. Leur portrait a été placé dans divers espaces du village, afin de faire connaître la bibliothèque et ces représentant·e·s. L'ouverture a été un moment important pour la communication auprès des publics. L'inauguration était un enjeu sérieux pour la médiathèque et les élu·e·s qui ont beaucoup mis dessus en invitant une troupe de théâtre et en proposant du merchandising. Une grande campagne de communication a eu lieu dans la commune 1 et en ligne. Une partie du PCSES concerne d'ailleurs la communication de la médiathèque auprès du grand public, dans le but de faire connaître le lieu⁸⁴.

Aucune des actrices interrogées ne décrit de problème particulier autour de ce projet et tous s'accordent sur le fait que le projet est une réussite. La bibliothèque est désormais adaptée aux handicapés moteur et le nombre d'adhérents est passé d'environ 300 à plus de 1 800. La fréquentation même du lieu est visiblement supérieure. S'il est encore trop tôt pour une évaluation complète, toutes les personnes interrogées ayant travaillé sur le PCSES, considèrent que la réflexion et la mise en place du projet se sont bien déroulées⁸⁵. Seul le délai très court de quatre mois a été relevé comme un défi, qui fut surmonté malgré une grande charge de travail. La bibliothèque est devenue un lieu central de la municipalité, comme souhaité par les élu·e·s. Afin d'évaluer la nouvelle médiathèque, des comités de suivi se tiennent très régulièrement avec les mêmes acteur·ice·s qui se sont engagé·e·s dans le projet. Le fait que le·a Responsable de la bibliothèque soit aussi Directeur·ice éducative permet une liaison plus simple et de faire le point facilement avec des enseignant·e·s, et les usager·ère·s. Les élu·e·s veulent également écouter les retours lorsqu'il y en a. Le travail avec les associations sportives et culturelles de la commune ajoute des possibilités d'évaluations avec celles des partenaires de la médiathèque.

LE CAS DE LA COMMUNE 2

Des profils variés aux besoins différents

Cette municipalité héberge 7 591 habitant·e·s⁸⁶ de la région Auvergne-Rhône-Alpes. La population de cette commune est assez homogène. Si les 45-59 ans (21.4%) et les 60-74 ans (19.7%) sont un peu plus présents, les autres tranches

⁸³ B. *PCSES-commune 1*. 2021.

⁸⁴ *Ibid*

⁸⁵ E. *Entretien avec des élu·e·s de commune 1*. 10 avril 2024.

⁸⁶ *Insee* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 1 juin 2024]. Disponible à l'adresse : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2011101?geo=COM-74123>.

d'âges sont presque aussi nombreuses. Seul les plus de 75 ans sont une minorité. Tout comme dans la commune 1, la plupart des résidents, en 2020, vivaient dans le même logement depuis au moins un an (90,6%). La plupart des habitant·e·s sont retraités (30.7%). Parmi la population active, la catégorie socioprofessionnelle des ouvriers est la plus présente (17.3%), suivie par les employés (14.8%) et les professions intermédiaires (13.5%). Le profil des catégories socio-professionnelles est assez similaire à celui de la commune 1. Les autres catégories n'atteignent pas 10% des habitant·e·s et 13.5% de la population est sans activité. 37.2% des ménages sont des personnes seules. La majorité des ménages est composée d'une famille (62%). Le modèle familial le plus présent est celui du couple sans enfant (29.9%). De 25 à 79 ans le nombre de personnes vivant en couple est assez stable et assez élevé. Il s'agirait donc d'un village où beaucoup de couple s'installent et restent. La majorité de ces ménages sont d'ailleurs retraités (33.8%). Cela appuie cette idée de couples de retraités sans enfants venant s'installer dans la commune 2 pour y vivre.

Sur les 4 207 logements de la commune, 3 527 sont des résidences principales. Il y a peu de résidences secondaires et de logements vacants, tout comme dans la commune 1. Si les résidents vivent plus dans des appartements (52.7%), on compte presque autant de maisons occupées. Il s'agit majoritairement de logements anciens construits entre les années 70 et 90. Ces logements sont assez grands et peu sont suroccupés. La grande majorité des ménages vivent dans ces logements depuis plus de 10 ans (53.1%). 60.6% des habitant·e·s de la commune 2 sont propriétaires de leur logement, mais 37.7% sont locataires et 20% vivent dans des HLM. On peut constater une plus grande part de la population qui ne possède pas son logement par rapport à la commune 1⁸⁷.

Si de 5 à 18 ans presque tous les habitant·e·s de cette municipalité sont scolarisés (plus de 95%), ce chiffre baisse drastiquement à partir de 18 ans (9.4% de 18 à 24 ans). Tout comme dans la commune 1, les jeunes peuvent aller travailler dès le lycée fini, ou partir faire leurs études ailleurs. La majorité de la population active possède un CAP, BEP ou équivalent (30.5%), suivi par aucun diplôme ou certificat d'études primaires (22.1%) et Baccalauréat, brevet professionnel ou équivalent (16.7%). Il y a tout de même 11.5% de la population possédant un diplôme bac+2. Cela correspond aux représentations des catégories socio-professionnelles. Sur les 76.5 % de la population active, 7.9% sont au chômage. Il s'agit donc d'une minorité, mais à ne pas négliger pour les services publics. Le chômage touche avant tout les 15-24 ans et les personnes n'ayant aucun diplôme ou un certificat d'étude primaires (20%). La plupart des personnes ayant un emploi le trouvent et l'exercent dans la zone proche de la commune 2. Cependant, 56,8% des habitant·e·s de la commune ne travaillent pas dans celle-ci. Le secteur du commerce, transports, services divers est celui qui a la grande majorité d'employé en 2020 (49.1%). Ce secteur est d'ailleurs celui ayant le plus grand nombre d'établissements (65.3%), dépassant légèrement la moyenne nationale (65.0%) et régionale (64.9%)⁸⁸. Ce pilier économique est suivi par le secteur de l'industrie (23.8%) et l'administration publique, enseignement, santé, action sociale (21.6%). Cette répartition reprend le schéma national dans des proportions plus élevées. Le

⁸⁷ *Comparateur de territoires – Région d'Auvergne-Rhône-Alpes (84) | Insee* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 22 juillet 2024]. Disponible à l'adresse : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1405599?geo=COM-74123+COM-01451+REG-84+METRO-1>.

⁸⁸ *Comparateur de territoires – Région d'Auvergne-Rhône-Alpes (84) | Insee* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 22 juillet 2024]. Disponible à l'adresse : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1405599?geo=COM-74123+COM-01451+REG-84+METRO-1>.

taux de chômage des 15-64 ans (10.3%) est légèrement inférieur à la moyenne nationale, et identique à la moyenne régionale⁸⁹. Le taux de pauvreté est également en-dessous de ceux de la région et de la France, mais au-dessus de celui de la commune 1, car il est de 12%. C'est la tranche des 30-39 ans qui connaît le taux de pauvreté le plus élevé, proche de 20%. Cela peut être lié au manque de diplôme ou d'accès au travail dans la zone.

Les services publics de la commune 2 doivent répondre aux besoins d'une population aux profils variés, bien que composée avant tout de retraités, vivant depuis de nombreuses années dans la commune. La bibliothèque doit rassembler les différentes catégories et leurs besoins en termes de loisirs, de formation et de présence sociale. La majeure partie de la population semble être composée de couples de jeunes retraités (entre 60 et 80 ans) qui ont le temps et possiblement l'envie d'exploiter la bibliothèque. Ce service doit donc leur être adapté, sans pour autant négliger les autres catégories de la population, notamment les jeunes sans emploi qui pourraient exploiter ce lieu pour de la formation et du loisir. Si la commune 2 est une citée moins familiale que la commune 1, le profil type des habitant·e·s de la commune semble assez similaire. Les contextes présentent de nombreux points communs.

Un projet qui a évolué au fil du temps

L'idée originelle du projet de la médiathèque de la commune 2 vient d'une fusion entre cette commune et une commune voisine qui avait été imaginée en 2017. La bibliothèque devait donc s'agrandir, afin de servir l'intercommunalité. Si la fusion n'a pas eu lieu, l'idée d'un espace plus large a marqué et la Mairie a souhaité donner suite à ce projet. La première forme de la future médiathèque était un réaménagement et une rénovation de l'actuelle médiathèque, une modernisation. Mais les élu·e·s ont abandonné cette idée pour finalement construire une nouvelle structure. Avec le changement des élu·e·s, le projet évolue et l'on décide d'ajouter une école de musique et peut-être une salle de spectacle. L'idée est désormais de créer un pôle culturel⁹⁰. Le changement du projet, vers une nouvelle bibliothèque plutôt qu'une rénovation, est entre autres lié aux conseils de la DRAC⁹¹. Des rachats de parcelles ont été effectués par la municipalité, offrant ainsi des terrains disponibles pour accueillir un espace plus grand. En plus d'orienter vers une autre direction, l'influence de la DRAC a poussé à réfléchir cette future bibliothèque en termes d'intercommunalité. Cette conception d'un projet plus large que la commune 2 a poussé à l'intégration d'autres acteurs comme la bibliothèque associative de la commune voisine pour incarner cette intercommunalité. A cette occasion, en complément du projet initial, diverses idées sont remises en questions, et changent au cours de la réflexion. L'un des exemples évoqués par C lors de son entretien⁹² est la question de la gratuité. A l'origine, la future médiathèque devait être gratuite pour tous. Cependant, au fur et à mesure des discussions, de l'évolution du projet, cette possibilité est débattue entre les membres de l'équipe du projet : la future médiathèque ne sera peut-être pas en

⁸⁹ *Ibid*

⁹⁰ J. Entretien avec un·e agent de la médiathèque de la commune 2. 2 mai 2024.

⁹¹ C. Entretien avec un·e élu·e de la commune 2. 2 juin 2024.

⁹² *Ibid*

capacité de proposer un tel fonctionnement. La référente de la bibliothèque départementale s'estime contente de ce projet, car il a permis de faire prendre conscience aux élu·e·s du besoin d'avoir un lieu de lecture public à l'échelle de l'intercommunalité et pas juste pour la municipalité concernée, même si cela fonctionne à plus petite échelle. Cela permet de couvrir les besoins de la population, ce qui fait sens à l'échelle du bassin de population. La dernière réunion avec les élu·e·s a d'ailleurs lancé une discussion sur la potentielle création d'un réseau de bibliothèques.

Ce projet vient initialement de l'él·u à la culture de la commune 2 (qui a démissionné au cours de la création du PCSES). Cet élu avait remarqué un manque de place dans la médiathèque qui, de plus, avait besoin d'être rénovée. La structure avait environ 30 ans. Après sa démission, C (adjoint·e de la commune) et le Maire ont repris ses fonctions dans la mise en place du PCSES de la médiathèque. Ce projet touche à la politique culturelle, éducative et sociale essentiellement⁹³. Ces politiques s'incluent dans l'orientation de la cité qui est plutôt à gauche. Ce projet devrait permettre de proposer une aide pour la scolarité des enfants, toucher les personnes ayant un accès difficile à la culture. Cette idée était d'ailleurs une priorité lors de la conception du PCSES. La municipalité souhaite renouveler le public, que la bibliothèque n'accueille pas que des habitués, mais que de nouvelles personnes plus éloignées s'y sentent chez elles⁹⁴. Afin d'appuyer ces ambitions la nouvelle médiathèque est déjà associée à l'école de musique, une école associative, et les écoles de la commune, pour le volet éducatif. La politique sociale de ce projet réside dans les partenariats effectués avec différentes associations locales. L'équipe de la médiathèque est en charge de la rédaction du PCSES. Bien qu'un cabinet ait été associé, il ne participe pas à l'écriture du document. Le Directeur du service culture de la commune 2 est le chef de ce projet. Le comité de pilotage est composé des élu·e·s, des bibliothécaires, du Directeur du service culturel et des chargés de développement culturel.

Le projet est encore en cours, mais sa conception date. Pour le moment, il en est à sa sixième année de mise en place. S'il a commencé en 2018 et que le PCSES est évoqué pour la première fois en 2019, ce projet a été mis en pause pendant presque une année, avant de redémarrer en décembre 2020. La constitution du comité de pilotage pour la rédaction du PCSES s'est déroulée en décembre 2021. En février 2022, après un atelier avec la bibl départementale, les bibliothécaires sont incité·e·s par cet organisme à visiter deux structures dont le projet est similaire, afin de s'en inspirer pour le PCSES. La rédaction du PCSES commence en mars 2022, avec l'accompagnement d'un cabinet. La première réunion avec ce dernier a lieu le 19 avril. En prévision de ce rendez-vous, La bibliothèque départementale a fourni un portrait et des données concernant le territoire, avec de nombreuses sources, pour proposer une première base. Divers changements ont eu lieu au sein de la municipalité, incluant des démissions, mais un travail continu sur le PCSES est mené. la bibliothèque départementale a continué son accompagnement, notamment concernant le volet des services, tout au long de ce PCSES. Un point centré sur le PCSES a lieu en octobre 2023, La bibliothèque départementale a donné des conseils concernant le chiffrage. En novembre 2023, il est question d'augmenter l'aide du cabinet pour aider sur le chiffrage, ce qui ne

⁹³ J. Entretien avec un·e agent de la médiathèque de la commune 2. 2 mai 2024.

⁹⁴ C. Entretien avec un·e élu·e de la commune 2. 2 juin 2024.

faisait pas partie de ses prestations initiales. Finalement, il est décidé de ne pas procéder à cette augmentation : le cabinet a fourni assez de données pour que le comité de pilotage se charge du chiffrage. En juillet 2024, les questions budgétaires sont la dernière étape à faire valider par le conseil municipal. Lors de son entretien, J a fourni un calendrier de la mise en place du PCSES⁹⁵.

Calendrier prévisionnel										
Phase 1 - Bilan de l'existant et diagnostic critique	Mois 1	Mois 2	Mois 5	Mois 7	Mois 8	Mois 9	Mois 12	Mois 14	Mois 16	Mois 18
Copil 1 : réunion de lancement - validation de la méthodologie, des objectifs	X									
Etude de la documentation		X								
Entretiens techniques et bilan territoire et bibliothèque			X							
Réunion de suivi - rédaction du diagnostic				X						
Copil 2 : validation du diagnostic - définition des axes structurants					X					
Phase 2 – Définition des axes du projet et rédaction du PCSES										
Réunion de concertation des axes du projet						X				
Rédaction des axes							X			
Plan de financement								X		
Réunion de suivi									X	
Copil 3 - présentation du PCSES et validation										
Phase 3 - présentation du PCSES en Conseil municipal et validation										X

Le travail de mise en place du projet n'est pas effectué et le PCSES est en réflexion et écriture depuis deux ans. Les idées évoluent avec les partenaires et les ambitions des élu.e.s. En effet, comme expliqué précédemment, le projet avait comme origine la rénovation du bâtiment de la bibliothèque. Le fait de réaliser l'inefficacité d'une simple rénovation et l'influence de la DRAC ont poussé les élu.e.s à abandonner l'idée initiale, pour finalement construire une nouvelle médiathèque. Le projet a de nouveau évolué en décidant d'ajouter une école de musique, en lien avec le partenariat avec l'école de musique de la commune 2 nouvellement mis en place. Il a également été question de proposer l'ajout d'une salle de spectacle à la structure. L'idée est désormais de créer un pôle culturel. Ces changements d'orientation, s'ils montrent que le projet est assez souple pour permettre des évolutions, rendent le travail de réflexion et d'écriture du PCSES plus complexe : chaque évolution dans une autre direction nécessite de repenser les besoins du projet. De plus, dans ce cas, la rénovation d'une bibliothèque ne demande pas les mêmes moyens, les mêmes critères et le même engagement que la construction d'un nouveau bâtiment. Pour C, l'élu.e qui fut le contact privilégié de la médiathèque, ces évolutions, bien qu'elles soient cohérentes avec les ambitions

⁹⁵ J. Entretien avec un.e agent de la médiathèque de la commune 2. 2 mai 2024.

du PCSES ont grandement affecté l'écriture du document, obligeant l'équipe à repenser le projet à diverses reprises⁹⁶.

En l'état actuel, le PCSES est basé sur un plan d'actions qui compte trois grands axes prioritaires⁹⁷ :

- Une médiathèque « comme à la maison ». Un lieu qui s'adapte à la population et aux grands enjeux de demain (écologie).
- Un lieu de culture pour tous pour valoriser les savoirs des habitant·e·s (travail sur le participatif), mettre en avant le savoir des uns et des autres et finalement proposer un lieu de vie agréable.
- Une médiathèque qui favorise le lien social et l'apprentissage avec de l'EMI, des livres adaptés.

Une partie de diagnostic du territoire est également présente. Elle propose un schéma très similaire à celle du PCSES de la commune 1⁹⁸, avec une partie historique du territoire, un portrait de la commune et de ses habitant·e·s et une analyse de la médiathèque actuelle (équipement, fonctionnement, partenaire, etc).

Le PCSES s'est révélé particulièrement important dans ce contexte car il assure une forme de stabilité. C'est le fil qui a maintenu le projet dans l'actualité de la bibliothèque. Cela a aussi permis de garder la motivation des bibliothécaires, malgré les nombreux rebondissements, particulièrement au niveau de la politique. C'est également un document qui a fédéré et garanti de faire bloc dans l'agitation.

Certaines difficultés se sont dessinées tout au long de la réflexion et de l'écriture du PCSES. Le contexte d'instabilité génère une difficulté à se projeter, notamment en termes de moyens. Les informations ont rapidement changé. Cela n'est pas confortable pour un PCSES qui doit présenter les futures phases.

Plusieurs structures culturelles sont concernées par le projet, mais peu d'informations sont transmises entre elles. Les différentes structures travaillent de façon isolée. Cela nécessitera certainement des réajustements, qui ne sont a priori pas le plus grand danger pour le futur pôle culturel, car les différentes structures semblent avoir à cœur de comprendre et faire fonctionner le projet sur le long terme.

Le cadrage de ce qui était demandé aux prestataires fut mal réalisé initialement. Le cabinet n'a pas aidé lors de l'écriture ; avant tout, il a effectué de la relecture et des aides à l'orientation. Les bibliothécaires ont pourtant les capacités de construire des éléments du PCSES elles-mêmes. L'aide aurait été mieux calibrée si cela avait été pour l'écriture du document.

La communication interne, si elle a pu poser des problèmes est essentiellement décrite comme positive par les différentes parties prenantes. C parle de la position des élu·e·s comme, avant tout, d'un accompagnement impulsant la politique du projet auprès des bibliothécaires⁹⁹. Si l'équipe de la bibliothèque confirme que les échanges étaient fluides et qu'elle a bénéficié de la confiance du conseil municipal, elle relève que les élu·e·s étaient parfois occupés

⁹⁶ C. Entretien avec un·e élu·e de la commune 2. 2 juin 2024.

⁹⁷ J. PLAN 2024. février 2024.

⁹⁸ J. Plan diagnostic. février 2024.

⁹⁹ C. Entretien avec un·e élu·e de la commune 2. 2 juin 2024.

et difficiles à joindre¹⁰⁰. On note que l'interlocuteur·rice privilégié·e est C. Le Maire qui se charge des missions de ce poste, était assez peu disponible, essentiellement du fait de ses fonctions auprès de la municipalité. La question de la communication entre les bibliothécaires et les élu·e·s s'est donc révélée parfois un obstacle dans l'avancée du projet, du fait de la difficulté à joindre certains interlocuteurs. La communication perturbée a entraîné des va-et-vient qui ont ralenti l'avancement du PCSES à plusieurs reprises. Les élu·e·s ont été forcé·e·s de prendre des décisions difficiles, parfois sans tous les éléments. Le PCSES est perçu, par l'équipe de la médiathèque, comme un gros travail qui demande du temps, beaucoup d'implication, mais qui s'est révélé intéressant pour l'équipe. Le PCSES fut particulièrement important comme outil de communication auprès des élu·e·s qui ont pu prendre connaissance rapidement des avancées du projet par son intermédiaire.

Les diverses phases de travail ont nécessité l'intervention de différent·e·s acteur·ice·s en fonction des besoins. L'équipe de la médiathèque a travaillé seule lors de la phase diagnostic de la bibliothèque. Elle s'est ensuite associée avec la communauté de commune pour le diagnostic du territoire. Le cabinet conseil est également intervenu lors de cette partie. Un travail a été mené avec le comité de pilotage pour la réflexion sur le plan d'action. Concernant la question budgétaire, la bibliothèque de la commune 2 a travaillé avec la bibliothèque départementale. La dernière réunion s'est déroulée avec les représentants de l'école de musique, de la MJC et les élu·e·s gérant les questions sociales de la commune. Actuellement, la bibliothèque départementale oriente l'équipe pour apporter son aide, notamment concernant la prévision du budget.

Les différent·e·s acteur·ice·s impliquées dans la réflexion du PCSES ont influencé les orientations du projet et ont eu un impact non négligeable sur les directions prises par l'équipe en charge : la bibliothèque départementale, le cabinet de conseil, les représentants de l'école de musique, les représentants de la MJC, la DRAC. La commune 2 a travaillé avec une bibliothèque associative d'une commune voisine, reste de la fusion non achevée entre ces deux territoires. Des personnalités internes à la commune comme la Responsable des services culturels, le Responsable des Mircofolies, le DGS, l'école de musique, le centre culturel et social de la municipalité. La Cheffe de projet qui vient du dispositif « Les petites villes de demain » connaît bien ce genre de municipalité. Elle s'est beaucoup servi de l'étude urbaine effectuée. Cela a permis de prendre des décisions en s'appuyant sur une base concrète. Les interventions des acteur·ice·s extérieurs au comité de pilotage ont eu lieu après la première phase d'élaboration du PCSES¹⁰¹, soit après le diagnostic qui a été largement effectué par l'équipe de la bibliothèque de la commune 2. Les publics ne sont pas impliqués pour le moment, mais ils pourront l'être dans le futur.

Les interventions de ces partenaires se sont faites avant tout via des commissions, des réunions de travail (avec tous les partenaires) et des temps plus informels. Beaucoup de discussions ont eu lieu lors d'autres évènements, lors de rencontre sur les lieux de travail. Cette méthode de communication est plus complexe à évaluer car elle ne donne pas lieu à des traces écrites. C a tout de même insisté sur l'apport qu'avait eu cette méthode dans l'avancée du projet. De nombreux échanges ont eu lieu en dehors des réunions organisées par la

¹⁰⁰ J. Entretien avec un·e agent de la médiathèque de la commune 2. 2 mai 2024.

¹⁰¹ J. Entretien avec un·e agent de la médiathèque de la commune 2. 2 mai 2024.

commission en charge du projet de la médiathèque de la commune 2. Les rencontres avec la DRAC se sont tenues lors de temps dédiés, officiels, avec le service culturel et les Responsables de la bibliothèque, à des dates plus spécifiques. L'équipe du projet a organisé des rencontres distinctives avec cet acteur particulier.

Au-delà des évolutions du projet et de la communication parfois difficile à mettre en place, c'est la prise de décision qui s'est révélée difficile, particulièrement pour les élu·e·s¹⁰². La commission a dû réfléchir à quelles actions prioriser. Il leur a fallu faire des choix et articuler les actions les unes avec les autres a été un défi à plusieurs reprises. Projeter le futur bâtiment et construire quelque chose qui soit cohérent, réalisable, voir les budgets validés, a demandé beaucoup d'efforts d'imagination à l'équipe du projet. La partie concernant les axes de la future médiathèque a nécessité beaucoup de travail. Cette partie a connu de nombreux redécoupages. Cela a aidé pour prioriser les actions. Le budget est en cours de réflexion et demande également un travail de projection, au moins pour les deux premières années, afin de se rendre compte des ressources qui seront nécessaires au bon fonctionnement de la médiathèque.

Finalement, le PCSES est globalement plébiscité. Ce document oblige à réfléchir à des axes de conception ; il a poussé l'équipe en charge du projet à penser plus loin que le projet initial, notamment concernant le volet participatif. Il a apporté un cadrage, l'obligation de poser des questions, de structurer, de fonctionner par étape. Les élu·e·s avaient beaucoup d'idées, mais le PCSES les a obligés à les structurer. Ce document a également orienté la réflexion autour du plan d'actions, afin d'atteindre des objectifs concrets, en partant de leurs idées abstraites. C'est la réflexion autour du dossier qui a fait prendre conscience aux élu·e·s que la médiathèque était trop petite¹⁰³. C considère que l'équipe en charge du projet aurait certainement mis plus de temps à le voir sans le PCSES.

S'il est impossible pour la médiathèque ou la Mairie d'évaluer le projet qui n'est pas encore mis en place, des outils sont déjà envisagés comme l'étude du nombre d'adhérents, de prêts de documents, etc afin d'observer la réussite ou non de la nouvelle structure. C souligne tout de même un élément de succès déjà observé, induit par le projet et son PCSES. Certains partenariats, nouvellement formés ou renforcés par la mise en place du projet, fonctionnent déjà. Afin de ne pas perdre de temps, des collaborations sont désormais mises en place, avant la fin du projet. La médiathèque travaillait déjà avec l'école de musique, mais le futur projet de centre culturel a permis de renforcer les liens entre les deux entités. La municipalité constate que le succès est déjà présent. Les équipes collaborent bien. Le nombre d'évènement en commun augmente également, les publics visés sont satisfaits. Ce partenariat est considéré comme une réussite par toutes les parties.

COMPTE RENDU DES ENTRETIENS ET PCSES

Les deux bibliothèques s'inscrivent dans des contextes similaires au niveau du profil des territoires. Il s'agit de deux communes rurales, de la même région, assez résidentielles et dont la majeure partie de la population est retraitée, mais

¹⁰² C. *Entretien avec un·e élu·e de la commune 2*, 2 juin 2024.

¹⁰³ *Ibid*

dont la population jeune n'est pas négligeable. Les deux municipalités sont avant tout habitées par des catégories socio-professionnelles aux revenus modestes, mais le chômage y est assez peu présent.

On note avant tout une base commune dans le point de départ de la mise en place des deux projets : le constat d'une structure inadaptée. En effet, le PCSES est un document servant la demande de financement dans le cadre de projets de grande envergure comme la rénovation ou la construction d'un nouveau bâtiment. Il n'est donc pas surprenant que le besoin de mise à jour de la bibliothèque soit commun aux deux territoires. Il convient tout de même de souligner que la nature du projet est différente pour les deux villages. La commune de 1 a porté un projet de rénovation de sa médiathèque, tandis que la commune 2 a comme objectif de construire une nouvelle structure. Cependant, des points communs soulignent des situations qui ont portés leurs fruits :

Une confiance dans l'expertise des bibliothécaires est décrite par toutes les personnes interrogées. Le conseil municipal de la commune 1 a ouvert le poste de Directeur·rice des actions éducatives et culturelles pour bénéficier de cette expertise. Les élu·e·s de la commune 2 se sont largement appuyés sur l'équipe des bibliothécaires, parfois au détriment de ces dernier·ère·s qui ont pu regretter un trop grand éloignement de la part du volet politique de la commune. Si le constat qui a motivé la mise en place d'un projet est venu des élu·e·s, dans les deux cas, la rédaction des PCSES s'est faite sous la supervision de professionnels des bibliothèques. De la même façon, ces deux communes ont assez peu délégué l'écriture du document.

Un accompagnement de différent·e·s acteur·ice·s a été effectué tout le long de la réflexion et de la rédaction du document. Les intervenant·e·s dans le projet ont été consultés et ont pris part aux décisions qui les concernaient. Les élu·e·s sont majoritairement intervenus lors de comité de pilotages, afin de valider les différentes étapes, mais d'autres acteur·ice·s ont participé à ces réunions, aux groupes de travaux, aux entretiens dirigés par les bibliothécaires. Le cas de la commune 1 montre tout de même que les rencontres régulières et une collaboration continue de la part des élu·e·s a facilité l'avancée du projet. Les élu·e·s de la commune 2 ont avant tout eu un rôle de validation des avancées du projet et d'apport du cadre politique. Si la bibliothèque a l'expertise du projet, elle n'a jamais travaillé seule. L'aspect collectif est d'ailleurs souligné par C dans son entretien¹⁰⁴.

Certains obstacles se sont dressés sur la route de l'élaboration du PCSES. Tout d'abord, le temps de mise en place du PCSES a joué un rôle. Cette problématique a été plus impactante pour la commune 2, notamment du fait des nombreux changements ayant jalonné les six ans de mise en place du projet et les deux ans d'écriture du document. A mentionne des phases de démotivation de la part des bibliothécaires, assez récurrentes dans les cas où les PCSES sont assez longs¹⁰⁵. Le PCSES a permis de garder le cap et recentrer les dispersions autour du projet. La commune 1 a vécu le même cas de figure lors de la période de réflexion autour du projet qui a duré neuf ans. Cela a même contraint à restreindre la période dédiée à l'écriture du PCSES. Effectuée très rapidement, elle n'a duré que quatre mois. C'était un souhait des élu·e·s désirant un avancement rapide du document. B,

¹⁰⁴ C. *Entretien avec un·e élu·e de la commune 2*. 2 juin 2024.

¹⁰⁵ A. *Entretien avec la référente de la bibliothèque départementale dans le cadre du PCSES de la commune 2*. 23 juillet 2024

si il·elle a tenu les délais indiqués par la feuille de route, a dû réaliser une charge de travail soutenue en très peu de temps¹⁰⁶.

Pour les deux communes, les intervenant·e·s extérieurs à la médiathèque, aux élu·e·s et aux acteur·ice·s de la culture (DRAC, BP, ect) ont demandé des échanges clairs sur les attentes de leur champ d'action. La commune 1 a réussi à surmonter le risque d'un mauvais calibrage de l'intervention du cabinet en établissant un dossier présentant un portrait précis du territoire au cabinet intervenant pour le diagnostic. Le comité de pilotage n'a pas non plus hésité à changer d'architecte car celui-ci proposait une signalétique anachronique et ne connaissait pas le métier de bibliothécaire, ainsi que le fonctionnement d'une bibliothèque¹⁰⁷. La municipalité de la commune 2 a connu plus de difficultés pour estimer la fonction du cabinet qui est donc intervenu plus pour de la relecture et des conseils d'orientation que pour l'écriture du PCSES. Cependant, si l'intervention du cabinet n'a pas été complètement dans le cadre des attentes liées au projet, elle n'a pas été inefficace. En effet, le cabinet a permis, en poussant la commune à creuser les différentes questions liées au projet, de mieux cerner les possibilités, les objectifs des différentes parties prenantes. Il aurait fallu que le comité de pilotage soit plus clair sur la direction du projet et son PCSES, afin mieux cerner les limites de l'intervention du cabinet. Le PCSES servira à la commune 2 pour éviter ce problème par la suite. Il est prévu que de nouveaux postes soient ouverts et le PCSES permettra aux nouveaux arrivants de mieux comprendre le projet, son historique et leur mission. Cela évitera une équipe fonctionnant à deux vitesses avec d'un côté les employés et Responsables ayant connaissance du projet et de l'autre les nouveaux employés devant s'adapter plus difficilement aux activités du pôle culturel.

Le manque de continuité du projet a posé problème à plusieurs reprises à la médiathèque de la commune 2. Comme expliqué précédemment, le projet et la politique de la commune ont subi plusieurs rebondissements impactant l'écriture du PCSES. La pause d'environ un an prise en 2020 n'a pas facilité l'avancée du document. Les bibliothécaires ont dû à faire face à ces évolutions en modifiant le projet, les axes, les calendriers et les priorités de la future structure. Il est nécessaire d'avoir un suivi régulier, afin de ne pas perdre le rythme d'écriture ainsi que les idées changeant dans le PCSES. Cela contribue également à la motivation en gardant alertes les acteur·ice·s concerné·e·s par des rappels réguliers du projet en cours et de ses avancées. A priori, la commune 1 n'a pas souffert d'une discontinuité dans la mise en place du projet qui a bénéficié d'un investissement général des différentes parties prenantes.

Certaines missions ont été déléguées à des cabinets ou aux élu·e·s, en fonction des domaines de connaissance des bibliothèques. Malgré la méfiance que suscite une telle pratique, cela peut apporter une aide non négligeable pour certains points de l'analyse, notamment dans la phase d'état des lieux et de diagnostic du territoire. Cependant, dans les deux cas, les cabinets n'ont pas agi sans supervision des bibliothèques. La commune 2 a revu avec le cabinet pour modifier les suggestions jugées trop détaillées, donnant des parties redondantes¹⁰⁸. C'est la bibliothèque départementale qui a aidé l'équipe à réduire le document, afin de le recentrer sur les informations essentielles. L'importance du cadrage vis-à-vis du

¹⁰⁶ B. Entretien avec la directeur·ice des actions éducatives et culturelles de commune 1. 20 mars 2024.

¹⁰⁷ *Ibid*

¹⁰⁸ J. Entretien avec un·e agent de la médiathèque de la commune 2. 2 mai 2024.

cabinet a été impactant dans le cas de la commune 2 car en ne définissant pas complètement le champ d'action du cabinet, son intervention n'a pas été optimale, bien que l'équipe de la médiathèque soit satisfaite du résultat. Comme expliqué précédemment, la commune 1 a fait appel à un cabinet parisien. Au départ, cette idée a peu convaincu certain·e·s élu·e·s, car cela allait apporter un œil urbain sur un village. Mais les élu·e·s ont contourné le risque que représentait cette intervention en insistant sur les spécificités de la commune. Les collaborations se sont bien déroulées dans les deux cas, mais on observe une surveillance de l'équipe du projet sur cette délégation. Les bibliothécaires et les élu·e·s ont fait en sorte que le rendu final corresponde à leur territoire, mais aussi aux besoins des diagnostiques et à l'intégration de cette partie dans le PCSES final.

L'idée de la communication obligatoire entre les différentes parties prenantes est appuyée dans ces études de cas. La communication auprès des publics lors de l'ouverture était un enjeu important et à part entière dans le cas de la bibliothèque de la commune 1 qui a inclus un passage sur le sujet dans son PCSES¹⁰⁹. Comme précisé plus tôt, la communication externe, notamment pour l'ouverture de la bibliothèque était un enjeu important pour la commune qui a beaucoup misée dessus. Le PCSES a contribué à l'organisation de celle-ci. Au-delà du plan de communication de cette bibliothèque pour les publics, les réunions, les entretiens avec les élu·e·s pour cerner leur état d'esprit et les nombreux ateliers avec les partenaires montrent que la commune 1 a placé le dialogue au centre de la création du projet et a exploité le PCSES comme un outil pour traduire ce projet à la Mairie et aux autres personnes impliquées. Le seul regret de B est que le PCSES soit trop dense pour être un outil de communication avec le public. Dans le cas de la commune 2, c'est l'un des défis qui a été surmonté par les bibliothécaires : faire en sorte que des temps d'échanges soient mis en place avec des partenaires souvent occupés.

Le PCSES s'est révélé un agent de cette communication interne entre les élu·e·s et les bibliothécaires. Dans les deux cas il a poussé à la réflexion collective, la transmission de l'avancée du projet de façon formelle auprès des élu·e·s. J a exprimé cet apport du PCSES lors de son entretien¹¹⁰.

Le document a également permis le développement de nouvelles opportunités. Si cette possibilité n'était pas attendue, la mise en place du projet a fait prendre conscience aux élu·e·s de la commune 1 qu'il était nécessaire d'ouvrir le poste de Directeur·rice des actions éducatives et culturelles afin d'écrire le PCSES et de coordonner les actions de la nouvelle médiathèque. Dans le cas de la commune 2, c'est le PCSES et l'intervention de la DRAC qui ont appuyé la nécessité de construire un nouveau bâtiment. En effet, au début de la réflexion il est apparu qu'une rénovation de la médiathèque ne conviendrait pas aux objectifs définis. Le bâtiment était trop petit. De plus, certains nouveaux partenariats, ou le renforcement d'autres, sont le résultat de suggestions du PCSES. L'apport de ce document s'étend au-delà du projet et a permis d'identifier des besoins insoupçonnés à l'origine par les équipes en charge du projet. Le PCSES va d'ailleurs servir pour le plan éducatif et il est la base d'autres projet de la médiathèque de la commune 1. L'agent de la médiathèque de la commune 2 interogé·e compte également utiliser ce document comme une ligne de route de la

¹⁰⁹ B. *PCSES-commune 1*. 2021.

¹¹⁰ J. *Entretien avec un·e agent de la médiathèque de la commune 2*. 2 mai 2024.

médiathèque auprès de la municipalité, valable pour les cinq prochaines années. Il·elle signale même qu'un PCSES reste intéressant, même lorsqu'il n'y a pas de projet en jeu¹¹¹.

¹¹¹ *Ibid*

CONCLUSION

L'intérêt de ce mémoire était motivé par la question de la place de la politique, notamment la politique locale, dans le fonctionnement des bibliothèques. Comment rassembler ces deux entités complémentaires, mais souvent décrites comme éloignées, voir opposées ? Le PCSES est un document nécessitant l'intégration d'une base politique au projet d'une bibliothèque. Il était un bon moyen d'explorer, dans un cadre restreint, les rôles que les acteur·ice·s de la lecture publique et les élu·e·s peuvent prendre afin de coopérer de manière efficace.

Le PCSES a un rôle à jouer dans la vie politique d'une bibliothèque. C'est un outil de la décentralisation culturelle qui donne une grande place aux acteur·ice·s locaux·les, élu·e·s, bibliothécaires, institutions, etc. Cette association des bibliothèques avec le monde politique, administratif et associatif local est essentielle à son bon fonctionnement. Le PCSES, en obligeant cet exercice de collaboration, peut révéler les rôles déjà occupés par ces différent·e·s acteur·ice·s. Le plus souvent, la mise en place d'un projet est le point de départ de l'établissement de ce document. En formalisant la direction du projet, les ressources nécessaires à son fonctionnement et en l'incluant dans le cadre politique des élu·e·s, ce document développe des échanges entre ces acteur·ice·s. De plus, en rendant plus accessible le fonctionnement des bibliothèques et la politique générale motivant le projet, le PCSES permet de mettre en lumière les moyens nécessaires à la réussite du projet sur le long terme.

Bien que ce document ne soit pas encore généralisé dans les démarches de projets, les professionnel·le·s constatent une augmentation de son utilisation. On constate de moins en moins de résistances parmi les bibliothécaires et les élu·e·s, ce qui laisse penser que le PCSES pourrait devenir un outil commun pour les établissements de lecture publique. L'utilisation du PCSES ne pourrait-elle pas même dépasser son cadre initial : la mise en place d'un projet ? En effet, les nombreuses applications de cet outil lui permettent un large champ d'actions. Son aspect protéiforme lui vaut d'ailleurs souvent un amalgame avec d'autres documents administratifs comme le projet d'établissement et le projet de service. Pourtant, le PCSES se démarque, entre autres, en appuyant la démarche collaborative au-delà des agents des bibliothèques, de par son obligation d'être validé par les élu·e·s. Les nombreuses applications de cet outil le rendent difficilement unifiable pour l'ensemble des bibliothèques, bien qu'il existe des similitudes entre certains établissements.

Il est difficile de décrire les postures idéales que les agents des bibliothèques et le conseil municipal doivent adopter afin de faire fonctionner l'élaboration et l'écriture d'un PCSES. En effet, les relations préexistantes de ces entités, le contexte territorial, le projet à mettre en place, vont donner des situations presque uniques pour chaque comité de pilotage. Cependant, l'implication des deux parties, a minima, est nécessaire pour garantir le bon déroulement de l'élaboration du document. Au-delà des postures à adopter, la question du positionnement de chacun des acteur·ice·s est essentiel. Il faut définir de façon claire le rôle et le

périmètre de chacun·ne, le plus tôt possible dans la réflexion du PCSES. De façon plus générale, la présence d'autres entités supportant le travail de l'équipe élaborant le PCSES est nécessaire. Au-delà de leur rôle d'impulsion d'un objectif politique, impliquer les élu·e·s dans le PCSES est le plus souvent perçu comme la

meilleure façon de rassembler la bibliothèque et sa tutelle dans une démarche commune. Il s'agit souvent d'un défi pour les professionnel·le·s des bibliothèques d'arriver à incorporer les élu·e·s dans leurs projets. Toutefois, les documents comme le PCSES tendent à aider l'intégration des deux entités dans le fonctionnement général des établissements de lecture publique.

SOURCES

BERTRAND, Anne-Marie. *la-bibliotheque-dans-l-espace-public.pdf* [en ligne]. Enssib, 1998. [Consulté le 14 novembre 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/1506-la-bibliotheque-dans-l-espace-public.pdf>

CHAUMIER, Serge et BACHY, Marie. Un PSC pour quoi faire ? *La Lettre de l'OCIM. Musées, Patrimoine et Culture scientifiques et techniques* [en ligne]. Office de Coopération et d'Information Muséographiques, Juillet 2009, n° 124, p. 5-7. [Consulté le 29 juillet 2024]. DOI 10.4000/ocim.293

DELMAS, Jean-François. *Le projet scientifique et culturel de l'Inguimbertaine* [en ligne]. 1 janvier 2011. [Consulté le 13 février 2024]. Disponible à l'adresse : <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2011-04-0026-005>

DIRECTION DES MUSÉES DE FRANCE. *le projet scientifique et culturel*. 2007

FONDU, Quentin et VERMERIE, Margaux. Les politiques culturelles : évolution et enjeux actuels. *Informations sociales* [en ligne]. Paris : Caisse nationale d'allocations familiales, 2015, Vol. 190, n° 4, p. 57-63. [Consulté le 21 décembre 2023]. DOI 10.3917/inso.190.0057

FRANCE, Association des Bibliothécaires de. Charte des bibliothèques. Dans : *Association des Bibliothécaires de France* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 30 juillet 2024]. Disponible à l'adresse : <https://www.abf.asso.fr/6/219/190/ABF/charte-des-bibliotheques>

LAHARY, Dominique. *Les bibliothèques au risque des politiques publiques* [en ligne]. 1 janvier 2015. [Consulté le 14 novembre 2023]. Disponible à l'adresse : <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2015-05-0054-006>

POIRRIER, Philippe. *La politique culturelle* [en ligne]. 20 août 2018. [Consulté le 21 décembre 2023]. Disponible à l'adresse : <http://www.vie-publique.fr/parole-dexpert/269603-la-politique-culturelle>

RAUTENBERG, Julia. *Les contrats ville-lecture : évaluation du dispositif*. 2013

RIGEADE, Marine. *L'ÉDUCATION ARTISTIQUE ET CULTURELLE EN BIBLIOTHÈQUE TERRITORIALE Aspects traditionnels*. 2015

ROBERT, Sylvie. *LOI n° 2021-1717 du 21 décembre 2021 relative aux bibliothèques et au développement de la lecture publique* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 21 décembre 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFARTI000044537517>

Article L310-1 A - Code du patrimoine - Légifrance [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 30 juillet 2024]. Disponible à l'adresse : https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000044538807

Article L441-2 - Code du patrimoine - Légifrance [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 13 février 2024]. Disponible à l'adresse : https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000032860020

Circulaire du 31 décembre 1998 relative aux contrats de ville 2000-2006. [s. d.]

Comparateur de territoires – Région d’Auvergne-Rhône-Alpes (84) | Insee [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 22 juillet 2024]. Disponible à l'adresse : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1405599?geo=COM-74123+COM-01451+REG-84+METRO-1>

Concevoir une documentation d’orientation pour son musée : le projet scientifique et culturel [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 29 juillet 2024]. Disponible à l'adresse : <https://www.culture.gouv.fr/regions/DRAC-Nouvelle-Aquitaine/Patrimoines-et-Architecture-a-la-DRAC-Nouvelle-Aquitaine/Le-service-des-musees-en-Nouvelle-Aquitaine/Concevoir-une-documentation-d-orientation-pour-son-musee-le-projet-scientifique-et-culturel>

Définition - Établissement public de coopération intercommunale / EPCI / EPCI | Insee [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 13 février 2024]. Disponible à l'adresse : <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1160>

DGD bibliothèques [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 28 avril 2024]. Disponible à l'adresse : <https://www.culture.gouv.fr/Thematiques/Livre-et-lecture/Les-bibliotheques-publiques/DGD-bibliotheques>

Insee [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 1 juin 2024]. Disponible à l'adresse : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2011101?geo=COM-74123>

Insee [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 1 juin 2024]. Disponible à l'adresse : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2011101?geo=COM-01451>

Enquête sur l’Education artistique et culturelle en bibliothèque [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 26 décembre 2023]. Disponible à l'adresse : <https://www.culture.gouv.fr/Thematiques/Livre-et-lecture/Actualites/Enquete-sur-l-Education-artistique-et-culturelle-en-bibliotheque>

Formation Elaborer un PSC de musée - Nell Museum. Dans : *NELL & ASSOCIÉS* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 29 juillet 2024]. Disponible à l'adresse : <https://nell-associes.com/formation/elaborer-un-projet-scientifique-et-culturel-de-musee/>

La politique du livre [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 29 juillet 2024]. Disponible à l'adresse : <https://www.culture.gouv.fr/regions/Drac-Occitanie/La-Direction-regionale-des-affaires-culturelles-DRAC-Occitanie/Creation-et-diffusion-artistique/Le-livre-et-la-lecture-a-la-Drac-Occitanie/La-politique-du-livre>

Le PCSES : définition. Dans : *Médiathèque départementale du Jura* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 21 décembre 2023]. Disponible à l'adresse : <https://mediatheque.jura.fr/le-metier/boite-a-outils/gestion-d-une-bibliotheque/344-le-pceses-definition>

Le Projet Culturel Scientifique Educatif et Social (PCSES). Dans : *Médiathèque départementale de Seine-et-Marne* [en ligne]. 25 juin 2024. [Consulté le 26 juillet 2024]. Disponible à l'adresse : <https://mediatheque.seine-et-marne.fr/fr/le-projet-culturel-scientifique-educatif-et-social-pcses>

Les contrats territoire-lecture (CTL) [en ligne]. 17 janvier 2020. [Consulté le 13 février 2024]. Disponible à l'adresse : <https://www.culture.gouv.fr/Thematiques/Livre-et-lecture/Les-bibliotheques-publiques/Developpement-de-la-lecture-publique/Les-contrats-territoire-lecture-CTL>

Livre et Lecture : repérage et évaluation des politiques communes et concertées Etat/Régions et Etat/Départements [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 17 janvier 2024]. Disponible à l'adresse : <https://www.culture.gouv.fr/Thematiques/Livre-et-lecture/Documentation/Publications/Rapports-de-l-IGB/Livre-et-Lecture-reperage-et-evaluation-des-politiques-communes-et-concertees-Etat-Regions-et-Etat-Departements>

Loi LCAP [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 5 février 2024]. Disponible à l'adresse : <https://www.culture.gouv.fr/Thematiques/Monuments-Sites/Actualites/Loi-relative-a-la-liberte-de-la-creation-a-l-architecture-et-au-patrimoine>

Loi Maptam action publique territoriale et d'affirmation des métropoles | vie-publique.fr [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 13 février 2024]. Disponible à l'adresse : <http://www.vie-publique.fr/loi/20674-loi-maptam-action-publique-territoriale-et-daffirmation-des-metropoles>

Loi musées : vingt ans d'évolutions pour les établissements et leurs publics [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 2 février 2024]. Disponible à l'adresse : <https://www.culture.gouv.fr/Actualites/Loi-musees-vingt-ans-d-evolutions-pour-les-etablissements-et-leurs-publics>

Loi n° 81-766 du 10 août 1981 relative au prix du livre. [s. d.]

Loi n° 2002-5 du 4 janvier 2002 relative aux musées de France [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 15 janvier 2024]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000769536/2021-12-22>

LOI n° 2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République. 7 août 2015

LOI n° 2016-925 du 7 juillet 2016 relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine (1). 7 juillet 2016

Loi NOTRe, loi du 7 août 2015, nouvelle organisation territoriale de la | vie-publique.fr [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 5 février 2024]. Disponible à l'adresse : <http://www.vie-publique.fr/loi/20721-loi-notre-loi-du-7-aout-2015-nouvelle-organisation-territoriale-de-la>

Proposition de loi relative aux bibliothèques et au développement de la lecture publique [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 29 juillet 2024]. Disponible à l'adresse : <https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/15/dossiers/DLR5L15N41616>

Recommandations pour la rédaction d'un projet culturel, scientifique, éducatif et social en bibliothèque de collectivité territoriale - Notice bibliographique | *Enssib* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 15 janvier 2024]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/notices/67285-recommandations-pour-la-redaction-d-un-projet-culturel-scientifique-educatif-et-social-en-bibliotheque-de-collectivite-territoriale>

Rédiger le projet culturel d'une bibliothèque, le fameux PCSES : mode d'emploi. Dans : *ActuaLitté.com* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 20 décembre 2023]. Disponible à l'adresse : <https://actualitte.com/article/24660/bibliotheque/rediger-le-projet-culturel-d-une-bibliotheque-le-fameux-pcses-mode-d-emploi>

Un guide pratique pour vous aider à rédiger un PCSES | *MD-Médiation* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 26 juillet 2024]. Disponible à l'adresse : <https://md-mediations.puy-de-dome.fr/actualites/actualite/un-guide-pratique-pour-vous-aider-rediger-un-pcses/>

BIBLIOGRAPHIE

ANGELO, Mario d', FRIEDBERG, Erhard, URFALINO, Philippe et MAZOYER, Marie-Annick. *Les politiques culturelles des villes et leurs administrateurs*. Paris : La Documentation française, 1989. Collection du département des études et de la prospective du Ministère de la culture et de la communication. ISBN 978-2-11-002257-8. 361

BERTRAND, Anne-Marie. *Bibliothèques territoriales: identité et environnement*. Paris : les Éd. du CNFPT, 1999. Culture. ISBN 978-2-84143-168-7. 35

CARBONE, Pierre. *Les bibliothèques*. 2e édition mise à jour. Paris : Que sais-je ?, 2017. Que sais-je ? ISBN 978-2-13-078754-9. 027

CHARENTREAU, Anne-Marie, CLAERR, Thierry, PLAZANNET, Fabien et GEORGES, Nicolas. *Concevoir et construire une bibliothèque: du projet au fonctionnement*. 2e édition. Antony : Éditions le Moniteur, 2016. ISBN 978-2-281-11932-9. 022

CHANSON, Hervé. L'élaboration du projet et sa réalisation. Dans : *Bibliothèques d'aujourd'hui* [en ligne]. Paris : Éditions du Cercle de la Librairie, 2014, p. 167-176. [Consulté le 29 juillet 2024]. Bibliothèques. ISBN 978-2-7654-1429-2. DOI 10.3917/elec.bisb.2014.01.0167

CHARPILLON, Jacques. Le financement des bibliothèques de collectivités territoriales. Dans : *Bibliothèques d'aujourd'hui* [en ligne]. Paris : Éditions du Cercle de la Librairie, 2014, p. 286-290. [Consulté le 29 juillet 2024]. Bibliothèques. ISBN 978-2-7654-1429-2. DOI 10.3917/elec.bisb.2014.01.0286

DESRICHARD, Yves. *Administration et bibliothèques*. Nouvelle édition. Paris : Éd. du Cercle de la librairie, 2014. Collection Bibliothèques. ISBN 978-2-7654-1433-9. 025.1

GRANDET, Odile, MOREL, Anne, ARNOULD, Laurine, AZIZA, Emmanuel, BERNARD, Sandrine, JULIENNE, Grégor, BONTAN, Laëtitia, BRUJAS, Valérie, BRULEY, Caroline, DAUDIN, Lucie, DUMOULIN, Amaël, JOUBERT, Laure, KERCKAERT, Fabienne, LESTRILLE, Serge, MIGLIORETTI, Pierre, RENOUF, Brigitte, TOCQUER, Nicolas et VERDY, Danièle. *Concevoir et faire vivre un projet d'établissement en bibliothèque*. Villeurbanne : Presses de l'Enssib, 2019. La Boîte à outils, #46. ISBN 978-2-37546-100-6. 025.1

GRUNBERG, Gérald et GROSS, Eric. *Projet d'établissement*. Paris : Centre Pompidou Bibliothèque publique d'information, 2004. 27.444

HEURTEMATTE, Véronique. 2023, *Bibliothèques, objets politiques*. Villeurbanne : Bulletin des Bibliothèques de France, 2023. ISBN 978-2-492-89702-3. 027.4

LESTRILLE, Serge et MIGLIORETTI, Pierre. Le projet d'établissement, un outil pour positionner la lecture publique au cœur d'un projet de territoire : le

regard d'un consultant : Le projet d'établissement, un outil pour positionner la lecture publique au cœur d'un projet de territoire : le regard d'un consultant. Dans : MOREL, Anne et GRANDET, Odile (dir.), *Concevoir et faire vivre un projet d'établissement en bibliothèque* [en ligne]. Villeurbanne : Presses de l'enssib, 2019, p. 31-36. [Consulté le 26 juillet 2024]. La Boîte à outils. ISBN 978-2-37546-102-0. DOI 10.4000/books.pressesenssib.9153. Container-title: Concevoir et faire vivre un projet d'établissement en bibliothèque

MACQUIN, Agnès et SAVARD, Réjean. *Politique culturelle et bibliothèque publique en France et au Québec dans le cadre de l'intercommunalité. Etude comparée*. S.l. : s.n., 2007

MOREL, Anne et QUÉREUX-SBAÏ, Delphine. *PSC / PCSES: pour une diffusion de la démarche projet en bibliothèque*. Université Lyon 1 : ENSSIB, 2016

MOULINIER, Pierre. *Les politiques publiques de la culture en France*. 8e édition mise à jour. Paris : Presses universitaires de France - Humensis, 2020. Que sais-je ? ISBN 978-2-7154-0282-9. 353.7

MOULINIER, Pierre. *Politique culturelle et décentralisation*. Paris [etc.] : l'Harmattan, 2002. ISBN 978-2-7475-2802-3. 300

PICARD, David-Georges. *Les bibliothèques dans les mutations territoriales: entre évolutions et inventions*. Paris : Éditions du Cercle de la librairie, 2019. Collection Bibliothèques. ISBN 978-2-7654-1620-3. 027.444

PONTIER, Jean-Marie. *La décentralisation culturelle*. Issy-les-Moulineaux : LGDJ, une marque de Lextenso, 2018. Systèmes. ISBN 978-2-275-05645-6. 352.34

RIGEADE, Marine. L'Observatoire de la lecture publique : un instrument de pilotage et d'évaluation pour une meilleure connaissance des bibliothèques et de leur activité sur leur territoire. Dans : *La valeur sociétale des bibliothèques* [en ligne]. Paris : Éditions du Cercle de la Librairie, 2017, p. 101-113. [Consulté le 14 novembre 2023]. Bibliothèques. ISBN 978-2-7654-1534-3. DOI 10.3917/elec.toui.2017.01.0101

TOBELEM, Jean-Michel. *Politique et gestion de la culture: publics, financement, territoire, stratégie*. 4e édition revue et Augmentée. Malakoff : Armand Colin, 2023. Collection U. ISBN 978-2-200-63467-4. 001.1

ENTRETIENS

Acteur·ice·s de la culture

Aurélié Bertrand. *Entretien avec un·e acteur·ice de la culture*. 10 avril 2024

FROMENT, Eliane. *Entretien avec un·e acteur·ice de la culture*. 29 janvier 2024

GUILLOT, Sylvain. *Entretien avec un·e acteur·ice de la culture*. 12 février 2024

OUAZZANI, Johanna et TRAVIER, Valérie. *Entretien avec un·e acteur·ice de la culture*. 5 mars 2024

REDON, Axelle. *Entretien avec un·e acteur·ice de la culture*. 11 juillet 2024

U. *Entretien avec un·e acteur·ice de la culture*. 9 février 2024

Médiathèque de la commune 2

C. *Entretien avec un·e élu·e de la commune 2*. 2 juin 2024

A. *Entretien avec la référente de la bibliothèque départementale dans le cadre du PCSES de la commune 2*. 23 juillet 2024

J. *Entretien avec un·e agent de la médiathèque de la commune 2*. 2 mai 2024

Médiathèque de la commune 1

V. *Entretien avec des élu·e·s de la commune 1*. 7 avril 2024

E. *Entretien avec des élu·e·s de la commune 1*. 10 avril 2024

B. *Entretien avec le·a directeur·ice des actions éducatives et culturelles de la commune 1*. 20 mars 2024

ANNEXES

Table des annexes

ANNEXE 1- QUESTIONNAIRE POUR LES ACTEUR·ICE·S DE LA CULTURE.....	73
ANNEXE 2- QUESTIONNAIRE POUR LES BIBLIOTHÉCAIRES ET LES ÉLU·E·S DE LA COMMUNE 1 ET LA COMMUNE 2.....	74
ANNEXE 3- CONSIGNES DU MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION POUR LA RÉDACTION D'UN PSC/PCSES EN BIBLIOTHÈQUE.....	75

ANNEXE 1- QUESTIONNAIRE POUR LES ACTEUR·ICE·S DE LA CULTURE

acteur·ice·s de la culture

Ce questionnaire/entretien a été créé dans le cadre d'un mémoire sur le sujet du fonctionnement et la réussite d'un projet par les postions des élus et des bibliothécaires traduit par le PCSES. L'objectif est de mieux définir ce qu'est le PCSES, mais aussi de voir s'il existe des étapes clés, des postures à tenir pour tou·te·s les acteur·ice·s impliqué·e·s dans la création d'un PCSES justifiant de la nécessité d'un projet.

Partie 1 : présentation

1. Quel poste occupez-vous ?
2. Quelles en sont les missions ?
3. Depuis quand occupez-vous cette fonction ?

Partie 2 : Définir le PCSES

4. Qu'est-ce qui définit un PCSES ?
5. Y-a-t-il une augmentation (ou une diminution) de l'utilisation des PCSES ces dernières années ?
6. Qu'apporte-il à la mise en place d'un projet ?
7. Quels sont, pour vous, les éléments essentiels d'un PCSES ?
8. Dans quels cadres sert ce document ?
9. Qui doit écrire le PCSES ? Pour qui ?
10. Comment accompagner les professionnels dans la construction du document ?
11. Comment ce document est-il perçu par les professionnels de façon général ? Est-il compris, approprié ?
12. Les différences entre un PCSES et un projet d'établissement, un projet de service, etc ?
13. Serait-il possible de créer un document « clé en main » pour tous les types de PCSES ?
14. Pensez-vous que la loi Robert va avoir un impact sur la définition et/ou la construction des PCSES ?

Partie 3 : La réussite d'un PCSES

15. Qu'est-ce qui fait un « bon » PCSES selon vous ?
16. Existe-il une forme idéale ? Si oui laquelle ? si non pourquoi ?
17. Qui doit-être impliqué ?
18. Quelles éléments clés ?
19. Des exemples de PCSES réussies ? Pourquoi ?
20. Qu'est-ce qui peut faire échouer la construction d'un PCSES ?
 - a. Comment éviter ces problèmes ?

ANNEXE 2- QUESTIONNAIRE POUR LES BIBLIOTHÉCAIRES ET LES ÉLU·E·S DE LA COMMUNE 1 ET LA COMMUNE 2

Professionnel·le·s des bibliothèques ayant eu un projet et les élu·e·s

Ce questionnaire/entretien a été créé dans le cadre d'un mémoire sur le sujet du fonctionnement et la réussite d'un projet par les postions des élus et des bibliothécaires traduit par le PCSES. L'objectif est de mieux définir comprendre comment votre projet a fonctionné, mais aussi la fonction occupée par le PCSES dans mise en place de l'action. Quelles ont été les étapes clés et les postes des acteur·ice·s impliqué·e·s pour favoriser la réussite du PCSES justifiant de la nécessité du projet ?

Partie 1 : Présentation

2. Quel poste occuper-vous ? Quelles en sont les missions ?
3. Depuis quand occupez-vous cette fonction ?
4. Qui a été à l'origine du projet ?
5. Quelle a été votre place dans le projet ?

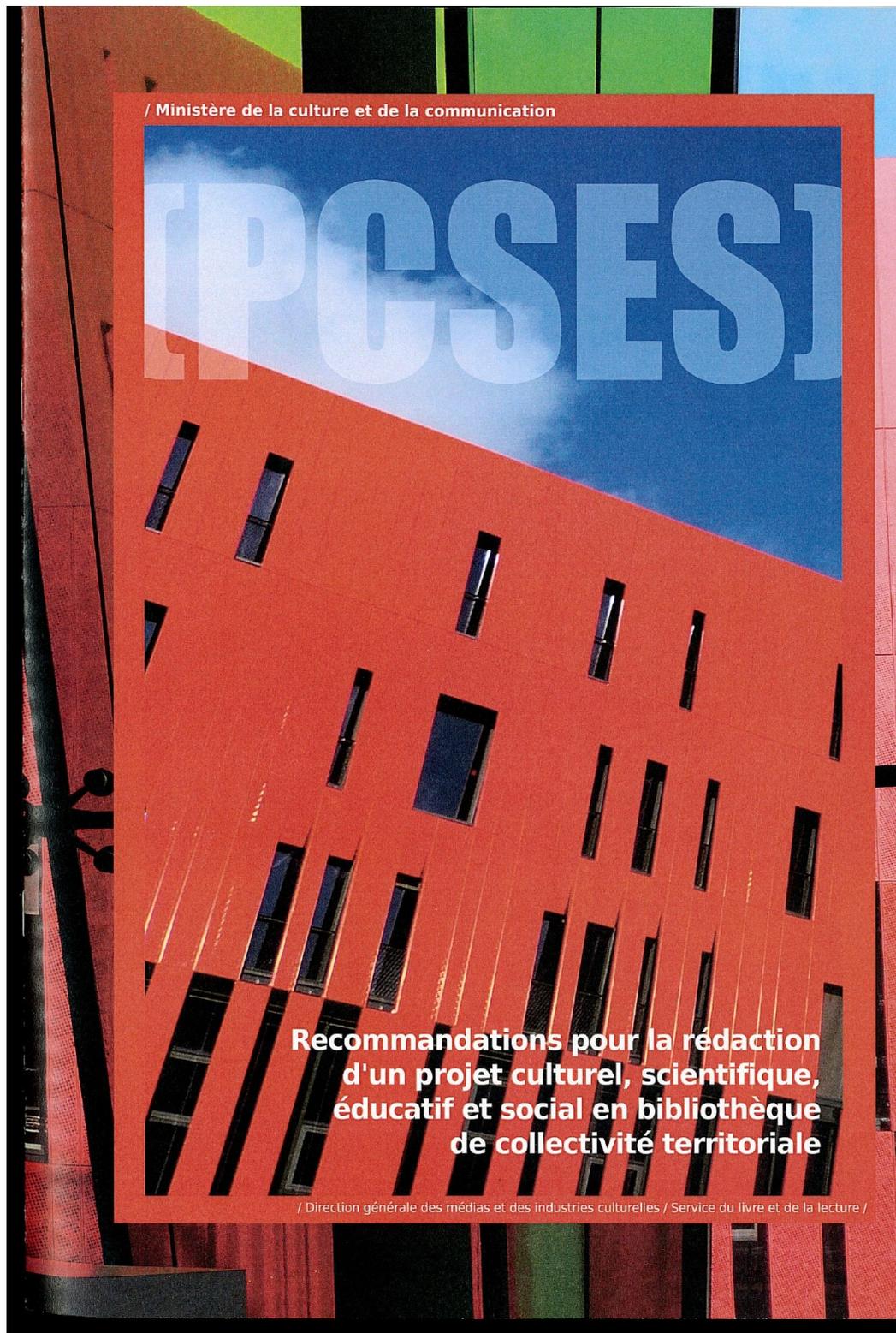
Partie 2 : Le projet mis en place

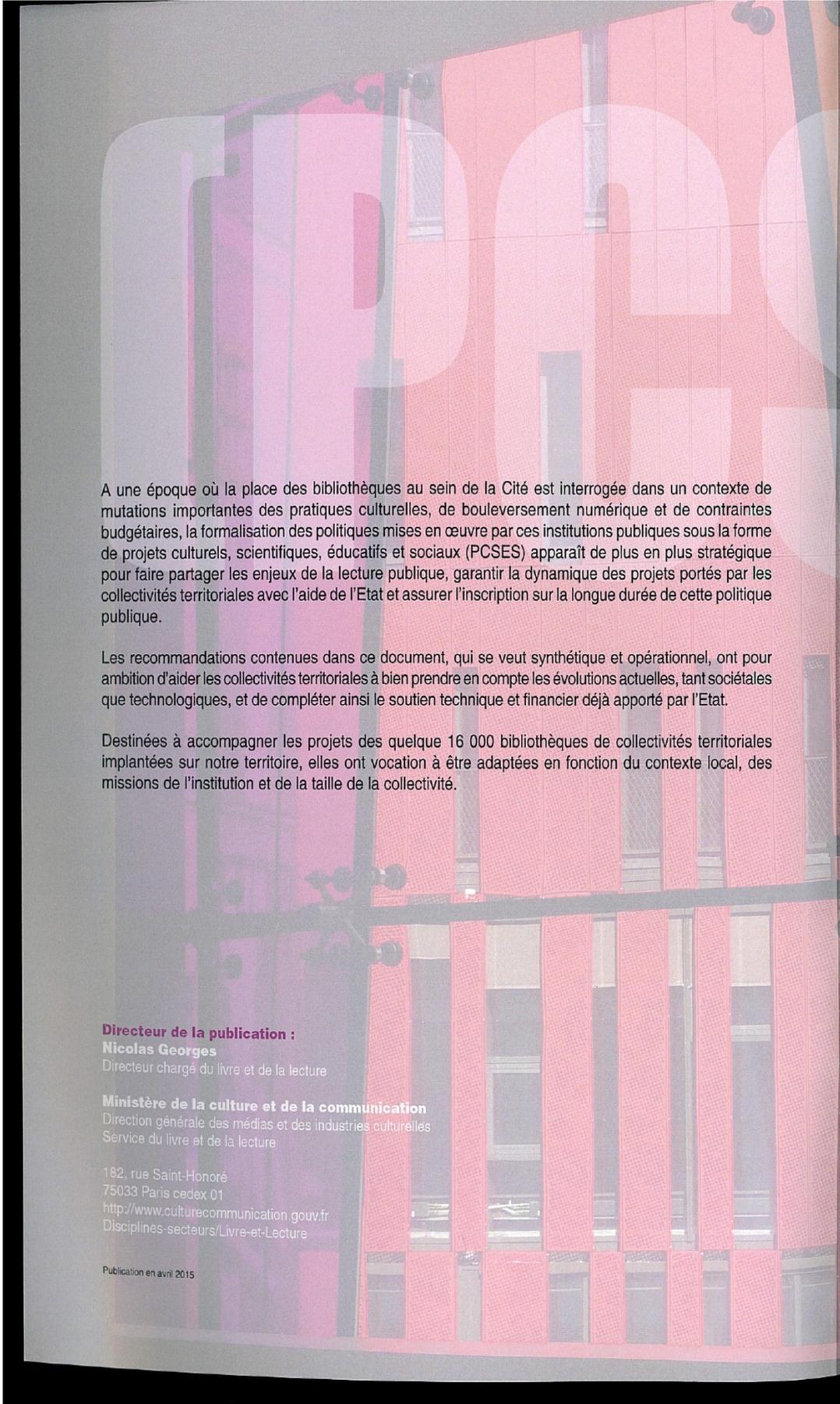
6. Quel était le projet ?
7. A quel(s) besoin(s) répondait-il ?
8. Quand a-t-il été mis en place ?
9. Combien de temps a duré la mise en place ?
10. Comment s'est déroulé le dialogue avec les élus ?
11. De quelles politiques le projet était-il représentatif (culturelles, éducatives, etc) ?
12. A-t-il répondu aux besoins identifiés ?
13. Quelle évaluation du projet a été mise en place ?
14. Le PCSES s'est-il révélé important dans la mise en place du projet ?

Le rôle du PCSES

15. Combien de temps a pris l'écriture du PCSES ?
16. Comment a-t-il été construit ? (les documents qui le compose, les différentes parties, etc)
17. Quelles ont été les étapes clés de l'écriture du PCSES ?
18. Qui a été impliqué ?
 - a. Chez les professionnel·le·s des bibliothèques ?
 - b. Parmi les élus ?
 - c. Les autres acteur·ice·s ?
19. Comment et à quel moment du processus ont été impliqués les différentes personnes ?
20. Quelles ont été les postures des élus et des bibliothécaires lors de la création du PCSES ?
21. La communication s'est-elle bien déroulée ?
22. Quels ont été les principaux obstacles à la mise en place d'un PCSES ?
23. Comment ont-ils été surmontés ?
24. Qu'a apporté le PCSES dans la construction du projet selon-vous ?

***ANNEXE 3- CONSIGNES DU MINISTÈRE DE LA
CULTURE ET DE LA COMMUNICATION POUR LA
RÉDACTION D'UN PSC/PCSES EN BIBLIOTHÈQUE***





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

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

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

Directeur de la publication :

Nicolas Georges

Directeur chargé du livre et de la lecture

Ministère de la culture et de la communication

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

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

Publication en avril 2015

PCSES

Définition et objectifs

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

Le PCSES est par définition :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

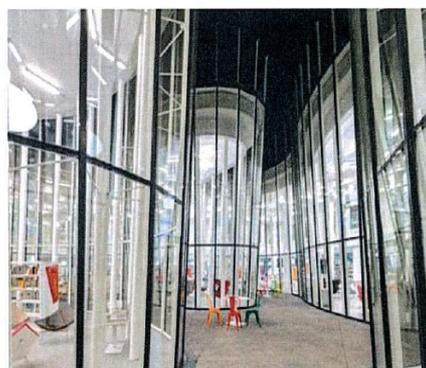
Le positionnement du PCSES dans le processus de réalisation d'une bibliothèque est central. Il précède la programmation architecturale, le choix de la maîtrise d'œuvre (concours, esquisse, APS, APD, PC), les travaux (Pro, DCE, chantier), la réception. Il vient en général après les études de faisabilité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

Méthodologie

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

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

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



©Médiathèque du Marsan-Communauté d'Agglomération

Élaboration

Deux étapes sont à distinguer :

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

Le contexte : bilan descriptif et diagnostic critique

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

On peut citer comme éléments diagnostic :

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

Le diagnostic évalue :

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

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

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

Parmi ceux-ci :

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



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

PCSES



©Médiathèque du Marsan-Communauté d'Agglomération

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

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

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

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

Le concours particulier des bibliothèques, un levier de généralisation

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

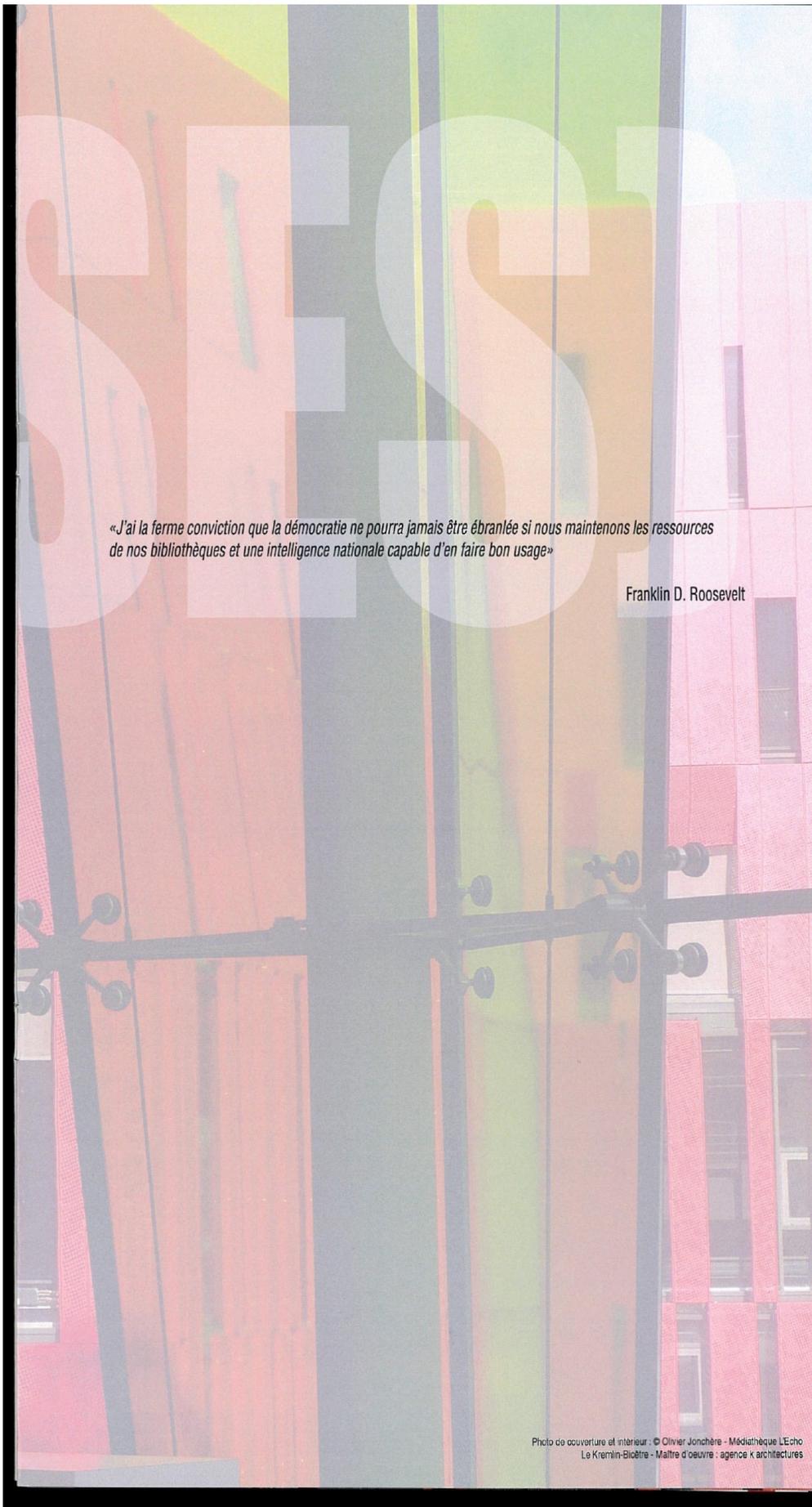
Contacts

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

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

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

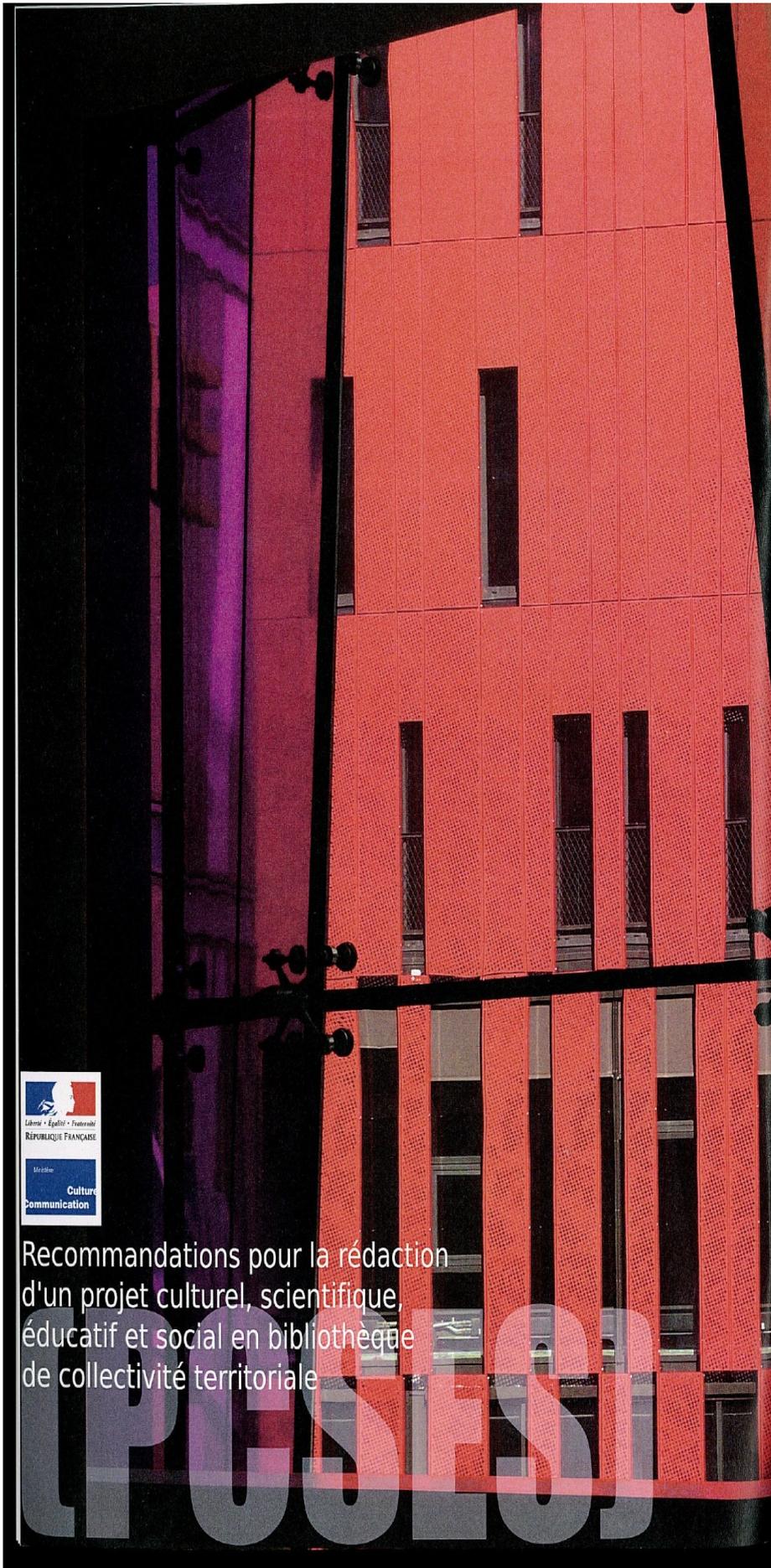
Ce document a été élaboré par un groupe de travail composé de **Ginette Pinochet**, directrice des médiathèques de Plaine Centrale; **Mathieu Rochelle**, directeur de la Médiathèque départementale des Bouches-du-Rhône; **Laure Joubert**; **Philippe Lablanche**, **Jeanne-Marie Rendu**, conseillers pour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



«J'ai la ferme conviction que la démocratie ne pourra jamais être ébranlée si nous maintenons les ressources de nos bibliothèques et une intelligence nationale capable d'en faire bon usage»

Franklin D. Roosevelt

Photo de couverture et intérieur : © Olivier Jonchère - Médiathèque L'Echo
Le Kremlin-Bicêtre - Maître d'oeuvre : agence K architectures



Recommandations pour la rédaction
d'un projet culturel, scientifique,
éducatif et social en bibliothèque
de collectivité territoriale

TABLE DES MATIÈRES

SIGLES ET ABRÉVIATIONS.....	7
INTRODUCTION.....	9
I : LES CADRES HISTORIQUE, POLITIQUE ET LÉGISLATIF DU PCSES	13
Un héritier du PSC.....	13
<i>Un document important pour les musées.....</i>	<i>13</i>
<i>Qu'est-ce que le PSC ?.....</i>	<i>13</i>
<i>Sa place centrale dans la vie des musées.....</i>	<i>14</i>
<i>La loi de 2002.....</i>	<i>14</i>
<i>L'adaptation pour les bibliothèques.....</i>	<i>15</i>
Un contexte politique favorable à la création du PCSES.....	17
<i>Un objectif de décentralisation de la culture.....</i>	<i>17</i>
<i>Le fonctionnement de la décentralisation.....</i>	<i>17</i>
<i>Les politiques de la lecture publique à plusieurs échelons.....</i>	<i>18</i>
<i>L'ambition de laisser de la place aux initiatives locales.....</i>	<i>18</i>
<i>Un contrôle de l'Etat créant une situation paradoxale.....</i>	<i>20</i>
<i>Les moyens de contrôle et de régulation de l'Etat.....</i>	<i>20</i>
Des lois appuyant les missions des bibliothèques.....	22
<i>Les bibliothèques trop longtemps oubliées de la politique.....</i>	<i>22</i>
<i>Des écrits tentant de donner un cadre.....</i>	<i>23</i>
<i>La loi Robert ; quel impact pour les PCSES ?.....</i>	<i>24</i>
II : LES ENJEUX DU PCSES.....	27
Définir le PCSES, un exercice complexe.....	27
<i>Un document encore marginal ?.....</i>	<i>28</i>
<i>Un document protéiforme.....</i>	<i>29</i>
<i>Des différences de perceptions et d'enjeux pour les professionnels.....</i>	<i>30</i>
<i>Faire converger les enjeux du PCSES.....</i>	<i>30</i>
Un document aux multiples usages.....	31
<i>Une justification de projet.....</i>	<i>31</i>
<i>Un état des lieux.....</i>	<i>32</i>
<i>Un outil de conduite de projet.....</i>	<i>33</i>
<i>Un document de communication.....</i>	<i>34</i>
<i>Tirer profit des différents usages du PCSES.....</i>	<i>35</i>
Des liens entre acteur·ice·s privilégié·é·s.....	36
<i>Un révélateur de la communication entre les bibliothécaires et les élu·e·s.....</i>	<i>36</i>
<i>Un document se construisant sur le dialogue.....</i>	<i>37</i>
<i>Les autres acteur·ice·s influent·e·s dans un projet.....</i>	<i>38</i>
<i>Des postures à adopter.....</i>	<i>39</i>
III : ETUDE DE CAS COMPARATIVE DE DEUX PCSES.....	41
La méthodologie.....	41
Le cas de la commune 1.....	42
<i>Une commune familiale et résidentielle.....</i>	<i>42</i>
<i>Un projet pensé longtemps, mais mis en place rapidement.....</i>	<i>43</i>
Le cas de la commune 2.....	48
<i>Des profils variés aux besoins différents.....</i>	<i>48</i>
<i>Un projet qui a évolué au fil du temps.....</i>	<i>50</i>

Compte rendu des entretiens et PCSES.....	56
CONCLUSION.....	60
SOURCES.....	63
BIBLIOGRAPHIE.....	67
ENTRETIENS.....	69
<i>Acteur·ice·s de la culture.....</i>	<i>69</i>
<i>Médiathèque de la commune 2.....</i>	<i>69</i>
<i>Médiathèque de la commune 1.....</i>	<i>69</i>
ANNEXES.....	71
TABLE DES MATIÈRES.....	83