

Diplôme de conservateur de bibliothèque

Mémoire d'étude / mars 2025

**Concevoir, déployer et structurer
des politiques partenariales pour
réaliser la vocation sociale
des bibliothèques de lecture publique**

Hugo FORSTER

Sous la direction d'Alexandre FAVEREAU-ABDALLAH
Responsable des politiques de développement des publics et
d'accueil des publics du champ social,
Service des bibliothèques et de la lecture (SBL), Ville de Paris

Mes remerciements s'adressent d'abord à Alexandre Favereau-Abdallah, pour sa confiance, son intérêt enthousiasmant, ses conseils avisés et son regard profond sur l'accompagnement, tant des publics que des équipes.

Merci à l'ensemble des professionnel·les qui m'ont accueilli chaleureusement dans leurs établissements, sur qui j'ai pu compter pour approfondir ma réflexion : Nicolas Almimoff, Julie Auclair, Stéphanie Azria, Agathe Baechelen, Sophie Bobet, Julie Calmus, Raphaël Casadesus, Mireille Choffrut, Tristan Cléménçon, Camille Delon, Noëlle Drogat-Landré, Nidhal Fadhlaoui, Pascal Ferry, Ramatoulaye Fofana-Sevestre, Julie Garnier, Joséphine Grimm, Dounia Hanna, Marie Jehan, Cécile Joseph, Frédérique Lemoine, Cécile Luccioni, Alexandre Massipe, Sophie Maurin-Bourdil, Philippe Munsch, Anne-Laure Pierre, Nina Pranal, Marie Robert, Catarina Vasconcelos et Bernadette Vincent.

À l'ensemble des moelleuses et moelleux de la promotion Tove Jansson, et en particulier celles et ceux qui m'ont entouré pendant la réalisation de ce travail.

À Louise surtout, pour ton soutien, ta patience, et ton regard aiguisé.

Concevoir, déployer et structurer des politiques partenariales pour réaliser la vocation sociale des bibliothèques de lecture publique

Résumé : Face au « champ infini » que représente la lutte contre les exclusions, les bibliothèques de lecture publique mesurent leurs limites et s'engagent dans des processus d'ouverture à des acteurs tiers de l'action sociale. De partages ponctuels en démarches collaboratives déployées dans le temps long à l'échelle d'un territoire, les bibliothèques conçoivent de véritables « politiques partenariales » qui leur permettent de renouveler leur approche du « champ social » et de se repositionner au sein de la communauté. Cependant, le déploiement et la structuration de ces politiques exigent d'elles qu'elles adoptent de nouveaux modes d'organisation, et qu'elles accompagnent les mutations induites du travail quotidien en bibliothèque.

Descripteurs :

Bibliothèque publiques – Aspect social – France / Communauté et bibliothèque /

Intégration sociale – France / Organisation du travail / Société civile organisée

Designing, deploying and framing partnership policies to accomplish the social mission of public libraries.

Abstract : Faced with the “infinite field” of the fight against exclusion, public libraries are measuring their limits and getting involved in a process of opening to third-party social actors. From one-off exchanges to long-term collaborative initiatives at regional level, libraries are designing genuine “partnership policies” that enable them to renew their approach to the “social field” and their position in the community. However, the deployment and framing of these policies requires them to adopt new organizational forms and to support the resulting changes in day-to-day library work.

Keywords :

Public libraries – Social role – France / Libraries and community /

Social inclusion – France / Methods engineering / Citizen's association

Droits d'auteur / Copyrights :

Ce document est mis à disposition selon les termes de : 1° la « Licence Ouverte 2.0 » Étalab < <https://www.etalab.gouv.fr/licence-ouverte-openlicence/> > ; 2° la licence « attribution » Creative Commons 4.0 < <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/> >. Elles concèdent le droit de reproduire, copier, adapter, modifier, communiquer, traduire et exploiter le document, sous réserve de mentionner la paternité du travail et sa source.

This work is licensed under : 1° the ‘Open Licence 2.0’ Étalab

< <https://www.etalab.gouv.fr/licence-ouverte-openlicence/> > ;

2° the Creative Commons-Attribution 4.0 license

< <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/> > .

Those allow to reproduce, copy, modify, share, translate and exploit the document, subject to acknowledging the authorship of the work and its source.



SOMMAIRE

SOMMAIRE	7
SIGLES ET ABRÉVIATIONS.....	9
INTRODUCTION.....	13
I. CADRES, AMBITIONS ET ACTEURS DES POLITIQUES PARTENARIALES.....	17
1. Quelles bases réglementaires et politiques pour le développement de partenariats en bibliothèques de lecture publique ?.....	17
2. Pour qui, ou pour quoi développer des actions partenariales ?.....	28
3. Avec qui s'engager dans une politique partenariale ?	37
II. MANIÈRES DE FAIRE : S'ORGANISER POUR MIEUX RÉALISER LES POLITIQUES PARTENARIALES.....	47
1. Intégrer les enjeux des partenariats au diagnostic social de la bibliothèque.....	47
2. Le pilotage partagé de l'action partenariale	54
3. Intégrer les enjeux des partenariats dans l'organisation de la bibliothèque	67
III. MANIÈRES DE VOIR : RECONFIGURATIONS DE LA PERCEPTION DU TRAVAIL EN BIBLIOTHÈQUE SOUS L'EFFET DU DÉVELOPPEMENT DES POLITIQUES PARTENARIALES	77
1. Concilier l'accompagnement social et le « cœur de métier »	77
2. « Placer le curseur » : tensions autour de la valorisation du travail partenarial	85
CONCLUSION	93
SOURCES	95
BIBLIOGRAPHIE.....	99
ANNEXES.....	117
TABLE DES MATIÈRES	125

SIGLES ET ABRÉVIATIONS

- AASM** : Adjoint·e d'accueil, de surveillance et de magasinage
- ABF** : Association des bibliothécaires de France
- ABPQ** : Association des bibliothèques publiques du Québec
- ACTB** : Association des conservateurs territoriaux de bibliothèques
- ADAC-GVF** : Association des directeurs des affaires culturelles des grandes villes et métropoles de France
- ADBD(P)** : Association des directeurs de bibliothèques départementales (de prêt)
- ADBGVF** : Association des directrices et directeurs des bibliothèques municipales et groupements intercommunaux des villes de France
- AFEV** : Association de la fondation étudiante pour la vie
- ACCES** : Actions culturelles contre les exclusions et les ségrégations
- ANCT** : Agence nationale de la cohésion des territoires
- ANLCI** : Agence nationale de lutte contre l'illettrisme
- Anru** : Agence nationale pour la rénovation urbaine
- ARS** : Agence régionale de santé
- ASBM** : Assistant·e spécialisé·e de bibliothèques (et de musées)
- ASE** : Aide sociale à l'enfance
- BBF** : *Bulletin des bibliothèques de France*
- BSF** : Association « Bibliothèques sans frontières »
- CAF** : Caisses d'allocations familiales
- CATTP** : Centre d'accueil thérapeutique à temps partiel
- Casnav** : Centre académique pour la scolarisation des nouveaux arrivants et des enfants du voyage
- CASVP** : Centre d'action sociale de la Ville de Paris (DSOL)
- CCLNB** : Centre de coordination logistique, numérique et bibliographique
(*ex* SDE : Service du document et des échanges, Ville de Paris)
- Cefil** : Association « Centre d'études, de formation et d'insertion par la langue »
- CH** : Centre d'hébergement
- CHU** : Centre d'hébergement d'urgence
- CHRS** : Centre d'hébergement et de réinsertion sociale
- CIA** : Complément indemnitaire annuel
- Ciapa** : Centre intersectionnel d'accueil pour adolescents (GHU Paris)

CNAV : Caisse nationale d'assurance vieillesse

CNFPT : Centre national de la fonction publique territoriale

Credoc : Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie

Crous : Centre régional des œuvres universitaires et scolaires

CTL : Contrat territoire-lecture

CUCS : Contrat urbain de cohésion sociale (remplacé par les QPV en 2014)

CVL : Contrat ville-lecture

DGMIC : Direction générale des médias et des industries culturelles (ministère de la Culture)

DAC : Direction des affaires culturelles (Ville de Paris)

DAP : Direction de l'administration pénitentiaire (ministère de la Justice)

DASCO : Direction des affaires scolaires (Ville de Paris)

DCB : Diplôme de conservateur des bibliothèques

DDCT : Direction de la démocratie, des citoyen·ne·s et des territoires (Ville de Paris)

DEVE : Direction des espaces verts et de l'environnement (Ville de Paris)

DG2TDC : Délégation générale à la transmission, aux territoires et à la démocratie culturelle (ministère de la Culture)

DGESCO : Direction générale de l'enseignement scolaire

DLL : Direction du livre et de la lecture (dénomination avant 2010 du SLL, DGMIC, ministère de la Culture)

DPJJ : Direction de la protection judiciaire de la jeunesse (ministère de la Justice)

DPSP : Direction de la Prévention, de la Sécurité et de la Protection

Drac : Direction régionale des affaires culturelles

DREES : Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques

DSOL : Direction des solidarités (Ville de Paris)

EDL : Équipe de développement local

EMI : Éducation aux médias et à l'information

EN : Éducation nationale

EP : Écrivain public

EPT : Établissement public territorial

EPS : Équipe de prévention spécialisée / Espace parisien des solidarités

ERP : Établissement recevant du public

ESAT : Établissement et service d'accompagnement par le travail

ESS : Économie sociale et solidaire

FAL : Facile à lire

FALC : Facile à lire et à comprendre

Fibe : Formation initiale des bibliothécaires d'État

Fill : Fédération interrégionale du livre et de la lecture

FLE : Français en langue étrangère

GHU : Groupe hospitalier universitaire, psychiatrie & neurosciences (Paris)

Gisti : Groupe d'information et de soutien des immigrés

IFB : Institut de formation des bibliothécaires

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

IGAS : Inspection générale des affaires sociales

IGÉSR : Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche

IME : Institut médico-éducatif

Insee : Institut national de la statistique et des études économiques

ITEP : Institut thérapeutique, éducatif et pédagogique

Lab-AH : Laboratoire de l'accueil et de l'hospitalité (GHU de Paris)

Ladapt : L'association pour l'insertion sociale et professionnelle des personnes handicapées

LDH : Ligue des droits de l'Homme

LOLF : Loi organique relative aux lois de finances (n° 2001-692 du 1^{er} août 2001)

LPES : Association « Lire pour en sortir »

LRU : Loi relative aux libertés et responsabilités des universités

MAPTAM : (Loi du 27 janvier 2014 de) modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles

MJC : Maison des jeunes et de la culture

MNA : Mineurs non accompagnés (anciennement désignés sous l'appellation de MIE : Mineurs isolés étrangers)

MRAP : Mouvement contre le racisme et pour l'amitié entre les peuples

MSAP : Maisons de service au public

MSC : Médiateur socio-culturelle ; médiatrice socio-culturelle

MVAC : Maison de la vie associative et citoyenne

NEET : Ni étudiant, ni employé, ni stagiaire (de l'anglais "*Not in education, employment or training*")

NOTRe : (Loi portant sur la) nouvelle organisation territoriale de la République

OLP : Observatoire de la lecture publique

ONG : Organisation non gouvernementale

ONPV : Observatoire nationale de la politique de la ville

PAD : Point d'accès au droit

PAIO : Permanence d'accueil, d'information et d'orientation (ancienne dénomination des « missions locales ». La dernière PAIO a fermé en 2015)

PBD : Politique des bibliothèques et de la documentation (parcours de Master 2)

PCSES : Projet culturel, scientifique, éducatif et social

PLAP : Plan « Lire à Paris » ; PCSES du réseau des bibliothèques parisiennes

PJJ : Protection judiciaire de la jeunesse

PPP : Partenariat public-privé [OU] Projet professionnel personnel

PPSMJ : Personne placée sous main de justice

PSSM : Premiers secours en santé mentale

PST : Projet social de territoire

QPop : Quartier populaire (Paris)

QPV : Quartier prioritaire (de la politique) de la ville

QVA : Quartier de veille active

RAM : Relais d'assistantes maternelles

REP(+) : Réseau d'éducation prioritaire (+)

RIG : Reconnu d'intérêt général

RPAM : Relais parents assistants maternels

RUP : Reconnu d'utilité publique

RUS : Reconnu d'utilité sociale

SBL : Service des bibliothèques et de la lecture (Ville de Paris)

SIAO : Service intégré d'accueil et d'orientation

SIB : Sciences de l'information et des bibliothèques

SPIP : Service de probation et d'insertion pénitentiaire

SLL : Service du livre et de la lecture ; ministère de la Culture

UNAF : Union nationale des associations familiales

Unesco : Organisation des nations unies pour l'éducation, la science et la culture

UPE2A : Unités Pédagogiques pour Élèves Allophones Arrivants

ZUS : Zone urbaine sensible (dispositif remplacé par les QPV et QVA en 2014)

INTRODUCTION

Dans la notion de « lecture publique » réside une réflexion de la bibliothèque sur elle-même. Activé en son temps par la « grande mutation »¹ vers les « médiathèques », le débat sur le sens et les usages de la bibliothèque est régulièrement relancé par la diffusion de concepts programmatiques (« accueil inconditionnel », « troisième lieu », « participation »), à travers desquels transparaissent un travail d'appréhension des pratiques et des attentes suscitées par la bibliothèque, que celles-ci émanent de ses opérateur·ices ou de ses usager·ères. À travers ces concepts, l'institution assume de nouveaux positionnements. Les « temples du savoir » s'ouvrent ; ils se font centres culturels et lieux de vie, et veillent à réserver en leur sein une place à chacune et chacun. Plus encore, les bibliothèques projettent leurs actions au-delà de leurs propres murs afin d'assurer leur ancrage dans la cité.

« Champ infini »² pour la lecture publique, la lutte contre les exclusions met la bibliothèque face à des crises sociales qui s'aggravent. Sans pour autant constituer un service social en tant que tel, la bibliothèque rend indéniablement des services sociaux qui placent les politiques culturelles au croisement des politiques sociales.³ Au contact d'usager·ères fragiles, ou en prenant conscience de l'existence de populations tenues « éloignées » d'elle, la bibliothèque reconnaît son impuissance à remplir seule les missions qu'elle se propose et, dans un même mouvement, découvre sa capacité à fédérer autour d'elle des acteurs tiers dans une dynamique de développement. En rompant son isolement, la bibliothèque peut espérer réaliser sa vocation de lieu d'accueil mixte et solidaire, engagé au centre de la communauté.

Un outil central de cette ouverture est à chercher dans le partenariat. « Relation entre plusieurs acteurs pour parvenir à un résultat commun »⁴, la démarche partenariale peut être décrite comme un processus mettant en relation des acteurs aux identités contrastées – d'une part la bibliothèque, d'autre part une grande variété d'acteurs issus tant du secteur public que de la société civile – autour d'un objectif reconnu par l'ensemble des parties. On distinguera dans la présente étude la notion de « partenariat » de celle de « coopération », en insistant ainsi sur l'altérité qui démarque l'identité des partenaires – au contraire, par exemple, de plusieurs bibliothèques « coopérant » dans le cadre d'une mise en réseau. On nuancera néanmoins à plusieurs reprises cette notion d'altérité, en observant des cas concrets de relations partenariales conjuguant les actions d'acteurs

¹ ROUET François, 1998. *La grande mutation des bibliothèques municipales : modernisation et nouveaux modèles*. Paris : ministère de la Culture.

² ORSENNA Erik, CORBIN Noël, 2018. *Voyage au pays des bibliothèques. Lire aujourd'hui, lire demain*. Ministère de la Culture, rapport n° 2017-35, p. 32.

³ PAUGAM Serge, GIORGETTI Camila (dir.), 2013. *Des pauvres à la bibliothèque : enquête au Centre Pompidou*. Paris : PUF, coll. « Le lien social ».

⁴ BRACHET Philippe, 1995. « Problématique du partenariat de service public ». *Politiques et management public*, vol. 13, n° 1, p. 87-105.

Dominique Arot, en partant de l'étymologie anglaise (*partnership*), aboutit à une définition similaire, tout en insistant sur une dimension égalitaire et contractuelle : « réunion de plusieurs partenaires en vue d'un objectif commun », qui trouve ses limites en cas de rupture de la relation d'égalité entre les acteurs ou de « repli individualiste d'un des acteurs ou le manquement aux engagements souscrits en commun ». AROT Dominique (dir.), 2002. *Les partenariats des bibliothèques*. Paris, Villeurbanne : Association pour la diffusion de la pensée française, presses de l'Ensib, p. 14-15.

relevant pourtant d'une même tutelle.⁵ En outre, on n'inclura pas dans la notion de « partenariat » les actions relevant de la prestation (action réalisée par un ou plusieurs acteurs contre rétribution de la part du commanditaire), de la labellisation ou du mécénat (mise à disposition de ressources par un tiers, parfois conditionnée à une réorientation des actions du bénéficiaire), ces trois formes de partage impliquant une forte asymétrie dans la relation liant les acteurs, et se fondant avant tout sur une dimension transactionnelle. Au contraire, le travail « en partenariat » implique une certaine horizontalité entre les parties prenantes, et place en son centre le processus de définition en commun d'objectifs et de méthodes pour les accomplir. Les formes adoptées par l'action partenariale sont plurielles, allant d'une simple interconnaissance cultivée par des échanges fréquents, au montage d'une action complexe impliquant la mise en partage régulière de ressources et engageant la responsabilité morale des acteurs sur le long cours. Ce n'est que par un choix délibéré de l'ensemble des parties que le travail en commun se voit défini au sein d'un « projet partenarial », action limitée dans le temps qui engage ses opérateur·ices dans des procédures déterminées de cadrage, de suivi et d'évaluation.

Nous traiterons le « partenariat » comme un concept opérationnel, qui qualifie davantage les actions concrètes engagées par les partenaires dans le but d'entretenir une relation, que la relation elle-même. Nous souhaitons de cette manière parler davantage d'« actions partenariales » que de « partenariats », en reconnaissance de leur caractère nécessairement situé, contingent au contexte précis dans lesquels ils se déploient, et dépendants des moyens qu'y engagent leurs acteurs. En ce sens, nous choisissons de parler de « politique partenariale » dès lors qu'une variété d'actions partenariales engagées par un même organisme sont conçues, et déployées et structurées suivant une stratégie globale.

La légitimité de la bibliothèque à s'engager dans des actions partenariales avec des acteurs tiers du « champ social » se fonde sur son rôle fondamental de médiation. Si cette fonction se concevait surtout comme curatoriale dans le cadre de bibliothèques appuyées sur leurs collections documentaires, la diversification croissante des services rendus repositionnent les établissements de lecture publique autour d'actions de médiation facilitatrices (dans lesquelles les agent·es s'effacent au profit de l'autonomie des usager·ères), voire accompagnantes (fondées sur une relation et personnalisée). Cette dimension, qui mise sur l'incarnation des bibliothécaires auprès des usager·ères de l'institution, insiste sur la fonction de proximité et la matérialité de la bibliothèque moderne. Or, l'offre de services seule ne créant pas la demande, la bibliothèque peine encore à s'adresser à certains publics qu'elle considère pourtant comme bénéficiaires « prioritaires » de ses actions. Ainsi, le développement de partenariats peut constituer pour la bibliothèque un moyen crucial de redéfinition de ses services, ainsi qu'un levier de territorialisation de son action, qui lui permettent de s'inscrire dans les stratégies publiques culturelles, sociales et éducatives auxquelles contribuent plusieurs acteurs du territoire.

On souhaite ainsi interroger la capacité des bibliothèques de lecture publique à s'ouvrir à la cité et à répondre, en s'appuyant sur des acteurs tiers, à des problématiques sociales qui s'intensifient, se diversifient et se spécialisent. Quelles sont les ambitions

⁵ En désaccord partiel avec la position de Dominique Lahary : « *Quand on parle de partenariat avec le service scolaire ou jeunesse, ce n'est pas du tout du partenariat. C'est la même collectivité. C'est de la transversalité. Le partenariat c'est avec l'autre.* ». BPI, LAHARY Dominique, MARCUZZI Anna. « Politique(s) et bibliothèques – Les bibliothèques à la croisée des politiques publiques » 21/11/2019. Captation disponible à l'adresse : < <https://replay.bpi.fr/captations/politiques-et-bibliotheques/politiques-et-bibliotheques-les-bibliotheques-a-la-croisee-des-politiques-publiques/> > [dernière consultation le : 26/02/2025].

visées par les bibliothèques de lecture publique à travers la conception de politiques partenariales ? Quels sont les moyens dont elles se dotent pour assurer leur déploiement et leur pérennisation ? Enfin, quelles réorganisations internes de la bibliothèque la structuration de telles politiques d'ouverture supposent-elles ?

Le périmètre du présent mémoire d'étude n'implique pas la constitution d'un catalogue de « bonnes pratiques », et encore moins le recensement exhaustif d'actions menées en partenariat. Il ne vise pas non plus à fournir un guide détaillé pour le développement d'actions partenariales. Nous nous proposons plutôt comme objectif l'examen critique des grands principes entourant la conduite d'actions partenariales par les bibliothèques, illustrées par un échantillon d'expérimentations inspirantes, dont la présentation sera systématiquement approfondie par le regard réflexif des professionnel·les qui les ont mises en œuvre. L'ambition de notre travail est également de sonder une partie de la communauté professionnelle sur ses représentations ou sur ses attentes vis-à-vis de l'action partenariale, tout en évaluant les compétences qui doivent et peuvent être développées dans le but d'une meilleure inclusion des publics fragiles.

À ces fins, nous avons opté pour une enquête fondée sur la confrontation, d'une part, d'une revue bibliographique en bibliothéconomie, en sciences sociales, ainsi qu'en sciences politiques et administratives avec, d'autre part, un nombre important d'entretiens semi-directifs approfondis mobilisant les acteurs des politiques partenariales des bibliothèques et des réseaux de lecture publique, à savoir des coordinateurs et coordinatrices chargé·es du développement des publics, des responsables d'établissements et des médiateurs et médiatrices œuvrant en bibliothèque.⁶ Nous avons souhaité concentrer nos efforts sur des méthodes qualitatives afin de tenir compte au mieux de l'articulation des différents contextes préexistant à toute politique partenariale : contextes territoriaux et sociaux générant le besoin du partenariat ; contextes institutionnels et professionnels déterminant les modalités de son déploiement. Cette méthode d'enquête a pour effet de sur-représenter les organismes menant des politiques partenariales affirmées, ou s'engageant de manière volontariste sur cette voie. Pour ces raisons ainsi que pour tenir compte de contraintes pratiques, le terrain d'enquête porte sur un échantillon diversifié d'une vingtaine d'établissements de lecture publique métropolitains (Grand Paris, métropole de Bordeaux, métropole de Lyon). Si la méthode qualitative permet l'analyse d'enjeux structurels éclairants pour l'ensemble des établissements de lecture publique français, les résultats présentés dans ce mémoire d'étude n'ont pas vocation à se substituer à un rapport statistique systématique. En outre, au risque de ne pas suffisamment rendre compte de l'agentivité des partenaires des bibliothèques, nous avons fait le choix d'ancrer résolument notre propos dans le point de vue de la bibliothèque, afin de traiter la question des politiques partenariales dans le réel de l'activité des bibliothécaires.

Avant toute chose, il conviendra d'explorer les bases réglementaires et politiques sur lesquelles reposent les politiques partenariales des bibliothèques, ainsi que les discours déontologiques et professionnels qui fondent la nécessité de l'action partenariale dans la réalisation du rôle social de la bibliothèque. Ce questionnement sur les cadres de l'action partenariale permettra une discussion critique autour de la manière dont les bibliothèques appréhendent et analysent les besoins des publics destinataires des actions « champ social », ainsi que les postures qu'elles adoptent à l'égard de ces derniers

⁶ Cf. « Entretiens semi-directifs et rencontres professionnelles », p. 95-96.

par le biais de leurs partenaires. Il s'agira également d'explorer la variété des acteurs avec lesquels les bibliothèques sont susceptibles de s'engager, en interrogeant les différents rôles qu'elles assurent lorsqu'elles intègrent leur action à des démarches partagées à l'échelle d'un territoire.

Dès lors, quels sont les modes d'organisation que déploient les bibliothèques pour structurer leurs politiques partenariales, assurer la réalisation de leurs objectifs et pérenniser les actions fructueuses ? La seconde partie de notre étude sera consacrée à la prise en charge concrète de l'action partenariale par les établissements. Ceux-ci doivent s'outiller pour s'ouvrir aux tiers, mais aussi pour mieux connaître les ressources et besoins partagés au sein du territoire. Une fois l'action mise en partage, les partenaires s'engagent pour toute la durée du cycle de vie du partenariat dans un pilotage partagé, selon des modalités qui font l'objet d'expérimentations et de nombreux débats au sein de la profession. Pour se tourner vers l'extérieur, la bibliothèque doit néanmoins redéfinir l'organisation et les compétences de ses équipes, et accompagner ces dernières sur la base d'une stratégie de changement maîtrisée.

Enfin, un dernier axe de notre étude analysera la manière dont la perception du travail en bibliothèque est affectée par l'intégration de plus en plus profonde des problématiques partenariales. Pris dans une mutation plus large liée à l'évolution des pratiques d'accueil, le quotidien des bibliothécaires évolue. Les opérateur·ices se voient partagés·es entre la crainte d'une expansion incontrôlée de leurs missions et l'enthousiasme de voir se développer de nouveaux champs de compétences. Leur identité est également éprouvée de l'extérieur, du fait de l'intégration de tiers dans le travail produit par la bibliothèque. Ces risques peuvent néanmoins être efficacement circonscrits par une conduite éclairée des politiques partenariales.

I. CADRES, AMBITIONS ET ACTEURS DES POLITIQUES PARTENARIALES

Avant l'existence de toute *politique*⁷ partenariale organisée dans les réseaux et établissements de lecture publique, l'action partenariale se manifeste à travers un faisceau de discours et d'expérimentations pratiques. C'est de la rencontre entre projets de développements, diagnostics de terrain pointant des besoins spécifiques et relations préexistantes liant divers acteurs d'un territoire qu'émerge une approche stratégique de structuration de l'action partenariale. Il convient d'exposer la manière dont le développement d'actions partenariales s'est progressivement constitué, depuis le début du XXI^e siècle, comme une condition nécessaire à la réalisation du rôle social des bibliothèques. On décrira ensuite les enjeux qui ont poussé les bibliothèques à développer leur action partenariale, avant d'examiner la nature des partenaires mobilisés.

1. QUELLES BASES RÉGLEMENTAIRES ET POLITIQUES POUR LE DÉVELOPPEMENT DE PARTENARIATS EN BIBLIOTHÈQUES DE LECTURE PUBLIQUE ?

L'action partenariale des acteurs publics s'est fortement diffusée dans le domaine de l'action sociale à partir des lois de décentralisation. Elle vise à coordonner les objectifs et les opérations d'organismes publics distincts entre eux, mais aussi à y impliquer des acteurs de la société civile. Cohabitent ainsi au sein d'une même opération des structures aux statuts, organisations, logiques et motivations parfois profondément hétérogènes, rassemblées avant tout par l'ambition de résoudre un programme d'intérêt public reconnu par l'ensemble des parties. Le cadre dans lequel les établissements peuvent déployer cette démarche n'est que superficiellement balisé par les textes de référence sur les missions des bibliothèques. Néanmoins, ces textes s'appliquent à en souligner l'intérêt, sinon la nécessité. En s'appuyant également sur un consensus émanant de la littérature professionnelle, les établissements de lecture publique trouvent des bases solides pour légitimer l'inscription de leur action partenariale dans leurs projets culturels, scientifiques, éducatifs, et surtout sociaux.

1.1. Cadre légaux, textes programmatiques, déontologie et littérature professionnelle : des préalables peu structurants mais garants d'une légitimité

La présence de la notion de « partenariat » dans la loi du 21 décembre 2021 relative aux bibliothèques et au développement de la lecture publique, dite « loi Robert », fournit un argument central dans la défense de la légitimité des bibliothèques dans leur travail avec des organismes tiers. Davantage loi d'incitation que d'obligation – puisque sa promulgation n'a pas été suivie de prise de décrets d'application – la loi Robert consacre

⁷ Au sens de « politique publique » entendu par THOENIG Jean-Claude. « Politique publique ». Dans : *Dictionnaire des politiques publiques*, dir. BOUSSAGUET Laurie, JACQUOT Sophie, RAVINET Pauline, 2019. Paris : Presses de Sciences Po, 5^e éd., p. 462-468.

un cadre opérationnel et des missions qui faisaient déjà l'objet d'une forte reconnaissance par les professionnel·les et leurs tutelles dans leur pratique. Elle rappelle⁸ notamment dans son article premier (alinéa 2) certains aspects du rôle social des bibliothèques, et notamment la garantie des « droits culturels » de toutes et tous. Cet alinéa porte dans le code du patrimoine la médiation et la participation des publics comme des modalités d'action privilégiées pour les bibliothèques. Notre attention est d'abord retenue par l'alinéa 4 de l'article premier, qui évoque une notion de travail collectif des bibliothèques avec des acteurs tiers : « *[Elles] coopèrent avec les organismes culturels, éducatifs et sociaux et les établissements pénitentiaires* ». La nature de ces acteurs, qu'ils soient institutionnels ou de droit privé, est indifférenciée. L'article 7 de la loi Robert appuie encore davantage cette dimension en citant, cette fois nommément, les « partenariats », et en les insérant dans un cadre similaire à celui qui préside à l'adoption de politiques documentaires.

[Les bibliothèques des collectivités territoriales] présentent également [devant l'organe délibérant de ces dernières] leurs partenariats avec les organismes culturels, éducatifs et sociaux, les établissements pénitentiaires et les établissements d'accueil de la petite enfance. La présentation peut être suivie d'un vote de l'organe délibérant.⁹

Cet article entend généraliser la rédaction de documents d'orientation vus et portés par la tutelle au-delà du seul domaine de la politique documentaire. Cette disposition tient à la fois de l'incitation à formaliser les actions collectives déjà existantes en « politiques », structurées par un dialogue hiérarchique et administratif assumé entre les bibliothèques et leurs collectivités. Elle doit garantir la transparence de l'action collective dans le cadre de la mission de service public. La disposition peut également être interprétée comme un mode de reconnaissance de l'action partenariale à un degré de légitimité similaire à la traditionnelle constitution de collections documentaires. L'article ne précise cependant pas les modalités exactes de fonctionnement et de gouvernance des politiques partenariales, ni aucun moyen contraignant à son application (périodicité, forme des présentations à l'organe délibérant, sanctions éventuelles). On peut au passage remarquer avec l'ABF que si la loi mentionne bien une certaine variété de partenaires potentiels, celle-ci n'est pas exhaustive, certains partenaires habituels manquant à l'appel à l'instar des acteurs de la santé.¹⁰ De l'article 7 de la loi Robert, la littérature professionnelle a finalement surtout commenté la première partie, consacrée à la politique documentaire, dans le cadre de débats sur la neutralité des collections et sur des risques d'instrumentalisation politique des acquisitions documentaires par la tutelle.¹¹ L'axe concernant les partenariats passe pour très ouvert, offrant de larges marges d'autonomie,

⁸ RÉPUBLIQUE FRANÇAISE, 2021. *Loi n° 2021-1717 du 21 décembre 2021 relative aux bibliothèques et au développement de la lecture publique*. *legifrance.gouv.fr*. Disponible à l'adresse : <<https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000044537514>> [dernière consultation le 28/01/2025].

⁹ *Ibid.*

¹⁰ ABF, 26 octobre 2022. « Mode d'emploi de la loi Robert sur les bibliothèques territoriales ». *abf.asso.fr*. Disponible à l'adresse : <<https://www.abf.asso.fr/6/214/984/ABF/mode-d-emploi-de-la-loi-robert-sur-les-bibliotheques-territoriales>> [dernière consultation le 28 janvier 2025].

¹¹ On remarque que l'ABF, dans son *Vademecum à destination des personnels de bibliothèque*, donne une interprétation de l'article 7 de la loi Robert concentrée sur la politique documentaire et sur le cas de l'intervention d'élus dans son élaboration, malgré une citation exhaustive de l'article. Cf. ASSOCIATION DES BIBLIOTHÉCAIRE DE FRANCE (ABF). « Se positionner dans sa collectivité. Vademecum à destination des personnels de bibliothèque », novembre 2023. Dans *abf.asso.fr*. Disponible à l'adresse : <https://www.abf.asso.fr/fichiers_site/fichiers/ABF/textes_reference/vademecum_se_positionner.pdf>.

À titre d'exemple, Cf. MARTIN Adèle, 09 septembre 2023. « Collections, politiques documentaires et pluralisme dans la loi Robert ». Dans *pro.bpi.fr*. Disponible à l'adresse : <<https://pro.bpi.fr/politiques-documentaire-pluralisme-loi-robert/>> [dernière consultation le 28/01/2025].

mais ne contraignant pas non plus les établissements de lecture publique à structurer et formaliser leur action partenariale à court terme.

Le cadre institué par la loi Robert n'est à ce titre ni générateur d'opportunité, ni coercitif. Il s'inscrit bien davantage dans une dynamique déjà portée depuis le début des années 2000 dans nombre de rapports ou textes de référence de la profession. En 2018, le rapport *Voyage au pays des bibliothèques* confié à Erik Orsenna et Noël Corbin, témoignait de l'« ouverture » et de « l'importance » des actions partenariales, « à l'image de notre société dans ce qu'elle sait faire de meilleur : un entrelacs de réseaux d'acteurs, qui agissent sur des structures, pour faire vivre des projets ».¹² En citant à chaque étape de leur « voyage » des organismes de lecture en milieu pénitentiaire, de lutte contre les exclusions et la ségrégation par la lecture, ou encore l'action partenariale de « 75% des bibliothèques [de] collectivités de plus de 100.000 habitants » pour la lutte contre l'illettrisme ou de « 42% des bibliothèques [avec] des maisons de retraite »¹³, les deux rapporteurs mettent un accent particulier sur les rôles de développement, d'intégration sociale et de réduction des inégalités qu'assument les bibliothèques par le biais des partenariats. Si foisonnement il y a, celui-ci ne masque guère de fortes inégalités territoriales ou des angles morts de l'action socio-culturelle. C'est pourquoi Erik Orsenna et Noël Corbin font la proposition programmatique de « renforcer le réseau de lecture publique par de nouveaux partenariats »¹⁴, multiples et variés, dans un esprit de « conjugaison des énergies », de décroisement, de souplesse, illustré par des projets conjoints avec les maisons de service au public (MSAP). Le rapport, dont l'intention est d'explorer et élargir l'horizon des possibles offerts aux bibliothèques françaises, scande finalement l'idée du partenariat comme la clé d'une ouverture pour « faire plus » en « fai[sant] ensemble ».¹⁵

On trouvait déjà cette idée générale, sous une forme laconique, dans divers manifestes, déclarations et chartes déontologiques de la profession. Le manifeste Ifla-Unesco, texte de référence international pour la définition des missions des bibliothèques, s'achève dans sa version de 2022 sur un appel à l'ouverture des bibliothèques à divers acteurs pour toucher des publics plus vastes.¹⁶ En France, la *Charte des bibliothèques* du Conseil supérieur des bibliothèques évoque l'action partenariale dès 1991.¹⁷ Elle est reprise par les codes de déontologie des bibliothécaires de l'ABF¹⁸, sans que ces déclarations ne précisent davantage la nature des acteurs engagés dans les actions

¹² ORSENNA Erik, CORBIN Noël, 2018. *Voyage au pays des bibliothèques. Lire aujourd'hui, lire demain*. Op. cit., p. 12.

¹³ *Ibid.*, respectivement p. 16 et p. 33.

¹⁴ *Ibid.*, p. 59-62.

¹⁵ *Ibid.*, p. 68.

¹⁶ « [Les] groupes d'usagers, les écoles, les organisations non gouvernementales, les associations de bibliothèques, les entreprises et autres professionnels au niveau local, régional, national et international ». IFLA, UNESCO, 18 juillet 2022. *Manifeste IFLA-UNESCO sur la Bibliothèque publique 2022*. Disponible à l'adresse : < <https://repository.ifla.org/bitstreams/fc25250e-8fa3-4ab5-9cbf-d46952b98c13/download> >.

On note une formulation proche mais moins développée dès le *Manifeste de l'Unesco* de 1994. Cf. IFLA, UNESCO, 1994. *Manifeste de l'UNESCO sur la bibliothèque publique*. Disponible à l'adresse : < <https://repository.ifla.org/handle/20.500.14598/170> >.

¹⁷ « Art. 27 : Les bibliothèques municipales ou intercommunales doivent contribuer sur leur territoire au développement de la lecture et à l'action culturelle qui lui est liée, en concertation avec les autres organismes et partenaires communaux. » CONSEIL SUPÉRIEUR DES BIBLIOTHÈQUES, 07 novembre 1991. *Charte des bibliothèques*. Disponible à l'adresse : < <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/1096-charte-des-bibliotheques.pdf> >.

¹⁸ « Les personnels des bibliothèques [...] encourage[nt] la coopération, la mutualisation d'outils, l'appartenance à des réseaux de coopération et de partage des savoirs [...] ; ils] inscri[vent leur] établissement ou réseau de bibliothèques dans la vie de la cité. » ABF, 16 novembre 2020. *Code de déontologie des bibliothèques*. Disponible à l'adresse :

< www.abf.asso.fr/6/46/78/ABF/code-de-deontologie-des-bibliothecaires > [dernière consultation le 04/02/2025], p. 4.

de coopération. L'ensemble de ces textes partage une tonalité injonctive, qui ne s'aventure cependant pas sur le terrain de l'opérationnel.

Dans la littérature professionnelle, l'appel à « travailler ensemble » occupe une place importante dès la fin des années 1990. Au-delà des débats conceptuels autour de la notion elle-même, animés à l'occasion de la tenue de divers séminaires, congrès et journées d'étude ou de la publication des ouvrages thématiques de Claudie Tabet¹⁹, Marie Dinclaux et Jean-Pierre Vosgin²⁰ ou Dominique Arot,²¹ le partenariat n'est que rarement abordé en tant que matière à réflexion. Il faut citer à ce titre un projet de recherche d'Hélène Strag²², précoce mais inabouti, qui posait la question des enjeux organisationnels, logistiques et structurels de partenariats envisagés comme autant de relais en direction d'un public encore non-fréquentant. Plusieurs études professionnelles menées de 1996 à 2008 par des élèves conservateurs des bibliothèques problématisent frontalement leur expérience de terrain autour de l'action partenariale comme perspective de développement local ou comme méthode d'approfondissement de l'offre en animation et médiation culturelles.²³ Conjointement et de manière plus prédominante à partir des années 2010, une littérature grise se développe qui sectorialise ses problématiques autour de l'accueil de publics spécifiques ou du traitement d'enjeux prioritaires au sein du rôle social des bibliothèques : citons à titre d'exemple l'accueil des publics migrants²⁴,

¹⁹ TABEL Claudie. *La bibliothèque « hors les murs »*. Paris : Cercle de la librairie, coll. « Bibliothèques », 2^e éd. 2004.

²⁰ DINCLAUX Marie, VOSGIN Jean-Pierre (dir.), 1998. *Partenariats et bibliothèques. Domaines culturel et international*. Talence : Presses universitaires de Bordeaux, coll. « Lecteurs, Bibliothèques, Usages nouveaux », n° 4. 1998.

Si cet ouvrage livre des réflexions générales sur la notion de « partenariat » en bibliothèque (v. not. p. 19-54.), il est néanmoins exclusivement illustré par des exemples tirés d'actions de développement culturel.

²¹ AROT Dominique, 2002. *Les partenariats des bibliothèques*. Op. cit.

²² STRAG Hélène, 1991. *Des partenaires pour les bibliothèques : quelles associations pour quels résultats ?* Projet de recherche, diplôme supérieur de bibliothécaire. Villeurbanne : ENSB.

²³ PORTE Christine, 1996. *Définition d'une logique de partenariat entre une bibliothèque en création et son futur environnement : La Goutte d'Or*. Projet professionnel personnel. Villeurbanne : IFB.

PANTALEAO Sandrine, 1999. *Le rôle social des bibliothèques et les ressources du partenariat à partir de l'exemple de la bibliothèque jeunesse Crimée*. Mémoire d'étude, DCB. Villeurbanne : Enssib. Ce mémoire, influencé par la lecture de Claudie Tabet, envisage la bibliothèque comme un « acteur de proximité » avant toute autre chose, particulièrement qualifié par une offre culturelle qui lui est propre, et qui cherche à adapter son offre de service au « contexte social » dans lequel elle s'insère. S. Pantealeo mesure tôt une mutation du métier de bibliothécaire au profit de la médiation et de l'accompagnement social, sans que cela ne soit accompagné d'une redéfinition des statuts des personnels ou d'une adaptation de leurs formations.

HAMON Hélène, 2000. *Travailler en partenariat : la bibliothèque municipale de Rennes de l'analyse aux perspectives de développement*. Mémoire d'étude, DCB. Villeurbanne : Enssib. L'autrice distingue bien des champs d'action distincts, parmi lesquels elle relève le « champ social », mais assujettit encore le développement de partenariats à la seule « mission première de l'établissement : constituer et communiquer des collections ». Un tel partenariat ne se justifie donc pour elle que dans la mesure où il « [met] en adéquation l'offre documentaire d'un établissement et la population qu'il dessert » (Ibid., p. 26).

DARLEGUY Pauline, 2008. *Quelles chartes pour quels partenariats ? Réflexions à partir de la bibliothèque de la Goutte d'Or de la Ville de Paris*. Projet professionnel personnel, Fibe. Villeurbanne : Enssib. L'autrice de ce PPP, qui qualifie l'action partenariale en bibliothèque comme une « évidence et une réalité », s'attache à évaluer les effets de la contractualisation de l'action partenariale, et établit une typologie des documents accompagnant la formalisation.

BRIET Anne-Laure, 2010. *Les partenariats dans le cadre de l'action culturelle en bibliothèque universitaire : enjeux et spécificités*. Mémoire d'étude, DCB. Villeurbanne : Enssib. Dans les suites de l'adoption de la loi LRU (2007), les universités multiplient les occasions de travailler avec des acteurs privés. Loin du « rôle social » qui nous préoccupe ici, A.-L. Briet profite cependant de cette nouvelle dynamique pour dégager une description du travail partenarial en tant que processus de travail organisé.

²⁴ GODONOU-DOSSOU Nelly, 2002. *L'accueil du public étranger en bibliothèque municipale : le cas de la bibliothèque municipale de Lyon*. Mémoire d'étude, DCB. Villeurbanne : Enssib ;

FAVEREAU-ABDALLAH Alexandre, 2009. *L'accueil des publics immigrés en bibliothèque municipale*. Mémoire d'étude, DCB. Villeurbanne : Enssib ;

CORDIER Marie-Pierre, 2012. *L'alphabétisation des migrants dans les bibliothèques publiques : actions, partenariats*. Mémoire d'étude, DCB. Villeurbanne : Enssib ;

MIRABAIL Lola, 2014. *Lecture publique et immigration(s). L'accueil des primo-arrivants dans les bibliothèques françaises*. Mémoire d'étude, DCB. Villeurbanne : Enssib ; [t. s. v. p.]

l'accueil des personnes victimes de troubles ou en situation de handicap²⁵, la lutte contre l'illettrisme²⁶ et l'illectronisme²⁷, l'accès aux démarches administratives²⁸, l'insertion professionnelle²⁹, l'animation culturelle inclusive et multiculturelle³⁰ ou encore la participation citoyenne³¹. Le répertoire des actions menées localement démontre la vivacité du domaine, alors que les travaux soulignent souvent sa friabilité ou son caractère ponctuel, et l'appellent à s'organiser pour gagner en pérennité et en profondeur. De manière plus significative encore, l'action partenariale des bibliothèques est le plus souvent citée dans les dernières pages de ces études, comme une « clé » ou « solution » à connotation très positive mais encore largement inaccomplie. À défaut de cadres réglementaires, une exploration des dispositifs publics soutenant objectivement l'action partenariale peut permettre de discerner ses contours réels.

1.2. Des dispositifs publics pour impliquer la bibliothèque dans une démarche de développement local

Le soutien des autorités politique et administrative peut se constituer comme moteur dans le développement et l'organisation de politiques partenariales cohérentes et durables. La formulation d'un projet de développement structurant en amont de l'action peut en effet fournir l'occasion nécessaire à la rencontre de partenaires. Elle dégage, en même temps que des objectifs communs, des moyens susceptibles de structurer l'action.

[SUITE NOTE 24] RONY Timothée, 2018. *Le rôle social des bibliothèques universitaires. Étude de cas : l'accueil des demandeurs d'asile ou réfugiés*. Mémoire d'étude, DCB. Villeurbanne : Enssib.

La thématique, riche en travaux et en études de cas, a fait l'objet d'un ouvrage de synthèse pratique : Cf. DAUDIN Lucie (dir.), 2017. *Accueillir des publics migrants et immigrés : interculturelité en bibliothèque*. Villeurbanne : Presses de l'Enssib, coll. « La boîte à outils », n° 40.

²⁵ COUTURIER Alexandre, 2023. *Prendre en compte la santé mentale des publics en bibliothèque universitaire*. Mémoire d'étude, DCB. Villeurbanne : Enssib ;

Voir aussi : DGMIC, décembre 2018. *Accueillir en bibliothèque les personnes empêchées de lire du fait d'un trouble ou d'un handicap. Vade-mecum relatif à la mise en œuvre de l'exception au droit d'auteur dans les bibliothèques publiques*. Accessible à l'adresse : < <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/68715-accueillir-en-bibliotheque-les-personnes-empchees-de-lire-du-fait-d-un-trouble-ou-d-un-handicap-vade-mecum-relatif-a-la-mise-en-uvre-de-l-exception-au-droit-d-auteur-dans-les-bibliotheques-publiques.pdf> >.

Sur la dyslexie en particulier : COLOMB Philippe, 2017. *Quel accueil pour les personnes dyslexiques dans les bibliothèques françaises ?* Mémoire d'étude, DCB. Villeurbanne : Enssib.

²⁶ MUNSCH Philippe, 2017. *Combattre l'illettrisme en lecture publique*. Mémoire d'étude, DCB. Villeurbanne : Enssib.

²⁷ TUR Alexandre, 2015. *Accompagner les citoyens dans l'acquisition d'une culture numérique : le rôle des bibliothèques de lecture publique dans la formation au numérique*. Mémoire d'étude, DCB. Villeurbanne : Enssib ;

PIOT Louise, 2018. *Lutter contre l'exclusion des publics fragilisés : les bibliothèques de lecture publique et leur rôle dans l'inclusion numérique des individus*. Mémoire d'étude, DCB. Villeurbanne : Enssib.

²⁸ HERRERO Mathilde, 2018. *Développer des accès aux services publics de proximité ? L'accompagnement aux démarches administratives en bibliothèque*. Mémoire d'étude, DCB. Villeurbanne : Enssib.

²⁹ CHAMBON Fabrice, 2010. *Le rôle social des bibliothèques. Quels terrains d'action et stratégies d'alliances pour la réduction des inégalités d'accès au savoir ?* Mémoire d'étude, DCB. Villeurbanne : Enssib. Si ce mémoire a une portée généraliste et notamment historicisante, sa dernière partie prospective est dévolue à la création de partenariats autour des problématiques de l'éducation populaire, de la formation tout au long de la vie et de l'insertion professionnelle.

³⁰ MOKRANE Mehdi, 2007. *Partenariat et coopération dans le domaine de l'action culturelle : l'exemple du réseau des Bibliothèques Municipales de Grenoble*. Mémoire d'étude, DCB. Villeurbanne : Enssib.

On peut également citer des travaux portant sur des formes spécifiques d'animation culturelle, dont le succès repose en partie sur l'action partenariale, à l'instar des « bibliothèques vivantes ». Cf. TORAUBULLY Hanna, 2024. *La bibliothèque vivante : un dispositif de médiation pour (re)créer du commun*. Mémoire d'étude, DCB. Villeurbanne : Enssib.

³¹ BATS Raphaëlle, 2019. *De la participation à la mobilisation collective : la bibliothèque à la recherche de sa vocation démocratique*. Thèse de sociologie, laboratoire de Changement Social et Politique. Paris : Université Paris Diderot ;

BATS Raphaëlle (dir.), 2015. *Construire des pratiques participatives dans les bibliothèques*. Villeurbanne : Presses de l'Enssib, coll. « La boîte à outils », n° 33.

Les politiques socio-culturelles dans le développement local

En France, une loi relativement récente a invité à redéfinir la place de la culture à la faveur des politiques de décentralisation successives. Alors que les collectivités territoriales s'affirment depuis les années 1980 comme un acteur culturel majeur aux côtés de l'État, la « loi NOTRe »³² du 7 août 2015 renforce particulièrement le rôle des régions et des métropoles dans le développement des territoires en matière culturelle et de lutte contre les inégalités. Elle précise que la responsabilité culturelle des collectivités relève d'une réponse à apporter en matière de solidarité et d'égalité des territoires. Ainsi, la loi guide l'action publique dans l'idée que les politiques culturelles doivent jouer localement, dans tous les territoires y compris les moins favorisés, un « rôle social » d'amélioration des conditions de vie de toutes et tous et de réduction des inégalités.³³ Cette conception tranche avec une vision historique qui faisait du volet socio-culturel des politiques de développement local un « aparté fantaisiste » ou un seul « supplément d'âme » de l'action sociale.³⁴ En outre, ce nouvel appareil législatif souligne qu'il ne revient plus aujourd'hui seulement aux élu·es des collectivités d'être convaincu·es de la nécessité d'une démarche conjuguant champ social et champ culturel.³⁵

Cette réorganisation des prérogatives publiques rencontre la *politique de la ville*, actuellement configurée par la loi de programmation pour la ville et la cohésion urbaine du 21 février 2014³⁶ et organisée localement par des contrats de ville. La politique de la ville affirme clairement une volonté de solidarité qui se manifeste dans des interventions fortes afin de limiter les écarts entre territoires, et à titre exemplaire par l'identification de quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV) sur la base d'un critère unique : le décrochage du revenu des habitants de ces « quartiers » par rapport aux unités urbaines dans lesquelles ils s'inscrivent. La désignation d'un QPV ouvre droit à une concentration de moyens publics. Une actualisation de leur cartographie a été opérée en 2024, portant leur nombre à 1609 (en métropole, 8,1% de la population), dont 298 pour la seule Île-de-France.³⁷ Les QPV ne constituent qu'un type de territoire faisant l'objet d'une attention particulière, parmi d'autres dispositifs tels que les quartiers de veille active (QVA),

³² RÉPUBLIQUE FRANÇAISE, 2015. *Loi n° 2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République*, titre III, chap. IV, art. 103. [legifrance.gouv.fr](https://www.legifrance.gouv.fr). Disponible à l'adresse :

< https://www.legifrance.gouv.fr/loda/article_lc/LEGIARTI000030998225 > [dernière consultation le 05/02/2025].

³³ Pour un commentaire des effets de la loi NOTRe sur les politiques culturelles, Cf. ALEXIS-FERRÉ Adrienne, 2023. *Le développement local par les politiques culturelles*. Voiron : Territorial éditions, 2^e éd., p. 36.

³⁴ CHALINE Claude, 2023. *Les politiques de la ville*. Paris : PUF, coll. « Que sais-je ? », n° 3232, 11^e éd., p. 94.

³⁵ En ce sens, le poids des initiatives est davantage à chercher au niveau opérationnel qu'au seul niveau programmatique, à la différence du contexte dans lequel Claudie Tabet présentait la bibliothèque « hors les murs ». Cf. TABET Claudie, 2004. *La bibliothèque « hors les murs »*. Op. cit., p. 40.

³⁶ RÉPUBLIQUE FRANÇAISE, 2014. *Loi n° 2014-173 du 21 février 2014 de programmation pour la ville et la cohésion urbaine*, titre I^{er}. [legifrance.gouv.fr](https://www.legifrance.gouv.fr). Disponible à l'adresse : < <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000028636804> > [dernière consultation le 05/02/2025].

³⁷ PREMIER MINISTRE, 2024. *Décret n° 2024-806 du 13 juillet 2024 procédant à des corrections au sein de la liste des quartiers prioritaires de la politique de la ville dans les départements métropolitains*. [legifrance.gouv.fr](https://www.legifrance.gouv.fr). Disponible à l'adresse : < <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000049964604> > [dernière consultation le 05/02/2025] ; PREMIER MINISTRE, 2024. *Décret n° 2024-1212 du 27 décembre 2024 modifiant la liste des quartiers prioritaires de la politique de la ville dans les collectivités régies par l'article 73 de la Constitution, à Saint-Martin et en Polynésie française*. [legifrance.gouv.fr](https://www.legifrance.gouv.fr). Disponible à l'adresse : < <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000050853230> > [dernière consultation le 05/02/2025].

Se référer à la base de données et à l'outil de cartographie administré par l'agence nationale de la cohésion des territoires : ANCT, *SIG Ville. Système d'information géographique de la politique de la ville*. Disponible à l'adresse : < <https://sig.ville.gouv.fr/> >.

Sur les caractéristiques des « nouveaux QPV » : Insee, *Portrait des nouveaux quartiers prioritaires de la politique de la ville en France métropolitaine*. [insee.fr](https://www.insee.fr). Disponible à l'adresse : < <https://www.insee.fr/fr/statistiques/8236231> > [dernière consultation le 05/02/2025].

quartiers défavorisés multipliant les formes de précarité mais ne rencontrant néanmoins pas les critères précis des QPV. Il faut également signaler que localement, les collectivités peuvent être amenées à enrichir les politiques de la ville de l'État par des géographies d'intervention plus larges, comme le montre l'exemple des quartiers populaires parisiens (QPop).³⁸ Les collectivités peuvent également se doter de moyens spécifiques pour piloter localement l'action publique de développement, mais également la coordonner avec l'action associative. La politique de la ville peut donc fournir un soutien intéressant pour des bibliothèques souhaitant s'affirmer en tant qu'acteurs de proximité, en relation quotidienne avec les habitants³⁹, ainsi qu'en tant que vecteurs structurants des politiques publiques de développement socio-culturel.

Contrats « lecture » : des soutiens sur mesure à l'action partenariale

Plus concrètement sur le terrain du développement socio-culturel, on relève un dispositif manifestant l'engagement conjoint de l'État et des collectivités sous la forme de contrat ville-lecture (CVL), organisé par la circulaire du 17 juillet 1998.⁴⁰ Le CVL donnait à voir l'importance cruciale accordée à l'action partenariale dans les politiques urbaines de développement socio-culturel. Son premier objectif visait à « *susciter la construction à l'échelle d'un territoire [...] d'un partenariat actif entre tous les acteurs de la lecture pour l'élaboration de programmes cohérents et partagés, en renforçant en particulier les coopérations entre les secteurs culturel, éducatif et associatif* ». La circulaire faisait également mention des « familles » et des « publics marginalisés » comme prioritaires. Elle organisait le dispositif autour d'un comité de pilotage composé d'acteurs institutionnels, administratifs, professionnels et associatifs, dans une dynamique de partage aux cercles les plus larges possibles, dans la mesure où ils étaient concernés par des problématiques de lecture. Une étude rétrospective menée par Julia Rautenberg montre néanmoins l'inclusion au dispositif de partenaires extérieurs au monde du livre et de la lecture, tels que des organismes d'action sociale ou un Crous.⁴¹

Héritier des contrats ville-lecture et inscrit dans les lois successives de décentralisation, le dispositif du contrat territoire-lecture (CTL) redimensionne à partir de 2010 les apports des CVL à l'échelle intercommunale et régionale, mais reste occasionnellement porteur de projets communaux. Sur une durée de trois à quatre ans, les CTL ont pour objectif d'organiser des projets de développement de politiques de lecture « *avec le souci de toucher en priorité les territoires ou populations les plus éloignés de la lecture* »⁴². Ainsi, une partie de la géographie des CTL tend à recouvrir celle de la

³⁸ MAIRIE DE PARIS, 10 juillet 2024. *Communication de la Maire de Paris relative au Pacte parisien pour les quartiers populaires*. Mairie de Paris. Disponible à l'adresse : < <https://cdn.paris.fr/paris/2024/09/02/pacte-parisien-pour-les-quartiers-populaires-8vPS.PDF> > ; voir aussi : 10 janvier 2025. « Paris s'engage pour les habitants des quartiers populaires ». *paris.fr*. Disponible à l'adresse < <https://www.paris.fr/pages/les-quartiers-populaires-2505> > [dernière consultation le 05/02/2025].

³⁹ En 2015, un rapport de l'IGB soulignait un taux favorable de 91% des QPV situés à moins de 2km d'une bibliothèque, dont 51% étant eux-mêmes équipés ou bénéficiant de la proximité immédiate d'une bibliothèque (moins de 500m), soit 768 bibliothèques : GAUTIER-GENTÈS Jean-Luc (dir.), décembre 2015. *L'équipement des communes et groupement de communes en bibliothèques : lacunes et inégalités territoriales*. IGB, rapport n° 2015-033, p. 101.

⁴⁰ DLL, 1998. « Circulaire du 17 juillet 1998 relative au programme contrats ville-lecture ». Dans MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION, novembre 1998. *Bulletin officiel*. N°108, p. 11. Disponible à l'adresse : < <https://www.culture.gouv.fr/content/download/19615/167516> >.

⁴¹ RAUTENBERG Julia, 2013. *Les contrats ville-lecture : évaluation du dispositif*. Mémoire d'étude, DCB. Villeurbanne : Enssib, p. 37-38.

⁴² MITTERRAND Frédéric, 30 mars 2010. *Présentation des propositions pour le développement de la lecture*. Département de l'information et de la communication, ministère de la Culture et de la communication. [t. s. v. p.]

politique de la ville.⁴³ À titre d'exemple, dans son deuxième CTL (2019 – 2022), la Ville de Paris a piloté à travers sa direction en charge de la politique de la ville (DDCT) et sa direction des affaires culturelles (DAC) des actions culturelles dans et hors les murs des bibliothèques avoisinant les QPV de quatre arrondissements, favorisant la création d'un écosystème partenarial.⁴⁴

Dès ses *Propositions pour le développement de la lecture* (qui dessinent le premier cadre du dispositif), Frédéric Mitterrand cite le partenariat comme un ressort privilégié des CTL, dans une logique de complémentarité d'actions. Si les CTL peuvent accompagner des projets d'équipement ou de mise en réseau, ils sont eux aussi souvent mis à contribution pour permettre la diversification des publics des bibliothèques, pour développer des services destinés prioritairement à différents publics du champ social, ou pour mener des actions coordonnées avec les partenaires du territoire. Leur cadre souple doit s'adapter à la représentation que les collectivités – et donc les bibliothèques – se font de leur territoire et de leurs publics, nourris par un diagnostic préalable obligatoire dirigé par un comité de pilotage rassemblant des acteurs de natures diverses. F. Mitterrand fait en particulier référence aux associations de droit privé œuvrant dans le domaine de la lecture (proposition 9), mais le champ large des « acteurs culturels, sociaux et éducatifs » est également mentionné (proposition 8).

Une ambiguïté est à relever, perçue également par Claire Moniot dans son étude croisée de vingt CTL⁴⁵ : le dispositif semble hésiter, dans sa qualification de l'action partenariale, entre un moyen et une fin. Alors que l'un des modes d'action privilégiée du CTL est la formulation dans le contrat d'un projet coconstruit auquel viennent concourir différents partenaires, dont les bibliothèques, certaines collectivités ont pu favoriser un recours instrumental au CTL, chargé de donner les moyens de faire perdurer ou d'approfondir un partenariat préexistant entre la bibliothèque (ou le réseau de lecture publique) et un ou plusieurs de ses partenaires.

Des dispositifs interministériels sectoriels

À l'échelon central, l'État soutient des protocoles interministériels qui, quand ils impliquent les bibliothèques dans leur politique, les soutiennent nécessairement dans des actions partenariales qui dépassent le seul partage inter-institutionnel. On relève cinq champs d'action privilégiés, traduits par des conventions interministérielles, qui font l'objet d'appel à projets et de subventions particulières : éducation populaire, handicap, solidarité, santé, justice.⁴⁶ Il n'est pas ici question de détailler l'ensemble de ces dispositifs, mais plutôt d'en rappeler l'existence comme l'un des cadres structurant le repérage de partenaires potentiels et accompagnant l'action collective avec ceux-ci.

[SUITE NOTE 42] Disponible à l'adresse : < <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/67151-presentation-des-propositions-de-frederic-mitterrand-pour-le-developpement-de-la-lecture.pdf> >.

⁴³ « D'ici à 2020, 20% des CTL porteront sur un territoire intégrant majoritairement des quartiers prioritaires » : BRIAT Éric, LUDOT Stephan, 2017. « CTL. Les bibliothèques dans la politique de la ville ». *Bibliothèque(s)*. 07/2017, n° 88/89, p. 41.

⁴⁴ Ce contrat organisait un financement par l'État à hauteur de 60.000€ annuels. Un premier CTL avait été mis en œuvre (2016 – 2018) sur la seule Cité scolaire François Villon, dans le 14^e arrondissement. Un nouveau CTL est en cours de rédaction pour la période 2025 – 2027, touchant l'intégralité de la Ville sur la thématique de l'accueil des publics très précaires et des publics touchés par des troubles psychiques.

⁴⁵ MONIOT Claire, 2017. *Le contrat territoire-lecture : construction, impact et perception d'un dispositif de contractualisation avec l'État*. Mémoire d'étude, DCB. Villeurbanne : Enssib, p. 42-43.

⁴⁶ MINISTÈRE DE LA CULTURE. « Le développement culturel en France ». *culture.gouv.fr*. Accessible à l'adresse : < <https://www.culture.gouv.fr/Thematiques/developpement-culturel/le-developpement-culturel-en-france> > [dernière consultation le 05/02/2025].

S'ajoute à ces protocoles la mission Vivre ensemble, groupement d'une cinquantaine d'établissements culturels franciliens partageant leur expérience ainsi qu'un réseau de « relais » pour s'adresser aux publics du « champ social » et lutter contre les exclusions.⁴⁷ La BnF et la Bpi sont les deux seules bibliothèques participant à cette mission, sous des modalités qui les rapprochent d'institutions telles que les musées ou les salles de spectacle.

1.3. Le partenariat érigé en nécessité dans les projets d'établissement

À l'échelle plus réduite de la bibliothèque, on constate une dynamique similaire (évaluation d'un territoire menant à la structuration d'objectifs partagés) dans l'intégration de plus en plus fréquente d'un axe partenarial dans les projets culturels, scientifiques, éducatifs et sociaux (PCSES) pluriannuels des établissements ou des réseaux de lecture publique. Ce type de document, condition non essentielle à l'existence d'une bibliothèque mais outil puissant pour la définition d'une feuille de route et la priorisation de l'action, définit l'identité de l'établissement dans son environnement. Pour une grande part, le document de politique publique « projet d'établissement » aide à formaliser un état de fait préalablement existant ; il touche pourtant au fonctionnement de la bibliothèque, au dialogue avec sa tutelle et, dans le cadre d'une action collective, à exposer les intérêts et les objectifs visés par la bibliothèque auprès des partenaires. Le PCSES considéré en tant que processus peut ouvrir la possibilité d'établir un dialogue avec la tutelle, en concertation avec des partenaires du territoire, qui permette de clarifier une stratégie socio-culturelle globale, *a fortiori* dans des cas où la tutelle n'aurait pas défini de politique claire. Il peut donc soutenir efficacement le positionnement de la bibliothèque dans une posture d'ouverture aux autres acteurs. Le PCSES, qui est une démarche de projet, s'adapte bien à des modalités de travail que partagent nombre de partenaires (souvent contraints par les modes de financement qui leur sont proposés) ; il s'inscrit donc facilement dans une démarche collaborative. Il répond également à l'exigence démocratique de transparence. La formalisation d'un plan d'établissement contribue également à traiter un écueil récurrent lors du développement d'une nouvelle dynamique professionnelle, à savoir que celle-ci ne reste que l'affaire de « quelques-un·es » convaincu·es de sa pertinence. Gardons encore à l'esprit qu'au sein des PCSES, le volet partenarial ne constitue jamais qu'un aspect parmi d'autres du projet d'établissement, dont l'un des objectifs est de mettre en cohérence l'action à plusieurs échelles, depuis les tâches quotidiennes d'un secteur d'établissement aux axes stratégiques pluriannuels territoriaux.⁴⁸

Dans une brochure proposée par le SLL en 2015 pour faciliter la rédaction de projets d'établissement⁴⁹, la mention du « projet social » de la bibliothèque et sa nécessité de desservir efficacement un territoire s'accompagne d'un appel à « mener des actions en concertation avec les acteurs des domaines sociaux et socio-culturels ». La brochure

⁴⁷ Le groupement est également rédacteur d'une charte : MISSION VIVRE ENSEMBLE, mai 2009. *Charte d'accueil des publics du champ social*. Mis à jour en septembre 2023. Accessible à l'adresse :

< https://www.universcience.fr/fileadmin/fileadmin_Universcience/fichiers/MVE_RECA/Charte_MVE_2023.pdf >.

⁴⁸ Pour un historique et une vue sur la généralisation des PCSES dans les bibliothèques de lecture publique, Cf. MOREL Anne, 2019. « Mode d'emploi ». Dans GRANDET Odile, MOREL Anne (dir.). *Concevoir et faire vivre un projet d'établissement en bibliothèque*. Villeurbanne : Presses de l'Enssib, p. 7-16.

⁴⁹ GEORGES Nicolas, avril 2015. *PCSES. Recommandations pour la rédaction d'un projet culturel, scientifique, éducatif et social en bibliothèque de collectivité territoriale*. SLL. Disponible à l'adresse : < <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/67285-recommandations-pour-la-redaction-d-un-projet-culturel-scientifique-educatif-et-social-en-bibliotheque-de-collectivite-territoriale.pdf> >.

rappelle que le PCSES doit être régulièrement évalué et actualisé dans une démarche constante de coconstruction avec les « acteurs engagés sur un territoire ». On peut à ce titre signaler que l'étape de diagnostic critique, préalable à la rédaction de tout PCSES, repose sur un processus collectif et concerté, qui peut intégrer des partenaires extérieurs dont les missions croisent l'activité de la bibliothèque, au titre d'experts sectoriels. Cette mobilisation peut se répéter à toutes les étapes de la vie du projet d'établissement, « *facilit[ant] l'adhésion des acteurs concernés directement par le projet mais aussi des partenaires extérieurs qui y contribuent à un titre ou à un autre* »⁵⁰.

Le plan « Lire à Paris » (PLAP), PCSES du réseau de lecture parisien, envisage dans ses leviers d'action de mobiliser les « *partenaires sociaux autour des évolutions des métiers* » et de les engager dans « *la construction des bibliothèques du 21^{ème} siècle* ». Il présente ce type de collaboration sur le plan opérationnel, nécessitant la mobilisation de ressources, puisqu'il cite, à côté de démarches participatives, l'implication de « *partenaires en amont à l'élaboration des projets de construction et [l'intégration de] leurs besoins selon un nécessaire équilibre budgétaire* »⁵¹. Un axe entier du plan est dévolu à l'« *adopt[ion] de démarches partenariales renforcées en particulier vers les publics éloignés de la culture* »⁵², dans un contexte où la DAC parisienne établissait des conventions avec l'administration pénitentiaire et contractualisait avec l'État avec son deuxième CTL. Un nouveau PLAP (2025-2029) est en passe d'être adopté, qui devrait encore accentuer l'appel à approfondir et multiplier les actions en partenariat à tous niveaux, mais plus particulièrement pour toucher les « publics prioritaires » et diversifier les services qui leur sont proposés. À titre d'illustration, le PCSES du réseau des bibliothèques de Bordeaux (2022-2026)⁵³ aborde la question de l'action partenariale dans le champ social par le biais des droits culturels. Celle-ci n'y est que rarement abordée comme un axe stratégique en soi, mais plutôt comme un moyen d'action au service de points de programme (« investir l'espace public » ; « renforcer l'accompagnement concernant la vie quotidienne ») ou de projets ciblés (« améliorer l'accueil en langues étrangères »). Il est attendu des établissements du réseau qu'ils se saisissent de ces points de programme pour diriger le développement de leurs réseaux partenariaux selon les priorités ciblées.⁵⁴ En ce qui concerne le réseau des médiathèques strasbourgeoises, quand le PCSES 2020-2023 envisageait « être partenaire » comme un axe stratégique à part entière à côté d'autres axes relevant partiellement du champ social (« être à l'écoute » ; « être solidaire »), le nouveau PCSES 2025-2029 prévoit un développement autour de six axes, au sein desquels les actions partenariales sont présentées très régulièrement comme des leviers opérationnels à approfondir (souvent indifféremment des actions de coopération).⁵⁵ L'originalité de ce PCSES est de dresser en annexe une liste de l'ensemble des partenaires mobilisés.

⁵⁰ *Ibid.*

⁵¹ VILLE DE PARIS, 2018. *Lire à Paris. Plan d'orientation pour la lecture et les bibliothèques*. Disponible à l'adresse : < <https://cdn.paris.fr/paris/2021/04/22/d88dd51f3f1d984393f197ce6a2ebd44.pdf> >, p. 14.

⁵² *Ibid.*, p. 25.

⁵³ MAIRIE DE BORDEAUX, 2021. *Projet culturel scientifique éducatif et social 2022-2026*. Disponible à l'adresse : < https://bibliotheque.bordeaux.fr/in/rest/public/Attachment/attach cmsUpload_2b2320cf-947d-4b08-bd96-482ac0a44b45 >.

⁵⁴ Entretien du 22/07/2024 avec Julie Calmus (chargée de mission développement des publics, bibliothèques de Bordeaux), bibliothèque Mériadeck.

⁵⁵ VILLE DE STRASBOURG, 2024. *Projet de service des Médiathèques de Strasbourg – 2025-2029*. Disponible à l'adresse : < <https://www.calameo.com/books/007806348ca88426a2fd9> >.

Le cadre stratégique défini par le PLAP est décliné par les bibliothèques parisiennes dans leur projet d'établissement comme un « outil de dialogue et de partage avec les équipes ainsi qu'avec le [SBL] », service en charge du pilotage du réseau, selon une logique de « boucles de projet » toujours ouvertes aux ajustements.⁵⁶ Le projet d'établissement se fait alors davantage opérationnel que stratégique : il détermine, en regard d'axes stratégiques puisés dans le PCSES du réseau, des objectifs opérationnels et des actions à développer.⁵⁷ Le PCSES se décline donc en regard des réalités quotidiennes des équipes, tout en travaillant à plus long terme l'organisation globale de l'établissement (organigramme, profils de poste...) ⁵⁸.

Tant sous sa forme stratégique qu'opérationnelle, le PCSES et ses déclinaisons affirment l'identité de la bibliothèque de lecture publique. En même temps qu'il accompagne son organisation interne et le développement de ses services, il définit son identité et ses intérêts propres au sein du réseau d'acteurs territoriaux. On retrouve ici une conception instrumentale du partenariat, voire une approche du partenariat comme « instrumentalisation »⁵⁹ à mettre au profit d'une politique sociale, dont les bénéfices se partagent entre partenaires d'une manière plus ou moins équilibrée selon les jeux de pouvoirs en place.

*

Au travers des dispositifs cités, on comprend que des politiques de développement local et des protocoles interministériels aident les bibliothèques à se positionner dans leur territoire et à prendre part aux projets qui le traversent. Ce sont des dispositifs politiques d'incitation, qui amènent les opérateurs de la lecture publique à initier des partenariats ou à s'ouvrir à des actions collectives. Leur cadre souple fait du diagnostic de territoire mené collectivement et de la coconstruction d'objectifs des clés d'actions structurées en politiques globales, qui peuvent prétendre à des financements spécifiques.⁶⁰ Ce travail commun irrigue les modes d'organisation mêmes de la bibliothèque, qui met l'ouverture à des partenaires nombreux et variés au centre de sa stratégie et de ses modes d'action. Une ambiguïté persiste dans la considération du partenariat, entre moyen et fin, liée à la connotation extrêmement positive dont ce mode de travail fait communément l'objet.

⁵⁶ KERCKAERT Fabienne, AZIZA Emmanuel, 2019. « Le projet d'établissement, un chantier toujours ouvert : les boucles de progrès ». Dans GRANDDET Odile, MOREL Anne (dir.). *Concevoir et faire vivre un projet d'établissement en bibliothèque*. Op. cit., p. 94-105.

⁵⁷ Par exemple : « Axe 3. : Renforcer la place de la bibliothèque sur son territoire → Objectif 3.2. Développer des partenariats avec les partenaires sociaux → Action 3.3.2. Liens ponctuels avec la CAF pour organiser des actions hors les murs à l'attention des publics éloignés dans le 18^e arr. ». *Ibid.*, p. 101.

⁵⁸ Entretien du 04/10/2024 avec Ramatoulaye Fofana-Sevestre (responsable d'établissement) à la bibliothèque Robert Sabatier (Paris 18).

⁵⁹ LAHARY Dominique, novembre 2005. « Esquisse d'une théorie du partenariat pour servir dans la pratique ». Dans *lahary.fr*, p. 6.

⁶⁰ Encore perçus comme insuffisants et menacés. Cf. FRANCE URBAINE, ADAC-GVF, ADBGVF, ABF, ACTB, 2023. *Politique de la ville : Bibliothèques et médiathèques doivent être confortées dans les contrats de ville*. Accessible à l'adresse : < <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/71591-politique-de-la-ville.pdf> > [dernière consultation le 10/02/2025].

2. POUR QUI, OU POUR QUOI DÉVELOPPER DES ACTIONS PARTENARIALES ?

L'émergence d'une politique volontariste et structurée d'action socioculturelle partagée entre la bibliothèque de lecture publique et des tiers naît du constat d'une certaine inadéquation entre les services proposés et les besoins des populations concernées. L'observation n'est pas nouvelle ; elle est profondément liée au débat entourant la notion de rôle social des bibliothèques, puisqu'elle questionne les frontières des missions que la bibliothèque peut et doit assumer, les limites de celles qu'elle est prête à soutenir et accueillir... Tantôt contenu à « l'implication [des bibliothèques] dans la réduction des inégalités d'accès au savoir et à la culture »⁶¹, tantôt adoptant des contours plus larges et incertains les rapprochant de l'« accompagnement social »⁶², le rôle social des bibliothèques se définit en dernier ressort par les actions effectivement menées et par celles et ceux qui en bénéficient. *A fortiori* dans un contexte d'aggravement des fragilités sociales, l'identification de ces bénéficiaires et de leurs besoins, informant les actions à mener, s'avère donc une tâche constitutive de l'identité de la bibliothèque.

2.1. Tensions entre posture inclusive et délimitation de champs prioritaires

Les cinquante dernières années ont vu l'émergence de nouvelles formes de précarités. Quand les années 1980 ont été marquées par l'expansion du nombre de personnes sans domicile fixe (souvent des hommes isolés), les années 2000 ont nécessité l'identification de nouveaux publics-cibles, dans le sillage de l'apparition de formes de fragilité inédites : familles pauvres, enfants pauvres, jeunes précaires (NEET, mineurs en recours ou MNA)... Les « crises migratoires » – en fait les crises de l'accueil⁶³ – et les spécificités du droit des étrangers appuient l'acuité de situations déjà difficiles, menant à l'extrême dénuement. La pauvreté est encore plus présente dans les grandes villes et leurs banlieues⁶⁴, où se présentent les inégalités les plus creusées. Parmi d'autres indices, parfois difficiles à objectiver sur des relevés statistiques, la « Nuit de la Solidarité » donne une vue empirique d'une nette hausse du sans-abrisme, après une baisse au cours de la crise sanitaire.⁶⁵ Au-delà de l'extrême précarité, c'est une crise plus large des dispositifs

⁶¹ CHAMBON Fabrice, 2010. *Le rôle social des bibliothèques*. Op. cit., p. 11.

⁶² On préférera cette notion à celles d'« assistance » et de « suivi », qui génèrent la suspicion d'un contrôle social des pauvres, ainsi que celle de « travail social » qui insiste sur une catégorie socio-professionnelle cloisonnée et unifiée. L'« accompagnement » marque davantage la relation d'aide, accordée par un·e agent·e indifférenciée à un·e bénéficiaire.

⁶³ Cf. PARROT Karine, 2023. *Étranger*. Paris : Anamosa, coll. « Le mot est faible ». Voir aussi HARZOUNE Mustapha, 2017. « Mots et chiffres pour dire les migrations dans la France d'aujourd'hui ». Dans DAUDIN Lucie, 2017. *Accueillir des publics migrants et immigrés*. Op. cit., p. 16-28.

Pour des statistiques détaillées : Cf. : INSEE, 29 août 2024. « L'essentiel sur... les immigrés et les étrangers ». Dans [insee.fr/statistiques](https://www.insee.fr/fr/statistiques/3633212). Accessible à l'adresse < <https://www.insee.fr/fr/statistiques/3633212> > [dernière consultation le 10/02/2025].

⁶⁴ En 2021, 19,4% de la population des pôles urbains de la métropole vit sous le seuil de pauvreté (21,1% au centre ; 17,4% en banlieue), et 62,9% des personnes pauvres vit dans ces pôles urbains. OBSERVATOIRE DES INÉGALITÉS, 16 janvier 2025. « Les pauvres vivent principalement dans les grandes villes ». Dans inegalites.fr. Accessible à l'adresse : < <https://inegalites.fr/Les-pauvres-vivent-principalement-dans-les-grandes-villes> > [dernière consultation le 10/02/2025].

⁶⁵ À Paris en janvier 2025, 3507 personnes sans solution d'hébergement avaient été recensées (chiffre comparable à celui de 2024, qui avait enregistré une hausse de 16% par rapport à l'année précédente) : 13 février 2025. « Nuit de la Solidarité 2025 : 3507 personnes sans solution d'hébergement décomptées ». Dans [paris.fr](https://www.paris.fr). Accessible à l'adresse : < <https://www.paris.fr/pages/nuit-de-la-solidarite-2025-29561#> > [dernière consultation le 13/02/2025]. [t. s. v. p.]

d'accompagnement social qui se fait sentir, se manifestant par une inflation des indicateurs, des saturations des services les mettant structurellement en difficulté. Les enveloppes allouées, en hausse, s'avèrent structurellement sous-évaluées, avec des différences notables entre les crédits consommés par les dispositifs de veille sociale et ceux accordés d'une année sur l'autre.⁶⁶

Décrire les formes de précarités et identifier les personnes qu'elles touchent, et de là définir des « publics prioritaires » en faveur desquels renforcer l'accès aux services des bibliothèques est une tâche complexe. Cette démarche peut se heurter avec l'idée d'« inconditionnalité » de l'accès à la bibliothèque, puisqu'elle peut se comprendre comme une forme de séparation des publics. En ce qui concerne les services offerts au sein de la bibliothèque, les bénéfices de l'anonymat et de l'universalité ont souvent été soulignés. Quand la fréquentation des services sociaux peut passer pour une marque en soi du stigmat social, l'accès libre et inconditionnel à un établissement culturel peut constituer un moteur d'habilitation et d'intégration, comme l'ont observé S. Paugam et C. Giorgetti auprès des publics pauvres de la Bpi.⁶⁷ Or, jusque dans cet établissement qui a fait de l'« inconditionnalité » un principe cardinal de son identité, si la grande majorité des animations « champ social » sont ouvertes à « tous les publics avec une attention particulière pour les publics du champ social »⁶⁸, des ateliers hors programmation officielle sont organisés au bénéfice d'usager·ères tantôt aiguillé·es par une association d'accompagnement aux MNA, tantôt invité·es « à la volée » dans l'espace autoformation, zone de la bibliothèque présumée fréquentée par le public « séjournant ». Ce mode opératoire, encore rare au sein de l'établissement, a donné lieu à des temps d'information dédiés aux retours d'expérience et à des échanges dans le cadre d'une table ronde avec des responsables associatifs et une avocate membre du Gisti, ainsi qu'à l'initiation d'un projet de formation avec l'association Migrations Santé.⁶⁹

Personnes âgées en perte d'autonomie, enfants et jeunes de l'ASE, personnes inscrites dans un parcours migratoire, personnes en situation de rue ou de logement précaire, mères isolées mais aussi personnes hospitalisées, personnes placées sous main de justice... L'élaboration d'une « typologie » des publics précaires présente un danger notable d'invisibilisation de problématiques individuelles complexes. En concevant des politiques d'actions socioculturelles spécifiquement dédiées à un public migrant, ou bien à des seniors isolés, ou encore à un public souffrant de troubles psychiques, le risque est grand de ne pas prendre en considération une problématique sociale particulière, ou de minimiser les spécificités des situations à l'intersection de plusieurs formes de fragilités.

[SUITE NOTE 65] À Bordeaux, la même opération a enregistré en 2025 une légère amélioration de la situation : 24 janvier 2025. « La Nuit de la Solidarité ». Dans *bordeaux.fr*. Accessible à l'adresse : < <https://www.bordeaux.fr/p148833/la-nuit-de-la-solidarite#> > [dernière consultation le 10/02/2025].

En outre, le baromètre du SIAO – Paris (en charge de l'orientation et du suivi des personnes hébergées, et gestionnaire de la plateforme d'écoute « 115 ») donne chaque mois une vue des tensions existantes sur l'hébergement d'urgence et le sous-dimensionnement des équipements : SIAO PARIS. « SIAO |Le baromètre ». Dans *siao.paris*. Accessible à l'adresse : < <https://www.siao.paris/p/le-barometre> > [dernière consultation le 10/02/2025].

⁶⁶ JACQUEY-VAZQUEZ Bénédicte, septembre 2018. *L'accompagnement social. Rapport de capitalisation*. IGAS, rapport n° 2017-105K, p. 17-18.

⁶⁷ PAUGAM Serge, GIORGETTI Camila (dir.), 2013. *Des pauvres à la bibliothèque*. Op. cit., p. 14.

⁶⁸ « Permanences et ateliers réguliers à la Bpi », document transmis. Pour certaines activités, le document identifie plus précisément des publics-cible à privilégier : personnes allophones, nécessitant une aide administrative, en situation d'illectronisme, seniors...

⁶⁹ Participation le 23/09/2024 à un atelier socio-culturel à destination de MNA avec Agathe Baechelen (chargée de collection, coordinatrice des ateliers numériques) à la Bpi. Voir aussi DELON Camille, 06 décembre 2024. « Atelier de savoirs de base à destination de mineurs non accompagnés ». Dans *pro.bpi.fr*. Accessible à l'adresse : < <https://pro.bpi.fr/fiche-pratique/atelier-savoirs-de-base-bpi-mineurs-non-accompagnes/> > [disponible à l'adresse 10/02/2025].

Afin de contourner ces difficultés, les actions doivent être conçues comme ouvertes, tout en défendant la centralité d'enjeux prioritaires préalablement identifiés. Une non-segmentation des publics ne se traduit pas nécessairement par des services entièrement uniformes. Une telle approche se manifesterait en effet, à titre d'exemple, par un simple abandon de la prise en charge de populations ne pouvant accéder aux services classiques de la bibliothèque en raison de leur situation sociale, médicale, administrative... Les modes d'intervention peuvent et doivent s'adapter pour rencontrer les besoins du public dans des temporalités et espaces différenciés. C'est là le cœur d'une démarche inclusive, qui s'incarne par trois champs d'actions, présentés ci-dessous, privilégiés par les projets partenariaux auxquels prend part la bibliothèque. Le tableau proposé ci-dessous vise davantage à illustrer la variété des démarches rencontrées sur le terrain d'enquête qu'à épuiser de manière exhaustive la gamme théorique des actions que peuvent déployer les bibliothèques de lectures publiques en s'appuyant sur des partenaires pour réaliser leur rôle social.

2.2. Accueillir et protéger

La bibliothèque se matérialise d'abord en tant qu'infrastructure, mobilisable comme un refuge.⁷⁰ Elle héberge des usages de personnes en situation de précarité matérielle, et cela au-delà de la seule question du sans-abrisme. La profession a convenu de désigner par le terme de « séjournateur·euses »⁷¹ ces usager·ères en quête avant tout d'un soutien pour améliorer leur confort matériel. Les « séjournateur·euses » y trouvent davantage que des rudiments pour subvenir à leurs besoins primaires (boisson, nourriture, repos, chaleur, hygiène)⁷² : lieu hospitalier, la bibliothèque est un lieu à même de favoriser la sociabilisation des personnes ou de restaurer leur dignité. Cette dimension ne tient pas exclusivement de la politique d'accueil que développe par elle-même la bibliothèque. Bien souvent, le soutien de partenaires extérieurs profite à la posture d'accueil des équipes et approfondit les services proposés.

Le travail partenarial peut perfectionner la connaissance des publics et du territoire, durant l'organisation des services, mais aussi pour mieux tenir compte d'évolutions soudaines du contexte social. La bibliothèque Václav Havel s'est appuyée dès sa phase de préfiguration sur divers acteurs du quartier de La Chapelle et des cinq QPV voisins : centre sociaux et régies de quartier, organismes pour l'apprentissage des langues (association Langues plurielles, centre de formation Cefil), l'École normale sociale (structure rassemblant un centre de formation, un centre social et un pôle linguistique)... Le soutien de ces partenaires spécialisés a été crucial peu après l'inauguration de la bibliothèque, alors que plusieurs centaines de migrants avaient trouvé refuge sur l'esplanade Nathalie Sarraute, devant l'équipement. La bibliothèque a alors fortement été pratiquée par ces usagers, au point de déborder les usages prévus (monopolisation des services informatiques, marchés de ménage inadaptés à l'usage réel des sanitaires, autres conflits

⁷⁰ Sur la conception de la bibliothèque comme refuge, on se référera avec profit à l'étude en cours de finalisation de notre camarade : GRIT Clément, 2025. *Faire des bibliothèques des refuges résilients face aux événements climatiques*. Mémoire d'étude, DCB. Villeurbanne : Enssib.

⁷¹ DURING Agnès, 2024. *Les publics séjournateurs en bibliothèque : mieux comprendre les usagers dont les pratiques multiples questionnent le rôle des bibliothèques*. Mémoire d'étude, master SIB – PBD. Villeurbanne : Enssib.

⁷² CHEVALLIER Vincent, 2010. *Les publics sans-abri en bibliothèque publique*. Mémoire d'étude, DCB. Villeurbanne : Enssib, p. 28-30.

d'usage...)⁷³ Même dans un contexte d'urgence et d'évolution soudaine des publics et des usages, les partenaires ont pu accompagner la bibliothèque dans une meilleure appréhension de leurs usager·ères : des ateliers de conversation et cours de langue, déjà structurés avec l'appui des partenaires, ont été multipliés. Sous leur forme nouvelle, animés tantôt par des bibliothécaires, tantôt par des bénévoles de l'association BAAM, ils étaient également chargés de favoriser une interconnaissance entre les nouveaux publics et l'institution, « *afin que cela facilite les relations en dehors de l'apprentissage* ». Dans une forme d'« improvisation », une bénévole persanophone habitant le quartier a été identifiée avec l'aide de partenaires et recrutée par la bibliothèque pour faciliter les échanges et participer aux animations linguistiques. Ainsi, des liens de contact de la bibliothèque Václav Havel avec ses partenaires locaux lui ont permis, dans un contexte de crise, de faire preuve d'adaptabilité et d'assouplir – sans les résoudre totalement – les tensions liées à des demandes fortes et nouvelles.

D'autres liens partenariaux peuvent être développés par la bibliothèque pour transformer son accueil des personnes précaires. À la Bpi, une formation par la sensibilisation aux réalités de l'exclusion sociale et notamment du sans-abrisme est proposée annuellement aux agent·es. Celle-ci repose sur un partenariat avec l'association La Cloche, ici mobilisée en tant que prestataire de formations.⁷⁴ Surtout, des membres de l'association sont régulièrement intervenu·es de 2021 à 2023 dans les espaces de la Bpi pour rencontrer les usager·ères, et en particulier celles et ceux en grande précarité.⁷⁵ La Bpi souhaitait, par ce lien de contact immédiat et individualisé, améliorer la reconnaissance mutuelle des « séjournateur·euses » et de l'institution, et ainsi faire de l'établissement un lieu plus hospitalier tout en accompagnant les agent·es dans la réalisation de leurs missions d'accueil.⁷⁶ Dans le même ordre d'idée, la résolution de « conflits d'usage » peut passer par l'appel à des partenaires sous la forme d'une consultation. Alexandre Favereau-Abdallah, en tant que chargé de mission développement des publics du réseau des bibliothèques parisiennes, peut s'appuyer sur des personnes-ressources identifiées dans d'autres services municipaux ou auprès d'associations partenaires pour mener des actions entre formation et médiation auprès des équipes concernées, par exemple sur le thème de l'accueil des personnes sans-abri.⁷⁷ Ces interventions s'adaptent fortement au contexte local, participent à renforcer la qualité d'accueil et enrichissent les capacités des équipes à réorienter les publics vers des ressources ou interlocuteur·ices adéquats.

Enfin, l'amélioration de la dimension « refuge » de la bibliothèque peut passer par un recours direct aux moyens logistiques de partenaires. La médiathèque de la Canopée tout comme la Bpi ou les bibliothèques de Bordeaux proposent des « petits-déjeuners solidaires » aux personnes sans abri ou en grande précarité en partenariat avec différentes

⁷³ « *Ça a mis l'établissement en difficulté, avec des demandes très lourdes, puisqu'il fallait à la fois accueillir "conformément à ce à quoi on sert", mais aussi accueillir dans des conditions... qui restent pertinentes au vu des besoins qu'on repérait, mais qui ont mis l'équipe en difficulté du fait de leur intensité* ». Pascal Ferry : entretien du 02/07/2024 avec Pascal Ferry (responsable d'établissement) et Stéphanie Azria (responsable pôle adultes, chargée des publics éloignés) à la bibliothèque Václav Havel.

⁷⁴ Journée de formation du 08/10/2024 avec l'association La Cloche sur l'accueil des personnes en situation de grande précarité (Bpi) ; Entretien du 02/10/2024 avec Camille Delon (chargée de mission développement des publics, référente champ social), Bpi.

⁷⁵ 02 novembre 2021. « Rencontres solidaires ». Dans *agenda.bpi.fr*. Accessible à l'adresse : < <https://agenda.bpi.fr/cycle/rencontres-solidaires/> > [dernière consultation le 10/02/2025].

⁷⁶ Entretien du 02/10/2024 avec Camille Delon (chargée de mission développement des publics, référente champ social) à la Bpi.

⁷⁷ Observation du XX/2024 avec Alexandre Favereau-Abdallah (chargé de mission développement des publics, bibliothèques de la ville de Paris) à la bibliothèque X.

associations.⁷⁸ Ces distributions de repas chauds sont suivies de visites, d'animations culturelles, ou de recherches de ressources dans la bibliothèque (documentaires, redirections vers des accompagnant·es). Le partenariat repose sur une forte dimension pragmatique, les bibliothèques et les acteurs sociaux constatant la présence de nombreuses personnes précaires sur le territoire, puis s'alliant dans une action qui permet de valoriser les ressources de l'un et l'autre partenaire.

Ces actions, protectrices et accueillantes, peuvent se décliner sur de nombreux autres plans, en fonction des besoins identifiés : écoute anonyme, prévention de l'isolement et de la perte d'autonomie, actions conjointes avec des ressourceries... Elles se situent à un stade intermédiaire, en cela qu'elles s'adressent à des publics fréquentant déjà la bibliothèque ou ses abords. Or, l'identification de l'offre de service des bibliothèques par les publics « prioritaires » pose question.

2.3. Aller vers et faire venir

Le « tiers réseau » d'institutions publiques et d'organismes protéiformes mettant en œuvre la lecture publique à destination de publics spécifiques décline fortement depuis la fin des années 1990 au profit de la lecture publique « officielle ».⁷⁹ Pourtant, y compris dans des contextes d'une forte densité d'équipement, cette dernière peine encore à faire venir à elle certains publics auxquels elle s'adresse ; et même lorsqu'elle projette son action « hors les murs »⁸⁰, la réussite de son opération de « conquête des publics » reste partielle. L'offre seule ne crée pas la demande. La structuration d'une politique d'« aller vers » appuyée sur un réseau partenarial laisse espérer le développement d'une démarche proactive vers de nouveaux publics, et donc l'approfondissement des effets concrets sur la vie des bénéficiaires des services du « champ social » offerts par la bibliothèque.

C'est tout le sens des institutions culturelles membres de la mission Vivre ensemble que de se reposer sur des « relais du champ social » – réseaux d'éducation populaire, organisations de lutte contre l'exclusion et la précarité, centres sociaux et maisons de quartier, missions locales, EDL, centres d'apprentissage linguistiques, services de PJJ, services et associations d'accompagnement aux migrant·es, etc. – pour assurer la communication des actions proposées aux publics prioritaires.⁸¹ Dans la relation individuelle, personnalisée et quotidienne de l'accompagnement qu'ils proposent, les « relais » assurent la confiance avec laquelle des publics fragiles et éloignés vont aborder, parfois pour la première fois, des institutions culturelles. Si les bibliothèques de lecture publique (hors Bpi) ne bénéficient pas du dispositif de contact propre à la mission Vivre ensemble, elles peuvent développer une logique de « relais » locaux similaire pour aller au-devant d'autres publics. Néanmoins, les actions observées ne prennent que rarement la

⁷⁸ À Paris, il s'agit de l'association La Chorba et de la Fondation de l'Armée du Salut dans le cadre du dispositif « Art&Food » ; à Bordeaux, c'est le Garage Moderne, important tiers-lieu culturel doté d'une cantine associative, qui s'occupe des distributions dans différents établissements de la ville (<https://legaragemoderne.org/solidarites>).

Respectivement : Sophie Bobet : Entretien du 10/07/2024 avec Sophie Bobet (responsable d'établissement) et Julie Garnier (médiatrice) à la bibliothèque de la Canopée (Paris 1) ; Entretien du 11/07/2024 avec Dounia Hanna (responsable d'établissement), bibliothèque Bacalan (Bordeaux).

⁷⁹ ALIX Yves, 2008. « Du “tiers réseau” au “hors les murs” ». *BBF*, n° 5, p. 4-7. Disponible à l'adresse < <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2008-05-0004-001> >.

⁸⁰ RABOT Cécile, 2015. « Les médiathèques pour tous ? ». *Informations sociales*, n° 4, vol. 190. Accessible à l'adresse : < <https://shs.cairn.info/revue-informations-sociales-2015-4-page-106> >.

Pour un bilan récent de la « bibliothèque hors les murs » : BARRIO Amélie, 2017. *Bibliothèques hors les murs : histoire, typologie et enjeux*. Mémoire d'étude, DCB. Villeurbanne : Ensib.

⁸¹ MISSION VIVRE ENSEMBLE, 2009. *Charte d'accueil des publics du champ social*. Doc. cit.

forme d'un échange unilatéral avec les partenaires « relais ». Bien plutôt, on observe des dynamiques d'« échanges de publics » se nouant parfois très profondément jusqu'à former une action entièrement conjointe.

Au cœur d'un 18^e arrondissement parisien mixte, la bibliothèque Robert Sabatier soutient une action intense d'accueil de groupes, en particulier autour de son atelier créatif (*fablab*). Elle mène un travail approfondi avec le centre maternel Maison de la Mère et de l'Enfant, centre d'accueil et d'hébergement spécialisé dans l'accompagnement de mères victimes de violences ou en rupture familiale, ayant parfois connu des parcours migratoires difficiles, et rencontrant des difficultés dans leur parentalité. Le partenariat a été inauguré en 2023 autour d'une installation artistique, sous la forme d'un accueil de petits groupes de femmes hébergées par le centre maternel, accompagnées de professionnelles (psychologues, éducatrices, accompagnatrices sociales). Au fil des mois, les échanges se sont approfondis, multipliant activités et occasions de rencontres, mais amenant aussi des bibliothécaires à proposer des animations directement auprès des bénéficiaires du centre maternel – comme l'élaboration d'une fresque murale dans le centre par les femmes hébergées, avec les outils du *fablab* de la bibliothèque – et leur inclusion à d'autres activités, telles que le « café des parents », coorganisé avec d'autres associations partenaires du quartier.⁸²

L'un des avantages que tirent les bibliothèques à structurer des échanges avec de tels organismes accueillant du public tient à ce qu'il permet de s'adresser à des groupes d'usager·ères prioritaires déjà constitués. Des actions hors-les-murs à destination de ces publics peuvent à elles seules permettre à la bibliothèque d'exister et de remplir ses fonctions, comme le prouve l'action de l'équipe de préfiguration de la bibliothèque Virginia Woolf sur l'année 2024 auprès des publics allophones du quartier des Peupliers, dans le sud du 13^e arrondissement parisien. Forts d'une pratique préalable au sein d'une autre bibliothèque de l'arrondissement et d'une bonne connaissance du territoire, Raphaël Casadesus a rapidement noué des liens forts avec le CHRS voisin du futur équipement, mais également avec l'association La croisée des langues, organisatrice de cours et ateliers linguistiques dans le centre Paris'Anim, situé à une centaine de mètres. Des échanges triangulaires se sont développés entre les publics, bénévoles et professionnel·les des trois organismes dans le cadre d'ateliers de conversation FLE. Ce maillage informel a permis une mixité de publics qui ne se rencontraient pas, cultivée dans le cadre d'animations hors-les-murs (visite à la ferme pédagogique, moments conviviaux au boulodrome). Ces rencontres préparent l'intégration de la future bibliothèque dans son territoire vivant dans sa communauté.

La portée des échanges dépend néanmoins fortement de la disponibilité des structures partenaires, et l'« aller vers » ne peut résulter de l'initiative et de l'engagement – aussi fort soit-il – de la bibliothèque seule. En tentant d'initier une action hors-les-murs auprès de centres d'hébergements du 6^e arrondissement parisien, Mireille Choffrut, responsable de la bibliothèque André Malraux, s'est butée aux contraintes et urgences des structures approchées, ainsi qu'aux fortes rotations de leurs personnels.⁸³

⁸² Entretien du 04/10/2024 avec Ramatoulaye Fofana-Sevestre (responsable d'établissement) à la bibliothèque Robert Sabatier (Paris 18).

⁸³ « Il faut que l'on soit davantage présents sur place dans un premier temps ; que l'on construise une relation, et que l'on soit identifiés par les résident·es, pour qu'ils et elles aient envie de nous retrouver ici. (...) Or dans ces conditions, il est très difficile de garder le contact avec nos relais au sein des structures. Il faut que l'on garde un pied dans la structure, que l'on garde un contact de visu. Finalement, c'est très incarné et interpersonnel. » : entretien du 19/07/2024 avec Mireille Choffrut (responsable d'établissement) à la bibliothèque André Malraux (Paris 6).

Il est encore nécessaire de signaler que dans certains cas, le dépassement par la bibliothèque de ses frontières physiques est rendu nécessaire par les contraintes auxquelles sont soumis les publics ciblés. Ces contraintes peuvent être d'ordre physique (distance, accentuée par la perte d'autonomie ou des problèmes de santé) ou administratives (placement sous-main de justice par exemple). Ces situations complexes se résolvent par la mise en place de dispositifs spécifiques (portage, actions culturelles dans les centres de soin, coordination d'activités et de points de lecture en milieu pénitentiaire), reposant eux aussi parfois sur des actions partenariales. Les modalités de ces dispositifs soulevant des enjeux qui leur sont propres, l'opportunité de les aborder singulièrement ne se présente pas dans le cadre de la présente étude.

À l'observation des exemples cités, on peut théoriser une gradation de la démarche d'« aller vers » en trois niveaux d'intensité : 1° faire connaître la bibliothèque et créer un lien de contact avec les publics ; 2° engager ces publics dans des activités en lien avec la bibliothèque ; 3° Proposer des services ou des activités de manière pérenne, articulant des dimensions hors-les-murs et dans-les-murs. Au troisième degré de l'« aller-vers », la mission de la bibliothèque comme médiatrice de ressources revient au centre des enjeux.

2.4. Donner accès à...

Au cœur de ses missions, la bibliothèque de lecture publique propose des ressources susceptibles de répondre aux besoins des publics du « champ social » : apprentissage des langues et documentation allophone, accès au numérique, ressources adaptées aux personnes empêchées de lire du fait d'un trouble ou d'un handicap, renseignements juridiques, aide aux démarches administratives, accès à la santé, insertion professionnelle, aide aux devoirs, soutien psychologique, savoirs pratiques. L'ensemble de ces champs s'insère dans l'offre documentaire traditionnelle, mais peut régulièrement dépasser les compétences disponibles, du fait d'un haut degré d'expertise nécessaire, de l'impossibilité de dégager des moyens fléchés, ou d'un ciblage autour de besoins spécifiques (p. ex. le droit à l'hébergement des personnes étrangères). L'exemple des services proposés aux publics allophones éclaire les limites rencontrées par les bibliothèques jusque dans leur dimension documentaire, et les enjeux auxquels permet de répondre l'action partenariale.

Un cas d'école : l'accès aux langues

L'accès aux langues d'un pays d'accueil comme levier d'inclusion est largement reconnu. Au-delà de sa valeur symbolique, la maîtrise de la langue et par extension l'accès au livre et à la lecture sont des outils favorisant fortement l'autonomie des personnes, à même de garantir leurs droits. Les bibliothèques sont bien identifiées, y compris par les personnes allophones ou du moins par les « relais » accompagnants, comme des lieux de ressources adéquats. Des limites dans les capacités des bibliothèques à proposer des fonds documentaires adaptés aux publics allophones sont pourtant à signaler : au-delà de situations exceptionnelles (Bpi, certaines bibliothèques spécifiques au sein de réseaux métropolitains), elles ne disposent que rarement de crédits d'achats suffisants pour proposer des fonds de langues étrangères conséquents.⁸⁴ Quelques initiatives locales, autour de fonds FAL ou de collections approfondies par une complémentarité à l'échelle

⁸⁴ MIRABAIL Lola, 2014. *Lecture publique et immigration(s)*. Op. cit.

du réseau (réseau municipal parisien⁸⁵, Plaine Commune⁸⁶) ne suffisent pas à contredire l'observation qu'un appui sur des structures extérieures est souvent nécessaire pour compenser les manques de moyens ou de compétences au sein de la bibliothèque. Dans le cas où des partenariats sont conçus, l'enrichissement des collections et le partage de ressources spécifiques⁸⁷ est souvent complété par le développement d'une nouvelle offre d'animation. L'association LIRE anime des séances de lecture collective pour les enfants de familles allophones mais également des lectures d'albums jeunesse avec les parents. La bibliothèque Crimée s'est engagée avec cette association dans une action collective, qui se manifeste dans des écoles maternelles REP+ environnantes, mais également dans les centres périscolaires ou dans des squares sur la période estivale.⁸⁸ Il faut également signaler ici les actions conjointes entre bibliothèques et associations d'alphabétisation agréées par la DGECSO et l'ANLCI, qui bien que n'œuvrant pas spécifiquement pour les personnes allophones, améliorent leur accès aux ressources de la bibliothèque.⁸⁹ Du reste, en ce qui concerne les dispositifs institutionnels d'accueil des jeunes allophones (UPE2A, Casnav), l'interconnaissance avec les bibliothèques reste à développer globalement.⁹⁰

On pourrait répliquer ce type d'analyse autour des autres ressources auxquelles la bibliothèque a comme vocation de « donner accès ». L'approfondissement d'une ressource avec l'aide d'un partenaire extérieur offre l'occasion de développer une forme de médiation adaptée. Ces actions peuvent s'insérer dans une démarche d'accompagnement global des usager·ères cibles. Au Centre Pompidou, une permanence bihebdomadaire coorganisée par la Bpi et l'association France Terre d'Asile a durant plusieurs années permis aux usager·ères d'accéder à une information personnalisée concernant le droit d'asile, l'hébergement et la protection des mineurs en recours, avec un accent fort mis sur l'orientation vers des structures spécialisées. Cet accompagnement était assorti de temps de visite de la Bpi et d'information sur ses ressources adaptées. Ce partenariat s'est interrompu durant l'année 2023, mais a été remplacé par des actions plus ponctuelles de différentes associations, qui organisent la réorientation des bénéficiaires entre elles.⁹¹

⁸⁵ Les fonds de langues étrangères (« pôles langues ») constituent dans le réseau parisien la spécialité d'une dizaine de bibliothèques sélectionnées, en coïncidence supposée avec les dynamiques culturelles relevées dans les arrondissements : la bibliothèque Couronnes – Naguib Mahfouz (20^e arr.) dispose d'une spécialité thématique monde arabe et Afrique ; la bibliothèque Jean-Pierre Melville (13^e arr.) propose d'importantes collections en chinois et vietnamien ; la bibliothèque Italie (13^e arr.) conserve... un fonds en langue italienne... Ce dispositif prend mal en compte l'évolution récente des profils des nouveaux·elles arrivant·es (turc, tamoul, pashto, langues africaines subsahariennes... très rarement représentées).

⁸⁶ Les collections allophones y sont réparties pour satisfaire le public de chaque commune, mais les ouvrages peuvent circuler facilement au sein du réseau : la bibliothèque André-Breton d'Aubervilliers conserve un fonds chinois ; la bibliothèque Aimé-Césaire propose à la Courneuve un fonds tamoul ; la médiathèque Flora-Tristan de Pierrefitte dispose d'une collection en turc.

⁸⁷ Pour un aperçu de ressources documentaires proposées par des associations d'envergure nationale ou internationale, Cf. ALEXANDRE Stéphanie, DAUDIN Lucie, 2017. « Identifier des associations ressources ». Dans DAUDIN Lucie (dir.). *Accueillir des publics migrants et immigrés*. Op. cit., p. 117-121.

⁸⁸ Entretien du 04/07/2024 avec Cécile Luccioni (responsable d'établissement), Catarina Vasconcelos (responsable adjointe) et Marie Jehan (responsable de l'action culturelle et des partenariats) à la bibliothèque Crimée (Paris 19).

⁸⁹ L'action de lecture publique en France de certaines associations, à l'instar de « Bibliothèques sans frontières » (BSF) peut parfois se passer de l'appui des bibliothèques territoriales, déployant directement des équipements légers et temporaires – contenant notamment des ressources intéressant les publics allophones – au sein de QPV, « zones blanches » rurales ou centres d'hébergement.

⁹⁰ Entretien du 08/11/2024 avec Tristan Cléménçon (chargé de mission accompagnement et inclusion des publics, médiathèques de Plaine Commune) au Lieu commun des médiathèques (Saint-Denis).

⁹¹ Entretien du 02/10/2024 avec Camille Delon (chargée de mission développement des publics, référente champ social) à la Bpi.

L'accès à l'aide administrative comme révélateur d'ambiguïtés

L'aide aux démarches administratives constitue un cas limite en cela qu'il mobilise à la fois des tâches assumées en propre par un certain nombre de structures d'accompagnement institutionnelles comme associatives, mais recoupe également les fonctions de services publics de proximité.⁹² Le mémoire d'étude de Mathilde Herrero décrit une typologie variée de services d'aide administrative, parfois développés en propre par la bibliothèque (réorientation dans le cadre de l'accueil au quotidien ; permanences assurées par un·e agent·e) ou conçues en partenariat avec un partenaire extérieur.⁹³ À la bibliothèque Václav Havel, l'expérience d'animation de permanences par un agent spécialement formé trouve un bilan plutôt négatif. D'abord envisagé comme palliatif à l'impossibilité d'engager des financements fléchés vers l'extérieur, le renouvellement du poste s'est avéré difficile, notamment du fait des risques encourus et du degré d'expertise nécessaire.⁹⁴ Le poste a progressivement été remplacé par du bénévolat qualifié, assuré par des habitantes du quartier.⁹⁵ Le maintien de l'activité reposait cependant sur l'incertitude intrinsèque au renouvellement de l'engagement bénévole. L'établissement a donc plaidé pour une « externalisation » du service, développée avec la coordination du réseau à l'échelle de plusieurs établissements. L'aide administrative fournie par la bibliothèque repose désormais sur deux partenariats subventionnés avec les associations DELire et Colombbus, sous la forme de permanences hebdomadaires. Leur statut professionnel et les termes des conventions, en plus de garantir le maintien du service, assurent le cadre déontologique des permanences et la qualité de l'expertise des intervenant·es. En complément de ce service de permanences intra-muros, la « mairie mobile » du 18^e arr. s'installe régulièrement sur le parvis de la bibliothèque.⁹⁶ Il est à ce titre difficile de parler de partenariat en bonne et due forme, puisque le dispositif n'a fait l'objet que d'une démarche de coordination légère entre la bibliothèque et deux directions municipales (DSOL, DDCT) ; le partage est purement logistique (mise à disposition de l'électricité et des sanitaires, communication auprès des usager·ères). Pour autant, il contribue à positionner la bibliothèque comme une composante d'un réseau de services ouverts les uns vers les autres.

Cet exemple riche d'une action qui, malgré un besoin constant, évolue rapidement en se fondant successivement sur différents appuis extérieurs révèle l'ambivalence avec laquelle la bibliothèque envisage le service d'aide administrative : essentiel, tout en restant périphérique au cœur de métier. Dans le même temps, il dessine le rôle que peut adopter la bibliothèque vis-à-vis de partenaires spécialisés : en hébergeant leur activité, la bibliothèque exploite le lien de proximité et de confiance qu'elle entretient avec ses

⁹² On peut rappeler ici l'appel d'É. Orsenna et de N. Corbin aux bibliothèques à se transformer en espaces hybrides, « maisons de service public culturel » potentiellement mutualisées avec les services territoriaux intervenant dans le champ de la cohésion sociale : ORSENNA Erik, CORBIN Noël, 2018. *Voyage au pays des bibliothèques*. Op. cit., p. 47, p. 61.

⁹³ HERRERO Mathilde, 2018. *Développer des accès aux services publics de proximité ?* Op. cit., p. 45 – 51.

L'étude fait le choix judicieux d'inclure dans son champ les ateliers d'initiation ou d'accompagnement numériques, souvent liés aux besoins des usager·s d'accéder à des services publics dématérialisés.

⁹⁴ « Il est impossible de rester insensible à des sollicitations urgentes et cruciales – d'ordre quasi humanitaire ! –, et pourtant très fréquentes. (...) Et pourtant il y a ce souci à l'origine : ce que je dois connaître de la personne, ce que je ne peux pas vouloir savoir... Non, je ne me sens pas apte à le faire moi-même. ». Pascal Ferry : entretien du 02/07/2024 avec Pascal Ferry (responsable d'établissement) et Stéphanie Azria (responsable pôle adultes, chargée des publics éloignés) à la bibliothèque Václav Havel.

⁹⁵ « C'étaient des gens qui avaient travaillé dans l'administratif (...) ; elles ont été extrêmement assidues, et ont à leur tour recruté d'autres bénévoles. » Stéphanie Azria : Ibid.

⁹⁶ 19/03/2024. « Mairie mobile ». Dans *mairie18.paris.fr*. Accessible à l'adresse : < <https://mairie18.paris.fr/pages/mairie-mobile-vous-connaissiez-12667> > [dernière consultation le 10/02/2025].

usager·ères, pour proposer à ces dernier·ères une réponse à leurs besoins dans un cadre de sociabilisation protecteur et connu. L'offre d'un nouveau service dans les murs de la bibliothèque peut, par ailleurs, contribuer à la « conquête » de publics jusqu'ici non-fréquentants. Par un effet de miroir, la bibliothèque de lecture publique devient à son tour un « relais » de l'offre d'accompagnement social de ses partenaires.

*

La réalisation de son rôle social passe pour la bibliothèque de lecture publique par une démarche volontariste. Celle-ci, le plus souvent articulée autour de missions et de compétences fortement reconnues dans l'institution, crée néanmoins des dépassements, en reconnaissance du fait qu'un *statu quo* ne pourrait que proroger les inégalités d'accès aux services culturels – aux services publics en général – en défaveur des publics du « champ social ». Ces dépassements, la bibliothèque ne peut espérer les organiser entièrement par elle seule. Au contraire, elle s'appuie sur une gamme de partenaires dont les exemples présentés ci-dessus ont laissé entrevoir la variété. Une analyse de cette variété révèle des modalités d'interaction différenciées ainsi que des enjeux distincts, selon que la bibliothèque conçoit son action avec un type d'acteur ou un autre.

3. AVEC QUI S'ENGAGER DANS UNE POLITIQUE PARTENARIALE ?

Alors que la légitimité, voire le caractère « indispensable » des partenariats semble faire consensus, la question « avec qui ? » remet la dimension opérationnelle de l'action commune au premier plan. Il convient ici de rappeler que le partenariat n'est pas un fait spontané, mais bien une action motivée, à l'initiative d'au moins l'un de ses acteurs. Claudie Tabet⁹⁷ distingue trois cas de figure qui se présentent du point de vue de la bibliothèque : une initiative active qu'elle anime par elle-même ; une proposition d'action commune par un organisme local ; l'inclusion à un dispositif piloté par l'État ou par une collectivité territoriale (protocole, CTL...).

3.1. Une dualité institutionnel/associatif peu opérante ?

L'enquête menée dans le cadre de la présente étude révèle pourtant des dynamiques plus transverses dans l'identification de partenaires potentiels faite par les bibliothèques. Les approches qu'elles adoptent se différencient selon le champ de l'action envisagée, plutôt que selon le statut de l'acteur abordé. Avant d'aborder cet enjeu à proprement parler, une brève tentative de définition de la notion de « partenaire associatif » s'impose.

Le « monde associatif », appellation commode pour une réalité protéiforme

En 2017, Simon Cottin-Marx dénombrait en France plus d'un million et demi d'associations en France ; un·e habitant·e du pays sur deux adhère à une association.⁹⁸ Loin de cette présentation l'idée ambitieuse de décrire en quelques phrases la diversité de l'action associative : il serait en effet très malaisé de dresser des constats globaux de situations qui se manifestent de manières très différentes selon le champ d'action ou les

⁹⁷ TABET Claudie, 2004. *La bibliothèque « hors les murs »*. Op. cit., p. 57-65.

⁹⁸ COTTIN-MARX Simon, 2019. *Sociologie du monde associatif*. Paris : La Découverte, coll. « Repères ».

modes de fonctionnement des organismes ; il serait également illusoire de vouloir dresser un panorama d'associations qui, pour une majorité d'entre elles, ne peuvent être identifiées et appréciées qu'à l'échelle locale, parfois sur des temporalités très longues.

Le droit d'association, fondé par la loi Waldeck-Rousseau du 1^{er} juillet 1901⁹⁹, statue la liberté pour chacun·e de s'associer en vue d'un objectif commun. Elle reconnaît l'existence d'associations « de fait » (non déclarées) aussi bien que d'associations dotées d'une capacité juridique et d'une personnalité morale par leur déclaration aux autorités publiques. Ce principe de liberté qui rassemble le champ associatif l'éloigne en principe des organismes publics, pilotés par la politique publique et soumis à des obligations et modalités de fonctionnement particulières (continuité du service, formalisation des actions, égalité de traitement, neutralité...). Certaines associations peuvent néanmoins être reconnues d'utilité publique (RUP) d'intérêt général (RIG) ou d'utilité sociale (RUS), homologations qui leur permettent de jouir d'une capacité fiscale et juridique étendue, à condition de se soumettre à un contrôle renforcé des autorités publiques. Ces marques de reconnaissance objectivent la conjonction de l'action de ces associations avec certains des objectifs des politiques publiques, justifiant ainsi les aménagements fiscaux dont elles bénéficient.¹⁰⁰ Une dernière caractéristique juridique constitutive du fait associatif tient à son désintéressement, qui le distingue du modèle économique d'une partie des organismes de l'ESS.¹⁰¹

La particularité du « monde associatif » tient à la forme des actions qu'il développe. « Incubateur d'innovations sociétales »¹⁰², ses actions émanent d'initiatives citoyennes en réponse à des besoins sociétaux identifiés, souvent à l'échelle locale. Cette capacité d'« avant-garde » peut inspirer l'action publique, mais elle incite aussi certaines associations à marquer une césure franche avec la neutralité et l'obéissance des institutions publiques en adoptant volontairement des postures militantes et un rôle de plaidoyer.¹⁰³ Il serait néanmoins insatisfaisant de résumer le positionnement de l'ensemble des associations à ce clivage. De nouvelles approches sociologiques, préfèrent désormais à une présentation qui ne fasse des associations ni un « tiers secteur » indépendant de la

⁹⁹ La liberté d'association a depuis été inscrite dans la convention européenne des droits de l'Homme (CONSEIL CONSTITUTIONNEL. *Décision n° 71-44 DC du 16 juillet 1971*. Disponible à l'adresse : < <https://www.conseil-constitutionnel.fr/decision/1971/7144DC.htm> > [dernière consultation le 07/02/2025]) et réaffirmée en France par une décision du Conseil Constitutionnel de 1971 (COUR EUROPÉENNE DES DROITS DE L'HOMME, 1^{er} août 2021. *Convention européenne des droits de l'homme*. Disponible à l'adresse : < https://www.echr.coe.int/Documents/Convention_FRA.pdf >).

Par souci de concision, on n'évoque qu'à titre de nuance la particularité du droit local des associations en Alsace-Moselle, malgré une différence notable dans leur droit à exercer des activités lucratives.

¹⁰⁰ CHAMI Suzanne *et al.*, 2022. *Évaluation des actions associatives*. Rapport au secrétariat d'État chargé de la Jeunesse et de l'Engagement. Accessible à l'adresse < https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/rapport-final-e_valuation-actions-associatives-avril-2022-sch-bba-pdc-et-pbo.pdf >, p. 14.

¹⁰¹ Le champ de l'ESS comprend, en plus des « associations 1901 » : les coopératives ; les mutuelles ou unions relevant du code de la mutualité ; les sociétés d'assurance mutuelles relevant du code des assurances ; les fondations ; les « sociétés commerciales de l'ESS » reconnues comme telles par le Tribunal du commerce. RÉPUBLIQUE FRANÇAISE. *Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire*. Art. 1. Disponible à l'adresse :

< https://www.legifrance.gouv.fr/loda/article_lc/LEGIARTI000029314926 > [dernière consultation le 07/02/2025].

¹⁰² CHAMI Suzanne *et al.*, 2022. *Évaluation des actions associatives*. *Op. cit.*, p. 14.

¹⁰³ MARIVAL Céline, 2011. *Interactions entre associations et pouvoirs publics : logiques, tensions, diversité*. Thèse de doctorat, sciences économiques. Marseille : Université de la Méditerranée Aix-Marseille II, Laboratoire d'économie et de sociologie du travail.

Les interdépendances restent néanmoins complexes, d'une part l'État dépendant notablement du soutien associatif pour le maintien des services publics, d'autre part une partie des associations (y compris en dehors de la RUP/RIG/RUS) dépendant de subventions publiques, et pouvant donc être menacées par des coupes budgétaires. À titre d'illustration récente, voir HOURDEAUX Jérôme, 31 janvier 2025. « Le Mouvement associatif alerte sur l'étranglement financier du secteur ». *Mediapart*. Accessible à l'adresse : < <https://www.mediapart.fr/journal/france/310125/le-mouvement-associatif-alerte-sur-l-etranglement-financier-du-secteur> > [dernière consultation le 07/02/2025].

sphère publique et du marché, ni à l'inverse un simple instrument des pouvoirs publics. Ce courant aborde une voie de synthèse, considérant le monde associatif comme un monde du travail singulier sur la structure duquel les pouvoirs publics exercent une influence significative.¹⁰⁴

Identifier les partenaires à travers leur action plutôt que par leur statut

En 2005, une enquête de l'ADBBDP sur le partenariat dressait une typologie d'acteurs selon les catégories suivantes : institutionnels ; éducatifs ; culturels et sociaux (ici : les musées, archives, prisons, hôpitaux...) ; associatifs et privés¹⁰⁵ (comprenant ici les bibliothèques).¹⁰⁶ Sont mis en exergue des champs d'action assurés par des organismes publics, face à un champ qui se définit statutairement. Ce clivage ne se retrouve pas dans les propos tenus par les professionnel·les rencontrés, qui semblaient plutôt percevoir une forme de continuité dans la façon dont ils et elles font vivre leurs partenariats avec des acteurs publics ou avec des acteurs associatifs et privés. Cette indifférenciation sur le plan pratique était notamment signalée au cours de discussions concernant le diagnostic de territoire mené par les bibliothèques, ou concernant le conventionnement de l'action partenariale qui concerne aussi bien les organismes de droit privé que ceux de droit public (y compris, parfois, entre plusieurs services d'une même administration).

Le même raisonnement pourrait être prolongé en observant que certains besoins sont traités par des organismes publics ou associatifs d'une manière relativement similaire. À titre d'exemple, la grande majorité des centres sociaux et socioculturels parisiens sont animés par des associations, mais sont rapprochés pour partie du fonctionnement et des objectifs d'un organisme public par leur « agrément » délivré par la CAF. L'obtention de cet agrément pour les associations est soumise au dépôt d'un projet pluriannuel de centre social, feuille de route comparable dans sa forme autant que dans ses fonctions aux PCSES des bibliothèques de lecture publique.¹⁰⁷ Alors que ces centres sont associatifs, les missions d'inclusion et de cohésion sociale de proximité sont communément assurées selon les mêmes modalités, dans d'autres territoires, par les municipalités.

Alexandre Favereau-Abdallah, chargé de mission développement des publics pour le réseau parisien partage mais nuance l'idée en réinscrivant la conception de l'action partenariale dans une perspective plus large, qui montre un cycle de vie du partenariat en plusieurs temporalités :

Nous menons de nombreuses actions avec la DSOL ; on profite d'une intéressante interconnaissance professionnelle, qui est absolument nécessaire pour connaître notre public parisien, fortement marqué par les inégalités. Sur l'accueil de la grande précarité, finalement, que l'on travaille avec un CHU, un CHRS, le Samusocial ou bien encore Aurore, Emmaüs, ou que ce soit avec la DSOL, la relation n'est pas nécessairement fondamentalement différente – même si on a bien conscience que travailler avec des acteurs « ville » simplifie la relation partenariale. (...) L'idée, c'est d'expérimenter avec les centres

¹⁰⁴ COTTIN-MARX Simon, 2019. *Sociologie du monde associatif*. Op. cit., p. 45.

¹⁰⁵ Les formes de prestations « sèches », livrées aux bibliothèques contre rémunération par des entreprises de l'ESS à but lucratif – jamais observées concrètement durant l'enquête – n'ont pas été retenues ici, ne relevant pas de la définition du « partenariat » telle qu'entendue dans cette étude.

¹⁰⁶ LE SAUX Annie, 2006. « La bibliothèque partenaire. Journées d'étude de l'ADBBDP ». *BBF*, n° 2, p. 79-80. Accessible à l'adresse : < <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2006-02-0079-007> >.

¹⁰⁷ Cf. « Les agréments des structures d'animation de la vie sociale ». Accessible à l'adresse : < <https://www.caf.fr/professionnels/offres-et-services/caf-des-hauts-de-seine/partenaires-locaux/animation-de-la-vie-sociale/les-agrements-des-structures-d-animation-de-la-vie-sociale> > [dernière consultation le 10/02/2025].

d'hébergement de la DSOL. Une fois que la méthodologie est bien construite, que les habitudes de travail se sont installées et que le public est au rendez-vous, on propose d'étendre l'action en incluant cette fois les acteurs du monde associatif de l'hébergement d'urgence... Pour les usagers, au fond, ça ne change rien : il faut juste qu'ils puissent bénéficier de l'action.¹⁰⁸

Cette analyse rencontre et s'oppose en partie à celle de Nicolas Almimoff, responsable de la bibliothèque Jacqueline de Romilly. L'établissement est entouré de multiples acteurs du champ social, publics comme associatifs, avec lesquels il entretient une relation partenariale :

Comme souvent à Paris, les actions les plus pertinentes viennent de la base ; elles viennent d'une rencontre de deux acteurs locaux motivés, quels qu'ils soient, qui font émerger un projet dans un premier temps. Dans un second temps, on va avoir le soutien institutionnel et financier qui permet l'aboutissement et la pérennisation de l'action.¹⁰⁹

L'observation du coordinateur réseau se situe à un niveau différent de celle du responsable d'établissement. Le premier cherche à faire émerger de nouvelles opérations structurantes au sein desquelles faire converger un grand nombre d'acteurs. Son projet est d'ordre stratégique, et vise à mobiliser en amont des moyens et des compétences pour mettre en œuvre une action de grande envergure, qui sera ensuite mise en pratique à l'échelle locale par les établissements eux-mêmes. Le second évoque une situation toute autre : celle d'acteurs d'un même quartier, confrontés aux besoins de publics similaires, qui font émerger de leur bonne interconnaissance un projet partenarial local qu'ils vont tâcher de rapprocher des feuilles de route stratégiques des pouvoirs publics pour garantir à l'action ses moyens d'existence.

En conclusion de notre raisonnement, il faut néanmoins remarquer qu'une mauvaise perception par les parties prenantes des différences structurelles caractérisant d'une part les organismes publics et d'autre part les organismes de droit privé peut être génératrice de tensions ou de malentendus dans les relations partenariales. Ce genre de situation, résultant d'un travail de diagnostic ou de coconstruction imparfait, doit être proscrit. Rappelons donc que la relative « indifférenciation institutionnel/associatif » que nous évoquons ci-dessus ne vise pas à décrire les organismes en eux-mêmes, mais les postures de travail qu'adoptent les bibliothèques à leur égard dans le cadre de partenariats. En revanche, les professionnels interrogés semblent faire une différence, qui se manifeste sur la manière de concevoir le partenariat, entre des formes de collaborations locales et des dispositifs partenariaux de plus grande échelle.

3.2. Des partenaires locaux : trouver sa place dans un maillage

Une bibliothèque ne peut (...) espérer toucher des publics éloignés qu'en étant non seulement au service de la collectivité (en se donnant comme mission de répondre aux besoins de ses membres dans leur diversité)¹¹⁰ mais aussi partie prenante d'un territoire et partenaire d'autres institutions et services.

Cette observation de Cécile Rabot invite à penser le rôle social de la bibliothèque à partir d'un échelon local, territoire dans lequel les établissements visités dans le cadre de

¹⁰⁸ Entretien du 29/11/2024 avec Alexandre Favereau-Abdallah (chargé de mission développement des publics, bibliothèques de la ville de Paris) au SBL.

¹⁰⁹ Entretien du 18/07/2024 avec Nicolas Almimoff (responsable d'établissement) à la bibliothèque Jacqueline de Romilly (Paris 18).

¹¹⁰ RABOT Cécile, 2015. « Les médiathèques pour tous ? ». Art. cit.

l'enquête s'insèrent de manières variées. Leurs démarches d'intégration par le partenariat s'adaptent au contexte environnant, et découlent de choix stratégiques assumés. S'agit-il pour les bibliothèques de prendre une place parmi d'autres acteurs du quartier tout en marquant leur identité propre d'établissements culturels de proximité ? Ou bien mettent-elles à profit leur stabilité pour adopter un rôle de plateforme de coordination d'une politique socio-culturelle territorialisée ? Les réponses apportées conjuguent bien souvent des aspects de l'une et l'autre posture. La présente analyse n'a en aucun cas vocation à dresser une liste exhaustive des types d'acteurs rencontrés à l'échelon local, ou de la nature des relations qui peuvent être entretenues avec eux. On se propose plutôt d'exposer quelques situations rencontrées pour en dégager des tendances.

Une identité qui se démarque

Un premier type de positionnement observé consiste, par un travail de diagnostic de territoire poussé et l'entretien de contacts forts avec les acteurs du quartier, à placer la bibliothèque comme un élément du maillage local, qui valorise ses capacités particulières pour assumer un rôle structurant, tout en entretenant des relations d'égal à égal avec les autres acteurs du territoire.

La bibliothèque Goutte d'Or peut s'appuyer sur un tissu d'acteurs socio-culturels de proximité extrêmement dense (aujourd'hui au moins 70 acteurs)¹¹¹ et fortement implanté depuis plusieurs dizaines d'années. Les projets de « développement social » engagés sur le quartier dans les années 1990 avaient suscité une forte demande de participation, d'accès aux services publics, d'intégration des populations immigrées et de lutte contre les discriminations (notamment de genre) ; ces demandes s'étaient traduites par une forte poussée associative, parfois militante.¹¹² La création de la bibliothèque elle-même, inaugurée en 1999, accompagne cette conjoncture, comprenant dès le premier plan d'établissement un projet de politique partenariale.¹¹³ Malgré un récent bousculement des dynamiques démographiques – départ des familles nombreuses vers les portes de Paris ou ses banlieues, vieillissement, premiers « fronts de gentrification »¹¹⁴ au sein du quartier – le quartier reste animé par des réseaux de solidarité et un agenda culturel intenses, nourris par l'ensemble des organismes locaux, qui se fédèrent parfois dans des groupements (« Inter-Asso Goutte d'Or » de la salle Saint Bruno). En 2023-2024, la bibliothèque sort d'un cycle de trois années de crises dues à des facteurs externes (violences, insécurité, pandémie) et internes (travaux, postes d'encadrant·es vacants) durant lesquelles les liens avec les autres acteurs du quartier se sont distendus. Tout en cherchant à renouer ces liens et à améliorer sa connaissance du maillage local, la nouvelle responsable a tenu à affirmer, face à eux, une identité distincte pour la bibliothèque.

Quand on arrive dans le quartier, c'est très important : il faut savoir où aller, rencontrer du monde, se montrer présent, être sûr d'être bien identifié. « C'est nous, la bibliothèque, on

¹¹¹ Selon un annuaire non exhaustif actualisé en 2022 par la « Salle Saint Bruno ». Accessible à l'adresse : < https://gouttedor-et-vous.org/IMG/pdf/nouvelle_carte_des_assos_gov-2.pdf > [dernière consultation le 09/02/2025].

¹¹² Pour un panorama global des dynamiques du quartier il y a une quinzaine d'années, on peut se référer à un guide produit en 2008 par l'« Observatoire de la vie locale » (1992 – 2011) : OBSERVATOIRE DE LA VIE LOCALE DU QUARTIER DE LA GOUTTE D'OR, juillet 2008. *Découvrir ou redécouvrir le quartier de la Goutte d'Or. Document de synthèse*. Disponible à l'adresse : < https://gouttedor-et-vous.org/IMG/pdf/FRSSB_T_SSB069.pdf > [dernière consultation le 09/02/2025].

¹¹³ DARLEGUY Pauline, 2008. *Quelles chartes pour quels partenariats ? Réflexion à partir de la Bibliothèque Goutte d'Or de la Ville de Paris*. Op. cit., p. 12.

¹¹⁴ CLERVAL Anne, 2010. « Les dynamiques spatiales dans la gentrification à Paris ». *Cybergeo : European Journal of Geography*. Accessible à l'adresse : < <https://journals.openedition.org/cybergeo/23231> > [dernière consultation le 10/02/2025].

a rouvert, on aura tel programme, etc. ». Pour autant, on ne peut pas laisser entendre que l'on se placera nécessairement comme soutien, comme appui aux actions des autres partenaires. Premièrement parce que nous n'en avons pas les moyens. Ensuite parce que l'on n'évolue pas sur le même rythme, que l'on n'a pas la même agilité que les acteurs associatifs. (...) Évidemment, on aimerait pouvoir faire plus de choses, mais on essaie déjà de se concentrer sur nos missions d'éducation artistique et culturelle, d'éducation aux médias et à l'information.¹¹⁵

Par ce type de démarche, la bibliothèque entretient chez elle comme chez les autres acteurs du quartier une bonne interconnaissance des capacités et des actions des uns et des autres. Elle cible précisément des actions sur lesquelles son soutien (ou son initiative mobilisant d'autres coproducteurs) est la plus pertinente. Elle se démarque, au sein du maillage local, par un rôle unique qu'elle « ouvre » vers l'extérieur dans une volonté de complémentarité. Cette posture tient néanmoins d'un contexte extrêmement spécifique, fortement structuré, au sein duquel la bibliothèque peut se sentir ou être perçue en décalage.¹¹⁶ Un témoignage proche, provenant de la bibliothèque Bacalan de Bordeaux, émane d'un contexte similaire.

C'est un quartier historique de luttes et de solidarités, hébergeant énormément d'associations. (...) Je représente la bibliothèque, et je veux rester la bibliothèque. Je ne veux pas m'engager dans les bureaux et conseils d'administration des associations du quartier. S'il y a partenariat, ce sera avec plaisir, (...) mais c'est important pour nous qu'on puisse avoir notre place en tant que bibliothèque. Nous ne sommes pas une énième association.¹¹⁷

Ici, la responsable d'établissement tâche d'objectiver et de structurer la manière dont la bibliothèque interagit avec les acteurs locaux pour marquer sa spécificité.

Un rôle de pilote

Dans des quartiers n'étant dotés que d'un maillage plus lâche, la bibliothèque formule son rapport au partenariat selon des termes différents. La bibliothèque Gutenberg s'inscrit dans un territoire longtemps considéré comme une « zone blanche », marqué par de fortes inégalités¹¹⁸ et des problématiques liées aux manques de structures associatives et sociales.¹¹⁹ Décrit comme peu animé, le quartier est traversé de conflictualités dans son espace public, perçu comme peu sûr et « occupé » par des groupes de jeunes. Les services et structures sociales desservant le quartier sont relativement rares, avec une absence notable de centre social ou d'action de soutien à la parentalité. Dans ce cadre, la bibliothèque se démarque comme un acteur fortement impliqué dans l'accompagnement des jeunes et des familles. C'est dans ce cadre que la bibliothèque Gutenberg a accompagné la démarche d'habitant·es du quartier, devenant pour elles et eux un lieu d'animation et de discussions, avant que leur action ne se structure sous le nom de

¹¹⁵ Entretien du 16/07/2024 avec Anne-Laure Pierre (responsable d'établissement) à la bibliothèque Goutte d'Or (Paris 18).

¹¹⁶ « *Peut-être plus qu'ailleurs, on est aussi sous l'œil des associations...* ». Ibid.

¹¹⁷ Entretien du 11/07/2024 avec Dounia Hanna (responsable d'établissement), bibliothèque Bacalan (Bordeaux).

¹¹⁸ L'hétérogénéité de la démographie du quartier, et donc la présence de foyers à revenus moyens à hauts, ne permet pas au quartier Balard de remplir le critère unique permettant un classement parmi les QPV et le fléchage des moyens de développements associés.

¹¹⁹ CAF DE Paris, VILLE DE Paris, 2023. *Projet social de territoire du 15^e arrondissement*. Accessible à l'adresse : < https://www.caf.fr/sites/default/files/medias/751/Partenaires_locaux/Projet_territoire/PST_15.pdf >.

L'ensemble des projets sociaux de territoire (PST), document stratégique et opérationnel conçu par la CAF de Paris en coopération avec les services de la ville, est accessible à l'adresse : < <https://www.caf.fr/professionnels/offres-et-services/caf-de-paris/partenaires-locaux/les-projets-sociaux-de-territoires> > [dernière consultation le 10/02/2025].

l'association Makabane.¹²⁰ Désormais, la bibliothèque reste liée à l'association par un partenariat étroit, menant avec elle des actions collectives qui peuvent également impliquer la DSOL, la CAF et le centre Paris Anim' voisin, et coconcevant annuellement une fête de quartier. Elle définit toujours son rôle comme celui d'une plateforme logistique dotée d'une stabilité et de moyens suffisants pour coordonner une partie de l'action sociale et culturelle du quartier et fédérer les initiatives citoyennes, sans aller jusqu'à imposer sa stratégie propre.¹²¹

Les deux situations présentées ci-dessus constituent deux postures marquées, qui se déclinent et se nuancent de manière très variée dans la grande majorité des établissements, qui savent adapter leur posture selon les évolutions des conjonctures ou même selon l'action à mener. En réalité, tous·tes les professionnel·les interrogé·es adoptent des postures intermédiaires entre ces deux « extrêmes », par exemple en endossant un rôle de pilote sur un projet socio-culturel précis comme le développement d'ateliers de conversation tournants entre différents centres d'un même quartier, tout en se plaçant comme soutien d'un dispositif d'aide administratif porté par d'autres acteurs, au sein duquel ils n'assument qu'une tâche logistique (inscriptions, fourniture de ressources documentaires...).

En somme, le déploiement et la structuration d'une politique partenariale peut être l'un des outils de la bibliothèque, acteur de proximité par excellence, pour s'intégrer de manière organique à son territoire. Le lien de travail qui peut unir la bibliothèque à ses partenaires locaux est aussi un lien social. Celui-ci unit non seulement les professionnel·les des organismes socio-culturels, mais rapproche également la bibliothèque de ses usager·ères, réel·les comme potentiel·les, qu'ils ou elles soient bénéficiaires ou animateur·ices desdits organismes, ou qu'ils ou elles en soient animateur·ices. Cette relation de proximité peut laisser place, plus rarement, à la participation de la bibliothèque à des dispositifs non territoriaux de grande envergure.

3.3. Contribuer à des dispositifs partenariaux étendus

En guise d'avertissement, il est nécessaire de remarquer que la collaboration avec des organismes de grande envergure ne signifie presque jamais une rupture franche avec l'échelon local. Nombre d'associations de type ONG¹²² concrétisent leur action localement par l'administration d'un centre d'accueil, d'hébergement ou d'animation ou encore par le biais d'une antenne de quartier, et c'est avec ce type de relais locaux que la bibliothèque est amenée à collaborer. Les partenariats entre ONG et bibliothèques prennent alors souvent la forme d'animations culturelles, comme l'illustre le projet d'animation « bibliothèque vivante » en cours d'élaboration à la bibliothèque Gutenberg, qui s'appuiera sur l'association d'habitant·es Makabane déjà citée et l'antenne locale

¹²⁰ Aujourd'hui, l'association déclarée en 2017 bénéficie de locaux à son nom, anime une « ludothèque citoyenne gratuite » et propose des ateliers créatifs, de l'aide administrative, des cafés associatifs ainsi que diverses autres activités socioculturelles : Cf. <https://www.makabane.net/> [dernière consultation le 09/02/2025].

¹²¹ « On travaille main dans la main, ensemble, avec une certaine transversalité. On se place comme une aide logistique, on cherche à leur donner de la visibilité, pour favoriser ensuite la coordination » : Entretien du 27/09/2024 avec Nidhal Fadhlouï (médiateur) à la bibliothèque Gutenberg (Paris 15).

¹²² Les ONG n'ont pas de définition juridique qui les distingue formellement, en France, de simples associations « loi-1901 ». Elles se distinguent dans la pratique par leur portée généralement nationale et internationale, contre régionale et nationale pour les associations. Parmi quelques exemples fameux rencontrés au cours de l'enquête et en lien avec les mouvements pour les Droits de l'Homme ou la lutte contre la pauvreté et l'exclusion, on peut citer : « Amnesty International », « La Cimade », la « ligue des droits de l'Homme », le « MRAP », « ATD Quart-Monde », la « Croix Rouge », « France Terre d'Asile », le « Mouvement Emmaüs », la « Fondation de l'Armée du Salut », le « Secours populaire »...

d'Amnesty International.¹²³ Dans la même dynamique, la responsable de la bibliothèque André Malraux souhaite impliquer dans son action de médiation par la création musicale hors-les-murs autant les résident·es de centres d'hébergement administrés par les services municipaux que les pensionnaires de la pension de famille Cherche-Midi, relevant d'Emmaüs Solidarité ; elle cherche également à pallier à l'absence d'un service d'aide administrative au sein de la bibliothèque en s'appuyant sur la permanence d'EP proposée à l'unité du 6^e arr. de la Croix Rouge.¹²⁴

Ces exemples d'actions partenariales ne se placent du reste pas sur le même plan que celles initiées par des associations et ONG à l'échelle d'un vaste territoire, auxquelles les bibliothèques de lecture publique peuvent prendre part en tant qu'agents locaux d'un programme qui dépasse largement leur zone d'influence. Certaines actions jouissent d'un ancrage historique profond, entretenant des relations proches et nourries avec les réseaux « officiels » de lecture publique. On pense à l'association ACCES, en exercice de 1982 à 2023, qui œuvrait par la lecture en petite enfance dans la lutte contre l'exclusion, et menait des opérations de recherche-action mêlant professionnel·les du livre et de la lecture et clinicien·nes en psychiatrie et pédiatrie. Ses actions, mêlant animations-formations à destination des professionnel·les et animations-lectures individuelles, ont reposé sur les services de la petite enfance (PMI, crèches, haltes-garderies, RAM, maisons de l'enfance...) et les réseaux de bibliothèques de lecture publique, qui ont gardé la responsabilité du pilotage des projets.¹²⁵ Aujourd'hui interrompue, l'activité d'ACCES trouve une certaine continuité grâce à l'association LIRE (anciennement Lire à Paris), qui propose des animations de lecture similaires dans les bibliothèques et propose de s'impliquer dans certaines dimensions internes de l'activité des bibliothèques, et au premier titre la formation des agent·es à l'accueil et à l'animation. L'action de cette association forme des réseaux rapprochant les bibliothèques des services de la petite enfance, des services scolaires et d'autres lieux desservant de jeunes enfants ou des familles (centres sociaux, missions locales, CHRS, CHU...).¹²⁶ LIRE joue ainsi un rôle de relais, accompagnant les publics fréquentant les structures de la petite enfance vers les bibliothèques (et vice-versa), mais elle génère également pour l'une et l'autre partie des opportunités de déployer de nouveaux partenariats autonomes au sein de son réseau, par un effet de « synergie ».¹²⁷

Ce partenariat historique et emblématique illustre bien le caractère partagé des initiatives, et les bénéfices que peuvent tirer à l'échelon local des établissements prenant part à des actions d'ampleur. Ces projets d'envergure tirent généralement une part de leur succès d'un portage fort par l'administration centrale du réseau de lecture publique, enjeu

¹²³ Entretien du 27/09/2024 avec Nidhal Fadhlouï (médiateur) à la bibliothèque Gutenberg (Paris 15).

¹²⁴ Entretien du 19/07/2024 avec Mireille Choffrut (responsable d'établissement) à la bibliothèque André Malraux (Paris 6).

¹²⁵ ACCES. « Présentation ». Dans *acces-lirabebe.fr*. Accessible à l'adresse : < <https://www.acces-lirabebe.fr/lassociation/presentation/> > [dernière consultation le 11/02/2025].

¹²⁶ BOYER Frédéric, TOUCHARD Céline, juillet 2019. *LIRE à Paris. Rapport d'activité 2018*. Accessible à l'adresse : < <https://lireaparis.wordpress.com/wp-content/uploads/2019/07/rapport-d-activite-2017-09-avril-2018.pdf> >.

¹²⁷ « Dans le cadre de ce genre de partenariats, il y a un travail commun de grande échelle qui s'organise. Ce que j'entends par là, c'est à la fois que cette action est destinée à tous les enfants (et non seulement à un public identifié comme relevant du « champ social »), mais aussi parce qu'elle établit une forme de collaboration entre de nombreux établissements à l'échelle du 19^e arrondissement, voire du 18^e et du 20^e. Cette action crée une espèce de synergie qui lui est propre ; et les énergies qui s'en dégagent, on les retrouve à long terme dans d'autres projets partagés, comme le CTL ». Cécile Luccioni : entretien du 04/07/2024 avec Cécile Luccioni (responsable d'établissement), Catarina Vasconcelos (responsable adjointe) et Marie Jehan (responsable de l'action culturelle et des partenariats) à la bibliothèque Crimée (Paris 19).

bien identifié par le SBL de la Ville de Paris. En 2025, le SBL et le Lab-AH du GHU¹²⁸ conçoivent un projet partenarial ambitieux, impliquant un maillage d'acteurs dense à l'échelle de l'ensemble de la ville, pour mieux intégrer d'une part le livre et la lecture dans les parcours de soins des patients en psychiatrie (plus de 60.000 par an), et d'autre part améliorer les conditions d'accueil des personnes souffrant de troubles psychiatriques. L'ensemble des bibliothèques du réseau parisien de lecture publique s'apprête à être associé à des centres de soins psychiatriques afin non seulement de favoriser la circulation des publics, mais également accompagner des échanges interprofessionnels mensuels mêlant problématiques du champ social, de la santé et de la lecture publique. Des formations aux premiers secours en santé mentale devraient être dispensées dans un premier temps, suivies de formations sur mesure, destinées à l'ensemble des équipes, sur l'hospitalité et sur l'accueil des personnes fragiles.¹²⁹ Tout en bénéficiant directement à des usager·ères prioritaires, un tel partenariat permet l'enrichissement mutuel et l'ouverture des pratiques professionnelles de l'un et l'autre partenaire.

*

La présente étude tend à présenter très fréquemment la bibliothèque de lecture publique comme initiatrice d'actions partenariales, s'appuyant de manière instrumentale sur d'autres acteurs afin de réaliser sa vocation sociale. Un examen plus approfondi des acteurs avec lesquels elle s'engage montre pourtant des relations plus complexes, dans lesquelles la bibliothèque peut, selon ses moyens et ceux des autres forces en présence, adopter une posture de pilote aussi bien que de simple support. L'action partenariale semble donc bien se fonder d'abord sur l'identification de missions communes, et la structuration de l'action en fonction des expertises et des capacités opérationnelles que l'un et l'autre partenaire peuvent investir dans le projet. L'interconnaissance des acteurs et de leurs limites propres est fondamentale. Pour dépasser la seule échelle locale, des dispositifs partenariaux de grande envergure peuvent être déployés, tant par des acteurs associatifs à l'avant-garde d'un champ d'action précis que par des acteurs publics désireux de développer des synergies au sein des territoires. Ceux-ci favorisent les échanges entre acteurs de terrain, et garantissent un cadre qui favorise l'essaimage des actions partenariales.

*

* *

Dotée d'une forte légitimité, tant soutenue par un portage politique qui se manifeste par la proposition de dispositifs concrets que par une littérature professionnelle qui y voit une piste d'ouverture propre à créer de nouvelles dynamiques dans les bibliothèques, l'action partenariale revêt un caractère d'urgence lorsqu'il s'agit de réaliser la vocation sociale des bibliothèques. En effet, les missions d'hospitalité, d'accompagnement social ou d'inclusion de publics « éloignés » mettent en jeu des fonctions de la bibliothèque qui restent chargées d'une certaine ambivalence : alors qu'elles sont systématiquement

¹²⁸ Laboratoire de l'accueil et de l'hospitalité du groupe hospitalier et universitaire pour la psychiatrie et les neurosciences de Paris.

¹²⁹ Entretien du 29/11/2024 avec Alexandre Favereau-Abdallah (chargé de mission développement des publics, bibliothèques de la ville de Paris) au SBL.

Voir aussi : 13 juin 2024. « Partenariat entre le bureau des bibliothèques de la ville de Paris et le GHU Paris : quand le livre rapproche l'hôpital de la ville ». Dans *ghu-paris.fr*. Accessible à l'adresse : < <https://www.ghu-paris.fr/fr/actualites/communiqu%C3%A9-partenariat-entre-le-bureau-des-biblioth%C3%A8ques-de-la-ville-de-paris-et-le-ghu> > [dernière consultation le 16/02/2025].

présentées comme essentielles, elles continuent de se situer à la périphérie du « cœur de métier ». La recherche de soutiens extérieurs pour pallier « ce que la bibliothèque ne peut pas » constitue une étape privilégiée des examens introspectifs que doivent mener les établissements de lecture publique. Poser clairement la question « avec qui ? » invite ainsi à une réflexion sur le « pourquoi nous ? ». Le risque est néanmoins fort que, ce faisant, les missions sociales des bibliothèques se voient encore davantage repoussées à la marge.

Dans une démarche contraire, la pleine considération du travail partenarial comme moyen privilégié de la réalisation des projets des établissements doit passer par une structuration des actions partenariales qui assure leur cadre, l'évaluation de leur réussite et leur pérennité. Elle doit également reposer sur une évolution de l'organisation interne des établissements, vers un mode de fonctionnement plus à même d'assurer l'intégration entière des enjeux liés au travail en partenariat.

II. MANIÈRES DE FAIRE : S'ORGANISER POUR MIEUX RÉALISER LES POLITIQUES PARTENARIALES

Structurer et faire vivre un projet en partenariat est un travail au long cours, qui nécessite bien souvent l'abandon de certitudes, ou du moins un regard sur soi porteur d'une critique de ses propres habitudes. Quand un établissement de lecture publique se propose de s'ouvrir au partenariat, on peut attendre de lui qu'il ait une conscience claire des moyens effectifs qu'il est prêt à engager dans l'action collective. De plus, dès son ébauche et jusqu'à son évaluation, le partenariat est un processus coconstruit, qui exige de l'ensemble de ses parties prenantes un engagement régulier et soutenu sur des champs qui leur sont inconnus. Aborder l'action partenariale suppose donc au moins le volontarisme de l'ensemble des acteurs, puis l'entretien de cet engagement par l'adoption de modes de gouvernance propres à accompagner le projet partenarial tout au long de son existence.

On interrogera ici les réponses organisationnelles concrètes déployées par les bibliothèques pour structurer leurs partenariats, assurer la réalisation d'objectifs communs et pérenniser les actions fructueuses. Notre attention se portera enfin en dehors du projet partenarial pour interroger la manière dont les établissements de lecture publique se réorganisent pour mieux intégrer les enjeux liés au développement de partenariats.

1. INTÉGRER LES ENJEUX DES PARTENARIATS AU DIAGNOSTIC SOCIAL DE LA BIBLIOTHÈQUE

Avant le partenariat, la seule base commune aux acteurs concernés repose sur la reconnaissance partagée d'un besoin sur lequel agir. Or, une démarche d'ouverture de la part des acteurs du territoire est déjà nécessaire, ne serait-ce que pour que la bibliothèque identifie les autres acteurs qui s'engagent dans des objectifs proches des siens. Les processus concertés que mettent en œuvre les bibliothèques lors de la rédaction des diagnostics critiques sur lesquels se fondent leur projet d'établissement¹³⁰ constituent des socles d'échanges fondamentaux pour permettre une bonne connaissance réciproque, condition nécessaire du travail en commun. Ces états des lieux fournissent également un socle à la préparation d'actions collectives.

1.1. Connaître « l'autre » et identifier les partages possibles

Indiquons à titre préventif que la connaissance des dispositifs existants n'est pas uniforme, et qu'elle est rendue d'autant plus difficile par le foisonnement d'acteurs. Ainsi, la coordination et le partage d'informations restent des compétences à approfondir, afin que les initiatives locales n'émergent plus – comme c'est encore souvent le cas – sans se

¹³⁰ Cf. *supra*, p. 25-27.

fonder sur l'examen de l'ensemble des actions existantes.¹³¹ Cette observation est d'autant plus cruciale pour les bibliothèques des grandes métropoles, dont la fonction de proximité est très souvent assurée par des équipes pourtant majoritairement extraterritoriales, dont les agent·es n'ont pas, à titre privé, d'ancrage au sein du territoire.¹³²

Un appui pour nouer des partenariats : les équipes de coordination locales

La capacité d'adaptation des bibliothèques aux réalités de leur territoire repose sur une connaissance fine des dynamiques locales, non seulement par un contact régulier avec les acteurs socio-culturels producteurs de services destinés au public du champ social, mais également par une familiarité entretenue avec les dispositifs de coordination locale. Ceux-ci sont la plupart du temps animés par la collectivité, mais peuvent aussi relever d'une action fédérée des acteurs associatifs.

La politique de la ville fournit un cadre à l'existence de tels organes de coordination. À Paris, ils prennent la forme de dix équipes de développement local (EDL) décentralisées, qui agissent dans les QPV et des QVA pour y mettre en œuvre la politique de la ville. En plus de repérer des besoins des habitant·es et de définir les objectifs de développement, elles encouragent la mise en réseau des acteurs du territoire. Les bibliothèques peuvent trouver dans les EDL des interlocutrices privilégiées pour approfondir la connaissance de leur quartier ou pour assumer un rôle de pivot des actions partagées à l'échelon local. C'est ainsi par le biais de l'EDL-18 que la bibliothèque Jacqueline de Romilly participe à l'ensemble des événements multi-partenariaux de son quartier (semaine du livre, fête de quartier, village de Noël)¹³³, ou que la bibliothèque Virginia Woolf a pu commencer à prendre pied dans son futur territoire dès les phases les plus précoces de son projet de préfiguration.¹³⁴ Il apparaît néanmoins que, sur les neuf bibliothèques parisiennes interrogées comprises dans le périmètre d'une EDL, seules quatre d'entre elles indiquaient assurer un contact très régulier (participation aux réunions de coordination mensuelles, développement d'actions conjointes) ; deux témoignaient de liens distendus en raison de forts taux de rotation dans les équipes de part et d'autre ; les autres établissements n'ont pas mentionné au cours de l'entretien de liens avec une EDL – ce qui n'informe pas nécessairement l'absence de liens, mais laisse au moins penser à une importance relativement faible accordée à un lien éventuel.

À défaut d'équipes spécifiquement dédiées, les bibliothèques peuvent se tourner vers d'autres acteurs de la coordination locale. Les mairies sont susceptibles de proposer informations et accompagnement sur certains domaines d'action (conseillers numériques, programmes d'animations socio-culturelles coordonnés, programme « quartier

¹³¹ À ce titre, des initiatives telle que celle portée par la Fill avec la collaboration du ministère de la Culture (DGMIC, DG2TDC) et du ministère de la Justice (DAP, DPJJ) dans le cadre d'un protocole interministériel, paraissent cruciales. Cette dernière propose un repérage régulièrement actualisé de l'ensemble des acteurs et des dispositifs permettant de développer des actions de lecture en milieu pénitentiaire, et propose des guides pratiques adaptés à l'ensemble des types d'acteurs mobilisés, qui favorisent l'interconnaissance et offrent des clés pratiques pour le montage de projets formalisés et finançables.

FILL (dir.). *Lecture-Justice. Développer des projets livre et lecture auprès des PPSMJ*. Disponible à l'adresse : < <https://lecture-justice.org> > [dernière consultation le 10/02/2025].

¹³² Pour un questionnaire sur le rôle de l'extraterritorialité des agent·es, Cf. GILBERT Raphaëlle, MOULIN Marion, 2022. « L'analyse socio-urbaine : penser la médiathèque dans son environnement urbain, social, partenarial et politique ». Dans GILBERT Raphaëlle (dir.). *Penser la médiathèque en situation de crise : enseignements d'une expérience locale*. Villeurbanne : Presses de l'Enssib, coll. « Papiers », p. 153.

¹³³ Entretien du 18/07/2024 avec Nicolas Almimoff (responsable d'établissement) à la bibliothèque Jacqueline de Romilly (Paris 18).

¹³⁴ Entretien du 19/07/2024 avec Philippe Munsch (responsable d'établissement en préfiguration) et Raphaël Casadesus (référént autoformation et publics éloignés) au CCLNB, à propos de la bibliothèque en préfiguration Virginia Woolf (Paris 13).

accessibilité augmentée »¹³⁵, etc.). Les maisons de la vie associative et citoyenne (MVAC) soutiennent en priorité le développement et l'action d'associations, mais peuvent impliquer les bibliothèques dans leurs projets de coordination. Dans certaines villes, ce type d'organisme est centralisé (LABB de Bordeaux). Rappelons ici que les centres sociaux, socio-culturels, les maisons de quartiers, les centres d'animation, les MJC, les « maisons pour tous », etc., sont autant de partenaires qui ont vocation à se constituer eux-mêmes en foyers pour les acteurs du quartier, auprès desquels la bibliothèque peut approfondir sa connaissance du territoire aussi bien que trouver un appui crucial pour sa politique partenariale. Une autre méthode d'insertion dans le maillage local plébiscitée par plusieurs établissements visités consiste à participer régulièrement aux divers « forums des associations » ou « forums du bénévolat » organisés annuellement par les mairies, *a priori* davantage destinés à faire découvrir l'offre associative locale aux habitant·es, mais qui peuvent être mis à profit par les bibliothèques pour créer ou approfondir des liens de contact avec de potentiels partenaires.¹³⁶

Savoir réorienter

Une bonne connaissance des acteurs de l'accompagnement social présents sur le territoire, en plus de permettre à la bibliothèque d'adapter son offre au contexte local, a pour effet secondaire d'enrichir les compétences d'accueil des équipes. Lorsque celles-ci sont confrontées à des questions qu'elles considèrent comme allant au-delà de leurs compétences, elles peuvent néanmoins efficacement réorienter les usager·ères vers d'autres acteurs adéquats. La réorientation ne constitue pas un aveu d'échec de l'accueil, au contraire : elle engage l'agent en posture d'accueil dans une relation d'accompagnement individuel ; c'est un acte de médiation, une « transaction » informationnelle.¹³⁷

Pour ce faire, les équipes se dotent d'outils de connaissance de leur territoire. Ceux-ci peuvent être communiqués par d'autres services de la collectivité, et être adaptés et consolidés à plus ou moins forte mesure par les équipes en fonction des besoins particuliers de l'établissement.¹³⁸ Ces outils matérialisent des listes d'acteurs, d'actions et de politiques publiques sous la forme d'annuaires, de cartographies, ou encore de guides. Il faut à ce titre distinguer les annuaires à destination des professionnel·les des guides proposés aux usager·ères dans une démarche de réorientation. Citons parmi ces derniers

¹³⁵ Chaque quartier d'accessibilité augmentée compte au moins une bibliothèque (pas nécessairement municipale) en son sein : 10 décembre 2024. « Un « quartier hyper accessible » dans chaque arrondissement ». Dans *paris.fr*. Accessible à l'adresse : < <https://www.paris.fr/pages/bientot-un-quartier-d-accessibilite-augmentee-dans-chaque-arrondissement-24457> > [dernière consultation le 13/02/2025].

¹³⁶ « On a intégré la participation aux forums à notre démarche habituelle, pour préparer la rentrée. C'est un temps organisé par la mairie pour présenter aux familles l'ensemble de l'offre associative, l'ensemble des acteurs qui pourront intervenir dans la vie des parents tout au long de l'année à venir. On nous invite aussi en général. – Avant, c'étaient les centres sociaux qui se chargeaient de ce genre d'événements. Ils faisaient venir les directeurs d'école, le CASVP. Maintenant, ça s'ouvre à des acteurs qui évoluent à la marge du « champ social » ; ça favorise les partenariats. ». Respectivement Cécile Luccioni puis Catarina Vasconcelos : entretien du 04/07/2024 avec Cécile Luccioni (responsable d'établissement), Catarina Vasconcelos (responsable adjointe) et Marie Jehan (responsable de l'action culturelle et des partenariats) à la bibliothèque Crimée (Paris 19).

¹³⁷ Pour une définition de la médiation comme « service rendu essentiel de la bibliothèque » : CALENGE Bertrand, 1999. *Accueillir, orienter, informer : l'organisation des services aux publics dans les bibliothèques*. Paris : Cercle de la librairie, coll. « Bibliothèques », 2^e éd., p. 70-71.

¹³⁸ « L'espèce d'annuaire que l'on tient, on le fait à la mano, il est même pas partagé au sein du réseau. Si la DSOL nous a envoyé quelque chose, c'est parce que je connais personnellement quelqu'un là-bas, avec qui je discute souvent. C'est à titre perso... D'ailleurs ils me disent bien qu'ils sont complètement sous l'eau. » : Julie Auclair, entretien du 28/09/2024 avec Julie Auclair (section adulte, référente action culturelle), Cécile Joseph (section adulte) et Nina Pranal (adjointe au responsable d'établissement) à la bibliothèque Toni Morrison – Parmentier (Paris 11).

le guide *Solidarité à Paris*¹³⁹, produit par la DSOL en partenariat avec l'association Solinum, diffusé à l'ensemble des acteurs concernés sur le territoire pour une mise à disposition des publics. À Toulouse, Lyon, Nantes, Paris, en Seine-Saint-Denis et dans l'Oise, des guides spécifiquement destinés aux personnes exilées ont été réalisés par l'association Watizat, qui peuvent être distribués dans les bibliothèques.¹⁴⁰ Dans d'autres territoires, Solinum tient à jour le *Soliguide*, une base de données cartographique des acteurs sur lesquelles peut s'appuyer toute bibliothèque pour réorienter les usager·ères et éventuellement consolider son diagnostic de territoire.

Les ressources disponibles ne sont pas toujours connues des bibliothèques s'engageant dans des actions partenariales. À Paris la DSOL semble être en mesure de mettre à disposition, pour chaque arrondissement, un annuaire plus ou moins fouillé et tenu à jour. La communication de ce document n'est cependant pas systématique et doit faire l'objet d'une demande expresse, qui repose d'ailleurs dans plusieurs cas rencontrés, sur l'entretien de liens interpersonnels entre un·e bibliothécaire et un·e « collègue éloigné·e » de la DSOL. Le travail d'actualisation ou d'approfondissement de ces bases d'informations peut donner lieu à la construction de premiers liens opérationnels. Le médiateur de la bibliothèque Gutenberg a hérité à sa prise de poste d'un « qui fait quoi » des acteurs locaux constitué par sa prédécesseuse. La volonté de le compléter l'a amené à prendre contact avec l'ensemble des acteurs recensés ; ses visites et entretiens, en plus d'incarner la démarche partenariale de la bibliothèque et d'activer des relations humaines, ont concrétisé – *via* la bibliothèque positionnée en tiers – l'existence nouvelle d'un réseau d'acteurs dynamique dans un territoire jusqu'ici considéré comme une « zone blanche ».¹⁴¹ Dans un sens contraire, les efforts déployés par la bibliothèque peuvent être découragés par l'indisponibilité d'acteurs du champ social. Non seulement les partenariats avec les bibliothèques peuvent ne pas figurer au rang des priorités des acteurs approchés, mais ils peuvent également faire face à des situations d'urgence, cas régulièrement signalé par les professionnel·les interrogé·es. La responsable de la bibliothèque André Malraux a par exemple dû faire preuve d'obstination pour poursuivre son projet de partenariat bénéficiant aux publics hébergés de l'arrondissement :

Nous avons fait parvenir un questionnaire à l'ensemble des partenaires potentiels, d'une part pour essayer de comprendre les besoins, d'autre part pour montrer nos ressources. On n'a pas eu de de retour. C'était très compliqué...¹⁴²

Ces difficultés sont encore aggravées par le fait que les modes de prospection déployés par les bibliothèques reposent souvent sur des démarches personnelles – ce qui menace la politique partenariale de n'être qu'éphémère. La tendance fréquente à concentrer la connaissance des partenaires sur un·e seul·e référent·e constitue un facteur aggravant de cette fragilité, encore plus prégnant du fait d'une forte rotation des ressources humaines constatée chez leurs partenaires par la quasi-totalité des personnes interrogées.

À l'inverse, il est recommandable que les outils d'analyse et d'appropriation des territoires soient diffusés aux équipes complètes pour nourrir d'une manière homogène

¹³⁹ VILLE DE PARIS, 2024. *Le guide 2024-2025 : Solidarités*. Accessible à l'adresse : < https://cdn.paris.fr/paris/2024/12/04/livre-1-guide-solidarite-annuel-2024-2025_web-ggr5.pdf >.

Voir aussi, pour des éditions ciblées ou pour la liste des institutions distribuant le guide : 29 mai 2024. « Le guide “Solidarités” de l'été 2024 est disponible ! ». Dans *paris.fr*. Accessible à l'adresse : < <https://www.paris.fr/pages/le-guide-solidarite-a-paris-ete-2024-est-disponible-27340> > [dernière consultation le 13/02/2025].

¹⁴⁰ Accessible à l'adresse : < <https://watizat.org/> > [dernière consultation le 13/12/2024].

¹⁴¹ Entretien du 27/09/2024 avec Nidhal Fadhlaoui (médiateur) à la bibliothèque Gutenberg (Paris 15).

¹⁴² Entretien du 19/07/2024 avec Mireille Choffrut (responsable d'établissement) à la bibliothèque André Malraux (Paris 6).

les pratiques d'accueil. Ces outils peuvent être diffusés par le biais d'une offre de formation appuyée sur les acteurs locaux, au premier rang desquels les équipes de coordination mentionnées plus haut, d'autant plus facilement mobilisables qu'ils relèvent de la collectivité. Une telle offre¹⁴³ favoriserait la mutualisation d'informations à l'échelle du bassin de vie des établissements. Par une meilleure formalisation des « dons et contre-dons » que peuvent apporter par chacun des partenaires, les établissements de lecture publique développent une conscience des partages possibles. Ils contribuent ainsi à réaliser une logique de parcours des publics au sein d'un réseau d'acteurs, qui lie les différents lieux de solidarité et de culture d'un même territoire en une offre d'accompagnement et de service public générale, tenant compte des besoins des usager·ères avant tout.

1.2. Choisir ses partenaires

Au-delà des liens de type « partenariat de contact » que suppose une bonne capacité de réorientation des usager·ères, la bibliothèque peut compléter sa démarche partenariale par le repérage d'acteurs particuliers avec lesquels développer des formes plus approfondies de « partenariat de projet ».

Entre la définition de critères et la mobilisation de « toutes les énergies »

Complémentaire aux liens humains plus ou moins informels et non fonctionnels que peut établir la bibliothèque avec ses partenaires, la convergence (partielle) d'acteurs publics et associatifs autour d'une méthode de travail en « gestion de projet » encourage la structuration d'actions dont l'étendue est définie et reconnue par l'ensemble des partenaires. Cette méthodologie reconfigure les rapports entre partenaires, et les articule autour de notions d'« objectifs » et d'« efficacité », avec un souci constant de clarification et de transparence des actions engagées.¹⁴⁴

A fortiori quand des moyens financiers ou humains importants s'apprêtent à être engagés par les organismes de lecture publique porteurs de projet, la conformité du partenaire envisagé à certains critères de sélection peut être attendue. La bibliothèque peut ainsi évaluer l'opportunité de s'engager dans une action collective. Cette attitude s'inspire librement du fonctionnement d'une analyse d'offre concurrentielle, qui vient irriguer le diagnostic fait par la bibliothèque ou le réseau de lecture publique.¹⁴⁵ Les critères retenus peuvent toucher aux caractéristiques de l'acteur examiné : compétences techniques spécifiques, capacités (*i. e.* ses ressources et effectifs), cohérence territoriale ou encore engagements et image de l'acteur (en lien avec des impératifs de neutralité très différents entre un service public et une association), ou l'offre de service proposée.¹⁴⁶

¹⁴³ Certaines bibliothèques parisiennes peuvent déjà profiter de telles formations assurées par la « Fabrique de la Solidarité », organisme municipal. Le dispositif devrait être adapté et généralisé dans les mois à venir pour s'adresser à l'ensemble des établissements du réseau : « Les formations de la Fabrique de la Solidarité ». Accessible à l'adresse : <https://www.paris.fr/evenements/les-formations-de-la-fabrique-de-la-solidarite-68382> > [dernière consultation le 14/02/2025].

¹⁴⁴ CHAMI Suzanne *et al.*, 2022. *Évaluation des actions associatives*. *Op. cit.*, p. 18-20.

¹⁴⁵ MARIVAL Céline, 2011. *Interactions entre associations et pouvoirs publics : logiques, tensions, diversité*. *Op. cit.*, p. 191-194.

¹⁴⁶ C'est un cadre proche qu'en 2018, en prévision de la réouverture après travaux de la maison d'arrêt de la Santé, de sa bibliothèque centrale et de ses six points de lecture desservant environ 1200 personnes détenues, le SPIP de l'établissement pénitentiaire et la direction du réseau des bibliothèques de Paris, déjà associés par un partenariat depuis 1994, ont conjointement choisi l'association RUP « Lire pour en sortir » (LPES) pour assurer la reconstruction complète des services de lecture. La Ville de Paris co-finance le poste du bibliothécaire engagé par l'association, concoure à son recrutement et réalise un travail d'accompagnement [t. s. v. p.]

Dans les faits, les responsables des établissements visités ne souhaitent cependant pas assumer un tel rôle surplombant d'arbitre, voire ne peuvent pas se le permettre. La première raison de ce rejet est d'ordre déontologique, arguant qu'un rapprochement trop franc des modes de gouvernance des partenariats avec les méthodes de « marché » laisse planer un risque d'exploitation d'acteurs associatifs par les institutions publiques.¹⁴⁷ Comme le signale également le rapport Chami, il faut craindre un « dévoiement » de l'action associative, enjoignant à se rallier à des formes de gouvernementalité néolibérales.¹⁴⁸ La seconde raison, prédominante, est d'ordre pragmatique. Les bibliothèques ont en effet rarement le loisir de sélectionner dans leur territoire les acteurs vers lesquels elles sont en mesure de se tourner, soit du fait d'une faible densité locale, soit du fait d'un nombre réduit d'associations ayant atteint la dimension nécessaire pour s'engager dans un projet structuré. Bien plutôt, elles adoptent une posture d'ouverture à « toutes les bonnes énergies »¹⁴⁹, avec quelques limites strictes opposées sur le champ des valeurs du service public, évaluées au moment des premières prises de contact entre la bibliothèque et son potentiel partenaire. Ce mode de pilotage peu formalisé repose sans doute sur le fait que nombre de partenariats n'engagent que des transactions de moyens limités.

La question épineuse de la mise à disposition de locaux

Dès lors que la bibliothèque examinée est dotée d'une salle d'animation pouvant être mise à disposition d'acteurs tiers, la question du choix des partenaires gagne fortement en acuité. Cette forme de transaction matérielle concerne, selon des modalités différentes, la moitié des établissements sur lesquels a porté l'enquête, et a constitué un sujet de discussion central. Bien souvent, l'existence de tels espaces suscite de nombreuses demandes d'acteurs très divers, parfois dans une démarche s'apparentant davantage à la sollicitation d'une prestation gratuite, sans contrepartie bénéficiant aux publics de la bibliothèque.¹⁵⁰

Sur le plan réglementaire, le Code général des collectivités territoriales autorise à mettre à disposition sur accord du maire, gratuitement¹⁵¹ ou non, les locaux municipaux au bénéfice de tout organisme en faisant la demande.¹⁵² À l'échelle des réseaux de lecture métropolitains, le rapport plus distant entre la bibliothèque et sa tutelle élue a distendu

[SUITE NOTE 146] important (participation à la formation d'auxiliaires détenus, de bénévoles de l'association, sélection documentaire, équipement des points de lecture, animation d'ateliers de conversation hebdomadaires). Les engagements des trois parties sont fixés et réévalués régulièrement dans par des conventions pluriannuelles.

Voir notamment : CONSEIL DE PARIS, juin 2019. « Convention entre la Ville de Paris, l'Administration pénitentiaire et l'association Lire pour en sortir concernant la bibliothèque de la prison de la Santé. » 2019-DAC-415. Accessible à l'adresse : < https://a06-v7.apps.paris.fr/a06/jsp/site/plugins/odjcp/DoDownload.jsp?id_entite=49331&id_type_entite=6 >.

¹⁴⁷ AUBRY Agnès, 2024. « Discipliner les associations d'aide et leurs publics par le « marché » : les conséquences de la marchandisation sur la prise en charge de migrant·es précarisé·es ». *Revue française des affaires sociales*, n° 4, p. 213-233.

¹⁴⁸ CHAMI Suzanne et al., 2022. *Évaluation des actions associatives*. Op. cit., p. 18-20.

¹⁴⁹ Entretien du 27/09/2024 avec Frédérique Lemoine (responsable d'établissement) à la bibliothèque Gutenberg (Paris 15).

¹⁵⁰ Jusqu'à l'absurde, comme lorsque la bibliothèque Françoise Sagan reçoit un appel téléphonique d'une association culturelle commençant par « Bonjour, est-ce que je suis bien en ligne avec le centre de prêt de salles Françoise Sagan ? » : entretien du 11/10/2024 avec Marie Robert (responsable d'établissement) à la bibliothèque Françoise Sagan (Paris 10).

¹⁵¹ Gratuité par exception pour les associations à but non lucratif ayant des activités d'intérêt général : RÉPUBLIQUE FRANÇAISE. *Code général de la propriété des personnes publiques*. Art. L. 2125-1. Accessible à l'adresse : < https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000034448136/ > [dernière consultation le 13/12/2024].

¹⁵² Y compris les partis politiques, les syndicats, et les organismes religieux sauf dans le cas où le local fait partie d'une enceinte scolaire. RÉPUBLIQUE FRANÇAISE. *Code général des collectivités territoriales*. Art. L.2144-3. Accessible à l'adresse : < [article L.2144-3 du code général des collectivités territoriales](https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000034448136/) > [dernière consultation le 13/12/2024].

l'exigence d'une autorisation directe, mais la bibliothèque protège en retour sa responsabilité par une normalisation des mises à disposition. La contractualisation par convention évite un risque pénal lié à la soustraction ou au détournement de biens publics¹⁵³ et protège la bibliothèque sur le plan assurantiel. Par ailleurs, des enjeux de transparence et d'équité poussent les bibliothèques à effectuer des arbitrages clairs. La bibliothèque Françoise Sagan, constatant un très fort usage de son auditorium formalise la liste des bénéficiaires et souhaite favoriser une meilleure rotation de ceux-ci.¹⁵⁴ À Bordeaux, la bibliothèque Bacalan s'engage dans des travaux de rénovation qui doteront l'équipement d'une salle polyvalente pouvant être mise à disposition, y compris en dehors des heures d'ouverture habituelles – situation sans précédent dans le réseau de lecture publique. Sa responsable anticipe des sollicitations nombreuses émanant du dense tissu associatif local, et voit là une opportunité de profondément restructurer la politique partenariale de l'établissement, en rupture avec une culture qui reposait jusqu'ici largement sur des liens interpersonnels. La contractualisation autour de projets et d'objectifs clairement définis doit lui permettre de justifier plus aisément une « rotation » dans les partenaires mobilisés *« pour apporter du nouveau »*. *« Ce sera aussi une meilleure occasion de coconstruire sur un temps long »*.¹⁵⁵ Plus largement, la tendance quasi exclusive des établissements interrogés est de refuser toute sollicitation extérieure qui n'aurait pas fait l'objet d'une concertation minimale, *a fortiori* si l'organisme sollicitateur propose des actions qui ne prévoient pas de mélange entre son public habituel et ceux de la bibliothèque. Dans les bibliothèques territoriales, quelques cas de commandes ponctuelles formulées par la tutelle sont à relever, mais ils concernent en général une action culturelle sans lien particulier avec les missions du « champ social ». Elles ne s'apparentent d'ailleurs pas à une quelconque forme de partenariat, mais bien plutôt à une prestation de service « sèche », qui ne s'inscrit pas dans la durée.

Manifestations de l'intégration entière de politiques partenariales ambitieuses à la politique d'établissement, des formes de cogestion des infrastructures entre organismes associés sont de plus en plus fréquentes dans les équipements nouvellement construits. Le projet de préfiguration de la bibliothèque Virginia Woolf comprend, à la périphérie de son espace principal, non seulement une salle d'animation polyvalente ouverte directement sur l'extérieur, qui permettra d'accueillir des activités en dehors des heures d'ouverture, mais également un espace de travail important qui sera ouvert aux publics de la bibliothèque en journée, et réservé en soirée aux habitant·es de la résidence étudiante qui occupera les étages supérieurs de l'immeuble. Ainsi, la bibliothèque exploite trois espaces, dont deux peuvent être sans difficulté mis à disposition de cogestionnaires (la mairie et le Crous) en dehors des heures d'ouverture, tout en les nourrissant d'une plus-value propre à la bibliothèque.¹⁵⁶

¹⁵³ RÉPUBLIQUE FRANÇAISE. *Codé pénal*. Art. 432-15 et 16. Accessibles à l'adresse :

< https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section_lc/LEGITEXT000006070719/LEGISCTA000006181766/#LEGISCTA000006181766 > [dernière consultation le 13/12/2024].

¹⁵⁴ Entretien du 11/10/2024 avec Marie Robert (responsable d'établissement) à la bibliothèque Françoise Sagan (Paris 10).

¹⁵⁵ Entretien du 11/07/2024 avec Dounia Hanna (responsable d'établissement), bibliothèque Bacalan (Bordeaux).

¹⁵⁶ « On fait le pari de présenter des collections dans les salles : ce seront des collections parascolaire, d'aide à la recherche d'emploi... On oriente notre politique documentaire en direction des usager·ères de ces espaces, même quand ils ne sont plus sous notre responsabilité. » : entretien du 19/07/2024 avec Philippe Munsch (responsable d'établissement en préfiguration) et Raphaël Casadesus (référént autoformation et publics éloignés) au CCLNB, à propos de la bibliothèque en préfiguration Virginia Woolf (Paris 13). Ce nouveau type d'équipements hybrides s'inscrit à Paris dans le cadre d'une évolution de la réglementation concernant les équipements « multiusages ». Seules les associations RIG inscrites dans les MVAC peuvent bénéficier de mises à disposition (onéreuses) : CONSEIL DE PARIS, décembre 2023. « Délibération portant sur la diversification des usages des bâtiments publics ». 2023-DDCT-124. Accessible à l'adresse : < <https://cdn.paris.fr/paris/2023/11/22/projet-de-delibere-pdf-gSWd.PDF> >.

*

Au regard de l'image de lieu de savoir et de lieu de la culture légitime que représentent encore les bibliothèques, il paraît nécessaire que les établissements de lecture publique fassent preuve d'une forte initiative dans la création de partenariats avec les acteurs du champ social. Le repérage et le choix de partenaires potentiels constitue également une occasion choisie pour la bibliothèque de s'interroger sur son rôle, et de formuler clairement les besoins qu'elle aspirera à traiter par l'action partenariale. Cette phase d'introspection peut l'amener à cesser de vouloir remplir toutes les fonctions en dépassant ses compétences, et rendre désirable le projet de se resituer en « tiers » occupant une place identifiée dans un « système » de partenaires complémentaires.¹⁵⁷ L'existence d'un tel « système » ne peut se passer d'une politique structurée par un pilotage partagé.

2. LE PILOTAGE PARTAGÉ DE L'ACTION PARTENARIALE

Une fois la connaissance du terrain d'action établie, le partenariat doit se concrétiser par le montage d'une action, puis être prolongé par une gestion dans la durée qui lui permet de se développer et d'évoluer selon des bilans et diagnostics à renouveler périodiquement. Des modes de travail doivent être définis collectivement, pour reconnaître chaque partie prenante en regard de son statut, de ses objectifs propres et de ses capacités. Nous déclinons le cycle de vie d'un partenariat en quatre temps : conception initiale de l'action ; mise en œuvre partagée ; inscription du partenariat dans la durée ; évaluation et valorisation.

Si le vocabulaire adopté dans cet exposé relève de la culture de projet, on tâchera de montrer également comment les bibliothèques peuvent investir des modes de travail différents pour s'adapter à leurs partenaires. Notre analyse ne doit ainsi pas être lue comme un guide de « bonnes pratiques » fondant une théorie du partenariat bien organisé ; elle constitue plutôt un relevé d'expériences empiriques locales, desquelles se dégagent enjeux et enseignements.

2.1. Concevoir l'action en commun

Le travail en *coconstruction* implique une relation de confrontation et de conciliation entre plusieurs parties prenantes aux caractéristiques différenciées. Il aboutit sur un accord sur un terrain d'entente, et se traduit par des formes d'actions qui mettent en compatibilité les particularités de l'ensemble des acteurs.¹⁵⁸ En tant que processus, elle constitue une trame de fond pour assurer la réalisation d'un partenariat. La coconstruction peut intervenir très précocement, dès avant l'émergence de tout projet partenarial défini, dans le cas où le diagnostic critique sur lequel est fondé le PCSES d'une bibliothèque aurait été examiné et nourri par un comité de pilotage large, intégrant des acteurs variés du territoire. En contexte partenarial, la coconstruction intervient généralement à l'issue de la rencontre entre la bibliothèque et des acteurs tiers, lorsqu'ils expriment

¹⁵⁷ GILBERT Raphaëlle, 2022. « Les espaces et la fonction : de quoi la médiathèque est-elle le lieu ? ». Dans GILBERT Raphaëlle (dir.), *Penser la médiathèque en situation de crise*. Op. cit., p. 138.

¹⁵⁸ FODRIAT Michel, 2019. *La co-construction. Une alternative managériale*. Rennes : Presses de l'EHESP, coll. « Politiques et interventions sociale », 2^e éd., p. 15-36.

conjointement le besoin d'une action en commun, dans un temps d'échange appelé réunion de cadrage.

Se remémorant une « phrase choc » lancée par une formatrice de la Fabrique des solidarités comparant le conventionnement de l'action partenariale à un contrat de mariage, la référente pour l'action culturelle de la bibliothèque Toni Morrison souligne l'importance d'une connaissance sûre de ses partenaires potentiels pour éviter tout risque d'instrumentalisation imprévu.

Elle nous a présenté cette première phase de la création d'un partenariat avec un acteur du champ social comme ça : « Est-ce qu'il y en a déjà un d'entre vous qui a signé son contrat de mariage avant son premier date *Tinder* ? ». Voilà, c'est un peu trash, mais ça te fait réfléchir à la relation dans laquelle tu t'apprêtes à t'engager. C'est aussi une manière de te préparer, pour rester respectueux des autres, de leurs rythmes de travail, des comptes qu'ils peuvent avoir à rendre... Il ne faut pas les brusquer.¹⁵⁹

L'action en partenariat étant nimbée d'une connotation très positive, les risques encourus par un montage d'action « à la légère » peuvent en effet facilement être oubliés. Au-delà d'un enjeu relationnel, la réunion de cadrage est une séance de travail dans laquelle l'ensemble des parties s'accorde sur : le lexique conceptuel mobilisé¹⁶⁰ ; les objectifs prioritaires ; le profil des bénéficiaires visés ; les modalités d'accueil des partenaires et des publics ; la répartition des rôles¹⁶¹ ; le calendrier et la nature des actions à mener, les moyens humains, logistiques et financiers qui s'approprient à être mis en partage ; les modalités d'évaluation de l'action ; les outils de communication et de valorisation qui l'entourent. Dans le cas où l'action fait l'objet d'une contractualisation liant les différentes parties, la charte ou la convention est réalisée à l'issue de la réunion de cadrage, reprenant les décisions statuées. Les enjeux de la réunion de cadrage sont donc fondamentaux, puisqu'ils dotent le projet partenarial d'une ossature pour l'ensemble de son cycle de vie, pouvant même prévoir une démarche de suivi et d'évolution du projet au fil de l'eau. À la bibliothèque de la Canopée, cette démarche de structuration est généralisée au point d'inscrire jusqu'aux actions ponctuelles dans un projet au long cours.¹⁶²

D'autres professionnel·les interrogé·es soulignent encore certaines vertus permises par les « premières rencontres », qui esquissent progressivement le cadre méthodologique du partenariat à venir, tout en effectuant une forme de contrôle déontologique informel. C'est à ce stade que sont détectées les enfreintes potentielles aux valeurs du service public, en particulier l'accès gratuit et inconditionnel aux activités. Dans plusieurs cas, des

¹⁵⁹ Julie Auclair : entretien du 28/09/2024 avec Julie Auclair (section adulte, référente action culturelle), Cécile Joseph (section adulte) et Nina Pranal (adjointe au responsable d'établissement) à la bibliothèque Toni Morrison – Parmentier (Paris 11).

¹⁶⁰ Dans le cadre d'un établissement hybridant bibliothèque et centre social, l'Agora de Metz a exploité un « glossaire » pour identifier les écarts de définition de certains concepts séparant les cultures professionnelles de part et d'autre. Cf. EVANS Christophe, BESSON Raphaël, 20 février 2025. « Bibliogrill – Une seconde « grande mutation » des bibliothèques-médiathèques publiques ? ». Dans *pro.bpi.fr*. Accessible à l'adresse : < <https://pro.bpi.fr/bibliogrill-seconde-grande-mutation-bibliotheques-municipales/> > [dernière consultation le 20/02/2025].

¹⁶¹ La « matrice de réciprocité », telle que mise en œuvre par les bibliothèques du Val d'Oise dans le cadre d'un projet de préfiguration d'un établissement hybridant une médiathèque et une PMI, constitue un outil efficace permettant d'identifier et formaliser clairement les « dons et contre-dons » de chacun des partenaires, et de prévenir tout déséquilibre. *Ibid.*

¹⁶² « *Quand on travaille en partenariat, c'est toujours en coconstruction. C'est arrivé qu'un établissement scolaire accueillant des mineurs en recours m'appelle pour organiser une visite de la bibliothèque : j'ai dû refuser, je ne pouvais pas faire ça du jour au lendemain. Si on rate un premier rendez-vous, c'est tout le travail que l'on pourra mener ensuite qui s'engage sur de mauvais rails. Un premier rendez-vous, ça se prépare ! (...) Parfois, ça nous a évité de faire de graves erreurs, comme accueillir sur un même temps des publics très différents, qui souffriraient d'une cohabitation sur un même temps d'accueil.* » Sophie Bobet : entretien du 10/07/2024 avec Sophie Bobet (responsable d'établissement) et Julie Garnier (médiatrice) à la bibliothèque de la Canopée (Paris 1).

associations ont voulu limiter l'accès à leurs activités au public adhérent ; elles se sont rabattues ou retirées lorsque les bibliothèques ont expliqué leur position.¹⁶³ C'est aussi dans ce cadre relationnel que se noue généralement la confiance de partenaires prêts à engager une action collective, autour d'un accord solide – bien que parfois non formalisé – sur les motivations profondes du partenariat.

Comme le révèle le projet de partenariat qui s'apprête à lier le réseau de lecture publique parisien au GHU sur la question de l'accueil des publics souffrant de troubles psychiatriques¹⁶⁴, c'est bien dans le temps des « premières rencontres » que se construit la confiance qui liera les partenaires, et que peuvent tomber les fausses représentations que se font les uns des autres. Pour accompagner au mieux le rapprochement d'acteurs aux réalités professionnelles très éloignées, le SBL d'une part et le Lab-AH d'autre part ont coordonné un processus de réunions de travail préalable permettant non seulement la coordination du partenariat, mais aussi la participation des agent·es d'une dizaine de bibliothèques et autant de soignant·es d'établissements impliqués dans la future action. Ces espaces d'échanges permettent de renforcer la motivation des nombreux·ses participant·es et modifient, discrètement mais en profondeur, les rapports professionnels liant deux branches du service public autrefois étrangères l'une à l'autre.¹⁶⁵ La nécessité d'une telle dynamique partenariale fondée avant tout sur la reconnaissance et la confiance a également été soulignée par Marion Moulin, responsable du développement des publics et des partenariats d'un réseau de médiathèques du Val-de-Marne, au dénouement d'une crise de l'accueil. Un « rééquilibrage » de l'intense politique de projets partenariaux menée dès avant la crise, a abouti sur le renouvellement du lien unissant les acteurs sociaux locaux, désormais liés davantage par le partage d'objectifs, la reconnaissance des rôles assumés par chacun, que par l'acte de pilotage partagé de projets partenariaux.¹⁶⁶

2.2. Organiser et mettre en œuvre le partage

Le montage d'actions collectives reposant sur le constat initial d'un manque, on peut émettre l'hypothèse que les relations partenariales s'articulent autour de discours mobilisant les notions opposées d'abondance et de carence. Ces deux concepts sont à chercher dans les perceptions qu'ont les acteurs de leur propre situation comme de celle de l'« autre ». Dans une logique de partage, le manque chez soi pousse à la recherche de ressources chez l'autre ; l'abondance chez soi encourage le soutien de l'autre.

De l'abondance à la carence : perceptions croisées

La bibliothèque apparaît à première vue comme un lieu de ressources fiables. On a déjà observé comment la mise à disposition d'un auditorium ou d'une salle polyvalente pouvait faire d'un établissement un interlocuteur primordial d'organismes en recherche d'infrastructures et de publics pour donner corps à leur action. Au-delà de ce cas particulier, quelques caractéristiques de la bibliothèque font d'elle un lieu de stabilité :

¹⁶³ Entretien du 18/07/2024 avec Nicolas Almimoff (responsable d'établissement) à la bibliothèque Jacqueline de Romilly (Paris 18) ; entretien du 29/11/2024 avec Alexandre Favereau-Abdallah (chargé de mission développement des publics, bibliothèques de la ville de Paris) au SBL.

¹⁶⁴ Cf. *supra*, p. 44.

¹⁶⁵ Échange de mails du 10/02/2025 avec Alexandre Favereau-Abdallah, chargé de mission développement des publics, bibliothèques de la ville de Paris.

¹⁶⁶ MOULIN Marion, 2022. « Le regard de la responsable des partenariats ». Dans GILBERT Raphaëlle (dir.). *Penser la médiathèque en situation de crise*. Op. cit., p. 41-50.

infrastructure importante et pérenne, permanence d'un service minimal, salariat généralisé dans les métropoles, rotation de l'emploi en principe modérée, soutien inconditionnel d'un appareil administratif d'une certaine ampleur... Autant de ressources considérables dont sont dépourvus bien des acteurs du champ social, associatifs en particulier. Ceux-ci souffrent de conditions de salariat dégradées¹⁶⁷, situation aggravée au niveau opérationnel par de forts taux de rotation des ressources humaines ; la disposition de locaux et de ressources matérielles importantes est également relativement rare.

Dans ce contexte, les établissements de lecture publique sont très souvent perçus comme de potentiels pourvoyeurs de ressources manquant aux autres acteurs. De fait, plusieurs partenariats observés dans le cadre de la présente enquête placent la bibliothèque en coordinatrice logistique, chargée de la gestion des publics (communication, inscriptions, accueil) et du contexte matériel dans lequel l'activité aura lieu. Les différentes permanences (accès au droit, EP, etc.) constituent un exemple emblématique de tels échanges, dans lesquels le partenaire social apporte une expertise et une ressource humaine dédiée, complémentaire aux compétences organisationnelles offertes par la bibliothèque. Cette forme de partenariat est plébiscitée à la Bpi, où se tiennent quatre permanences mensuelles faisant intervenir des associations spécialisées.¹⁶⁸ Dans la convention liant la Bpi à l'association La Porte Ouverte, on lit à l'article intitulé « apport des partenaires » que l'association est chargée à titre gratuit de l'animation d'une permanence, de la mise à disposition d'une certaine documentation et de la réalisation d'un bilan bisannuel ; la bibliothèque quant à elle s'assure de la mise à disposition d'un local, de la communication auprès des publics, ainsi que d'une formation « découverte de la Bpi » à l'attention des bénévoles de l'association.¹⁶⁹ À titre de nuance, il faut signaler qu'une partie des permanences d'écrivains publics assurées dans le réseau de lecture publique parisien est subventionnée, manière sûre de garantir la régularité et le professionnalisme de l'activité.¹⁷⁰

¹⁶⁷ Si l'effectif des personnes employées par une association suit une tendance globalement haussière, ce chiffre connaît une évolution très irrégulière dans les suites de la crise sanitaire. De plus, en 2021, 41% des salarié·es d'associations sont en CDD, soit deux fois plus que l'ensemble des salarié·es tous domaines confondus. Il faut néanmoins signaler que dans les domaines de l'hébergement social et médico-social, de l'action sociale, humanitaire et caritative, ou de la défense des droits, cet indicateur de précarité est contenu à 20%. INJEP, mars 2023. Les chiffres clés de la vie associative – 2023. Rapport INJEP n° 2023. Accessible à l'adresse : < <https://injep.fr/wp-content/uploads/2024/05/Chiffres-cles-vie-associative-2023.pdf> >.

En 2023, on relève des indicateurs de salaire net moyen mensuel en équivalent temps plein relativement faibles dans les domaines de l'hébergement médico-social (2415€), de l'action sociale sans hébergement (1770€), de l'emploi (1655€). Le même indicateur se porte à 2160€ pour l'ensemble du domaine associatif, contre 2600€ pour la fonction publique et 2530€ pour l'ensemble des catégories d'emploi. Cf. RECHERCHES & SOLIDARITÉS, octobre 2024. *La France associative en mouvement*. 22^e éd. Accessible à l'adresse : < <https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/la-france-associative-10-10-2024.pdf> > ; Cf. INSEE, 17 décembre 2024. « L'essentiel sur... les salaires ». Dans *insee.fr*. Accessible à l'adresse :

< https://www.insee.fr/fr/statistiques/7457170#figure1_radio2 > [dernière consultation le 15/02/2025].

¹⁶⁸ Permanence d'accès aux soins mensuelle (association Migration Santé) ; permanence d'aide juridique hebdomadaire (association La Clinique Juridique) ; permanence d'écoute anonyme (association La Porte Ouverte) ; permanence d'écrivain public (association Mots sur mesure). L'aide numérique (« Déclics informatiques ») constitue la seule permanence entièrement assurée en interne ; l'offre de services « champ social » est complétée par deux programmes d'accueil et de visites fonctionnant sur le mode de « relais », et de onze ateliers périodiques pouvant ou non mobiliser des partenaires, dans lesquels les publics du « champ social » ne sont pas nécessairement des publics prioritaires. Entretien du 02/10/2024 avec Camille Delon (chargée de mission développement des publics, référente champ social) à la Bpi.

¹⁶⁹ 16 août 2018. « Convention de partenariat n° 2018-XXX, entre la Bibliothèque publique d'information et La Porte Ouverte – Paris. ». Document remis.

¹⁷⁰ « Sur les EP, on n'avait que des bénévoles. J'ai dit que ce n'était pas possible. J'ai donc insisté pour faire passer une convention en Conseil de Paris avec l'association DÉLire. C'est important de pouvoir financer et faire vivre ces métiers-là, avoir des professionnels formés. » : entretien du 29/11/2024 avec Alexandre Favereau-Abdallah (chargé de mission développement des publics, bibliothèques de la ville de Paris) au SBL.

La (ré)ouverture d'une bibliothèque dotée de fortes capacités d'accueil et d'animation, peut ainsi bouleverser les équilibres territoriaux. L'équipe de préfiguration de la bibliothèque Virginia Woolf se questionne sur le devenir de la bibliothèque associative Charléty, jusqu'ici seul point de lecture de proximité du territoire, qui risque de voir sa fréquentation s'effondrer après l'inauguration de l'équipement municipal.¹⁷¹ La bibliothèque Sabatier a pour sa part considérablement renouvelé sa politique partenariale à la suite d'importants travaux de rénovation de 2019 à 2021. Celle-ci s'articule notamment autour du « SabLab », atelier de loisirs créatifs richement équipé. Cette offre de service rare¹⁷² polarise une grande partie de l'activité partenariale de l'établissement, qui y a animé durant la dernière année des ateliers réguliers avec de nombreux groupes de publics « éloignés », en partenariat avec des structures et associations (médico-)sociales (Ladapt, CASVP, halte de nuit, club seniors, centre social, centre maternel...).¹⁷³ Service en principe périphérique de la bibliothèque, l'atelier devient, par ses ressources riches et originales, un avant-poste de l'établissement, qui facilite la rencontre avec les partenaires du « champ social ».

Pourtant, la représentation de la bibliothèque en lieu de ressources abondantes et sûres est souvent contredite par les équipes elles-mêmes, qui témoignent d'une certaine frustration causée par le manque de certains moyens spécifiques. Des écarts de perception entre ce qu'espéraient des acteurs sollicitant une bibliothèque et ce que cette dernière était réellement en mesure d'offrir ont pu causer des déceptions, voire l'échec d'actions partenariales. La principale divergence signalée touche au rythme et à la temporalité du travail, plus lent et moins flexible pour la bibliothèque que pour ses partenaires, notamment en matière d'animation. À propos du festival « Magic Barbès » dans le cadre duquel la bibliothèque Goutte d'Or a été sollicitée, la responsable de l'établissement regrette un apport fatalement très marginal de son établissement.

On ne peut pas dire qu'on se place en soutien. On n'en a pas les moyens (...) et on n'est pas sur leur rythme. Nos saisons culturelles, elles s'anticipent quatre à six mois en amont ; eux, ils montent un festival entier en un mois, avec des énergies complètement agiles : ils claquent des mains et tac, ça se monte spontanément. Avec ça, on finit un peu isolés au sein d'un quartier dynamique. (...) Les gens du quartier, on ne les touche pas avec notre agenda culturel, mais avec les actions du quotidien : aide numérique, écrivain public, etc.¹⁷⁴

Quand les activités d'accueil peuvent s'organiser sur des moyens sobres, reposant sur les ressources pérennes de la bibliothèque, les projets – souvent événementiels – demandant l'engagement de ressources spécifiques s'avèrent plus difficiles à défendre auprès de la tutelle et des partenaires. Raphaël Casadesus, référent « publics éloignés » de l'établissement en préfiguration Virginia Woolf, synthétise les enjeux de cette forme d'échange sobre, basé sur le désintéressement voire la générosité du partenaire, lorsqu'il

¹⁷¹ L'équipe de la bibliothèque Virginia Woolf a noué des contacts avec la bibliothèque associative à un stade précoce du projet de préfiguration ; des échanges professionnels réguliers ont lieu, notamment dans le cadre de formations internes, proposée aux bénévoles de Charléty. L'avenir de la structure, qui repose sur les frais d'adhésion et de prêt de ses lecteur·ices, reste pour le moins incertain. Entretien du 19/07/2024 avec Philippe Munsch (responsable d'établissement en préfiguration) et Raphaël Casadesus (référent autoformation et publics éloignés) au CCLNB, à propos de la bibliothèque en préfiguration Virginia Woolf (Paris 13).

¹⁷² Dans le réseau de lecture publique parisien, seule la bibliothèque Marguerite Duras (Paris, 12^e arr.) est dotée d'un tel équipement. Attention, ces « fablabs » n'entretiennent qu'un lien superficiel « lieux de fabrication numérique » généralement désignés par ce terme dans la littérature professionnelle. Cf. « Les fablabs des bibliothèques de Paris. ». Dans *fablabs-bibliothèques.paris.fr*. Accessible à l'adresse : < <https://fablabs-bibliothèques.paris.fr/#!/about> > [dernière consultation le 15/02/2025].

¹⁷³ Entretien du 04/10/2024 avec Ramatoulaye Fofana-Sevestre (responsable d'établissement) à la bibliothèque Robert Sabatier (Paris 18).

¹⁷⁴ Entretien du 16/07/2024 avec Anne-Laure Pierre (responsable d'établissement) à la bibliothèque Goutte d'Or (Paris 18).

présente un projet qui devrait associer la bibliothèque avec le média *Arrêt sur images*, au bénéfice des élèves d'une classe UPE2A.

On veut que ce soit une « opération blanche ». Pas d'argent entre nous et *Arrêt sur images*. Nous, on les soulage de la technique, de la logistique, de la recherche d'un public. Ça fait vivre leur truc, et en retour ça valorise notre métier et satisfait nos publics. Bon, on a tout de même associé Bibliocité* aux réunions de rencontre ; s'ils veulent donner x euros dans le cadre de cette activité, qui s'intégrerait tout de même très bien dans le festival d'EMI qu'ils préparent de leur côté, eh bien tant mieux ! Mais nous on ne va pas pouvoir faire une demande de subventionnement particulière.¹⁷⁵

Loin de l'image de lieux de ressources sûrs que peuvent leur prêter leurs partenaires, les bibliothèques semblent ainsi cantonnées à des projets partenariaux n'engageant que peu de ressources, ou du moins ne nécessitant pas un fléchage de ressources financières propres au partenariat.

Du partage sobre à l'idéalisme de la prescription

L'existence de dispositifs tels que les CTL semble pourtant contredire le diagnostic d'un manque de moyens dévolus en propre à l'action partenariale. Plusieurs CTL ont été rédigés avec l'objectif clair de « favoriser une politique partenariale » à l'échelle d'un territoire. Ils ne débloquent pourtant que des sommes très limitées, généralement dévolues à l'organisation, avec des partenaires, d'animations exceptionnelles.¹⁷⁶ Le renforcement des liens partenariaux et leur inscription dans la durée se font à la marge, dans le cas où lesdites animations rencontrent le succès et renforcent une confiance durable entre les différents acteurs mobilisés. La sobriété reste donc en général de mise dans les partages de ressources occasionnés par les partenariats.

Le danger est ainsi grand, de voir déborder le développement de politiques partenariales dans un champ non financé, reposant exclusivement sur le volontarisme des agent·es. La connotation positive dont est nimbée l'action partenariale en général risque de le porter dans des modes d'organisation dans lesquels la prescription idéaliste de « faire mieux avec moins » se traduit en une charge de travail incontrôlée reportée sur les équipes.¹⁷⁷ La sociologue Marie-Anne Dujarier pointe là un défaut d'organisation, qui ne place plus de limite dans les normes de performance, ce qui produit une très forte incertitude parmi les opérateur·ices.¹⁷⁸ Il leur reste pour seule ressource leur engagement personnel, voir le don de soi (on parlera plus loin de l'exploitation d'une « fibre

¹⁷⁵ Raphaël Casadesus : entretien du 19/07/2024 avec Philippe Munsch (responsable d'établissement en préfiguration) et Raphaël Casadesus (référént autoformation et publics éloignés) au CCLNB, à propos de la bibliothèque en préfiguration Virginia Woolf (Paris 13).

* : « Bibliocité » : opérateur culturel à but non lucratif sous contrat avec la Ville de Paris chargé par le SBL de la programmation culturelle du réseau des bibliothèques. Les bibliothèques parisiennes ne sont pas dotées de fonds propres pour l'animation culturelle, mais émarginent sur une grille d'arbitrage bisannuelle administrée par « Bibliocité ».

¹⁷⁶ Le mémoire d'étude de Claire Moniot cite le CTL de Longvic (2013 – 2016), dans la métropole de Dijon, qui mentionne parmi d'autres axes une « mise en place d'une dynamique de partenariat » autour d'actions de formations croisées. Le contrat n'est pourtant financé qu'à hauteur de 8000€ par la Drac de Bourgogne ; la municipalité, elle, « s'engage à intervenir en valorisation de ses équipements culturels professionnels et de leurs personnels, et sur fonds propres ». Cf. MONIOT Claire, 2017. *Le contrat territoire-lecture*. Op. cit., p. 174-188.

À Paris, le financement permis par le deuxième CTL (2019 – 2022), une fois ventilé entre les bénéficiaires, avoisinait les 2000€ annuels par établissement (accordés sur facture) : entretien du 18/07/2024 avec Nicolas Almimoff (responsable d'établissement) à la bibliothèque Jacqueline de Romilly (Paris 18).

¹⁷⁷ JAOSIDY Florine, 2024. *Le « travail bien fait » en bibliothèque. Entre impensé et omniprésence*. Mémoire d'étude, DCB. Villeurbanne : Enssib, p. 62-63.

¹⁷⁸ DUJARIER Marie-Anne, 2016. *L'idéal au travail*. Paris : PUF, coll. « Partage du savoir ». Cité dans : KOENIG Marie-Hélène, 2018. *Accompagner les transformations du travail en bibliothèque*. Paris : Cercle de la librairie, coll. « Bibliothèques », p. 223.

sociale »¹⁷⁹). La meilleure prévention à ce risque de débordement repose sur un travail d'organisation mené à maturité, seul à même de problématiser et de contextualiser les besoins, et donc d'évaluer précisément les moyens qui peuvent et doivent être mis en jeu par la politique partenariale de la bibliothèque.

2.3. Formaliser le partenariat pour garantir son efficacité et sa pérennité : une obligation ?

La littérature professionnelle portant sur les partenariats fait de leur formalisation une clé de voûte du travail collaboratif, permettant de rationaliser une relation par ailleurs soumise à de nombreuses difficultés. Souvent présentée comme un gage de la qualité du travail partenarial, la formalisation n'est cependant pas mise en œuvre de manière homogène par les opérateurs de terrain, qui lui reconnaissent des avantages évidents mais peuvent également vouloir s'en passer tout à fait.

Un cadre réglementaire existant, pourtant largement ignoré

La formalisation d'un partenariat se traduit par la rédaction d'un document valant engagement de l'ensemble des parties, qui y apposent leur signature. Nous utiliserons ci-dessous le terme de « convention » pour qualifier un tel document et le processus de sa rédaction. Ce terme est largement admis, bien qu'il fasse l'objet d'adaptations lexicales significatives. Parler de « charte » de partenariat atténue la dimension coconstruite du document. La charte constitue plutôt une liste d'engagements rédigée par la bibliothèque seule, qui propose à ses interlocuteurs d'y émarger. Un même modèle de charte peut être proposé à différents partenaires.¹⁸⁰ Au contraire, employer le terme de « contrat » replace la négociation au cœur du processus, mais insiste particulièrement sur sa dimension transactionnelle. Le terme de « convention » nous semble mieux correspondre aux relations partenariales observées, qui relèvent le plus souvent d'un partage entre plusieurs partenaires égaux et d'un travail de conciliation entre des acteurs qui reconnaissent leurs différences. Ainsi, la convention adopte une forme souple, qui est propre à chaque partenariat.¹⁸¹ Précisons encore que, dans la pratique, l'établissement d'une convention n'est pas forcément l'indice de l'altérité des partenaires : on relève des cas dans lesquels deux services d'une même administration signent une convention partenariale.¹⁸²

Juridiquement, la contractualisation entre une bibliothèque et tout autre acteur est prévue par l'article 7 de la « loi Robert ». Celle-ci préconise (sans néanmoins prévoir de moyens contraignants) que les bibliothèques présentent leurs partenariats « devant l'organe délibérant » de leur collectivité ; elle prévoit que « la présentation peut être

¹⁷⁹ Cf. *infra*, p. 82-85.

¹⁸⁰ Pauline Darleguy parle aussi d'un « code de bonne conduite » construit autour de « règles fondamentales » : DARLEGUY Pauline, 2008. *Quelles chartes pour quels partenariats ? Op. cit.*, p. 32.

¹⁸¹ « [La notion de partenariat] est liée à une autre notion, celle du développement du contrat dans notre société. [On préférerait] une convention à une loi, une convention à un règlement (...), la négociation à l'imposition d'un modèle autoritaire ; tout cela signifie la préférence que l'on a aujourd'hui pour des solutions souples plutôt que contraignantes. » : AROT Dominique, novembre 2003. « Les relations des bibliothèques avec leurs partenaires ». Intervention lors des journées d'étude « La bibliothèque partenaire » de l'ADBDP, 12-14/11/2003, Vannes [ressource inaccessible]. Cité dans HENRY Lucie, 2010. *Les partenariats des bibliothèques publiques en France et au Royaume-Uni. Des instruments stratégiques ?* Mémoire d'étude, SIB – Métiers du livre. Nanterre : Université Paris Ouest Nanterre La Défense, p. 79.

¹⁸² Par exemple entre la DAC et la DSOL de la Ville de Paris. Cf. DAC, 2024. *L'art d'être ensemble. Publics du champ social*. Accessible à l'adresse : < https://cdn.paris.fr/paris/2024/11/18/atpp_dac_depliant_planches_241118-SPGg.pdf >.

suivie d'un vote de l'organe délibérant ». ¹⁸³ En principe, la formalisation d'un document définissant l'action et ses moyens par l'ensemble des partenaires est donc obligatoire, et doit être accompagnée d'un portage politique.

Cette préconisation n'est pourtant qu'appliquée à la marge. Si aucune étude statistiquement fondée ¹⁸⁴ ne permet d'observer le taux de partenariats formalisés dans les bibliothèques françaises, la pratique du conventionnement apparaît minoritaire. Au cours de nos entretiens, aucun établissement n'a été en mesure de présenter une politique partenariale intégralement conventionnée. En dehors des partenariats induisant un subventionnement ou une mise à disposition d'espaces, les contractualisations sont rares, et portées par des acteurs divers. En effet, la plupart des conventions citées sont signées par les établissements. Celles-ci ne sont jamais visées par la tutelle élue, contrairement aux préconisations de la « loi Robert », ni même par la tutelle administrative. ¹⁸⁵ Cet écart à la norme s'explique d'abord par un obstacle pragmatique, tant en termes de quantité que de temporalité. Pour l'ensemble du réseau de lecture publique parisien, on estime le nombre annuel de partenariats (tout type d'actions confondues) à plus d'un millier. Un établissement doté d'un auditorium tel que Françoise Sagan déclare accueillir hebdomadairement trois à cinq activités mobilisant des partenaires. ¹⁸⁶ La bibliothèque Václav Havel déclare un nombre indicatif de cinquante partenaires pour ses actions « champ social », avec un taux de conventionnement avoisinant 10%. ¹⁸⁷ La Bpi se distingue puisque l'ensemble de ses actions fait l'objet d'une convention – exception permise par l'important appareil administratif de l'établissement et l'absence d'intermédiaire administratif.

Les perceptions de cet état de fait sont très contrastées, allant d'un sentiment coupable (« *on est très mauvais, c'est quelque chose que j'aimerais changer* ») à l'indifférence (« *à quoi bon ?* ») voire au rejet (« *je ne vois pas l'intérêt de ce genre d'éruptions cutanées administratives* »), en passant par une position militante (« *je vous arrête tout de suite : ces postures punk qui rejettent le formalisme, je n'en veux pas : nous, on est une administration, alors on fait ça dans les règles de l'art* »). Elles laissent entendre des débats de fond visant à améliorer le pilotage de l'action partenariale.

¹⁸³ Cf. *supra*, p. 17-19. RÉPUBLIQUE FRANÇAISE, 2021. Loi n° 2021-1717 du 21 décembre 2021 relative aux bibliothèques et au développement de la lecture publique. Art. 7. Dans [legifrance.gouv.fr](https://www.legifrance.gouv.fr). Disponible à l'adresse :

< https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/article_jo/JORFARTI000044537523 > [dernière consultation le 28/01/2025].

¹⁸⁴ Un mémoire d'étude récent relève sur un échantillon réduit de 50 établissements : 36% d'établissements disposant de conventions (sans que l'on ne sache si l'ensemble des partenariats de l'établissement sont couverts par une convention, ou seulement une partie) ; 56% d'établissements assurant ne disposer d'aucune convention ; 8% ne sachant pas : MAJCHRAK Joséphine, 2023. *Favoriser la citoyenneté et la démocratie dans la bibliothèque : le monde associatif comme partenaire*. Mémoire d'étude, master SIB – PBD. Villeurbanne : Enssib, p. 40.

¹⁸⁵ Malgré des rappels à la norme répétés par les tutelles interrogées. Le responsable de la bibliothèque Jacqueline de Romilly décrit le flou réglementaire : « *Quand un partenariat ne donne pas lieu à une rémunération ou aucun autre échange financier (...), le conventionnement reste rare. Le SBL a la capacité d'en signer, mais rarement les moyens... C'est en fonction de « l'intensité » du partenariat en question. Ce n'est pas clair. Parfois, les chefs de bureau du SBL signent ; parfois ce sont les sous-directeurs de la DAC ; parfois la DAC directement ; pour les plus grosses conventions, ça passe en Conseil de Paris, en tant que récipiendaire de la personnalité juridique de la collectivité. (...) C'est tellement flou, tellement complexe, que quand on peut s'en passer, eh bien on s'en passe* » : Entretien du 18/07/2024 avec Nicolas Alimoff (responsable d'établissement) à la bibliothèque Jacqueline de Romilly (Paris 18).

¹⁸⁶ Entretien du 11/10/2024 avec Marie Robert (responsable d'établissement) à la bibliothèque Françoise Sagan (Paris 10).

¹⁸⁷ Seul le partenariat avec l'association DÉLire, subventionné et animé à l'échelle du réseau, a fait l'objet d'une délibération en Conseil de Paris. La grande majorité des conventions administrées par la bibliothèque ne sont pas non plus visées par la direction du réseau : entretien du 02/07/2024 avec Pascal Ferry (responsable d'établissement) et Stéphanie Azria (responsable pôle adultes, chargée des publics éloignés) à la bibliothèque Václav Havel (Paris 18).

Une réponse à de nombreux enjeux de pilotage

La formalisation de l'action partenariale par la rédaction d'une convention offre de nombreux avantages.

Favoriser la coconstruction – Dès les premiers temps du partenariat, les partenaires peuvent articuler leurs réunions de travail autour de la rédaction d'un tel document. La mise à l'écrit d'un diagnostic partagé, d'objectifs et d'engagements par l'ensemble des acteurs favorise l'égalité des acteurs coopérants dans un processus concerté. La précision exigée par l'acte de rédaction amène les différents acteurs à détailler de manière réaliste les moyens qu'ils sont prêts à partager. Dans bien des cas, la formalisation permet d'aller au-delà de l'interconnaissance permise par les « réunions de rencontre professionnelles », et de proprement les transformer en réunions de cadrage. D'une forme souple, la convention est à même de convenir à tout type d'acteur. Elle peut également être très facilement mobilisée car elle ne fige pas le projet partenarial dans sa définition initiale. La convention peut contenir des clauses prévoyant son évolution, sur le fondement de réunions de pilotage intermédiaires propres à tenir compte des difficultés rencontrées lors de la mise en œuvre de l'action.

Prévenir les litiges – C'est sur la base de cet accord mutuel que l'un ou l'autre acteur pourra dénoncer les manquements d'un partenaire en cas de dysfonctionnement. Du point de vue de la bibliothèque, il en va de la préservation de ses valeurs. Les conventions peuvent comprendre des clauses déontologiques peu intrusives, exprimant clairement le cadre dans lequel les partenaires mènent leurs actions, et garantissant à la bibliothèque que sa responsabilité morale ne pourra être engagée. Précisons ici qu'une convention – qui ne représente qu'un engagement moral – ne saurait être exploitée comme un outil juridique. Si une infraction à une convention peut justifier le retrait de l'un ou l'autre partenaire, les dénonciations de convention ne sont cependant pas du ressort de la justice administrative.¹⁸⁸

Favoriser la pérennité les partenariats – Alors que la bibliothèque se tourne de plus en plus vers des partenaires extérieurs pour s'adresser aux « publics éloignés », la continuité des nouveaux services qu'elle déploie ainsi doit être assurée en continu. On a déjà observé à quel point les partenaires pouvaient être soumis à des contraintes fortes, ne leur permettant parfois pas de se projeter sur un temps long. D'une part, la rédaction d'une convention établit l'engagement de toutes les parties à assumer leur rôle dans l'action définie, et vérifie le réalisme de leur engagement. D'autre part, la convention permet d'établir une nette distinction entre ce qui relève de l'action de la bibliothèque et ce qui relève de ces partenaires. En circonscrivant nettement les champs d'action, elle prévient le risque d'un débordement de l'un dans l'autre, tout en prévoyant un cadre favorisant la continuité des services sur le long terme.¹⁸⁹ Pour autant, une convention ne saurait

¹⁸⁸ Malgré un encadrement réglementaire faible, le nombre d'affaires contentieuses reste extrêmement limité. Aucun établissement interrogé n'a fait état de litiges rares. Ceux-ci se prémunissent généralement de débordements par un travail de repérage et d'identification fort en amont, complété par la coconstruction effective du projet partenarial, voire sa coanimation. À titre d'exemple, en réponse à une question portant sur l'existence de clauses déontologiques dans les conventions passées par la bibliothèque Françoise Sagan, sa responsable répond : « *Ce n'est pas un risque majeur. On discute avant. Si des associations venaient vers nous en prestataires de service, le risque serait beaucoup plus grand. Nous, on vérifie la fiabilité de nos partenaires, on s'assure qu'ils aient suffisamment de capacité organisationnelle, on les accompagne tout au long du projet.* » : entretien du 11/10/2024 avec Marie Robert (responsable d'établissement) à la bibliothèque Françoise Sagan (Paris 10).

¹⁸⁹ À partir du constat d'une difficulté à renouveler les effectifs de volontaires pour la mission « main tendue » et la mission de portage, le responsable de la bibliothèque Jacqueline de Roilly confirme : « *Quand on lance une activité partenariale [t. s. v. p.]*

résoudre à elle seule les problèmes causés par les manques de ressources financières et humaines auxquels peuvent être confrontés les partenaires. On peut également remarquer que, même après l'arrêt d'un projet, la convention constitue une archive sur laquelle s'appuyer pour activer plus facilement un nouveau partenariat, y compris avec un collaborateur différent.

Sanctuariser des moyens pour le suivi du partenariat – Dans une démarche d'accompagnement de l'action partenariale, la convention représente un outil idéal pour définir dès la phase de cadrage des modalités de suivi et de bilan. Celles-ci représentent des charges de travail relativement conséquentes pour l'ensemble des acteurs, mais sont nécessaires pour assurer l'évolution organique du projet et sa bonne correspondance avec les objectifs fixés. Elles nécessitent d'identifier clairement les personnes impliquées dans le suivi, et demandent une régularité et de la coordination, particulièrement difficiles à garantir parmi les acteurs du « champ social », souvent mobilisés par le traitement d'urgences prioritaires.¹⁹⁰ Dans une perspective plus large que le seul échelon opérationnel, le portage par un·e coordinateur·ice de plusieurs conventions autour d'un même sujet et sur un temps long peut constituer un argument de poids dans un dialogue budgétaire : il permet de pointer la nécessité d'un sujet émergent, et de progressivement le constituer comme un axe d'action pleinement justifié.

Permettre un pilotage à l'échelle du réseau – Du point de vue des coordinateur·ices réseau, la formalisation des actions partenariales des bibliothèques passe pour un enjeu davantage prioritaire que pour les établissements interrogés. Ceux·celles-ci doivent s'appuyer sur une vision objectivée des actions menées au sein du réseau pour être en mesure d'assurer un pilotage et des arbitrages cohérents¹⁹¹ – alors que les responsables d'établissements peuvent se contenter d'une connaissance empirique de leurs partenariats, avec le risque associé de « perte de mémoire » évoqué plus haut. Dans ce cadre, le rôle des coordinateur·ices réseau est de faciliter les démarches de formalisation, en accompagnant les opérateur·ices dans la rédaction de convention, par exemple en fournissant des modèles ou en accompagnant la constitution d'une culture professionnelle par le partage de conventions entre établissements.¹⁹²

[SUITE NOTE 189] importante et que celle-ci s'arrête d'un seul coup, alors on crée une frustration extrêmement importante. Se pose même la question de la continuité du service public. On a fait le choix de continuer le service, qu'il y ait des volontaires ou non. » : entretien du 18/07/2024 avec Nicolas Almimoff (responsable d'établissement) à la bibliothèque Jacqueline de Romilly (Paris 18).

¹⁹⁰ « Sur la question des troubles psy, je milite, ou du moins je recommande très fortement le conventionnement systématique. Si tu veux faire des bilans ou des points d'étape avec des structures associatives, si tu n'as pas de convention, c'est raide. Tout devient plus compliqué. Ce sont des gens débordés. Au moins, avec la convention, tu actes quelque chose, et la direction de la structure garde bien en tête que cela fait partie du cadre de votre partenariat. Mais cela demande un appui fort parmi les tutelles, c'est certain. » : entretien du 29/11/2024 avec Alexandre Favereau-Abdallah (chargé de mission développement des publics, bibliothèques de la ville de Paris) au SBL.

¹⁹¹ Dans le réseau des bibliothèques de Bordeaux, l'ensemble des établissements est tenu de décrire ses actions partenariales et de présenter ses conventionnements au sein d'un « note d'action culturelle, éducative, sociale et ludique (ACESL) ». Chaque projet doit s'inscrire dans l'un des quatre axes du PCSES (« expression et partage » ; « insertion professionnelle » ; « accès aux droits » ; « réussite éducative »). Une fois les projets déclarés, la coordinatrice chargée opère des arbitrages, pour aboutir à une cohérence budgétaire générale et à un traitement équilibré des quatre axes : « La difficulté qu'on rencontre, sur mon type de poste, c'est que si moi, j'ai conscience d'avoir plusieurs bibliothèques et 250 agents qui vont travailler sur des objectifs partagés, c'est quelque chose qui, en fonction des investissements des uns et des autres, est un peu oublié par les établissements à leur échelle. (...) C'est une mission d'arbitrage, de pilotage (...) ; je me fixe un objectif managérial de conduite du changement. » : entretien du 22/07/2024 avec Julie Calmus (chargée de mission développement des publics, bibliothèques de Bordeaux), bibliothèque Mériadeck ; en visioconférence.

¹⁹² On peut à ce titre citer le guide « Lecture-Justice », qui propose de riches ressources documentaires incluant et dossier de modèles et d'exemples de conventions : FILL (dir.). « Modèles et exemples de convention ». Dans *lecture-justice.org*. Accessible à l'adresse < <http://lecture-justice.org/ressources/modeles-et-exemples-de-conventions> > [dernière consultation le 10/02/2025].

Valorisation de l'action et des partenaires – Enfin, la formalisation d'une convention offre une occasion de valoriser le travail engagé par les partenaires dans l'action partagée. Cette démarche permet d'une part de valoriser le travail de bénévoles, qui peuvent produire la convention, par exemple dans un cadre professionnel, ou pour bénéficier d'une meilleure couverture assurantielle durant leur bénévolat. Elle offre d'autre part un argument compétitif aux structures partenaires qui dépendent de la production d'un bilan annuel pour l'obtention de financements. Dans plusieurs cas, ce sont en effet les organismes partenaires qui ont demandé la rédaction d'une convention, document à même de justifier leur action – ce cas est notamment prégnant dans les bibliothèques œuvrant en QPV, la réalisation d'actions au sein de tels quartiers pouvant occasionner des subventionnements publics supplémentaires.¹⁹³

En somme, la formalisation d'un partenariat par le biais d'une convention répond particulièrement efficacement aux enjeux soulevés par la gestion d'un projet coconstruit, tout en représentant un investissement relativement léger de la part des partenaires. Ces avantages sont pourtant remis en cause localement, le conventionnement étant souvent perçu comme une « *lourdeur administrative* » ne bénéficiant que peu à l'action.

« À quoi bon ? » : la formalisation n'est pas un gage de réussite

Sur la question du conventionnement de l'action partenariale, les professionnel·les interrogé·es nous ont souvent enjoint de ne pas tomber dans une forme de crédulité par rapport au pouvoir du document. Si l'ensemble des avantages évoqués ci-dessus est largement reconnu, les professionnel·les soulignent que le conventionnement n'est pas le seul moyen d'encadrer le processus partenarial, et surtout qu'il ne garantit en aucun cas l'efficacité de la démarche. Le spécialiste en conseil et en stratégie gestionnaire Anis Bouayad qualifie à ce titre la convention de « rempart illusoire » qui trace un cadre qui reste « souvent approximatif et quelque peu aléatoire ».¹⁹⁴ En opposition, opérateur·ices comme coordinateur·ices soulignent la réussite de nombreux partenariats non formalisés.

Les positions les plus radicalement opposées à la formalisation systématique présentent la convention comme un artefact administratif, seulement chargé d'une valeur symbolique forte, sorte de « vernis professionnel »¹⁹⁵ appliqué *a posteriori* sur un projet déjà fonctionnel. Cette position récuse toute valeur opérationnelle à la démarche de formalisation, et tend à la rejeter (sauf dans des contextes précis, tels que la mise à disposition de salle ou le conventionnement avec des établissements médico-sociaux ou pénitentiaires). Elle y perçoit un « jouet technocratique » ou une « corvée administrative » supplémentaire, gourmands en temps et en moyens humains qui ne profitent pas à l'action partenariale elle-même. Les professionnel·les tenant ces positions défendent néanmoins une démarche de coconstruction approfondie et le maintien d'un lien fort, régulièrement renouvelé et réévalué avec leurs partenaires. Ils dénoncent comme non réalistes les positions de tutelles – administratives ou élues – qui voudraient vérifier par leur signature l'ensemble des politiques partenariales. Dans une telle situation, le manque de moyens

¹⁹³ « Il y a des partenaires qui veulent vraiment être conventionnés. (...) Je sais que pour eux, ça leur permet de justifier leur action, de demander des subventions. Parfois ça marche sans, sur simple déclaration, mais il faut compter sur le fait que la mairie d'arrondissement aille faire elle-même ses vérifications sur la réalité du partenariat. » : entretien du 25/10/2024 avec Sophie Maurin-Bourdil (responsable d'établissement) à la bibliothèque Assia Djébar (Paris 20).

¹⁹⁴ BOUAYAD Anis, 2007. *Les alliances stratégiques*. Paris : Dunod, 2^e éd. Cité dans HENRY Lucie, 2010. *Les partenariats des bibliothèques publiques en France et au Royaume-Uni*. Op. cit. p. 78.

¹⁹⁵ En opposition avec l'indicateur fiable de « professionnalisation de la démarche partenariale » qu'en fait le mémoire d'étude de Pauline Darleguy : DARLEGUY Pauline, 2008. *Quelles chartes pour quels partenariats ?* Op. cit., p. 32.

dont les tutelles disposent à ce jour pour assurer un accompagnement approfondi des établissements dans le déploiement et la structuration de leurs politiques partenariales risquerait surtout de causer un appauvrissement considérable de l'offre de services.¹⁹⁶ Sans moyens d'accompagnement supplémentaires, un contrôle accru pourrait être vivement rejeté par les opérateurs, qui y percevraient un coup de force stérile.¹⁹⁷

Une crainte régulièrement formulée, y compris par des professionnel·les défendant l'utilité générale de la formalisation, concerne la charge symbolique contraignante que représente la convention aux yeux de certains interlocuteurs qui ne disposent pas d'une structure organisationnelle fermement établie.¹⁹⁸ Plutôt qu'une « phobie administrative » ou une « flemme » dénoncée par certain·es, ces cas soulignent la coexistence complémentaire de plusieurs formes de partenariats que peuvent engager les bibliothèques. La forme de projet, porteuse de nombreux avantages, ne peut entièrement se substituer à des partenariats de contact, pour lesquels une confiance mutuelle et des liens relationnels forts peuvent suffire à produire des bénéfices certains pour les publics.

2.4. Évaluer et valoriser la politique partenariale

Au sein d'un processus coconstruit, une démarche d'évaluation offre un outil de pilotage supplémentaire, qui permet l'adaptation continue de l'action aux évolutions du contexte et aux problèmes rencontrés. L'établissement de bilans collectifs réguliers de l'action partenariale fonde la décision de renouveler, adapter ou interrompre l'action ; elle l'inscrit dans un cycle de vie en boucles de progrès. Il nécessite de déterminer précisément, dès la phase de cadrage, les modalités précises du suivi, et les critères sur lesquels se fondera l'évaluation. L'évaluation peut alors porter d'une part sur la qualité et les apports de la collaboration elle-même¹⁹⁹ ; elle peut d'autre part mesurer l'impact de l'action partenariale sur les publics cibles. La construction d'indicateurs propres à mesurer cette dimension est notamment problématique dans le cadre de l'action sociale des bibliothèques, mais d'autant plus essentielle que celle-ci est régulièrement questionnée, voire contestée.

¹⁹⁶ « Quand cette association – qui a déjà travaillé avec une autre bibliothèque – nous a contacté et nous a proposé une action intéressante, j'y suis allée les yeux fermés, sans demander quoi que ce soit au réseau (les pauvres, si on leur demandait à chaque fois, on les noierait et ils nous demanderaient d'ailleurs bien vite d'arrêter). Il ne faut pas ajouter trop de contrôle, sinon on mettrait les bonnes actions en danger. En général, il faut agir vite, intégrer les partenaires dans notre travail, faire figurer ce qu'ils proposent dans nos agendas, sans attendre l'aval de la tutelle. Il faut être capable d'être dans l'agilité. Et puis si ça dérape, eh bien on assumera notre responsabilité. Tant pis. » : entretien avec X, responsable d'établissement.

¹⁹⁷ « Si jamais ils voulaient tout centraliser, tout faire eux-mêmes... Ça peut arriver, ce genre d'éruption cutanée administrative, quand quelqu'un au bureau panique et dit « il faut faire quelque chose, vite, signer des papiers ». Et là, c'est embouteillage à tous les étages. Au-dessus, ils vont se retrouver avec des piles sans fin de documents à signer. Eh bien, si c'est comme ça, on arrête les partenariats : plus d'écrivains publics, plus d'accès aux droits, plus d'aide numérique. Ce n'est vraiment pas dans l'intérêt des services centraux de vouloir tout cliquer, quand bien même leurs préoccupations seraient justifiées. » : entretien avec X, responsable d'établissement.

¹⁹⁸ « Parfois, je me dis que si on était sur le terrain sans nos casques « bibliothécaires », ça nous épargnerait beaucoup d'efforts vains, parce que le cadre administratif peut faire peur aux partenaires. (...) J'ai des échos d'une collègue qui a quitté la Ville de Paris, et qui, dans son nouveau réseau, parle d'acteurs qui se sont retirés de projets de partenariat quand ils ont vu arriver les papiers officiels. Ça leur a fait peur, et elle, elle a perdu deux contacts. » : Julie Auclair, entretien du 28/09/2024 avec Julie Auclair (section adulte, référente action culturelle), Cécile Joseph (section adulte) et Nina Pranal (adjointe au responsable d'établissement) à la bibliothèque Toni Morrison – Parmentier (Paris 11).

¹⁹⁹ « Ce qui est important, c'est que vous rencontriez vos partenaires, et que vous disiez ensemble ce que votre collaboration produit concrètement, pourquoi vous faites ça ensemble. Vous remplacez vos identités propres au milieu de la table, et vous soulevez ainsi un paquet d'impensés. » : entretien du 29/11/2024 avec Alexandre Favereau-Abdallah (chargé de mission développement des publics, bibliothèques de la ville de Paris) au SBL.

Normalisée dans les établissements publics par des évolutions de l'environnement institutionnel²⁰⁰, la culture de l'évaluation est soutenue dans les bibliothèques par l'édition récente de normes. En particulier, la norme ISO-16439 (2014) ouvre de nouvelles opportunités pour l'évaluation de la relation entre besoins des usager·ères et les missions des établissements. Elle introduit la notion de « mesure d'impact sociétal », qui invite à examiner les conséquences de l'action des bibliothèques sur la société, les individus, les groupes, les quartiers, les usager·ères et les non-usager·ères.²⁰¹ Son objectif ne consiste pas seulement à soutenir la production de bilans d'activité, mais aussi à accompagner la bibliothèque dans une démarche de valorisation de ses actions auprès des tutelles.²⁰² L'évaluation, exploitée à des fins de valorisation, est mobilisable autant par les bibliothèques que par leurs partenaires. Un bilan bien structuré peut notamment être opposé à toute accusation de « laisser aller » comme gage de la qualité d'une politique partenariale, notamment dans le cas où celle-ci ne fait pas l'objet d'une formalisation conventionnée.²⁰³ Des indicateurs quantitatifs simples peuvent être construits (nombres d'actions, nombres de bénéficiaires, évolutions de long terme dans la sociologie des publics...), qui peinent cependant à restituer la spécificité des actions du « champ social » et la profondeur de l'impact de celles-ci sur leurs bénéficiaires.

Des perspectives émergent pour l'évaluation de l'impact de la bibliothèque sur le « vivre ensemble » et sur l'inclusion des publics du « champ social ». Celles-ci rencontrent néanmoins d'importantes difficultés, au premier titre desquelles l'empêchement de décortiquer, parmi les autres dynamiques publiques comme privées, le rôle propre de la bibliothèque dans le bien-être de ses usager·ères et non-usager·ères.²⁰⁴ Se détacher des indicateurs quantitatifs permet de remettre le témoignage qualitatif au cœur de la démarche d'évaluation, avec un enjeu fort autour des questions à adresser. Le *storytelling*²⁰⁵ constitue l'un des outils de cette démarche, qui concentre son attention sur la mise en récit de l'expérience que font de la bibliothèque des publics qui ne sont souvent que peu familiers du livre et de la lecture. Cette démarche peut elle aussi s'appuyer sur des partenaires qui, en intervenant dans une position proche de celle d'un auditeur externe, permettent à la bibliothèque de se démettre de ses positionnements « trop bibliothéconomiques » et d'une grille d'analyse survalorisant ses fonctions au sein d'un

²⁰⁰ LOLF : RÉPUBLIQUE FRANÇAISE, 2001. *Loi organique n° 2001-692 du 1^{er} août 2001 relative aux lois de finances*. Dans *legifrance.gouv.fr*. Disponible à l'adresse : < <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000000394028> > [dernière consultation le 17/02/2025].

²⁰¹ DELCARMINE Nadine, MERCIER Silvére, RIGEADE Marine *et al.*, février 2016. *Qu'est-ce qui fait la valeur des bibliothèques ? Livre blanc*. Rapport du groupe AFNOR/CN46-8 « Qualité - Statistiques et évaluation des résultats ». Accessible à l'adresse : < <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/65997-qu-est-ce-qui-fait-la-valeur-des-bibliotheques-livre-blanc.pdf> >.

²⁰² « [La norme] a l'ambition d'aider les bibliothèques à prouver leur valeur, tant pour les individus que pour la société, à la collectivité et aux institutions qui les financent, dans un contexte marqué par la rétractation des budgets publics où cette valeur n'est plus considérée comme allant de soi. (...) Son objectif est de construire des indicateurs qui parlent aux élus et aux autorités qui allouent les ressources nécessaires. » Cf. DELCARMINE Nadine, 2019. « Mesures en bibliothèque : panorama et évolution ». Dans TOUITOU Cécile (dir.). *Évaluer la bibliothèque par les mesures d'impact*. Villeurbanne : Presses de l'Enssib, p. 25.

²⁰³ « Une bibliothèque qui s'appuie sur ses partenaires, c'est une bibliothèque qui assume sa nature de lieu de vie, de rencontre, de passage, d'histoire... Elle fait se croiser des trajectoires, et de cette dynamique, il faut avouer qu'il y a de nombreuses choses qui nous échappent... Et c'est tant mieux. Et pourtant, ils [les cadres administratifs] veulent des indicateurs ! Et donc, dans mon rapport annuel, je fais figurer beaucoup de choses : ce qui marche, ce qui ne marche pas, la liste des partenariats qu'on a essayés, les actions menées, etc. » : entretien du 10/07/2024 avec Sophie Bobet (responsable d'établissement) et Julie Garnier (médiatrice) à la bibliothèque de la Canopée (Paris 1).

²⁰⁴ BENHAMOU Françoise, 2019. « Libres réflexions au sujet des méthodes et des enjeux de l'impact économique et sociétal des bibliothèques ». Dans TOUITOU Cécile (dir.), *Évaluer la bibliothèque par des mesures d'impact*. Op. cit., p. 27-38.

²⁰⁵ Pour une définition de la notion de *storytelling* et un panorama de ses critiques, Cf. N'DIAYE Nola, 2020. *Évaluation en bibliothèque : au-delà des divergences*. Mémoire d'étude, DCB. Villeurbanne : Enssib, p. 96-97.

réseau d'acteurs variés. Un rapport de la DGMIC définit une grille d'analyse en douze facteurs d'impacts sociétaux, parmi lesquels la « densification des réseaux et partenariats » est présentée comme une fin en soi.²⁰⁶ Les autres critères portent surtout sur l'évolution des individus, dans le développement de leur personne (facultés cognitives, littéracies, encapacitation...) ou de leur statut dans la société (civilité, employabilité...).

*

Au-delà du pilotage partagé d'un projet, l'action partenariale s'incarne dans une relation de collaboration qui tend à devenir relation de communauté. Celle-ci se construit et s'approfondit à chaque étape de la vie du partenariat, fondée sur un processus de coconception qui rapproche les acteurs en cultivant leurs spécificités. Pour autant, pour faire place à une démarche de coconstruction à même de porter ses fruits, la bibliothèque doit se doter d'un appareil organisationnel qui a profondément intégré, en interne, les enjeux de l'ouverture à l'autre.

3. INTÉGRER LES ENJEUX DES PARTENARIATS DANS L'ORGANISATION DE LA BIBLIOTHÈQUE

Pour assurer le soutien de politiques partenariales efficaces et mieux réaliser leur vocation sociale, les bibliothèques de lecture publique adoptent de nouveaux modes de d'organisation des équipes. L'intégration de la dimension partenariale aux projets d'établissements et le développement de services nécessitant de dégager des moyens de coordination et de mise en œuvre dédiés appellent à des reconfigurations des équipes ainsi qu'à une redistribution des tâches. Dans un sens inverse, les réorganisations peuvent également être motivées par la prise en compte d'éléments remontants, exprimés par des opérateur·ices qui tiennent à ce que l'organisation de la bibliothèque reste en phase avec leur pratique quotidienne. Après un examen des dispositifs organisationnels déployés pour favoriser les politiques partenariales et une présentation des formes de partage de compétences qui les accompagnent, notre attention se portera sur les stratégies de changement endossées par les bibliothèques.

3.1. Des aménagements à la marge pour favoriser l'« aller vers »

L'insertion des enjeux partenariaux dans le fonctionnement même des établissements est une condition *sine qua non* de l'efficacité d'une politique d'ouverture vers des acteurs tiers, pour réaliser la vocation sociale de la bibliothèque de lecture publique. L'intégration d'une politique partenariale, tant dans sa coordination que dans sa mise œuvre, fait apparaître de nouveaux services qui s'ajoutent aux plus anciens en ne les remplaçant que rarement. Or la structure organisationnelle d'un établissement est élaborée pour soutenir une activité fondée sur les services offerts au moment-même de sa définition.²⁰⁷ La seule politique partenariale ne pouvant le plus souvent pas justifier d'une

²⁰⁶ LE QUÉAU Pierre, ZERBIB Olivier, BUTEL Élise, MARTIN Cécile, mars 2019. *Comment apprécier les effets de l'action des bibliothèques publiques ?* Rapport DGMIC. Accessible à l'adresse : https://www.culture.gouv.fr/content/download/209597/file/DGMIC-2019-03-Impact-OPC-complet-1_def.pdf >.

²⁰⁷ ALMIMOFF Nicolas, 2020. *Les structures organisationnelles en bibliothèque : étude des processus de réorganisation*. Mémoire d'étude, DCB. Villeurbanne : Enssib, p. 15.

réadaptation complète de l'organisation, les aménagements destinés à se rapprocher d'une cohérence stratégique²⁰⁸ se font à la marge.

Les enjeux soulevés par les actions régulières de la bibliothèque hors-les-murs qui nécessitent un engagement régulier et soutenu d'agent·es impliquent pour l'organisation d'orienter ses choix et d'établir des priorités. Les déséquilibres que peut générer l'émergence de nouvelles missions se font fortement ressentir dans plusieurs établissements. Les deux ASBM de la bibliothèque Toni Morrison ayant pris en charge l'action culturelle en direction des publics « éloignés », bien que soutenues par leur direction, soulignent les difficultés de justifier le bousculement des plannings d'accueil auprès du reste de l'équipe au profit d'un travail de prospection auprès de partenaires potentiels ou d'une animation hors-les-murs.²⁰⁹ Dans d'autres établissements comme la bibliothèque André-Malraux, les organisations préexistantes sont maintenues, sur lesquelles se surimpose une mission expérimentale transversale de contact avec les centres d'hébergement sociaux du quartier, à laquelle s'inscrivent les agent·es sur la base du volontariat – à terme et en cas de réussite, cette mission a vocation à être inscrite dans les fiches de poste.²¹⁰ Ces aménagements à la marge, parfois qualifiés de « bricolages », permettent de garantir un certain réalisme dans les actions entreprises, mais peuvent laisser planer une forme d'incertitude sur leur pérennisation. Ils mettent nettement en lumière le caractère nécessaire d'une démarche d'accompagnement au changement volontariste de la part des encadrant·es. Celle-ci est indispensable pour prévenir la prescription irrationnelle, génératrice d'incertitude au sein des équipes.

Une solution efficace, mais envisageable uniquement dans le cadre d'activités déployées à l'échelle d'un réseau, consiste à coordonner une action inter-établissements pour ainsi proposer une action ambitieuse tout en n'induisant qu'une charge allégée sur les équipes. Le programme d'ateliers de conversation proposé par les bibliothèques parisiennes à la maison d'arrêt de la Santé, en partenariat avec l'administration pénitentiaire, est à ce titre exemplaire.²¹¹ Chaque semaine, l'atelier est animé par un binôme tournant d'agent·es parmi une équipe d'une quinzaine de volontaires permanent·es. Les binômes sont le plus souvent constitués d'agent·es issu·es d'établissements différents. Chaque agent·e ne peut être mobilisée qu'une demi-journée par mois – le plus souvent en dehors des heures d'ouverture au public des établissements. Des outils ont été mis en place pour néanmoins fluidifier les échanges au sein du groupe de bibliothécaires animateur·ices : compte-rendus hebdomadaires sur le contenu et

²⁰⁸ « *Strategic fit* », en opposition au « *strategic drift* », ou « dérive stratégique », qui se manifeste par un décalage progressif entre les objectifs d'une organisation et l'évolution de son environnement de travail : BERNARD Benoît, 2018. *Management public. 65 schémas pour analyser et changer les organisations publiques*. Bruxelles : P.I.E. Peter Lang. Cité dans ALMIMOFF Nicolas, 2020. *Les structures organisationnelles des bibliothèques*. Op. cit., p. 16.

²⁰⁹ « C. J. – Il faut faire beaucoup de pédagogie, expliquer où on est allé, expliquer ce que l'on a fait... J. A. – Je trouve ça assez agaçant qu'on doive parfois travailler en louzdé... N. P. – Tu penses qu'il existe une fore de tabou dans l'équipe, sur la légitimité de votre travail pour le public du champ social ? J. A. – Parfois ça peut même être un frein pour moi : je me dis qu'il va encore falloir que je trouve un moyen de rassurer tout le monde, alors que le boulot porte bien ses fruits... C. J. – C'est vrai, tant que le chef de section, le directeur donne son feu vert, eh bien il faut le faire, quitte à ne pas en parler tout de suite au reste de l'équipe. Au final on en revient à des choses terre-à-terre : on s'assure que le planning soit absolument carré avant de s'engager là-dedans, sinon on peut être sûres que ça va générer des tensions. (...) J. A. – Il faut quand même veiller à ce que notre animation là-bas ne soit pas perçue en interne comme une menace, quelque chose qui fragiliserait le planning. Et parfois, là-dedans, tu perds le sens de ta mission. » : entretien du 28/09/2024 avec Julie Auclair (section adulte, référente action culturelle), Cécile Joseph (section adulte) et Nina Pranal (adjointe au responsable d'établissement) à la bibliothèque Toni Morrison – Parmentier (Paris 11).

²¹⁰ Entretien du 19/07/2024 avec Mireille Choffrut (responsable d'établissement) à la bibliothèque André Malraux (Paris 6).

²¹¹ 21 mars 2024. « À la prison de la Santé, les personnes détenues s'évadent... avec la parole ! ». Dans *paris.fr*. Accessible à l'adresse : < <https://www.paris.fr/pages/a-la-prison-de-la-sante-les-personnes-detenu-es-s-evadent-avec-la-parole-26559> > [dernière consultation le 18/02/2025].

l'ambiance de la séance, groupe de travail bisannuel pour coordonner et analyser l'action...²¹² Ce mode de fonctionnement léger mais impactant permet une acculturation progressive des bibliothécaires aux problématiques de l'action en milieu pénitentiaire. De tels modes de fonctionnement doivent prochainement être repris dans d'autres cadres d'activité, comme le promet la convention passée entre la DAC et la DSOL, qui prévoit l'organisation de groupes de travail transversaux pour l'accueil des publics du « champ social » dans et hors les murs.²¹³

3.2. Réorganiser pour favoriser le partage des compétences dans le champ des politiques partenariales

Les organigrammes des établissements de lecture publique ont historiquement été bâtis à partir de l'organisation des collections et d'abord à des fins de constitution, d'enrichissement et de valorisation de celles-ci. Cette organisation ignore largement les enjeux d'ouverture de la bibliothèque, et prend mal en charge les enjeux liés aux problématiques d'accueil des publics. Si la question partenariale ne représente qu'une part contenue de ces enjeux, elle tend à être davantage prise en considération dans le cadre de projets récents de réorganisations.

Redistribuer les fonctions pour renforcer la place des partenariats dans les organisations

La forme traditionnelle des organigrammes de bibliothèques de lecture publique est dite « divisionnelle ».²¹⁴ Celle-ci repose sur une direction centrale exerçant un lien hiérarchique direct sur des divisions fonctionnelles, organisées par « thématiques ». Celles-ci se portent le plus souvent sur des natures de publics ou de ressources documentaires (communément : adulte, jeunesse, musique...). Chaque division est mise en œuvre par une équipe distincte, qui n'exerce ses activités que dans le cadre strict de la division. Les organisations divisionnelles s'exposent au risque d'un « silotage » excessif, chaque équipe pouvant tendre à investir sa division comme un « territoire à défendre »²¹⁵, isolé des autres fonctions de l'organisme et pouvant ne pas tenir compte des enjeux transversaux auxquels il se confronte. Pour déjouer les dérives du modèle divisionnel, des réorganisations vers des modèles transversaux sont entreprises depuis les débuts des années 2000. Les modèles transversaux purement « fonctionnels » restent néanmoins rares, et leurs applications malaisées.²¹⁶ Dans les bibliothèques de lecture publique, les refontes totales qu'un faible nombre d'établissements – souvent des établissements tête de réseaux, ou se distinguant par des capacités d'expérimentation exceptionnelles. La

²¹² Rencontres du 10/12/2024 avec différents professionnels, à l'occasion de la journée d'étude « Bibliothèques et prisons : les projets livre et lecture en direction des publics sous main de justice » au Centre Pompidou.

²¹³ Entretien du 29/11/2024 avec Alexandre Favereau-Abdallah (chargé de mission développement des publics, bibliothèques de la ville de Paris) au SBL. Voir aussi : DAC, 2024. *L'art d'être ensemble. Publics du champ social*. Accessible à l'adresse : < https://cdn.paris.fr/paris/2024/11/18/atpp_dac_depliant_planches_241118-SPGg.pdf >.

²¹⁴ Cf. ALMIMOFF Nicolas, 2020. *Les structures organisationnelles des bibliothèques*. Op. cit., p. 30-33.

²¹⁵ PÉRALES Christophe, 2015. « Changer l'organigramme pour changer l'organisation : un levier qui en appelle d'autres ». Dans PÉRALES Christophe (dir.). *Conduire le changement en bibliothèque : vers des organisations apprenantes*. Villeurbanne : Presses de l'Enssib, coll. « La boîte à outils », n° 32, p. 49.

²¹⁶ L'organisation « fonctionnelle » divise horizontalement la structure autour de fonctions transverses (gestion des collections, programmation, culturelle), sans tenir compte du contexte physique (répartition des collections dans une infrastructure) ou thématique. Les principaux avantages des modèles fonctionnels résident dans une forte centralisation de la décision autour d'une seule unité de commandement, ainsi qu'un partage des compétences amélioré et des performances accrues dans la gestion des ressources. Cf. ALMIMOFF Nicolas, 2020. *Les structures organisationnelles des bibliothèques*. Op. cit., p. 36-43.

plupart des réorganisations se fait donc par adaptations progressives, notamment par l'adjonction d'éléments de transversalité à des modèles divisionnels. On peut parler à leur égard de « structures divisionnelles évoluées », dans lesquelles des sous-systèmes transversaux (missions d'expertise, fonctions support) viennent se placer en délégation à la direction centrale, et mobilisent ponctuellement des agent·es qui restent sous l'autorité hiérarchique de chef·fes de divisions.

Dans ces modèles « évolués », la politique partenariale est détachée en fonction transverse (ou prise en charge au sein d'une autre fonction transverse, telle que l'animation culturelle). Ce mode d'organisation ne crée de relation hiérarchique directe entre le ou la « responsable des partenariats » et les opérateur·ices chargé·es de sa mise en œuvre que dans le cadre de l'action elle-même. Le ou la responsable agit ainsi en chargé·e de mission ou coordinateur·ice. Cette mission peut être assumée depuis l'organe central d'un réseau de bibliothèques pour assurer une transversalité inter-établissements, comme l'illustre le « service partenariats » du réseau des médiathèques de Choisy-le-Roi²¹⁷ ou, dans une certaine mesure, la politique partenariale pilotée du réseau bordelais.²¹⁸ Dans des établissements moyens à petits²¹⁹, la tendance à concentrer le portage de la fonction « partenariats » sur un nombre très réduit d'agent·es référent·es (rarement plus d'un binôme) fait courir le risque d'une trop forte personnalisation de la relation aux partenaires, qui peut causer d'une part une forte perte de compétences en cas de départ de l'un·e des agent·es concerné·es, d'autre part l'isolement de ces agent·es au sein de l'équipe. Il importe donc, dans ce cas, que la personne « référente » investisse dans la politique qu'elle mène un effectif conséquent d'autres agent·es.²²⁰

Un mode de fonctionnement proche pouvant répondre à cet enjeu tout en favorisant l'autonomie, la polyvalence et la montée en responsabilité des agent·es se traduit par la distribution d'une fonction transversale (ici, la politique partenariale) entre divers « groupes de travail » transversaux fonctionnant en mode projet, comme le montre l'exemple de la bibliothèque de la Canopée.²²¹ La bibliothèque Sabatier quant à elle se distingue par un fonctionnement original, alliant à un organigramme hiérarchique relativement léger (3 postes d'encadrement²²² pour une équipe de 32 agent·es) une

²¹⁷ GILBERT Raphaëlle (dir.). *Penser la médiathèque en situation de crise*. Op. cit.. Voir aussi : « Partenaires ». Dans mediatheque.choisyleroi.fr. Accessible à l'adresse : < <https://mediatheque.choisyleroi.fr/partenaires> > [dernière consultation le 18/02/2025]. Les fonctions de ce service sont subdivisées en 8 missions correspondant à autant de catégories de publics cibles : petite enfance ; enfance ; ados ; seniors ; santé et handicap ; insertion professionnelle ; FLE ; action sociale.

²¹⁸ Cf. *supra*, p. 26.

²¹⁹ Ou au contraire dans les très grands établissements tels que la Bpi, où l'importance de la fonction de coordinateur·ice justifie d'y consacrer un poste à temps plein entier.

²²⁰ « À propos de l'enjeu de maintenir les partenariats même après le départ de la personne référente, on n'a pas encore trouvé de solution complète. Heureusement, nous avons une équipe soudée, qui veut s'investir sur ces questions, et qui est coordonnée par mon adjointe, ce qui permet d'assurer une forme de continuité. Ce n'est donc finalement pas seulement notre référent qui va avoir dans la main, à lui seul, l'ensemble des dossiers de partenariat. D'autres agent·es sont très régulièrement présent·es. » : entretien du 18/07/2024 avec Nicolas Almimoff (responsable d'établissement) à la bibliothèque Jacqueline de Romilly (Paris 18).

²²¹ Celle-ci est organisée sur une structure fondée sur deux divisions de publics (pôle adulte ; pôle enfance et famille) et un faisceau de missions transversales, regroupées sous l'appellation « pôle développement créatif ». Celui-ci comprend l'action culturelle, la communication, le numérique, et le « pôle sourds ». En transversalité, se superposent à cette structure hybride quatre groupes de travail fonctionnant sur la base du volontariat, dont les thématiques ont été définies par les équipes : GT « Projet ados » ; GT « Bib verte » ; GT « Réaménagement et convivialité » ; GT « Diversité », subdivisé en trois sous-groupes : publics sourds ; genre et féminisme ; « PAPP » (publics allophones et publics précaires). Entretien du 10/07/2024 avec Sophie Bobet (responsable d'établissement) et Julie Garnier (médiatrice) à la bibliothèque de la Canopée (Paris 1).

²²² Pour trois secteurs fonctionnels, subdivisés en sous-fonctions : 1° Collections (veille, acquisitions et valorisation ; commandes ; traitement des documents) ; 2° Supports (communication ; informatique ; bâtiment et sécurité ; RH ; fournitures et matériel) ; 3° Accueils, médiations et animations (accueil ; services dédiés ; animations ; fablab).

organisation transversale horizontale particulièrement foisonnante. Les sous-fonctions les plus importantes sont coordonnées par 5 ASBM, et mises en œuvre par une équipe de 24 contributeur·ices (ASBM et AASM) – chaque agent·e pouvant s’investir dans un grand nombre de missions.²²³ Les différentes actions pouvant donner lieu à des projets de partenariats sont concentrées dans la fonction « accueils, médiations et animations », qui s’organise, elle, comme une galaxie de projets, dans laquelle des agent·es référent·es constituent des centres de gravité thématiques.²²⁴ Cette organisation favorise l’adhésion et la participation de l’ensemble des agent·es, tout en garantissant une répartition des responsabilités fonctionnelles sur un grand nombre d’opérateur·ices. Elle cause néanmoins une forte concentration des responsabilités hiérarchiques sur un nombre réduit d’encadrant·es²²⁵, tout en soulevant des enjeux de représentation de la bibliothèque auprès des partenaires.²²⁶ C’est là un effet secondaire indésirable de la moindre lisibilité offerte par les organigrammes transversaux et par la distribution du travail qu’ils engendrent. Dans certains cas, la transversalité et l’hybridation des profils peuvent rendre plus complexe à déterminer la répartition des responsabilités de chacun·e ; l’environnement de travail des agent·es peut également être plus difficile à appréhender que dans les organisations traditionnelles et donc, dans une certaine mesure, s’avérer insatisfaisant.²²⁷

Des partenaires à domicile ?

Depuis une dizaine d’années, des créations nouvelles d’équipements « mutualisés » ou « hybrides » sont investies par les tutelles élues, dans lesquelles les fonctions d’une bibliothèque de lecture publique jouent un rôle majeur, mais cohabitent – autant architecturalement que sur le plan organisationnel – avec d’autres services.²²⁸ Sur le plan des services socio-culturels, les bibliothèques peuvent se rapprocher de services d’accompagnement social, et notamment des services de démarches administratives (on peut alors parler de MSAP). Ces nouveaux équipements se dotent d’une identité propre, qui ne rappelle pas ouvertement la dimension « bibliothèque », au profit d’une définition tierce de lieu de vie, de création ou de citoyenneté.

²²³ « Chacun a un secteur à sa charge, et est contributeur des autres secteurs. On fait de l’accueil partout. Certaines personnes s’engagent dans les accueils de classe tout en s’occupant de collections adultes. Moi, je fais des accueils de crèche. Il y en a certains qui sont sur l’équipement et qui vont faire l’heure du conte. » : entretien du 04/10/2024 avec Ramatoulaye Fofana-Sevestre (responsable d’établissement) à la bibliothèque Robert Sabatier (Paris 18). Voir aussi : KERCKAERT Fabienne, AZIZA Emmanuel, 2019. « Le projet d’établissement, un chantier toujours ouvert », chap. cit., p. 102-105.

²²⁴ Cf. Annexe n° 2, p. 119-121.

²²⁵ Sur la différenciation entre encadrements hiérarchiques et encadrements fonctionnels dans le cadre d’organisations transversales, Cf. ALMIMOFF Nicolas, 2020. *Les structures organisationnelles des bibliothèques*. Op. cit., p. 49-51.

²²⁶ « Je pense qu’il faut que l’on ait tout de même quelques discussions en plus avec les collègues. D’une part, avoir une équipe de direction qui est omniprésente sur le terrain, ça peut brouiller la légitimité des actions que l’on peut monter. (...) Mais il y a aussi la question de la représentation, centrale dans le cadre des partenariats. C’est quand même un peu notre affaire de direction que de représenter la bibliothèque auprès des partenaires. Or on laisse beaucoup de place à l’autonomie des agent·es, et c’est déjà arrivé que j’apprenne un peu par hasard l’existence de tel ou tel partenariat, comme ça, en dernière minute. Il n’y a jamais eu de problème avéré. Mais le jour où quelqu’un se trompera, ce sera sans doute de notre faute, de ne pas avoir su assurer l’encadrement. » : entretien du 04/10/2024 avec Ramatoulaye Fofana-Sevestre (responsable d’établissement) à la bibliothèque Robert Sabatier (Paris 18).

²²⁷ DE MIRBEL Marielle (dir.), 2016. *Diriger une bibliothèque : un nouveau leadership*. Paris : Cercle de la librairie, coll. « Bibliothèques », p. 124.

²²⁸ 6 décembre 2022. « Équipements mutualisés : l’union fait-elle toujours la force ? Journée professionnelle ». Dans *pro.bpi.fr*. Accessible à l’adresse : < <https://pro.bpi.fr/equipements-mutualises/> > [dernière consultation le 18/02/2025]. Voir aussi : EVANS Christophe, BESSON Raphaël, 20 février 2025. « Bibliogrill – Une seconde « grande mutation » des bibliothèques-médiathèques publiques ? ». Op. cit.

C'est le cas de l'Atelier Léonard de Vinci de Vaulx-en-Velin, établissement hybridant une médiathèque et une maison de quartier, inauguré en 2022. L'équipement, inséré au cœur du QPV de la Grande-Île (Mas du Taureau), est né d'une démarche participative ayant allié la population aux services de la commune, au tissu associatif local ainsi qu'à des acteurs institutionnels tels que la CAF. Son programme prévoit une conjugaison étroite de fonctions sociales et culturelles, censées répondre à des enjeux « d'inclusion sociale, de socialisation des personnes, de prise de responsabilité des usager·ères et de développement de la citoyenneté de proximité ».²²⁹ Cette mixité doit être intégrée jusque dans un organigramme unique mobilisant des profils professionnels pluriels tant liés aux fonctions d'une bibliothèque qu'aux fonctions d'un centre social.²³⁰ La gestion de certains espaces de l'équipement (« Café social club », fablab...) est confiée à des partenaires associatifs, intégrés de fait dans la vie quotidienne de l'équipement.²³¹ Le projet d'établissement, ainsi que les moyens d'organisation qu'il prévoit, doivent favoriser le partage du travail entre l'ensemble de ces acteurs. Des problèmes opérationnels se sont pourtant rapidement fait sentir, à commencer par le recrutement tardif des « agent·es côté centre social »²³² plus de six mois après l'inauguration de l'équipement. L'établissement connaît des difficultés répétées depuis 2023, souffrant notamment d'un manque de personnel et de la vacance régulière et prolongée de plusieurs postes d'encadrement.²³³ Ce contexte force les équipes à la gestion permanente de l'urgence et rend ardu tout retour critique fiable sur les expérimentations engagées sur l'intégration de l'altérité à même l'organigramme d'une « bibliothèque ». Les obstacles contre lesquels semble buter l'Atelier peuvent provenir d'une perte d'autonomie, réelle ou ressentie, causée par un processus inachevé de mutualisation de plusieurs organismes experts, au sein d'un environnement trop complexe. Ces écueils ont été signalés, dans un autre domaine, par la direction générale des patrimoines au sein d'un rapport consacré aux dynamiques de mutualisation qui touchent les musées territoriaux.²³⁴

3.3. Accompagner au changement

Au-delà de l'enjeu de l'intégration des partenaires extérieurs, il est nécessaire de prendre pleinement en compte l'importance d'intégrer l'ensemble des équipes autour du projet transversal que représente la politique partenariale. Les essais de réorganisations présentés ci-dessus participent d'une première tentative de faire des organigrammes et des fiches de poste des vecteurs de diversification des compétences, afin de décloisonner les

²²⁹ BRUJAS Valérie, GRANDET Odile, MOREL Anne, 2019. « Le projet d'établissement, un outil pour penser la bibliothèque autrement ». Dans GRANDET Odile, MOREL Anne (dir.). *Concevoir et faire vivre un projet d'établissement en bibliothèque*. Op. cit., p. 37-41. Voir aussi : CHEVRIER Jérôme, 08 février 2023. « L'Atelier, la médiathèque-maison de quartier de Vaulx-en-Velin : un tiers-lieu structurant le projet de renouvellement urbain ». Dans *pro.bpi.fr*. Accessible à l'adresse : < <https://pro.bpi.fr/ark:/34201/tx10045783t> > [dernière consultation le 18/02/2025].

²³⁰ BRUJAS Valérie, CLAVREUL Éléonore, 10 mai 2022. « Bibliogrill – Une médiathèque augmentée et hybride imaginée avec ses usagers ». Dans *pro.bpi.fr*. Accessible à l'adresse : < <https://pro.bpi.fr/ark:/34201/tx10044605t> >.

²³¹ « On leur laisse les clés à partir du moment où on est d'accord sur le sens de l'action, sur le projet d'établissement, sur les finalités... Ensuite, on établit un rapport de confiance. » : Valérie Brujas, *ibid*.

²³² Entretien du 29/01/2025 avec Alexandre Massipe (responsable d'établissement) à l'Atelier Léonard-de-Vinci / Médiathèque Maison de quartier (Vaulx-en-Velin).

²³³ Cf. LALANNE Christelle, 14 juin 2023. « Bibliothèques : les agents dépités par les "fermetures arbitraires" ». *Le Progrès (Lyon)* ; LALANNE Christelle, 13 juillet 2023. « Médiathèque et bibliothèques : les agents ont débrayé ce mercredi matin ». *Le Progrès (Lyon)*.

²³⁴ SAUNIER Bruno, PÉNICAUD Pierre, juin 2020. *Rapport sur l'organisation des musées de France au regard des réformes territoriales*. Rapport de la direction générale des patrimoines. Accessible à l'adresse : < <https://www.icom-musees.fr/ressources/rapport-sur-lorganisation-des-musees-de-france-au-regard-des-reformes-territoriales> >, p. 58-59.

pratiques et d'accorder à l'action partenariale les moyens de son existence. Le partage de responsabilités transversales et l'hybridation des profils renforcent l'autonomie et l'implication des agent·es.²³⁵ Une redéfinition des fiches de poste en concertation avec les agent·es permet également de mettre en valeur de nouvelles compétences à mettre en œuvre dans le cadre d'activités partenariales (connaissance du maillage local, expertise dans un domaine d'action particulier)²³⁶, particulièrement précieuses dans les cas d'agent·es s'étant engagé·es dans des reconversions professionnelles.²³⁷ L'équipe de préfiguration de la bibliothèque Virginia Woolf s'est constituée sur la base du profilage d'une quinzaine d'agent·es, chacun·e spécialiste d'un domaine (petite enfance, apprentissage des langues, jeu, scolarité...). Tous·tes sont en mesure de se constituer en référent·es de politiques transversales ambitieuses et en formateur·ices internes ; l'animation quant à elle est assurée par l'ensemble de l'équipe.²³⁸ À la bibliothèque Jacqueline de Romilly, les fiches de postes ont été refondues pour faire apparaître manifestement la dimension sociale de l'établissement, permettant à la fois d'orienter plus clairement les recrutements et de valoriser clairement les actions des agent·es.

On avait besoin, pour maintenir cette activité, de gens qui aient un réel engagement. On essaie d'être le plus clair possible durant les entretiens. Il faut que ce soit clair dans l'esprit de chacun. (...) Avec un organigramme comme ça, on donne une meilleure visibilité à nos postes. Dans un même temps, on cible des compétences et on propose aux candidats un accompagnement pour progresser. C'est valorisant, quand on met dans la fiche de poste « médiation numérique » en premier, plutôt que « acquisitions collections adultes », avec un volet mineur de médiation.²³⁹

Pour autant, cette montée en responsabilité individuelle ne va pas sans prérequis : plusieurs professionnel·les interrogé·es ont souligné le besoin des agent·es concerné·es de faire preuve d'une capacité d'adaptation forte et de volontarisme. Ils et elles peuvent en ce sens être soutenu·es par une offre de formation conséquente.²⁴⁰ Le renforcement de l'autonomie doit aussi s'accompagner d'une institution d'un vrai droit à l'erreur, seul à même de dédramatiser la prise de décision individuel·le.²⁴¹

Les capacités d'apprenance²⁴² des individus peuvent être étendues aux organisations, pour permettre le développement et la diffusion de nouvelles compétences à la faveur de

²³⁵ ALMIMOFF Nicolas, 2020. *Les structures organisationnelles des bibliothèques*. Op. cit., p. 49-51.

²³⁶ CHAMBON Fabrice, VAISMAN Jean-Baptiste, 14 décembre 2021. « Bibliogrill : Faut-il être bibliothécaire pour travailler en bibliothèque ? ». Dans *pro.bpi.fr*. Accessible à l'adresse : < <https://replay.bpi.fr/captations/bibliogrill/bibliogrill-faut-il-etre-bibliothecaire-pour-travailler-en-bibliotheque/> >.

²³⁷ Sur la valorisation des ressources professionnelles dans le cadre d'un parcours de reconversion, cf. MAACHA Élise, 2025. *Tout quitter pour devenir bibliothécaire, les ressorts des reconversions professionnelles volontaires en bibliothèque*. Mémoire d'étude, DCB. Villeurbanne : Enssib.

²³⁸ Entretien du 19/07/2024 avec Philippe Munsch (responsable d'établissement en préfiguration) et Raphaël Casadesus (référent autoformation et publics éloignés) au CCLNB, à propos de la bibliothèque en préfiguration Virginia Woolf (Paris 13).

²³⁹ Entretien du 18/07/2024 avec Nicolas Almimoff (responsable d'établissement) à la bibliothèque Jacqueline de Romilly (Paris 18).

²⁴⁰ Par ailleurs, un rapport conjoint du CNFPT et du ministère de la Culture pointe une corrélation entre taux de formation bas et faiblesse de la politique partenariale offerte. CNFPT, MINISTÈRE DE LA CULTURE, 2022. *Les personnels des bibliothèques territoriales et leur pratique de la formation : chiffres-clés*. Accessible à l'adresse : < <https://www.culture.gouv.fr/Media/Thematiques/Livre-et-lecture/OLP-mediathèque/2022-Chiffres-cles-personnels-bibliothèques-territoriales> >, p. 24.

²⁴¹ CLOT Nathalie, 2015. « Antifragile, ou les bienfaits du désordre en bibliothèque ». Dans PÉRALES Christophe (dir.). *Conduire le changement en bibliothèque*. Op. cit., p. 23-33.

²⁴² « Apprenance » : appliquée à une organisation, désigne la capacité à développer les connaissances et compétences des équipes dans un objectif d'accroissement de leur performance.

projets partagés. Le cas des ateliers de conversation FLE dans les bibliothèques de la Ville de Paris est à ce titre éclairant.²⁴³ Encore inexistante dans le réseau il y a quinze ans, cette forme d'animation a émergé d'un partenariat de formation avec la Bpi, encore encouragée par l'intégration au sein du réseau de l'un de ses agents. D'abord cantonnée à quelques initiatives locales, l'activité a donné lieu à la constitution d'une base de compétences importante et a fait « tache d'huile », jusqu'à concerner plus de vingt établissements. Désormais, un contenu de formation est proposé annuellement en interne, se nourrissant des retours d'expériences de l'ensemble des ateliers du réseau.²⁴⁴

De telles démarches partagées profitent fortement de l'appui d'un·e coordinateur·ice réseau, chargé·e de repérer les pistes de projets émergents et de ménager des moyens pour encourager leur mise en œuvre. À Paris, Alexandre Favereau-Abdallah indique définir des axes de travail partagés tout en laissant pour leur mise en œuvre une grande autonomie aux établissements.²⁴⁵ Son rôle est également d'assister les équipes pour résoudre des situations complexes ; cette aide concrète qu'il apporte lui sert à se positionner en facilitateur, pour accompagner un développement progressif de nouveaux dispositifs et coordonner des groupes de travail transverses.²⁴⁶ La multiplication des temps d'échanges « sur le terrain » permet en effet le travail de coconstruction, dans un climat de confiance qui stimule la réflexion et crée les conditions d'un travail réellement partagé : « *Il faut être à l'écoute, discuter, identifier tous les niveaux de relations.* »²⁴⁷

*

Les projets partenariaux ne sauraient être mis en œuvre pleinement sans le soutien d'organisations tenant compte de leurs enjeux particuliers. Dans un contexte général de réorganisations transversales, les politiques partenariales des établissements de lecture publique ne constituent qu'une facette d'une meilleure prise en charge de fonctions « nouvelles » pour la bibliothèque, qui s'ajoutent à la traditionnelle gestion de collections. Elle met néanmoins en lumière des problématiques spécifiques, autour de la capacité des établissements à se projeter en dehors de leurs murs, de constituer et pérenniser des projets transversaux, et d'assurer la montée en compétence des agent·es et l'hybridation progressive de leurs profils professionnels.

²⁴³ Bien que presque exclusivement organisé et animé par des bibliothécaires, ce type d'atelier s'appuie fréquemment sur des partenaires locaux, notamment dans le cadre d'échanges des publics. Notons à ce titre que les cours de langues restent rares dans les bibliothèques, de même que les ateliers de conversation dans les structures d'apprentissage des langues : cette complémentarité dessine une piste idéale pour l'établissement de partenariats.

²⁴⁴ Entretien du 19/07/2024 avec Philippe Munsch (responsable d'établissement en préfiguration) et Raphaël Casadesus (réfèrent autoformation et publics éloignés) au CCLNB, à propos de la bibliothèque en préfiguration Virginia Woolf (Paris 13).

²⁴⁵ ADAM Soizic, DENANCÉ Marie, EYMÉOUD Juliette, RANNOU Maël, FAVEREAU-ABDALLAH Alexandre, 17 septembre 2024. « Entretien avec Alexandre Favereau-Abdallah. Responsable des politiques de développement des publics et d'accueil des publics du champ social, service des bibliothèques et du livre de la Ville de Paris ». BBF. Accessible à l'adresse : < https://bbf.enssib.fr/sites/bbf.enssib.fr/files/documents/Contributions-focus/Focus-2024-09-17_entretien-AFA.pdf > [dernière consultation le 19/02/2025].

²⁴⁶ « *J'interviens beaucoup en réunion d'équipe, en tant que médiateur. Ça me permet de rappeler un cadre qui est parfois un peu complexe : il n'y a pas à tortiller, le rôle social, c'est un enjeu fort, qui nécessite un accompagnement important. En allant sur site, je peux apporter un premier niveau de réponses. Je suis également à l'écoute des attentes des collègues, et je peux donc ensuite mettre en place des réponses propres à faciliter les actions au quotidien, le développement de projets.* » : entretien du 29/11/2024 avec Alexandre Favereau-Abdallah (chargé de mission développement des publics, bibliothèques de la ville de Paris) au SBL.

²⁴⁷ Ibid.

*
* *

Les modèles d'adaptation déployés par les bibliothèques pour mieux réaliser leurs politiques partenariales doivent émerger d'un travail réflexif concerté, fondé sur une analyse préalable approfondie. En effet, l'adoption de « formules » – que ce soit dans la formalisation d'un projet de partenariat ou dans le choix d'un modèle d'organisation – expose l'établissement au risque de se calquer sur des exemples vus ailleurs, en prenant trop de raccourcis dans la réflexion à mener. Une réorganisation progressive, mue par une conscience sûre de la nécessité d'un accompagnement au changement, vise à s'accorder les moyens de cette réflexion, et permet donc de développer des processus de travail plus fonctionnels.²⁴⁸ La grande diversité de formes d'actions présentées ci-dessus donne à voir une dynamique encore expérimentale, mais peut parfois également trahir un cantonnement des réorganisations aux marges.

Par ailleurs, l'engagement d'un établissement dans une démarche volontariste de réorganisation en vue de réaliser sa vocation sociale ne doit pas verser dans une forme d'idéalisme : toute réorganisation engage une modification de la culture professionnelle et du climat de travail général, et l'adhésion de chacun·e au nouveau « projet » n'est pas acquise de nature. L'évolution des représentations professionnelles représente, pour la réussite d'une politique partenariale, une source de difficultés autant qu'une opportunité.

²⁴⁸ ROCHELLE Matthieu, 2015. « Conduire le changement : un travail au long cours ». Dans PÉRALES Christophe (dir.). *Conduire le changement en bibliothèque. Op. cit.*, p. 141-149.

III. MANIÈRES DE VOIR : RECONFIGURATIONS DE LA PERCEPTION DU TRAVAIL EN BIBLIOTHÈQUE SOUS L'EFFET DU DÉVELOPPEMENT DES POLITIQUES PARTENARIALES

L'évolution forte et rapide de l'environnement sociétal et de la commande politique transforme la bibliothèque, équipement culturel qui aspire à devenir un lieu de vie, de création, d'inclusion et de citoyenneté. L'affirmation du rôle social des établissements de lecture publique, en diversifiant les services qu'ils proposent, bouleverse l'environnement professionnel dans lequel progressent leurs agent·es. Par-là, ce sont également les représentations que se font les bibliothécaires de leurs fonctions ou de leur légitimité à exercer certaines tâches au quotidien qui se voient profondément renouvelées. Au prisme du développement des politiques partenariales des bibliothèques, la perception de ces évolutions, qu'elle soit positive ou négative, soulève des enjeux touchant tant à l'engagement des individus dans leurs missions qu'à l'identité de la bibliothèque dans la cité.

C'est d'abord l'intégration des nouvelles dimensions professionnelles de l'accompagnement social qui refaçonne les manières de voir le métier, générant une variété de réponses, de l'engagement de sa propre personne à des solutions organisationnelles usant du partenariat comme indispensable complément. Dans un second temps, l'ouverture des bibliothèques à des tiers redéfinit la valeur du travail produit au sein de l'institution, tant pour les équipes qu'aux yeux de leurs tutelles et de leurs publics.

1. CONCILIER L'ACCOMPAGNEMENT SOCIAL ET LE « CŒUR DE MÉTIER »

La place grandissante occupée par la dimension sociale dans les projets d'établissements a généré dans la profession un discours critiquant une tendance à transformer le métier de bibliothécaire en lecture publique en un « couteau suisse »²⁴⁹, capable de tout faire. De la prescription de ressources culturelles à l'information sur les droits en passant par l'animation de cours de langue, le ou la « bibliothécaire idéal·e » devrait s'adapter en toute occasion aux besoins divers de publics de plus en plus variés. Pour autant, le développement de nouvelles compétences en bibliothèque ne passe pas nécessairement par un repoussement incontrôlé des limites professionnelles. Bien au contraire, la structuration de politiques partenariales raisonnées et fondées sur des moyens réalistes contribue à résoudre le « malaise identitaire » ambiant.

²⁴⁹ GILBERT Raphaëlle, MOULIN Marion, 2022. « Une crise de la médiathèque troisième lieu ? ». Dans GILBERT Raphaëlle (dir.), *Penser la médiathèque en situation de crise*. Op. cit., p. 110-111.

1.1. Des bibliothécaires « travailleurs sociaux » ?

Depuis trente ans au moins, la profession fait état d'un débat grandissant autour de la place à allouer aux missions d'accueil et de médiation dans le métier de bibliothécaire, face aux fonctions traditionnelles rattachées aux collections documentaires. Elisabeth Meller-Liron signalait déjà en 1998 s'inquiéter d'un clivage grandissant entre une fonction « noble », « *tout entière consacrée à la diffusion de l'écrit à travers les voies les plus valorisantes* » et une fonction « plus sociale », « *absorbée par les problèmes des publics en difficulté ou éloignés de la lecture* ». ²⁵⁰ Bien loin de se résorber, cette dichotomie de perception s'est sans doute accrue, avec une inversion des valeurs attachées à l'une et l'autre fonction chez une partie des professionnel·les, notamment chez les agent·es récemment recruté·es. ²⁵¹ Néanmoins, la mutation constatée des profils de métiers reste identifiée comme une source de tensions, notamment quand elle questionne la posture et les compétences à mobiliser dans l'accueil des publics. La prise en compte de besoins plus diversifiés, ainsi que la démarche assumée de s'inscrire en tant que lieu de vie ouvert à l'ensemble de la population – malgré des réalités sociales parfois complexes – peut aller jusqu'à faire perdre de vue la « base commune » ²⁵² sur laquelle se fondent *les métiers* de bibliothécaire. La description d'une évolution du métier vers celui de « travailleur·euse » ou « animateur·ice social·e » porte une connotation négative, trahissant des inquiétudes fortes quant à l'avenir. ²⁵³ Au contraire, les discours se réjouissant de perspectives optimistes préfèrent évoquer une transition vers des missions de « médiation auprès des usager·ères », d'« ouverture », de « polyvalence ». ²⁵⁴ Ces nuances lexicales révèlent, davantage que la crainte passive d'une perte de sens, une tentative active de pointer les risques d'une dévalorisation du métier – ou plutôt, d'une non-revalorisation de celui-ci malgré un élargissement de son domaine d'action.

De fait, les propos recueillis dans la présente enquête déploient des discours très largement positifs autour des expérimentations d'actions dans le « champ social », à l'exception notable des témoignages touchant à des situations de crise. La première tentative de développer un service d'aide administrative à la bibliothèque Václav Havel rappelle des épisodes douloureux, dans lesquels les agent·es investi·es ont été confronté·es à des limites sévères liées d'une part à leur déontologie (peur de dépasser ses

²⁵⁰ MELLER-LIRON Elisabeth, 1996. « Ouvertures de la journée d'études ». Dans DINCLAUX Marie, VOSGIN Jean-Pierre. *Partenariats et bibliothèques*. Op. cit., p. 14.

²⁵¹ En 2019, dans une enquête sur la perception des évolutions du métier de bibliothécaire, Clémence Desrues relevait une très forte adhésion aux évolutions perçues (91%), compensée par des perceptions négatives dans des proportions grandissantes en fonction de l'ancienneté des personnes interrogées. L'affirmation de la place des usager·ères, la mixité culturelle et la place grandissante de la médiation font partie des évolutions mobilisant le plus l'adhésion des agent·es. Cf. DESRUES Clémence, 2019. *Les réticences face aux évolutions du métier de bibliothécaire : enquête auprès des professionnels de lecture publique*. Mémoire d'étude, DCB. Villeurbanne : Enssib, p. 19-26.

²⁵² BERTRAND Anne-Marie, 2004. « Approche archéologique et généalogique du métier ». Dans CALENGE Bertrand (dir.). *Bibliothécaire, quel métier ?* Paris : Cercle de la librairie, coll. « Bibliothèques », p. 21-37.

²⁵³ Clémence Desrues pointe là une inquiétude de second plan, citée après une crainte de disqualification du métier (remplacement par des bénévoles, par des structures d'animation) et celle de la contrainte budgétaire. Un répondant évoque une vision pessimiste de l'avenir, dans lequel l'institution de lecture publique disparaîtrait, noyée par ses partenaires actuels : « *Les bibliothèques seront autogérées par les présidents d'associations culturelles et sportives sous la surveillance de l'adjoint à la communication. Le rôle des "bibliothécaires" est de préparer leur propre mutation en "animateurs"* ». DESRUES Clémence, 2019. *Les réticences face aux évolutions du métier de bibliothécaire*. Op. cit., p. 32-33.

²⁵⁴ *Ibid.*, p. 35, p. 51.

compétences, de transgresser l'intimité des bénéficiaires, de mal les accompagner)²⁵⁵, d'autre part à l'engagement de leur responsabilité individuelle, dans un cadre professionnel flou qui n'assure pas le soutien de la tutelle administrative.²⁵⁶ La redéfinition de l'étendue des missions des bibliothécaires peut également se faire par la négative, avec l'identification de « lignes rouges » au-delà desquelles les encadrant·es interdisent aux opérator·ices de s'engager – un des principaux risques évoqués consistant à se voir emporté au-delà de son champ de compétences après avoir satisfait une demande simple.²⁵⁷

Le repositionnement du travail de bibliothécaire constitue souvent une étape centrale de la sortie de crise. Ce travail de réflexion permet d'affirmer la légitimité d'un certain nombre d'actions présentées comme « incontestables » mais pouvant néanmoins faire l'objet d'une définition insuffisante et engendrer un dépassement de compétence.²⁵⁸ Replacer des limites, c'est non seulement prévenir les écarts de perception générateurs de conflits au sein des équipes, mais également préparer la prise en charge de pans d'activité par des acteurs tiers.²⁵⁹ Bien souvent en effet, le « malaise identitaire »²⁶⁰ suscité par la mutation perçue du métier peut provenir d'une perception autocentrée de l'institution de lecture publique, qui tend à se considérer comme un palliatif aux défaillances de la prise en charge sociale. Cette perception erronée, résultant d'une méconnaissance des acteurs tiers et de leurs actions, peut encore fournir un terrain propice au rejet de missions considérées comme inacceptables (« *ce n'est pas mon métier* »).²⁶¹ L'idée que « tout doit être possible » supprime en effet le cadre et le but de l'action, et génère encore davantage

²⁵⁵ « Il est arrivé que certain·es des bibliothécaires de l'équipe se disent « OK, je peux le faire », pris dans l'urgence ou la demande pressante. Mais tout le monde n'est pas à l'aise avec ce genre de choses, et on s'aperçoit très vite qu'on peut faire des conneries, que les différences de traitement génèrent des tensions au sein de l'équipe. C'est aussi très chronophage, ça mobilise des agent·es qui ne sont pas nécessairement disponibles pour ça. » Pascal Ferry : entretien du 02/07/2024 avec Pascal Ferry (responsable d'établissement) et Stéphanie Azria (responsable pôle adultes, chargée des publics éloignés) à la bibliothèque Václav Havel (Paris 18).

²⁵⁶ « Quand les dispositifs étaient encore fragiles, la hiérarchie est intervenue, pour dire à un membre de l'équipe « ça suffit, vous en faites trop ». Rapidement, l'investissement des agent·es dans ce qui passe pour être à la limite du cadre peut être interprété comme de la militance. (...) Ça a été la source de conflits très durs, dans lesquels des questionnements de fond sur l'étendue du service publics ont été tranchés par l'application d'une sanction ». Pascal Ferry, *ibid.*

²⁵⁷ « On n'est pas travailleurs sociaux. J'ai une expérience qui m'a fait prendre conscience de nos limites. Une jeune femme est venue me voir à la bibliothèque. Elle m'a abordé en me demandant un renseignement sur notre documentation en ressources linguistiques à visée professionnelle. On sympathise... À un moment, elle m'explique qu'elle est à la rue, qu'elle cumule des difficultés, qu'il y a quelque chose en lien avec des violences sexuelles. J'essaie de la rediriger vers « Aurore », je lui dis que si elle veut essayer de se sortir de la rue, je peux essayer de lui prendre un rendez-vous chez un travailleur social. Or, elle n'a pas honoré le rendez-vous. Je lui en organise un deuxième, et cette fois, elle vient accompagnée d'une autre jeune femme. Elle m'explique ensuite qu'elle est toxicomane, qu'elle est concernée par une décision de justice... Une situation extrêmement compliquée, qui mêle un parcours de migration chaotique, des stupéfiants, de la prostitution... J'étais complètement dépassée. Au début, je voulais l'aider à s'inscrire dans un CAP pâtisserie, éventuellement trouver de quoi s'héberger... Mais là j'étais dépassée, j'avais fait preuve de naïveté, et je méconnaissais complètement ce sur quoi je pouvais m'engager et ce qui n'était pas de mon champ. » : Sophie Bobet : entretien du 10/07/2024 avec Sophie Bobet (responsable d'établissement) et Julie Garnier (médiatrice) à la bibliothèque de la Canopée (Paris 1).

²⁵⁸ GILBERT Raphaëlle, 2022. « Les espaces et la fonction : de quoi la médiathèque est-elle le lieu ? ». Dans GILBERT Raphaëlle (dir.), *Penser la médiathèque en situation de crise*. Op. cit., p. 128.

²⁵⁹ « Certains assument un rôle de pseudo médiateur social. Pourtant, d'une part ils ne font pas forcément du bon travail, mais en plus ils s'abîment, parce qu'ils se rendent bien compte des nombreuses limites objectives de leur action. Alors qu'en situation de partenariat, dire « j'accueille des publics souffrant de troubles psy, dans tel périmètre circonscrit, et toutes les animations que je mène, je les fais avec du personnel soignant », c'est tout à fait autre chose. Tu n'es pas tout seul, et ça change la donne. » : entretien du 29/11/2024 avec Alexandre Favereau-Abdallah (chargé de mission développement des publics, bibliothèques de la ville de Paris) au SBL.

²⁶⁰ EVANS Christophe, BESSON Raphaël, 20 février 2025. « Bibliogrill – Une seconde « grande mutation » des bibliothèques-médiathèques publiques ? ». Op. cit.

²⁶¹ DESRUES Clémence, 2019. *Les réticences face aux évolutions du métier de bibliothécaire*. Op. cit., p. 51.

d'incertitudes quand l'opérateur·ice est confronté·e à un accroissement infini de critères aux contours très relatifs, qu'il ou elle n'est pas en mesure de circonscrire : « *tout est faisable, tout est possible, rien n'est limité* ».²⁶² Il est possible de déjouer cette vision négative et génératrice d'incertitudes par un accompagnement progressif, nourri d'échanges professionnels et de la production de rapports d'expérience partagés entre les établissements (y compris en cas d'échec ou d'impasse), ou encore par un travail de réflexion mené par des groupes de travail transversaux, qui sont en mesure de présenter les résultats de leurs travaux à l'ensemble des équipes. Ce n'est qu'à ce stade de conscientisation de son propre rôle que la bibliothèque peut être à même de se constituer elle aussi en « tiers » au sein d'un système d'acteurs. Pour autant, l'ouverture aux partenaires ne conclut pas à elle seule le questionnement entourant la mutation des métiers de la lecture publique, puisque le processus partenarial lui-même mobilise des compétences nouvelles.

1.2. Des « médiateurs » parmi les bibliothécaires : enjeux et opportunités d'une fonction singulière

En reconnaissance de la spécificité des compétences mobilisées par une mission d'accueil « allant vers » les publics ainsi que par le travail de lien à mener étroitement auprès des partenaires du territoire, certaines bibliothèques font le choix de l'intégration de profils non-bibliothécaires au sein des équipes.

L'intégration de tel·les intervenant·es aux équipes, que la profession a convenu d'appeler « médiateur·ices », n'est pas un fait nouveau. Dès les années 1980 et jusqu'au milieu des années 2000, la « politique des grands frères » appelée de ses vœux par l'État socialiste dans les zones urbaines « sensibles » symbolise une promesse nouvelle d'inclusion démocratique, favorisée par le dispositif des emplois aidés.²⁶³ Au sein des bibliothèques des territoires concernés, des « animateurs » ou « agents d'ambiance » sont recrutés pour appuyer la fonction de proximité des établissements de lecture publique. Des témoignages donnent à voir l'action d'intervenants de terrain au contact des jeunes et des organismes qui les accueillent au quotidien²⁶⁴, prévenant des usages abusifs des lieux ou des conflits entre publics.²⁶⁵ Aujourd'hui encore, malgré le déclin des emplois aidés et la disqualification de la « politique des grands frères », une dynamique semblable persiste : les établissements peuvent faire le choix d'aiguiller leurs recrutements vers des

²⁶² DUJARIER Marie-Anne, 2016. *L'idéal au travail*. Op. cit., p. 223. Cité dans : KOENIG Marie-Hélène, 2018. *Accompagner les transformations du travail en bibliothèque*. Op. cit., p. 223.

²⁶³ BEUNARDEAU Pauline, 2012. « Les "grands frères" dans la politique jeunesse de Saint-Denis : genèse d'une figure dépréciée dans le débat public local et national ». Dans PICKARD Sarah, NATIVEL Corinne, PORTIER-LE COCQ Fabienne (dir.). *Les politiques de la jeunesse au Royaume-Uni et en France*. Paris : Presses Sorbonne Nouvelle, coll. « Monde anglophone », p. 129-145. Sur les formes de réaffiliation des populations locales et leur réappropriation par les pouvoirs publics, cf. MERKLEN Denis, 2009. *Quartiers populaires, quartiers politiques*. Paris : La Dispute.

²⁶⁴ En 1999, Sandrine Pantaleao trace l'historique de l'emploi d'un médiateur par la bibliothèque Crimée, dans un contexte social radicalement différent de celui observé dans le cadre de notre propre enquête : « *Seul équipement culturel de proximité, la bibliothèque est sortie de son isolement en nouant des liens avec les professionnels impliqués sur le terrain, des travailleurs sociaux dans leur grande majorité. (...) C'est lors d'une de ces visites d'information que [la directrice de l'établissement] a rencontré au foyer africain Boki Diawara, personne ressource de premier plan sur le quartier. Reconnu par la communauté africaine comme arbitre de bon conseil et jouissant d'une forte autorité auprès des enfants, Boki Diawara n'a pas eu de mal à s'intégrer au sein de la bibliothèque comme médiateur interne et externe. Engagé comme contractuel par la ville de Paris depuis trois ans, il est pour beaucoup dans la pacification de la bibliothèque et dans l'instauration de rapports normaux entre les bibliothécaires et les enfants.* ». PANTALEAO Sandrine, 1999. *Le rôle social des bibliothèques et les ressources du partenariat*. Op. cit., p. 18.

²⁶⁵ GODONOU-DOSSOU Nelly, 2002. *L'accueil du public étranger en bibliothèque municipale : le cas de la bibliothèque municipale de Lyon*. Mémoire d'étude, DCB. Villeurbanne : Enssib, p. 29, 31-32.

profils à même de rapprocher l'institution des populations.²⁶⁶ L'appellation de « grand frère » est encore d'usage pour euphémiser la distance sociologique séparant la majorité des bibliothécaires des médiateur·ices recruté·es.

Une autre démarche expérimentée par plusieurs bibliothèques Nord-Américaines, consiste à recruter des travailleur·euses sociaux·ales au sein des équipes de bibliothécaires. Un récent rapport de l'ABPQ donne à lire un retour critique sur les initiatives de rapprochement entre bibliothèques et travail social, et notamment à la bibliothèque de Drummondville depuis 2021, puis à la bibliothèque Gabriel Roy de Québec.²⁶⁷ À la suite de tentatives de gestion coercitives de conflits avec des usager·ères, ces établissements se sont engagés dans le cofinancement de postes d'intervenantes sociales avec le soutien d'organismes tiers. L'agente partage ses missions entre des interventions au sein de la bibliothèque et de la médiation de rue ; elle a également à sa charge la coordination d'actions avec des tiers. Contrairement aux « grands frères » recrutés pour leur profil social et leurs savoirs relationnels, ce sont les compétences spécifiques des travailleuses sociales (analyse, expertise administrative, capacités de médiation auprès de personnes et d'organismes tiers) qui sont valorisées. En plus d'apaiser les relations au sein de la bibliothèque – le nombre d'exclusions prononcées par les bibliothèques a nettement chuté –, ce dispositif a permis un renforcement considérable des liens avec les acteurs locaux et l'ébauche de projets de partenariats. Il constitue une approche préventive, réalisant la vocation d'inclusion et d'hospitalité de la bibliothèque, tout en participant à approfondir son ancrage dans le territoire.

Depuis 2021, les bibliothèques parisiennes connaissent une situation à la croisée des deux dispositifs présentés ci-dessus. Originellement créés pour faire face à des situations de violence dans quelques établissements²⁶⁸, les postes de « médiateur·ices » connaissent des évolutions progressives. Après quelques mois d'activité, une réflexion sur l'usage de ces postes a été engagée à l'échelle du réseau et soutenue par des réunions bisannuelles de l'ensemble des médiateur·ices. Plutôt qu'une convergence vers un référentiel de compétences unique, c'est l'adaptation aux contextes et besoins locaux qui a prévalu. L'exemple de la bibliothèque de la Canopée est particulièrement éclairant. Celle-ci emploie deux médiateur·ices. L'un a récemment rejoint la Canopée pour faciliter les relations avec les usager·ères fragiles et épauler, dans une logique de complémentarité, son homologue placée auprès de la responsable d'établissement sur des missions transversales de coordination de groupes de travail, de pilotage de projets partenariaux et de déploiement de services innovants.²⁶⁹ Dans les bibliothèques Jacqueline de Romilly,

²⁶⁶ GILBERT Raphaëlle, MOULIN Marion, 2022. « L'analyse socio-urbaine : penser la médiathèque dans son environnement urbain, social, partenarial et politique ». Dans GILBERT Raphaëlle (dir.). *Penser la médiathèque en situation de crise*. Op. cit., p. 153. Voir aussi GODONOU-DOSSOU Nelly, 2017. « La médiation sociale ou le génie du "tiers" ». Dans MARCEROU-RAMEL Nathalie (dir.). *Les métiers des bibliothèques*. Paris : Cercle de la Librairie, p. 53-62.

Voir aussi MERKLEN Denis, 2017. « Les bibliothécaires face à leurs quartiers ». Dans MERKLEN Denis. *Pourquoi brûle-t-on des bibliothèques ?* Villeurbanne : Presses de l'Enssib, p. 191-238.

²⁶⁷ BONNARD Martin, septembre 2023. *Façonner le travail social en bibliothèque publique*. Mémoire de l'ABPQ. Accessible à l'adresse : < https://www.abpq.ca/pdf/Memoire_2023-09-14_ABQP_travail_social.pdf >. Voir aussi FAVEREAU-ABDALLAH Alexandre, 07 novembre 2024. « Des travailleurs sociaux en bibliothèque au Québec, une initiative qui fait boule de neige ». Dans *pro.bpi.fr*. Accessible à l'adresse : < <https://pro.bpi.fr/ark:/34201/tx10048506t> > [dernière consultation le 20/02/2025].

²⁶⁸ Actuellement, 8 postes de MSC répartis entre : Canopée (2 MSC, 1^{er} arr.) ; Gutenberg (15^e arr.) ; Jacqueline de Romilly (18^e arr.) ; Benjamin Rabier (19^e) ; James Baldwin (19^e arr.) ; 1 MSC partagé·e entre les bibliothèques Hergé et Claude Lévi-Strauss (19^e arr.) ; Assia Djebar (20^e arr.).

²⁶⁹ La question du genre, et plus largement du statut social des MSC est particulièrement centrale dans la relation aux publics fragiles, majoritairement masculins, alors que les équipes de bibliothécaires sont au contraire constituées d'une forte majorité de femmes. « Boubakar, il va être sur du relationnel. Il va offrir du thé à la menthe. Il va discuter avec les jeunes. C'est un [t. s. v. p.]

Gutenberg et Assia Djebbar, les médiateur·ices occupent tous·tes trois des fonctions de coordination de projets partenariaux prenant l'ascendant sur leur mission de travail relationnel, en reconnaissance du caractère chronophage du pilotage d'une politique partenariale.²⁷⁰

Le recrutement, le renouvellement et la pérennisation des postes de médiateur·ices a soulevé des enjeux importants en termes de gestion des ressources humaines. D'abord exclusivement limité aux filières de la culture et de l'animation, les recrutements se sont ouverts pour compenser une faible attractivité, tout en restant réservés aux titulaires de la fonction publique. Les rémunérations relativement faibles attachées aux supports de postes limitent par ailleurs significativement l'intérêt manifesté par des profils exogènes. Par détournement, certains postes ont été récemment pourvus par des agent·es « du métier », situation qui contredit partiellement la spécificité des missions qui leur sont confiées, surtout dans des établissements où « *tout le monde fait de la médiation* ». ²⁷¹ Le croisement de la tendance des médiateur·ices à investir des fonctions de programmation et de celle des bibliothécaires à pleinement prendre en charge les enjeux de la médiation font dire à Alexandre Favereau-Abdallah qu'une convergence serait souhaitable à terme.²⁷² Il mesure néanmoins la part de liberté et d'expérimentation permise par les profils exogènes et l'apport de leurs cultures professionnelles propres parmi des équipes de bibliothécaires, au risque de leur isolement²⁷³ – et donc d'une fragilité de leurs activités, peu partagées.²⁷⁴

Pour moi, dans un schéma idéal, il faudrait plutôt tendre vers un arrêt des médiateurs. À Václav par exemple, ils ont fini par affirmer que le rôle de leur médiateur, ils savaient l'assumer avec des bibliothécaires. J'aimerais que toutes les compétences des médiateurs puissent se diffuser dans les tâches des bibliothécaires. Mais dans le même temps, on se rend compte que le fait de ne pas être bibliothécaires leur a donné une forme de liberté, d'action et une capacité à sortir de leur établissement sans être en lien avec des problématiques bibliothéconomiques internes, de service public ou de traitement des collections.²⁷⁵

Ces expérimentations ponctuelles ouvrent un champ de réflexion plus large sur l'intégration de profils professionnels variés au sein de bibliothèques redéfinies comme

[SUITE NOTE 269] *homme qui parle à des hommes ; dans leurs langues maternelles, parfois. » ; « La création du poste de Julie a eu lieu dans un contexte de sortie de crise sanitaire, où on avait des problèmes avec des hommes CSP+, qui ne respectaient pas la parole des femmes (agentes et usagères) dans notre établissement. On avait besoin d'une médiation assurée par une femme. »* Entretien du 10/07/2024 avec Sophie Bobet (responsable d'établissement) et Julie Garnier (médiatrice) à la bibliothèque de la Canopée.

²⁷⁰ « On a réorienté le poste, pour en faire une mission d'avant-garde sur la question des publics éloignés. On souhaite qu'il ait le temps se consacrer à temps plein au montage de projets complexes et chronophages. On veut qu'une fois la chose construite, l'ensemble de l'équipe puisse participer. Notre médiateur est en quelque sorte un éclaireur. » : entretien du 18/07/2024 avec Nicolas Almimoff (responsable d'établissement) à la bibliothèque Jacqueline de Romilly (Paris 18).

²⁷¹ Entretien du 25/10/2024 avec Sophie Maurin-Bourdil (responsable d'établissement) à la bibliothèque Assia Djebbar (Paris 20).

²⁷² Les interrogations autour de l'intégration progressive des missions des médiateur·ices au sein de celles des bibliothécaires n'est pas nouvelle, comme en témoigne : LETURCQ Sandrine, 1999. *Les médiateurs en bibliothèque*. Villeurbanne : éd. de l'Enssib.

²⁷³ Sur la question de l'intégration au sein de l'équipe d'un·e professionnel·le exogène : MAUBERNARD Corinne, 2018. *Manager l'hybridité en bibliothèque : le même ou l'autre ?* Mémoire d'étude, DCB. Villeurbanne : Enssib, p. 45-46.

²⁷⁴ « Pour éviter l'isolement au sein de l'équipe, j'ai décidé de monter l'ensemble de mes projets en binôme avec une bibliothécaire. Ça permet d'ancrer les projets dans la vie de l'établissement, et moi, ça m'aide à mieux comprendre leur métier, à m'engager dans leurs activités. (...) J'aime maîtriser mon environnement professionnel ; si un usager vient me voir et que je n'ai pas la main sur les outils, je me vois mal être en incapacité de créer du lien avec lui à cause d'un défaut de connaissance technique. C'est un positionnement qui m'est personnel. » : entretien du 27/09/2024 avec Nidhal Fadhlaoui (médiateur) à la bibliothèque Gutenberg (Paris 15).

²⁷⁵ Entretien du 29/11/2024 avec Alexandre Favereau-Abdallah (chargé de mission développement des publics, bibliothèques de la ville de Paris) au SBL.

des lieux d'accueil socio-culturel, problématique que se proposent de traiter les premiers établissements hybridant par exemple les fonctions d'une bibliothèque avec celle d'un centre social. Elles réorganisent les représentations du métier, tantôt en les augmentant, tantôt en les redéfinissant dans un rapport de collaboration avec l'extérieur.

1.3. De la « fibre sociale » individuelle à la politique partenariale

Au-delà de la question des compétences propres au travail social, la réussite d'une politique partenariale en direction du « champ social » est souvent présentée comme conditionnée à un investissement fort d'une partie des équipes en sa faveur. On retrouve ici l'expression figée de « fibre sociale », mobilisée par les professionnel·les interrogé·es pour qualifier l'engagement de leurs équipes ou d'elles-mêmes selon des modalités diverses²⁷⁶, qu'une exploration de l'« *ethos* bibliothécaire » peut permettre d'éclairer.²⁷⁷

Le concept d'*ethos* permet de discerner les récurrences de comportement au sein de groupes sociaux, porteurs de valeurs qu'ils performent dans l'ensemble de leur actions et interactions. Dans leur contexte professionnel, les bibliothécaires mobilisent des valeurs pour délimiter le cadre éthique de leur action et tirer de leurs pratiques un « sens du travail ». Ces valeurs, et plus largement les « valeurs du service public », sont généralement invoquées dans les discours pour dénoncer des évolutions du cadre administratif ou le remodelage de services, perçus comme non respectueux des efforts engagés par les agent·es. Ce sentiment de non-reconnaissance est particulièrement prégnant du fait de la spécificité de la contribution sociale du service public. Les conflits de valeurs peuvent néanmoins également constituer le terrain d'émergence de pratiques qui investissent le cadre du travail pour en redéfinir l'*ethos* professionnel. En effet, si l'*ethos* bibliothécaire façonne les agent·es de la lecture publique, ces dernier·ères produisent et restructurent cet *ethos* par leurs pratiques. C'est là qu'intervient la « fibre sociale », disposition psycho-affective, éthique et cognitive de certain·es agent·es qui favorise leur engagement dans les actions « à caractère social » et les fait œuvrer pour la légitimation et la reconnaissance de celles-ci au sein du milieu professionnel en général.

²⁷⁶ « Les fiches de poste, elles peuvent évoluer en fonction des personnes qui les occupent. Chez nous, tu peux être sûr qu'en passant quelques coups de fil tu vas trouver quelqu'un pour assurer une animation, faire vivre un partenariat. Tout ça dépend de la « fibre » des collègues. » : Pascal Ferry, entretien du 02/07/2024 avec Pascal Ferry (responsable d'établissement) et Stéphanie Azria (responsable pôle adultes, chargée des publics éloignés) à la bibliothèque Václav Havel (Paris 18).

« Quand on vient dans une bibliothèque comme Jacqueline de Romilly, on le fait en conscience (...), on voit au moins dans les grandes lignes les problématiques que rencontre la population de notre territoire. Notre équipe est composée de bibliothécaires volontaires, qui peuvent avoir une « fibre sociale » très développée. » : entretien du 18/07/2024 avec Nicolas Almimoff (responsable d'établissement) à la bibliothèque Jacqueline de Romilly (Paris 18).

« J'ai une certaine « fibre sociale », et puis j'ai bossé dans des collectivités où il y a ce type de publics. Je trouve ça dommage qu'on ne s'en préoccupe pas davantage, même dans le 6^e arrondissement, où il y a pourtant un certain nombre de foyers, de personnes précaires, sorties de la rue, des femmes seules, des MNA, des seniors isolés... » : entretien du 19/07/2024 avec Mireille Choffrut (responsable d'établissement) à la bibliothèque André Malraux (Paris 6).

« Quand on vient ici, on sait pour quoi on vient. On sait que c'est une bibliothèque dans laquelle on se confronte parfois à des relations complexes, rugueuses, compliquées, qui parfois, dans la mesure où on aimerait avoir « seulement un métier de bibliothécaire » et promouvoir notre amour du livre, peuvent fatiguer. C'est là que la « fibre sociale », cette volonté de défendre l'accompagnement humain, elle prend un coup. » : entretien du 27/09/2024 avec Frédérique Lemoine (responsable d'établissement) à la bibliothèque Gutenberg (Paris 15).

« Parmi les mille deux-cents agents des bibliothèques de la Ville, ceux de notre bibliothèque, c'est des convaincus, ils ont la « fibre ». C'est des gens qui se lèvent le matin pour pousser la lecture publique. » : Raphaël Casadesus, entretien du 19/07/2024 avec Philippe Munsch (responsable d'établissement en préfiguration) et Raphaël Casadesus (référént autoformation et publics éloignés) au CCLNB, à propos de la bibliothèque en préfiguration Virginia Woolf (Paris 13).

²⁷⁷ L'analyse qui suit s'appuie sur une présentation des travaux d'Isabelle Fortier et des sociologues Daniel Mercure et Mircea Vultur faite dans : KOENIG Marie-Hélène, 2018. *Accompagner les transformations du travail en bibliothèque*. Paris : Cercle de la librairie, coll. « Bibliothèques », p. 48-54.

Ainsi, selon la légitimité dont jouit ou non le ou la professionnel·le portant un *ethos* bibliothécaire « social », le caractère performatif de sa « fibre sociale » se traduit de manières bien distinctes. Quand une valorisation consensuelle de son activité peut être source de fierté et de partages féconds, un sentiment d'illégitimité au contraire peut le·la pousser dans des expressions de résistance ou de distance au collectif et cela jusqu'à des formes de réprobation sociale. Sa marginalité peut aussi l'amener à une démarche active de lutte pour la légitimité et la reconnaissance de son *ethos* particulier.

Si les responsables d'établissement interrogé·es affirment généralement que l'*ethos* « social » est partagé par la plus forte majorité de leurs équipes, nombre d'entre elles·eux reconnaissent que l'étendue du rôle social de la bibliothèque reste l'objet de débats réguliers – plutôt que de conflits ouverts – sur les ressources opérationnelles à lui allouer. Ainsi, dans un contexte de ressources limitées, certain·es agent·es peuvent compenser ce qu'ils et elles considèrent comme une « qualité empêchée »²⁷⁸ en surinvestissant leur « fibre sociale » dans un engagement dépassant les attendus professionnels. Cela peut se traduire par des initiatives portées à titre individuel ou par l'investissement de relations personnelles dans les actions partenariales²⁷⁹, et cela jusqu'à des suspicions ou accusations d'engagement militant, en rupture avec le devoir de réserve statutaire.

La « fibre sociale » peut également être sollicitée par les encadrant·es prescripteur·rices comme une valeur professionnelle capable de fédérer les équipes. D'une manière plus ou moins explicite (cette « valeur » ne saurait figurer sur une fiche de poste), plusieurs responsables d'établissement la présentent comme un prérequis au recrutement et comme le fondement d'une adhésion loyale au projet d'établissement, clé de la cohésion des équipes. Si cet usage ne fait pas l'objet d'un contrôle strict et d'une adhésion avérée au sein des équipes, il peut néanmoins virer à une instrumentalisation négative, quand l'encadrant·e fait appel à la « fibre sociale » de ses agent·es – pourtant une valeur éthique qui leur est propre, intangible – afin d'exiger de leur part un investissement, déraisonnable au vu des moyens effectivement alloués. Ce mode de management condamnable ne respecte pas la qualité de travailleur·euses des bibliothécaires en faisant d'elles et eux des individus en mission accomplissant une « vocation ».²⁸⁰ Il est générateur de souffrance au travail, et peut par conséquent accélérer la cristallisation de phénomènes violents de résistance au changement.

Ces dépassements, causes potentielles de tensions au sein des équipes en cas de dissensus sur la nature et les modalités du « rôle social » de la bibliothèque, peuvent nécessiter un travail de redéfinition de la posture professionnelle. Une approche coercitive consiste en l'instauration de « lignes rouges ».²⁸¹ D'autres approches concertées peuvent être mobilisées en complément, parmi lesquelles un processus de partage des activités de

²⁷⁸ « Qualité empêchée » : cas de conflit de valeur dans lequel les contraintes de travail (raisons structurelles, temps et moyens alloués...) empêchent l'agent·e de percevoir sa production comme de qualité. Cf. KOENIG Marie-Hélène, 2018. *Accompagner les transformations du travail en bibliothèque*. Op. cit., p. 160.

²⁷⁹ Pour quelques exemples de troubles entre l'investissement personnel et l'investissement professionnel, cf. MAJCHRZAK Joséphine, 2023. *Favoriser la citoyenneté et la démocratie dans la bibliothèque*. Op. cit., p. 46-48.

²⁸⁰ Sur l'usage du « motif vocationnel » dans les pratiques de management jusqu'à des formes d'engagements sacrificiels, cf. JAOSIDY Florine, 2024. *Le « travail bien fait » en bibliothèque*. Op. cit., p. 30-31.

²⁸¹ « Je comprends bien qu'il y ait des nécessités de service, et que le « moins qu'on puisse faire » c'est d'ouvrir la bibliothèque. Mais ouvrir une coquille vide, ce n'est intéressant pour personne en fait. Notre travail, c'est la médiation avant tout. Après, le côté « fibre sociale »... J'ai travaillé dans d'autres établissements, où la question de l'aide administrative prenait une place considérable... (...) Ici, je n'ai pas l'impression de dépasser mon métier, contrairement à là-bas où, pour le coup, je n'étais vraiment pas d'accord avec ce qui se faisait parfois ; certains jours tu pouvais te demander si on était un centre social ou une bibliothèque. Ici, je refuse que quiconque remplisse un papier. Ce n'est pas notre rôle, ni notre mission, ni notre compétence. » : entretien du 25/10/2024 avec Sophie Maurin-Bourdil (responsable d'établissement) à la bibliothèque Assia Djebar (Paris 20).

la bibliothèque avec des tiers, définissant clairement ce qui relève ou non du ressort des bibliothécaires et leur accorde les moyens d'une prise de recul.²⁸²

*

Face aux reconfigurations du travail en bibliothèque, le développement de politiques partenariales constitue un pivot sur lequel fonder une redéfinition du rôle des bibliothèques. Dans ce processus, les professionnel·les réinvestissent les valeurs qu'ils et elles projettent dans leur travail de service public. Les tutelles tout comme les équipes orientent leurs actions pour mettre en pratique une évolution de l'*ethos* professionnel par le fait accompli, tendant globalement vers une prise en charge des problématiques sociales des publics. Autrement dit, ces actions visent à apporter des réponses concrètes à la question « est-ce que j'accomplis entièrement ma mission de service public ? » et à son corollaire « est-ce bien mon rôle ? ». Quand l'hybridation des profils de bibliothécaires traduit dans le travail quotidien l'extension de leur champ professionnel, d'autres procédés tels que l'hybridation des équipes par l'inclusion de profils exogènes, ou l'intégration d'acteurs tiers à la réalisation des objectifs de la bibliothèque permettent de redéfinir le champ d'action des institutions de lecture publique sans bouleverser frontalement l'identité professionnelle de celles et ceux qui y œuvrent.

2. « PLACER LE CURSEUR » : TENSIONS AUTOUR DE LA VALORISATION DU TRAVAIL PARTENARIAL

Si la redéfinition de l'identité professionnelle des bibliothécaires est autant le fruit d'actions mises en œuvre « à la base » à l'initiative des opérateur·ices que de réorganisations engagées par les tutelles, la question de la valeur accordée au travail d'ouverture de la bibliothèque à des tiers subsiste. Celle-ci se traduit par l'ordonnancement de priorités dans les services à déployer, et se manifeste concrètement d'une part lors de situations de mise en tension des ressources des établissements, et d'autre part lors de l'évaluation rétrospective du travail engagé par les équipes. De là, on peut également s'interroger sur la manière dont est reconnue par la société mais également par les tutelles une éventuelle spécificité de la contribution sociale de la bibliothèque de lecture publique face aux acteurs tiers, au premier rang desquels les associations de droit privé.

2.1. Tensions entre la valorisation de l'action partenariale et la primauté des nécessités de service

Les bibliothécaires chargé·es de la mise en œuvre d'une politique partenariale doivent être en mesure d'évaluer la qualité de leur activité pour poursuivre leur engagement dans leurs missions. Yves Clot, spécialiste de la psychologie du travail, décrit en ce sens quatre registres de rapport au « travail bien fait ».²⁸³ Si la discordance entre ces

²⁸² Florine Jaosidy parle de « zones de développement potentiel » pour qualifier les espaces de débats associant toutes les parties prenantes dans lesquels se négocient les mutations du travail : JAOSIDY Florine, 2024. *Le « travail bien fait » en bibliothèque*. Op. cit., p. 24.

²⁸³ 1° Un rapport *personnel*, dans lequel la recherche du « bon travail » est un moteur de développement de soi ; 2° Un rapport *impersonnel*, qui examine le travail produit au prisme d'un cadre d'évaluation défini par l'organisation du travail et administré par la tutelle hiérarchique ; 3° Un rapport *interpersonnel*, qui se construit à partir des collectifs de travail, des cultures [t. s. v. p.]

registres peut s'avérer féconde, elle reste génératrice de difficultés quand elle est mal régulée, et notamment quand les cadres d'évaluation externes (en particulier dans les rapports impersonnel et interpersonnel) sont soumis à de rapides évolutions, qui mettent en danger l'adhésion loyale d'un·e agent·e au projet d'établissement. Ces glissements se produisent généralement en cas de dérive de la prescription hiérarchique du travail loin d'un idéal de travail émanant des opérateur·ices, construit sur une connaissance corporelle, cognitive et émotionnelle. Le rôle de l'encadrant·e est d'œuvrer à la canalisation voire à la résolution de ce type de tensions, qui ont pour effet le développement d'un mal-être au travail, voire d'un désengagement. Marie-Hélène Koenig appuie cette conception, quand elle définit le travail de management comme une gestion de tensions « *entre deux rationalismes : celui du rapport à la règle (...) et celui du rapport aux valeurs* ». ²⁸⁴

Dans le cas de la mise en œuvre de politiques partenariales, cet aspect du travail de management a pu être qualifié comme une nécessité de « placer le curseur » entre différentes conceptions du métier. Un premier usage de l'expression sert à décrire le rôle d'encadrant·e comme arbitre de tendances contrastées au sein des équipes. Cette situation, peu fréquente dans les plus petits établissements où règne généralement un consensus fort autour du projet d'établissement et de ses modalités d'application ²⁸⁵, se généralise dans les établissements de taille moyenne à grande, dans lesquels les agent·es se rangent dans différents « camps » mouvants, représentatifs de différentes nuances de l'*ethos* professionnel. ²⁸⁶ La responsable de la bibliothèque Françoise Sagan présente son travail d'encadrement comme un rôle de pilotage sur lequel comptent les équipes pour l'attribution de moyens concrets pour accomplir leurs objectifs. Les choix stratégiques qu'elle effectue sont autant de tentatives de « placer le curseur » de la manière la plus juste entre les différentes dimensions de la politique d'établissement. ²⁸⁷

D'autre part, l'expression du « curseur » peut être mobilisée pour caractériser un travail de médiation entre d'une part les prescriptions émanant des tutelles administratives et politiques, et d'autre part les valeurs auxquelles se rattachent les équipes

[SUITE NOTE 283] organisationnelles ou des retours des usager·ères ; 4° Un rapport *transpersonnel*, par lequel le métier est évalué à l'aune d'une histoire collective des attendus professionnels. Dans ce registre, le sentiment de « bon travail » naît d'une confrontation positive entre ses propres actions et l'*ethos* professionnelle dominante.
CLOT Yves, 2013. « L'aspiration au travail bien fait ». *Journal de l'école de Paris du management*, n° 1, vol. 99, p. 23-28. Accessible à l'adresse : < <https://shs.cairn.info/revue-le-journal-de-l-ecole-de-paris-du-management-2013-1-page-23> > [dernière consultation le 22/02/2025].

²⁸⁴ KOENIG Marie-Hélène, 2018. *Accompagner les transformations du travail en bibliothèque*. Op. cit., p. 218.

²⁸⁵ A fortiori si la création ou la réorganisation de l'établissement sont récentes : « P. M. : Nous, on a un avantage sensible : on constitue une équipe en partant de zéro. On peut sélectionner les membres que l'on recrute. En quelque sorte, nous ne faisons pas d'accompagnement au changement. Notre position, c'est qu'il faut adhérer pleinement au projet. Les candidat·es y adhèrent sur la base de ce que l'on présente pendant l'entretien. Il n'y a pas de mensonge sur la marchandise. – R. C. : Et puis bon, on n'est que 14, alors ça passe. À quarante, c'est beaucoup plus difficile de se mettre d'accord sur la même ligne. » : entretien du 19/07/2024 avec Philippe Munsch (responsable d'établissement en préfiguration) et Raphaël Casadesus (référént autoformation et publics éloignés) au CCLNB, à propos de la bibliothèque en préfiguration Virginia Woolf (Paris 13).

²⁸⁶ « Nous sommes une équipe de quarante-cinq agent·es ; le consensus est très difficile à atteindre, et même une logique de « camp contre camp » serait réductrice. Ici, on n'a jamais deux camps, mais plutôt cinq. Et les gens passent de l'un à l'autre. » : entretien du 11/10/2024 avec Marie Robert (responsable d'établissement) à la bibliothèque Françoise Sagan (Paris 10).

²⁸⁷ « Les actions « champ social », quand elles sont poussées à un degré d'approfondissement très fort, interrogent la nature de notre métier : est-ce qu'on doit se concentrer sur la recherche de publics qui ne fréquentent pas la bibliothèque, ou bien se concentrer sur des actions desservant notre public effectif ? Et là, c'est très tendu. On a des problèmes d'effectifs. L'arbitrage entre les priorités a du mal à se faire, autant sur le plan managérial que politique. » : Marie Robert, *ibid*.
« Selon moi, il y a une clarification très complexe à faire... Bien sûr il y a une priorité à donner au public du champ social, et c'est quelque chose qui est fermement affirmé dans le projet de réseau ; c'est également présent dans les convictions de chaque membre de l'équipe de direction, et de 99% des opérateur·ices. Le problème, c'est « où on met le curseur », qui reste d'ailleurs mouvant. » : Marie Robert, *ibid*.

d'opérateur·ices dans le projet d'établissement, lorsque celles-ci entrent en contradiction. Les tensions soulevées à ces occasions sont particulièrement problématiques dans le cas où les encadrant·es auraient appuyé leur gestion de l'établissement sur la « vocation » de leurs équipes et la « fibre sociale » par laquelle certain·es agent·es tirent du sens de leur travail. De tels cas peuvent survenir par exemple lorsqu'une action partenariale est mise en péril du fait qu'elle mobilise des ressources humaines demandées par ailleurs par un autre service de la bibliothèque considéré comme prioritaire. La manifestation concrète et soudaine d'un manque de ressources et de « nécessités de service » imposant un ordre de priorité peut manifester un décalage profond entre les discours programmatiques auxquels adhèrent les agent·es et les contraintes pratiques auxquelles ils et elles sont soumis·es. La responsable de la bibliothèque Françoise Sagan se remémore à ce titre un arbitrage particulièrement difficile, qui avait suscité une vive réaction d'un groupe d'agent·es, au point que celui-ci avait proposé de maintenir sur engagement volontaire l'activité menacée. Ce surinvestissement d'engagements personnels avait alors été rejeté par la responsable d'établissement, au risque de causer un sentiment de travail empêché.²⁸⁸

Généralement considéré comme un outil de management propre à instaurer un espace de discussion privilégié entre l'encadrant·e et un·e agent·e, dans le cadre duquel l'agent·e peut évaluer sa satisfaction à l'égard du travail qu'il ou elle a engagé, l'entretien professionnel annuel²⁸⁹ met en lumière un autre paradoxe. Dans ces évaluations, le travail partenarial engagé par les agent·es a tendance à être doté d'une très forte valeur, alors qu'il reste maintenu aux marges du « cœur de métier ». Une agente se questionne : « *le nouveau partenariat que je développe avec un CHRS, est-ce qu'il a la même valeur que le travail que je fais à la bibliothèque ?* ». ²⁹⁰ Dans l'organisation dans laquelle travaille cette agente, les animations hors-les-murs ne sont pas incluses au « quota de service public » ; d'une certaine manière, en même temps qu'ils génèrent une forte reconnaissance de l'engagement de l'agente dans ses fonctions ainsi que de ses capacités d'autonomie et d'initiative, ces temps d'animation ne sont pas considérés comme fondamentaux dans le fonctionnement de la bibliothèque. Paradoxalement, la valeur assignée à ce type d'actions est loin de n'être que symbolique, puisqu'elle peut conditionner l'obtention d'un complément indemnitaire.²⁹¹ Pour poursuivre ce raisonnement, la valorisation moindre du travail des médiateur·ices en comparaison avec celui des bibliothécaires pose question. Particulièrement prégnante dans le cadre de la « politique des grands frères », où la fonction de proximité des bibliothèques dépendait en très grande partie des médiateurs, leur statut contractuel cantonnait le travail qu'ils produisaient à une reconnaissance moindre de la part de l'institution. Le recrutement statutaire proposé aux médiateur·ices

²⁸⁸ « *Le projet de partenariat avec les hôtels sociaux est prioritaire dans notre projet d'établissement. Sauf que, quand le seul créneau d'animation qui nous est proposé, c'est le mercredi à 18h, la priorité devient l'ouverture de la médiathèque, et non le projet partenarial. Cet arbitrage a été mal reçu par une partie des collègues. Il a été perçu comme une contradiction, et les débats ont pu être violents. J'ai des collègues qui ont par le passé « combattu » pour pouvoir s'occuper de leurs enfants les mercredi après-midi qui désormais, voulaient venir assurer ce projet, quitte à s'engager sur des heures supplémentaires. J'ai dû trancher : non, on ne fera pas une animation qui repose sur du bénévolat de nos propres agents.* » : entretien du 11/10/2024 avec Marie Robert (responsable d'établissement) à la bibliothèque Françoise Sagan (Paris 10).

²⁸⁹ Cf. JAOSIDY Florine, 2024. *Le « travail bien fait » en bibliothèque*. Op. cit., p. 49-51.

²⁹⁰ Entretien anonymisé avec X, ASBM.

²⁹¹ « *Et vous avez un deuxième paradoxe : quand on mène les entretiens d'évaluation annuels, on va fortement valoriser les projets partenariaux. Mais le collègue qui pour une raison ou une autre ne fait que de l'accueil et de l'équipement, eh bien il ne verra jamais son action valorisée. Dans la collectivité où j'étais avant, cet agent n'aurait jamais touché la CIA. Dans un sens, c'est une forme d'hypocrisie : ce sont des projets structurellement moins importants que l'accueil qui font l'objet de la plus grande valorisation.* »

présentées plus haut, s'il a pu constituer un frein au recrutement, permet du moins une reconnaissance équitable du travail accompli.

Si la mission de l'encadrant·e est d'établir une médiation en ouvrant des espaces de discussion²⁹² à même de modérer les pressions exercées sur les opérateur·ices, certaines contradictions existant dans la valorisation de l'action partenariale semblent rester insolubles sans l'appui ferme de l'ensemble de la hiérarchie. Afin de pleinement déployer les politiques partenariales à l'échelle des établissements, leur rôle structurant dans l'identité et le fonctionnement de la bibliothèque doit être affirmé clairement en haut lieu.

2.2. Ambivalences de la mise en œuvre du service public par des tiers

L'implication dans la vie de la bibliothèque d'acteurs tiers, au premier rang desquels les associations de droit privé, ne va pas sans soulever des questions épineuses quant à la spécificité de la contribution sociale de la bibliothèque face aux acteurs tiers. À certains égards, l'action partenariale des bibliothèques peut en effet être interprétée comme une forme de délégation de la prise en charge de l'action sociale par les acteurs publics à des associations privées. Ce phénomène, encore relativement marginal en France²⁹³, s'inscrit dans des principes de décentralisation et de réduction de la dépense publique ; il mise sur des intérêts compétitifs tirés de la participation de la « société civile ». L'enjeu qu'il soulève est de savoir apprécier dans quelle mesure l'hybridation de la réalisation du service public entre des acteurs publics et des acteurs privés relève d'une coproduction maîtrisée. En d'autres termes, est-ce bien la bibliothèque qui définit sa politique et la met en œuvre avec le concours d'acteurs tiers, ou faut-il craindre une dérive du modèle partenarial dans lequel l'institution vient appuyer une initiative autonome, ne faisant pas l'objet d'un contrôle démocratique au même titre que la politique publique ?

Une question importante soulevée par le travail d'associations aux côtés d'une institution publique est celle du changement de statut de celles et ceux qui accomplissent au quotidien la mission de service public. L'emploi associatif, ou les formes d'engagements plus précaires auxquelles recourent les associations (contrats courts, volontariat, bénévolat), s'opposent au statut de fonctionnaire, faisant craindre une dégradation du statut des travailleur·euses. L'engagement bénévole en particulier peut être vu comme une forme peu encadrée de participation aux activités de la bibliothèque, susceptible d'enrichir son offre de service et le lien social qu'elle maintient dans son environnement avec un effet indésirable de potentielle fragilisation du statut de fonctionnaire. Un récent rapport de l'IGÉSR²⁹⁴ documente les formes et l'étendue du bénévolat dans les bibliothèques territoriales. Il permet d'assurer que l'engagement bénévole en tant que « *collaborateur occasionnel du service public* » constitue un effectif nombreux, mais concentré dans les zones rurales et quasi inexistant dans les grandes villes.²⁹⁵ Pour autant, cette observation est à nuancer par l'observation de nombreux

²⁹² KOENIG Marie-Hélène, 2018. *Accompagner les transformations du travail en bibliothèque*. Op. cit., p. 226-231.

²⁹³ Voir notamment la situation aux États-Unis, où le slogan « Thousands point of light » de George H. W. Bush est déjà plus que trentenaire, ou encore au Royaume-Uni, avec le programme « Big Society » : COTTIN-MARX Simon, HÉLY Matthieu, JEANNOT Gilles, SIMONET Maud, 2017. « La recomposition des relations entre l'État et les associations : désengagements et réengagements ». *Revue française d'administration publique*, n° 163, p. 464. Voir aussi : HEMMERICH Margot, MÉTÉNIER Clémentine, octobre 2019. « Solidarité à but hautement lucratif ». *Le Monde diplomatique*, p. 22-23.

²⁹⁴ MARCEROU Philippe (dir.), 2022. *La place et le rôle des bénévoles dans les bibliothèques territoriales*. IGÉSR, rapport n° 2022-034. Accessible à l'adresse : < <https://www.education.gouv.fr/la-place-et-le-role-des-benevoles-dans-les-bibliotheques-territoriales-340829> >.

²⁹⁵ *Ibid.*, p. 17-19. Paris ne déclare aucun bénévole engagé par les bibliothèques. *Ibid.*, p. 71.

recours exceptionnels au bénévolat sous des formes variées, pour répondre à des conjonctures particulières, ou en reconnaissance de situations établies depuis longtemps. Ces « bénévoles spécialistes », contribuant à certaines animations et permanences, peuvent être approchés par les bibliothèques au même titre que des organisations partenaires.²⁹⁶ Surtout, le constat de marginalité du bénévolat dans les métropoles est contredit par un recours indirect fréquent au bénévolat, par le biais de partenaires qui sont coutumiers de cette forme d'engagement.²⁹⁷ On peut en outre s'interroger sur le statut particulier des volontaires en service civique intégrés au nom de l'engagement et de la citoyenneté au sein des bibliothèques et de leurs associations partenaires. Cette forme d'engagement peut être perçue tantôt comme un super-bénévolat, tantôt comme un sous-salariat.²⁹⁸ Ces situations complexes suscitent des problèmes de formalisation, d'encadrement et d'évaluation du travail produit. Le recours direct ou indirect à des formes de travail précaire dans le traitement de tâches relevant du ressort des bibliothécaires peut être perçu comme une dévalorisation du travail de ces dernières.

Un autre aspect ambivalent des actions partenariales des bibliothèques tient à la rencontre d'acteurs se distinguant fortement dans les valeurs sur lesquelles ils fondent leur action. Si le constat de « particularité du monde associatif » mérite d'être nuancé sur le plan opérationnel²⁹⁹, une nette démarcation d'identité persiste autour de la rencontre de l'impératif de neutralité³⁰⁰ des bibliothèques avec les postures militantes de certains acteurs tiers. Le partenariat avec de tels acteurs mettrait-il en danger la déontologie professionnelle ?³⁰¹ Les professionnel·les interrogé·es tendent à répondre par la négative, précisant que le travail d'une bibliothèque avec une organisation porteuse de discours politiques (ou perçue comme telle) n'implique pas mécaniquement un partage de ces discours par la bibliothèque. S'ils et elles indiquent être sensibles à cette problématique, ils pensent pouvoir se prémunir de toute dérive par un travail de coconstruction sérieux de leurs actions partenariales. Dans les cas limites, des conventions formalisent un cadre dans lequel la bibliothèque est en mesure d'assumer la responsabilité du contenu proposé

²⁹⁶ « À mon arrivée, j'ai gardé l'existant, sans chercher à changer ce qui marche » : entretien du 16/07/2024 avec Anne-Laure Pierre (responsable d'établissement) à la bibliothèque Goutte d'Or (Paris 18).

²⁹⁷ 89% des 115 associations ayant répondu à l'enquête de 2022 sur les pratiques d'évaluation des associations déclarent mobiliser des bénévoles : CHAMI Suzanne et al., 2022. *Évaluation des actions associatives*. Op. cit., p. 54.

Les rapports entre les bibliothèques et leurs partenaires à ce titre s'avèrent flous la plupart du temps.

La bibliothèque Crimée a pour habitude de recruter parmi ses usager·ères des bénévoles pour l'animation des séances de lecture avec l'association LIRE. Ces bénévoles ne relèvent pourtant pas de la responsabilité de la bibliothèque, mais ont signé la charte de l'association, et bénéficient de leurs formations : Entretien du 04/07/2024 avec Cécile Luccioni (responsable d'établissement), Catarina Vasconcelos (responsable adjointe) et Marie Jehan (responsable de l'action culturelle et des partenariats) à la bibliothèque Crimée (Paris 19).

On peut trouver un exemple d'interpolation encore plus poussé dans les cours de langues, proposés par l'association BAAM dans trois bibliothèques parisiennes : une partie des bénévoles assurant les animations est directement dépêchée par l'organe central de l'association, tandis qu'une autre partie est « recrutée » parmi les habitant·es du quartier fréquentant les bibliothèque hôtes. « On pourrait presque dire que ce sont des « faux bénévoles du BAAM ». Quand j'ai pris mes fonctions, j'ai interrogé plusieurs bénévoles, et me suis rendue compte que les trois quarts des ne savaient pas vraiment ce qu'était le BAAM. Ils ont bien signé une charte de bénévolat avec l'association, mais se reconnaissent comme des bénévoles de la bibliothèque. » : entretien du 11/10/2024 avec Marie Robert (responsable d'établissement) à la bibliothèque Françoise Sagan (Paris 10).

²⁹⁸ COTTIN-MARX Simon, HÉLY Matthieu, BLANC Yannick, 2017. « Le volontariat dans le service public ». *Revue française d'administration publique*, n° 163, p. 571-574.

²⁹⁹ Cf. supra, p. 37-39.

³⁰⁰ Ou plus précisément, un respect impératif « des principes de pluralisme des courants d'idées et d'opinions, d'égalité d'accès au service public et de mutabilité et de neutralité du service public », selon les termes de l'article premier de la « loi Robert ».

³⁰¹ « Le bibliothécaire veille à ne pas céder aux groupes de pressions politiques, religieux, idéologiques, syndicaux, sociaux qui essaieraient d'influer sur les politiques d'acquisitions par imposition forcée, interdiction ou intimidation, directement ou par le biais de sa tutelle. » : ABF, 16 novembre 2020. *Code de déontologie des bibliothèques*. Disponible à l'adresse : < www.abf.asso.fr/6/46/78/ABF/code-de-deontologie-des-bibliothecaires > [dernière consultation le 23/02/2025].

par le partenaire (ou en rejeter la responsabilité en cas de litige).³⁰² L'intégration d'associations militantes ou de groupes d'usager·ères à la vie de la bibliothèque dans une démarche de participation ne perturbe que peu cet état de fait.³⁰³ Signalons à cet égard que c'est plutôt un mouvement inverse qui prévaut, dans lequel les associations qui cherchent à se constituer en partenaires étroits des pouvoirs publics (où y sont contraintes pour assurer leur financement) tendent à s'adapter au cadre public.³⁰⁴

Enfin, les politiques partenariales des bibliothèques sont porteuses d'enjeu de pouvoir, de visibilité et d'image, qui laissent parfois transparaître des logiques d'instrumentalisation et de concurrence. Si les services publics semblent extraits de toute forme de compétition avec des acteurs privés, ce principe est contesté par la contraction des budgets d'une part, et par l'investissement de plus en plus important de la commande publique par des acteurs privés.³⁰⁵ En ce sens, la proactivité d'une bibliothèque dans la construction de partenariats peut constituer une source de communication à destination des tutelles politiques.³⁰⁶ Par inversement, l'implication fréquente d'acteurs privés dans des partenariats avec des institutions publiques constitue pour eux un enjeu d'image considérable, clé d'une stabilisation de leurs sources de financement. Du côté des bibliothèques, la crainte de la stigmatisation dans des discours politiques qui feraient d'elles des institutions « trop discrètes », ou encore des organismes « lourds et inopérants », peut les amener à considérer d'un mauvais œil les puissants organes d'étude, de plaidoyer et de communication dont se dotent les plus importants acteurs associatifs du « champ social ».³⁰⁷

*

Du fait de l'intégration de tiers dans le travail produit par la bibliothèque, la perception de la spécificité du métier de bibliothécaire à l'ère des partenariats se voit non seulement éprouvée de l'intérieur, mais également bousculée de l'extérieur. La valeur du travail accompli se voit interrogée par des nécessités de service qui peuvent être perçues par les opérateur·ices comme une trahison de la vocation sociale de la bibliothèque de lecture publique. Elle est par ailleurs concurrencée par de nouvelles formes de travail, qui tranchent avec la protection et avec les devoirs que supposent le statut de fonctionnaire.

³⁰² Deux cas de litiges ont été évoqués dans le cadre des entretiens, qui se sont accompagnés de tensions plus ou moins fortes avec des acteurs tiers, après que le·la responsable de la bibliothèque se soit opposé·e au déploiement d'une action dont le contenu avait été jugé « *plus revendicatif qu'informatif* » ou manquant de fondements documentaires. Le conflit autour de la valeur de neutralité de la bibliothèque se n'est néanmoins tenu à la phase de cadrage du partenariat, et n'a jamais débordé la responsabilité de la bibliothèque jusqu'à mettre en cause sa neutralité.

³⁰³ Pour aller plus loin sur la thématique de la neutralité de la bibliothèque en situation de participation citoyenne, cf. BATS Raphaëlle, 2019. *De la participation à la mobilisation collective*. Op. cit., p. 102-107.

Voir aussi MERKLEN Denis, 2017. *Pourquoi brûle-t-on des bibliothèques ?* Op. cit., p. 126 : « Notre système politique exige que l'école et la bibliothèque soient délimitées comme un espace protégé des conflits, sociaux, politiques et religieux. Cet espace sanctuarisé est l'espace d'un individu séparé de sa sociabilité. Ainsi abstrait, l'individu est érigé en citoyen. École et bibliothèque se définissent de cette façon comme des espaces politiques selon une conception qui définit le politique dans le sens d'une émancipation de l'individu vis-à-vis de sa condition sociale, celle-ci étant conçue comme une adhérence, comme quelque chose qui colle à la peau de l'individu et dont le sujet devrait se débarrasser pour aller libre de toute attache vers la citoyenneté. »

³⁰⁴ COTTIN-MARX Simon, 2019. *Sociologie du monde associatif*. Op. cit., p. 45-69.

³⁰⁵ LAHARY Dominique, 2012. « Penser la bibliothèque en concurrence ». *BBF*, n° 4, p. 6-10. Accessible à l'adresse : < <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2012-04-0006-001> > [dernière consultation le 23/02/2025].

³⁰⁶ HENRY Lucie, 2010. *Les partenariats des bibliothèques publiques en France et au Royaume-Uni*. Op. cit. p. 112-120.

³⁰⁷ COTTIN-MARX Simon, 2019. *Sociologie du monde associatif*. Op. cit., p. 66-69.

*
* *

Quand la bibliothèque de lecture publique s'engage dans la réalisation d'une « vocation » sociale sans néanmoins prévoir des moyens réalistes pour accomplir cette nouvelle mission, le danger est grand que l'institution entraîne dans sa dérive ses agent·es ; elle risque de surinvestir leurs valeurs d'engagement professionnel et personnel. Le développement de politiques partenariales passe à ce titre à la fois comme l'une des causes d'une reconfiguration des manières de voir et de pratiquer le métier de bibliothécaire, et comme une clé permettant de mieux appréhender l'extension de l'identité professionnelle qui peut sembler sans limite. Ces mouvements de l'*ethos* bibliothécaire ne sont pas vécus passivement par les opérateur·ices, puisque ce sont encore bien souvent elles et eux qui, par leurs pratiques quotidiennes, contribuent à redéfinir le champ de leur action au sein d'un environnement sociétal et administratif en rapide évolution.

Pour autant, si ces risques doivent être signalés afin de ne pas cultiver une vision idéaliste de l'action partenariale, ils ne semblent pas faire courir de danger imminent à l'institution, dans la mesure où ils peuvent être maîtrisés par une conduite éclairée de politiques partenariales dûment coconstruites.

CONCLUSION

Bien loin d'engager la bibliothèque de lecture publique dans une grande bascule vers un nouveau modèle institutionnel, la progressive structuration des politiques partenariales dans le « champ social » tient plutôt de la transformation adaptative et expérimentale d'établissements aux prises avec leur territoire. Alors que la violence des inégalités sociales s'aggrave, le besoin d'une rencontre des politiques culturelles avec les politiques sociales, depuis longtemps exprimé, devient une urgence. Au-delà des mots, l'enjeu pour la bibliothèque est de savoir comment devenir un lieu de cohésion, en incarnant un accueil à la fois inconditionnel et personnalisé. Elle se confronte à un double défi : s'ouvrir à chacune et chacun, en même temps que de rester attentive à celles et ceux qui ne la connaissent pas encore.

Les politiques partenariales s'inscrivent au cœur des problématiques auxquelles se confrontent actuellement les bibliothèques de lecture publique. Engageant des restructurations internes et reconfigurant le champ d'action des bibliothécaires, elles sont à l'origine de questionnements profonds sur ce que doit représenter une bibliothèque pour le territoire dans lequel elle s'inscrit. En l'absence d'une politique partenariale fondée sur une connaissance précise des besoins et des ressources de sa communauté, la bibliothèque court le risque de l'isolement « hors sol », loin d'une grande partie de celles et ceux qu'elle prétend pourtant desservir. Pour autant, il est important de ne pas nimber l'action partenariale d'une connotation naïvement positive occultant les conditions exigeantes de sa réussite. En effet, au moment de dresser le bilan d'une action partenariale, les indicateurs restent bien souvent muets quant à la question suivante : dans quelle mesure ces actions permettent-elles le rapprochement concret des publics « éloignés », y compris en dehors des temps consacrés ? Permettent-elles une réelle inclusion des publics, ou ne génèrent-elles pas un risque de segmentation des services, coïncidant avec une séparation des publics ? Pour s'en prémunir, la bibliothèque doit se garder de vouloir se placer au centre du jeu et de faire appel à des tiers dans une logique d'accroissement effréné de son champ d'activité. Bien plutôt, le partenariat peut constituer pour elle l'occasion d'une réflexion sur sa contribution propre à un système d'acteurs interconnectés mais individuellement identifiés.

Le développement d'établissements hybrides, construisant un service pluriel profondément ancré dans les besoins de la communauté dans lequel le service « bibliothèque » tient le rôle d'un tiers parmi d'autres, constitue une solution nouvelle, dont les réussites et les limites restent encore à examiner. Pour la grande majorité des établissements, l'impulsion d'une stratégie d'ouverture passera par l'articulation d'ambitieux « partenariats de projet » limités dans le temps, et de « partenariats de contact », plus souples et informels, qui offrent néanmoins de riches opportunités dans la construction d'actions pérennes, sans cesse actualisées au regard de l'évolution des problématiques du territoire.

SOURCES

Entretiens semi-directifs et rencontres professionnelles

- X. Observation du XX/2024 avec Alexandre FAVEREAU-ABDALLAH (chargé de mission développement des publics, bibliothèques de la ville de Paris) à la bibliothèque X. 1h30.
- 1. Entretien du 02/07/2024 avec Pascal FERRY (responsable d'établissement) et Stéphanie AZRIA (responsable pôle adultes, chargée des publics éloignés) à la bibliothèque Václav Havel (Paris 18). 1h30.
- 2. Entretien du 04/07/2024 avec Cécile LUCCIONI (responsable d'établissement), Catarina VASCONCELOS (responsable adjointe) et Marie JEHAN (responsable de l'action culturelle et des partenariats) à la bibliothèque Crimée (Paris 19). 1h.
- 3. Entretien du 10/07/2024 avec Sophie BOBET (responsable d'établissement) et Julie GARNIER (médiatrice) à la bibliothèque de la Canopée (Paris 1). 2h.
- 4. Entretien du 11/07/2024 avec Dounia HANNA (responsable d'établissement), bibliothèque Bacalan (Bordeaux) ; en visioconférence. 1h.
- 5. Entretien du 16/07/2024 avec Anne-Laure PIERRE (responsable d'établissement) à la bibliothèque Goutte d'Or (Paris 18). 1h45.
- 6. Entretien du 18/07/2024 avec Nicolas ALMIMOFF (responsable d'établissement) à la bibliothèque Jacqueline de Romilly (Paris 18). 1h45.
- 7. Entretien du 19/07/2024 avec Mireille CHOFRUT (responsable d'établissement) à la bibliothèque André Malraux (Paris 6). 45mn.
- 8. Entretien du 19/07/2024 avec Philippe MUNSCH (responsable d'établissement en préfiguration) et Raphaël CASADESUS (référent autoformation et publics éloignés) au CCLNB, à propos de la bibliothèque en préfiguration Virginia Woolf (Paris 13). 1h45.
- 9. Entretien du 22/07/2024 avec Julie CALMUS (chargée de mission développement des publics, bibliothèques de Bordeaux), bibliothèque Mériadeck ; en visioconférence. 45mn.
- 10. Entretien du 27/09/2024 avec Frédérique LEMOINE (responsable d'établissement) à la bibliothèque Gutenberg (Paris 15). 1h.
- 11. Entretien du 27/09/2024 avec Nidhal FADHLAOUI (médiateur) à la bibliothèque Gutenberg (Paris 15). 1h.
- X. Participation le 23/09/2024 à un atelier socio-culturel à destination de MNA avec Agathe BAECHLEN (chargée de collection, coordinatrice des ateliers numériques) à la Bpi. 2h30.

12. Entretien du 28/09/2024 avec Julie AUCLAIR (section adulte, référente action culturelle), Cécile JOSEPH (section adulte) et Nina PRANAL (adjoite au responsable d'établissement) à la bibliothèque Toni Morrison – Parmentier (Paris 11). 1h15.
13. Entretien du 02/10/2024 avec Camille DELON (chargée de mission développement des publics, référente champ social) à la Bpi. 1h15.
- X. Participation le 10/10/2024 à un atelier socio-culturel à destination de MNA avec Bernadette VINCENT (cheffe de service autoformation) à la Bpi. 2h30.
14. Entretien du 04/10/2024 avec Ramatoulaye FOFANA-SEVESTRE (responsable d'établissement) à la bibliothèque Robert Sabatier (Paris 18). 1h30.
15. Journée de formation du 08/10/2024 avec l'association « La Cloche » sur l'accueil des personnes en situation de grande précarité (Bpi). 6h.
16. Entretien du 11/10/2024 avec Marie ROBERT (responsable d'établissement) à la bibliothèque Françoise Sagan (Paris 10). 1h30.
17. Entretien du 25/10/2024 avec Sophie MAURIN-BOURDIL (responsable d'établissement) à la bibliothèque Assia Djébar (Paris 20). 1h.
18. Entretien du 08/11/2024 avec Tristan CLÉMENÇON (chargé de mission développement des publics, médiathèques de Plaine Commune) au Lieu commun des médiathèques (Saint-Denis). 2h30.
19. Entretien du 29/11/2024 avec Alexandre FAVEREAU-ABDALLAH (chargé de mission développement des publics, bibliothèques de la ville de Paris) au SBL. 2h.
- X. Rencontres du 10/12/2024 avec différents professionnels, à l'occasion de la journée d'étude « Bibliothèques et prisons : les projets livre et lecture en direction des publics sous main de justice » au Centre Pompidou. 3h. Disponible à l'adresse : < <https://pro.bpi.fr/bibliotheques-prisons/> >.
20. Entretien du 29/01/2025 avec Alexandre MASSIPE (responsable d'établissement) à l'Atelier Léonard-de-Vinci / Médiathèque Maison de quartier (Vaulx-en-Velin). 45mn.

Rapports, documentation publique

DIRECTION DES AFFAIRES CULTURELLES (DAC, VILLE DE PARIS). « L'art d'être ensemble. Publics du champ social ». 2024. Disponible à l'adresse : < https://cdn.paris.fr/paris/2024/11/18/atpp_dac_depliant_planches_241118-SPGg.pdf >.

DIRECTION DES SOLIDARITÉS (DSOL, VILLE DE PARIS). « Solidarités. Le guide 2024-2025 ». 2024. Disponible à l'adresse : < https://cdn.paris.fr/paris/2024/12/04/livre-1-guide-solidarite-annuel-2024-2025_web-ggr5.pdf >.

GOUVERNEMENT DE LA RÉPUBLIQUE FRANÇAISE. *Effort financier de l'État en faveur des associations. Annexe au projet de loi de finances pour 2024*. Jaunes. 2024. Disponible à l'adresse : < <https://www.budget.gouv.fr/documentation/file-download/22089> > [dernière consultation le 25/02/2025].

MAIRIE DE PARIS. « Communication de la Maire de Paris relative au Pacte parisien pour les quartiers populaires ». 10/07/2024. Disponible à l'adresse : < <https://cdn.paris.fr/paris/2024/09/02/pacte-parisien-pour-les-quartiers-populaires-8vPS.PDF> >.

MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION. *Présentation des propositions de Frédéric Mitterrand pour le développement de la lecture*. 10/03/2010. Disponible à l'adresse : < <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/67151-presentation-des-propositions-de-frederic-mitterrand-pour-le-developpement-de-la-lecture.pdf> >.

MINISTÈRE DES SPORTS, DE LA JEUNESSE ET DE LA VIE ASSOCIATIVE. « L'essentiel de la vie associative parisienne ». 11/2024. Disponible à l'adresse : < https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/essentiel_75-2.pdf >.

SERVICE DU LIVRE ET DE LA LECTURE (SLL), GEORGES Nicolas. *PCSES. Recommandations pour la rédaction d'un projet culturel, scientifique, éducatif et social en bibliothèque de collectivité territoriale*. Brochure SLL. 04/2015. Disponible à l'adresse : < <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/67285-recommandations-pour-la-redaction-d-un-projet-culturel-scientifique-educatif-et-social-en-bibliotheque-de-collectivite-territoriale.pdf> >.

VILLE DE BORDEAUX. « Projet culturel scientifique éducatif et social 2022-2026 ». Dans *bibliothèques.bordeaux.fr*. 2021. Disponible à l'adresse : < https://bibliotheque.bordeaux.fr/in/rest/public/Attachment/attach_cmsUpload_2b2320cf-947d-4b08-bd96-482ac0a44b45 >.

VILLE DE PARIS. « Lire à Paris. Plan d'orientation pour la lecture et les bibliothèques ». 2018. Disponible à l'adresse : < <https://cdn.paris.fr/paris/2021/04/22/d88dd51f3f1d984393f197ce6a2ebd44.pdf> >.

VILLE DE PARIS, CAF DE PARIS. « Projet social de territoire du 15^e arrondissement ». 2023. Disponible à l'adresse : < https://www.caf.fr/sites/default/files/medias/751/Partenaires_locaux/Projet_territoire/PST_15.pdf >.

VILLE DE STRASBOURG. « Projet de service des Médiathèques de Strasbourg. 2025-2029 ». 2024. Disponible à l'adresse : < <https://www.calameo.com/books/007806348ca88426a2fd9> >.

Documentation interne transmise

BPI. « Permanences et ateliers réguliers à la Bpi ». 06/2024.

BPI. « État des lieux et plan d'action pour les publics du champ social ». 06/2021.

BPI, ASSOCIATION LA PORTE OUVERTE. « Convention de partenariat n°2018-466. Services d'assistance morale et psychologique ». 16/08/2018.

DIRECTION DES AFFAIRES CULTURELLES (DAC, VILLE DE PARIS), CASVP. « Convention cadre entre la Ville de Paris (...) et le Centre d'action sociale de la Ville de Paris (CASVP) ». 13/10/2022.

MÉDIATHÈQUE ASSIA DJEBAR. « Organigramme ». 05/2024.

MÉDIATHÈQUE DE LA CANOPÉE LA FONTAINE. « Copil Art & Food ». 28/09/2023.

MÉDIATHÈQUE DE LA CANOPÉE LA FONTAINE. « Copil 5 Art & Food ». 30/11/2023.

MÉDIATHÈQUE DE LA CANOPÉE LA FONTAINE, ASSOCIATION LA CHORBA, FONDATION DE L'ARMÉE DU SALUT. « Convention de partenariat ». 09/2023.

MÉDIATHÈQUE DE LA CANOPÉE LA FONTAINE, ASSOCIATION LA CHORBA, FONDATION DE L'ARMÉE DU SALUT. « Avenant n°1 à la convention de partenariat signée le 02/12/2022 ». 12/2022.

MÉDIATHÈQUE FRANÇOISE SAGAN. « Organigramme ». 06/2024.

MÉDIATHÈQUE JACQUELINE DE ROMILLY. « Organigramme ». 05/2024.

MÉDIATHÈQUE ROBERT SABATIER. « Organigrammes ». 5 documents. 10/2024.

MÉDIATHÈQUE ROBERT SABATIER. « Partenaires et bénévoles : archives ». 02/2024.

MÉDIATHÈQUE ROBERT SABATIER. « Partenaires et bénévoles : 2024-2025 ». 11/2024.

MÉDIATHÈQUE VÁCLAV HAVEL, ASSOCIATION COLOMBBUS. « Convention de partenariat entre l'association Colombbus et la médiathèque Václav Havel pour la mise en place de permanences numériques ». 22/09/2023.

MÉDIATHÈQUE VÁCLAV HAVEL, ASSOCIATION COLOMBBUS. « Convention de partenariat entre l'association Colombbus et la médiathèque Václav Havel pour la mise en place de permanences numériques ». 19/11/2021.

MÉDIATHÈQUE VÁCLAV HAVEL, L'ADAPT. « Convention de mise à disposition de la salle "Poussetto" pour des ateliers "revue de presse" ». 24/06/2022.

WATIZAT « Jeunes exilés : adresses utiles | Young people in exile : useful adresses | القاصرون المهاجرون عناوين مفيدة - شباط فبراير ». 02/2024.

BIBLIOGRAPHIE

Bases de données, rapports et actualités : généralités

AGENCE NATIONALE DE LA COHÉSION DES TERRITOIRES (ANCT). *SIG Ville. Système d'information géographique de la politique de la ville*. Dans *sig.ville.gouv.fr*. Disponible à l'adresse : < <https://sig.ville.gouv.fr/> >.

ASSOCIATION DES BIBLIOTHÉCAIRES DE FRANCE (ABF). « Mode d'emploi de la loi Robert sur les bibliothèques territoriales ». Dans *abf.asso.fr*. 26 octobre 2022. Disponible à l'adresse : < <https://www.abf.asso.fr/6/214/984/ABF/mode-d-emploi-de-la-loi-robert-sur-les-bibliotheques-territoriales> > [dernière consultation le 25/02/2025].

DIRECTION DE LA RECHERCHE, DES ÉTUDES, DE L'ÉVALUATION ET DES STATISTIQUES (DREES). « DREES | Sources et enquêtes ». Dans *drees.solidarites-sante.gouv.fr*. Disponible à l'adresse : < <https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/article/sources-et-enquetes> >.

FÉDÉRATION NATIONALE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES POUR LA CULTURE (FNCC). « FNCC | Dossier : actualités et droits culturels ». Dans *fncc.fr*. Disponible à l'adresse : < <https://www.fncc.fr/blog/dossier-actualite-des-droits-culturels/> > [dernière consultation le 25/02/2025].

GAUTIER-GENTÈS Jean-Luc (dir.). *L'équipement des communes et groupements de communes en bibliothèques : lacunes et inégalités territoriales*. Rapport IGB, n° 2015-33. 12/2015. Disponible à l'adresse : < <https://www.vie-publique.fr/files/rapport/pdf/164000097.pdf> >.

INSTITUT NATIONAL DE LA STATISTIQUE ET DES ÉTUDES ÉCONOMIQUES (INSEE). « INSEE | Statistiques et études ». Dans *insee.fr*. Disponible à l'adresse : < <https://www.insee.fr/fr/statistiques> >.

MARCE ROU Philippe, BIGAUT Christian, DUQUENNE Isabelle, LEGENDRE Françoise. *La place et le rôle des bénévoles dans les bibliothèques territoriales*. Rapport IGÉSR n°2022-034. 02/2022. Disponible à l'adresse: < <https://www.education.gouv.fr/la-place-et-le-role-des-benevoles-dans-les-bibliotheques-territoriales-340829> >.

MINISTÈRE DE LA CULTURE, DIRECTION GÉNÉRALE DES MÉDIAS ET DES INDUSTRIES CULTURELLES (DGMIC). *Publics et les usages des bibliothèques municipales en 2016*. 2017. Disponible à l'adresse : < <https://www.culture.gouv.fr/Media/Documentation/Rapports/Enquete-sur-les-Publics-et-les-usages-des-bibliotheques-municipales-en-2016> >.

OBSERVATOIRE DE LA LECTURE PUBLIQUE (OLP), MINISTÈRE DE LA CULTURE. « Observatoire de la lecture publique ». Dans *olp.culture.fr*. Disponible à l'adresse : < <https://olp.culture.fr/#c=home> > [dernière consultation le 25/02/2025].

Action sociale : théorie et définitions

AGENCE NATIONALE DE LA COHÉSION DES TERRITOIRES (ANCT). « Observatoire nationale de la politique de la ville ». Dans *onpv.fr*. Disponible à l'adresse : < <https://www.onpv.fr/> >.

ALEXIS-FERRÉ Adrienne. *Le développement local par les politiques culturelles*. Voiron : Territorial éditions, 2^e éd., coll. « Dossier d'experts. Culture, animation et patrimoine », n° TDE-835A. 2023.

AVENEL Cyprien. « Les enjeux et les impacts de la réforme territoriale sur la mise en œuvre des politiques sociales ». *Revue française des affaires sociales*. 2017, vol. 2, p. 359-392. Accessible à l'adresse : < <https://doi.org/10.3917/rfas.172.0359> >.

BEUNARDEAU Pauline. « Les “grands frères” dans la politique jeunesse de Saint-Denis : genèse d'une figure dépréciée dans le débat public local et national ». Dans PICKARD Sarah, NATIVEL Corinne, PORTIER-LE COCQ Fabienne (dir.), *Les politiques de la jeunesse au Royaume-Uni et en France*. Paris : Presses Sorbonne Nouvelle, coll. « Monde anglophone ». 2012. p. 129-145.

BOUSSAGUET Laurie, JACQUOT Sophie, RAVINET Pauline. *Dictionnaire des politiques publiques*. Paris : Presses de Sciences Po, 5^e éd. 2019.

CAF DE PARIS. « Les projets sociaux de territoires ». Dans *caf.fr*. Disponible à l'adresse : < <https://www.caf.fr/professionnels/offres-et-services/caf-de-paris/partenaires-locaux/les-projets-sociaux-de-territoires> > [dernière consultation le 25/02/2025].

CHALINE Claude. *Les politiques de la ville*. Paris : PUF, coll. « Que sais-je », n° 3232, 11^e éd. 2023. Disponible à l'adresse : < <https://shs-cairn-info.docelec.enssib.fr/les-politiques-de-la-ville--9782715417571?lang=fr> >.

CLERVAL Anne. « Les dynamiques spatiales de la gentrification à Paris ». *Cybergeo : European Journal of Geography*. 2010. Disponible à l'adresse : < <https://doi.org/10.4000/cybergeo.23231> >.

INSTITUT NATIONAL DU SERVICE PUBLIC (INSP), CENTRE DE RESSOURCES ET D'INGÉNIERIE DOCUMENTAIRES. *Politiques et action publique. Bibliographie du Centre de ressources et d'ingénierie documentaires*. Strasbourg : INSP, 05/2024. Disponible à l'adresse : < <https://documentation.insp.gouv.fr/digital-viewer/c-478829> > [dernière consultation le 25/02/2025].

JACQUEY-VAZQUEZ Bénédicte. *L'accompagnement social. Rapport de capitalisation*. Rapport IGAS n°2017-105K. 09/2018. Disponible à l'adresse : < <https://www.igas.gouv.fr/La-participation-citoyenne-directe-dans-les-politiques-de-solidarite-Bilan-et> >.

MERKLEN Denis. *Pourquoi brûle-t-on des bibliothèques ?* Villeurbanne : Presses de l'Enssib. 2017. Disponible à l'adresse : < <https://books.openedition.org/pressesenssib/2128> >.

- MERKLEN Denis. *Quartiers populaires, quartiers politiques*. Paris : La Dispute, 2009. Disponible à l'adresse : < <https://shs.cairn.info/quartiers-populaires-quartiers-politiques--9782843031571?lang=fr> >.
- MOINE Alexandre, SORITA Nathalie. *Travail social et territoire. Concept, méthode, outils*. Rennes : Presses de l'EHESP, coll. « Politiques et interventions sociales ». 2015. Disponible à l'adresse : < [10.3917/ehesp.moine.2015.01](https://ehesp.moine.2015.01) >.
- OBSERVATOIRE DES INÉGALITÉS. « La pauvreté en France en trois dimensions ». Dans *inegalites.fr*. Disponible à l'adresse : < <https://inegalites.fr/La-pauvrete-en-France-en-trois-dimensions> > [dernière consultation le 25/02/2025].
- SIAO PARIS. « SIAO | Le Baromètre ». Dans *siao.paris* Disponible à l'adresse : < <https://www.siao.paris/p/le-barometre> > [dernière consultation le 25/02/2025].

« Rôle social » des bibliothèques

- ABF, ANDISSAC Marie-Noëlle, CHAIMBAULT-PETITJEAN Thomas (dir.). *Bibliothèque(s) n°80 - Bibliothèques et inclusion*. 10/2015. Disponible à l'adresse : < <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/67095-80-bibliotheques-et-inclusion.pdf> >.
- ADAM Soizic, DENANCÉ Marie, EYMÉOUD Juliette, RANNOU Maël, FAVEREAU-ABDALLAH Alexandre. « Entretien avec Alexandre Favereau-Abdallah. Responsable des politiques de développement des publics et d'accueil des publics du champ social, service des bibliothèques et du livre de la Ville de Paris ». *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*. 09/2024. Disponible à l'adresse : < https://bbf.enssib.fr/sites/bbf.enssib.fr/files/documents/Contributions-focus/Focus-2024-09-17_entretien-AFA.pdf >.
- CAUDRON Olivier, RIMANE Juliana, WIITKAR Fabrice. *La prise en compte des handicaps dans les bibliothèques de l'enseignement supérieur et dans les bibliothèques territoriales*. Rapport IGÉSR n° 2021-036. 03/2021. Disponible à l'adresse : < <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/fr/la-prise-en-compte-des-handicaps-dans-les-bibliotheques-de-l-enseignement-superieur-et-dans-les-47570> >.
- GUISSE Nelly, HOIBIAN Sandra, LAUTIE Sophie, MAES Colette. *Lecture publique et publics empêchés*. Rapport Crédoc n°2017-4397. 01/2017. Disponible à l'adresse : < <https://www.credoc.fr/publications/lecture-publique-et-publics-empêchés> >.
- CHAMBON Fabrice. *Le rôle social des bibliothèques. Quels terrains d'action et stratégies d'alliances pour la réduction des inégalités d'accès au savoir ?* ERMAKOFF Thierry (dir.). Mémoire d'étude, DCB. Villeurbanne : Enssib, 2010. Disponible à l'adresse : < <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/48221-le-role-social-des-bibliotheques.pdf> >.

- CHEVALLIER Vincent. *Les publics sans-abri en bibliothèque publique*. CATANESE Christophe (dir.). Mémoire d'étude, DCB. Villeurbanne : Enssib. 2010. Disponible à l'adresse : < <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/48190-les-publics-sans-abri-en-bibliotheque-publique.pdf> >.
- COLIN Bruno (dir.). *Action culturelle dans les quartiers. Enjeux, méthodes*. Paris : Opale éd., coll. « Culture & Proximité », 10/1998.
- COLOMB Philippe. *Quel accueil pour les personnes dyslexiques dans les bibliothèques françaises ?* VAN ATTEN Vanessa (dir.) Mémoire d'étude, DCB. Villeurbanne : Enssib. 2017. Disponible à l'adresse : < <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/67418-quel-accueil-pour-les-personnes-dyslexiques-dans-les-bibliotheques-francaises-version-accessible.pdf> >.
- CONSEIL SUPÉRIEUR DES BIBLIOTHÈQUES. *Charte des bibliothèques*. 07/11/1991. Disponible à l'adresse : < <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/1096-charte-des-bibliotheques.pdf> >.
- CORDIER Marie-Pierre. *L'alphabétisation des migrants dans les bibliothèques publiques : actions, partenariats*. RÉGIMBEAU Gérard (dir.). Mémoire d'étude, DCB. Villeurbanne : Enssib. 2012. Disponible à l'adresse : < <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/56776-l-alphabetisation-des-migrants-dans-les-bibliotheques-publiques-actions-partenariats.pdf> >.
- COUTURIER Alexandre. *Prendre en compte la santé mentale des publics en bibliothèque universitaire*. KIKER Nadine (dir.). Mémoire d'étude, DCB. Villeurbanne : Enssib. 2023. Disponible à l'adresse : < <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/71155-prendre-en-compte-la-sante-mentale-des-publics-en-bibliotheque-universitaire.pdf> >.
- DAUDIN Lucie (dir.). *Accueillir des publics migrants et immigrés : interculturelité en bibliothèque*. Villeurbanne : Presses de l'Enssib, coll. « La boîte à outils », n° 40. 2017. Disponible à l'adresse: < <https://doi.org/10.4000/books.pressesenssib.7527> >.
- DEFrance Agnès. « La Médiathèque Pierrevives, un exemple d'inclusion dans un quartier ». *Bibliothèque(s)*, n°88/89. 06/2017. p. 52-56.
- DEFrance Agnès. « Ouvrir une nouvelle bibliothèque à tous les publics : des intentions à la réalité ». *Bibliothèque(s)*, n°88/89. 06/2017. p. 59-63.
- DIRECTION GÉNÉRALE DES MÉDIAS ET DES INDUSTRIES CULTURELLES (DGMIC). *Accueillir en bibliothèque les personnes empêchées de lire du fait d'un trouble ou d'un handicap. Vade-mecum relatif à la mise en œuvre de l'exception au droit d'auteur dans les bibliothèques publiques*. 12/2018. Disponible à l'adresse : < <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/68715-accueillir-en-bibliotheque-les-personnes-empchees-de-lire-du-fait-d-un-trouble-ou-d-un-handicap-vade-mecum-relatif-a-la-mise-en-uvre-de-l-exception-au-droit-d-auteur-dans-les-bibliotheques-publiques.pdf> >.

- DOURLENT Annie, EVANS Christophe (dir.). « Journée d'étude : la bibliothèque, levier d'une dynamique sociale ? ». 24/01/2017.. [Consulté le 12 juillet 2024]. Captation disponible à l'adresse : < <https://pro.bpi.fr/ark:/34201/tx10029906t> >.
- DURING Agnès. *Les publics séjournent en bibliothèque : mieux comprendre les usagers dont les pratiques multiples questionnent le rôle des bibliothèques*. PALLUD-BURBAUD Béatrice (dir.). Mémoire de master 2 « Sciences de l'Information et des bibliothèques / Politique des bibliothèques et de la documentation ». Villeurbanne : Enssib. 2024. Disponible à l'adresse : < <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/72434-les-publics-sejourneurs-en-bibliotheque-mieux-comprendre-les-usagers-dont-les-pratiques-multiples-questionnent-le-role-des-bibliotheques.pdf> >.
- ERMAKOFF Thierry. « Le « rôle social » des bibliothèques ». Dans : BERTRAND Anne-Marie, BETTEGA Émilie, CLÉMENT Catherine, EVANS Christophe, ION Cristina, PICARD David-Georges, RATAPEL Livia, TESNIÈRE Valérie (dir.). *Quel modèle de bibliothèque ?* Villeurbanne : Presses de l'Enssib, coll. « Papiers ». 2008. p. 72-80. Disponible à l'adresse : < <https://doi.org/10.4000/books.pressesenssib.752> >.
- EVANS Christophe (dir.). *L'expérience sensible des bibliothèques : six textes sur les publics des grands établissements*. Villeurbanne : Presses de l'Enssib, coll. « Papiers ». 2020. Disponible à l'adresse : < <https://books.openedition.org/bibpompidou/2429> >.
- FAVEREAU-ABDALLAH Alexandre. *L'accueil des publics immigrés en bibliothèque municipale*. TABAH Dominique (dir.). Mémoire d'étude, DCB. Villeurbanne : Enssib, 2009.
- FÉDÉRATION NATIONALE DES ASSOCIATIONS D'ACCUEIL ET DE RÉADAPTATION SOCIALE (FNARS). *L'accès aux droits culturels : quelles pratiques dans les associations de lutte contre l'exclusion ?* Rapport FNARS. 12/2012. Disponible à l'adresse : < https://www.federationsolidarite.org/wp-content/uploads/2020/09/Rapport_culture_2012.pdf >.
- GODONOU-DOSSOU Nelly. *L'accueil du public étranger en bibliothèque municipale : le cas de la bibliothèque municipale de Lyon*. AROT Dominique (dir.). Mémoire d'étude, DCB. Villeurbanne : Enssib. 2002. Disponible à l'adresse : < <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/582-l-accueil-du-public-etrangeur-en-bibliotheque-municipale.pdf> >.
- INTERNATIONAL FEDERATION OF LIBRARY ASSOCIATIONS AND INSTITUTIONS (IFLA), UNESCO. *Manifeste de l'UNESCO sur la Bibliothèque publique*. 1994. Disponible à l'adresse : < <https://repository.ifla.org/handle/20.500.14598/170> >.
- INTERNATIONAL FEDERATION OF LIBRARY ASSOCIATIONS AND INSTITUTIONS (IFLA), UNESCO. *Manifeste IFLA-UNESCO sur la Bibliothèque publique 2022* 18/07/2022. Disponible à l'adresse : < <https://repository.ifla.org/server/api/core/bitstreams/fc25250e-8fa3-4ab5-9cbf-d46952b98c13/content#:~:text=Ce%20Manifeste%20proclame%20la%20conviction,spirituel%20de%20tous%20les%20individus.> >.

- LAKEHAL Nadia, HEURTEMATTE Véronique. « La bibliothèque sauve des âmes et des vies ». Dans ABF. *L'année des bibliothèques / BBF*. 2023. « Bibliothèques, objets politiques ». 06/2023. p. 71. Disponible à l'adresse :
 < <https://shs.cairn.info/bibliothèques-objets-politiques--9782492897023-page-71> >.
- MERKLEN Denis, PERROT-DESSAUX Charlotte (dir.). *Ce que les bibliothécaires disent de leur quartier : le quartier des bibliothèques, les bibliothèques des quartiers*. CSRP, Université Paris-Diderot. 2010. Disponible à l'adresse :
 < <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/57086-ce-que-les-bibliothecaires-disent-de-leur-quartier.pdf> >.
- MINISTÈRE DE LA CULTURE, MISSION VIVRE ENSEMBLE. « Charte d'accueil des publics du champ social ». 2023 [2009]. Disponible à l'adresse :
 < https://www.universcience.fr/fileadmin/fileadmin_Universcience/fichiers/MVE_RECA/Charte_MVE_2023.pdf >.
- MIRABAIL Lola. *Lecture publique et immigration(s). L'accueil des primo-arrivants dans les bibliothèques françaises*. LAITHIER Jean-Luc (dir.). Mémoire d'étude, DCB. Villeurbanne : Enssib. 2014. Disponible à l'adresse :
 < <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/65178-lecture-publique-et-immigrations-l-accueil-des-primo-arrivants-dans-les-bibliotheques-francaises.pdf> >.
- MUNSCH Philippe. *Combattre l'illettrisme en lecture publique*. PLAZANNET Fabien (dir.). Mémoire d'étude, DCB. Villeurbanne : Enssib. 2017. Disponible à l'adresse :
 < <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/67306-combattre-l-illettrisme-en-lecture-publique.pdf> >.
- NORTH Xavier. « Pour une politique culturelle de l'accès ». *L'Observatoire*, n° 1. 2016, vol. 47. p. 3-7. Disponible à l'adresse : < <https://doi.org/10.3917/lobs.047.0003> >.
- ORSENNA Erik, CORBIN Noël. *Voyage au pays des bibliothèques. Lire aujourd'hui, lire demain*. Rapport du ministère de la Culture n° 2017-35. 2018. Disponible à l'adresse : < <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/68043-voyage-au-pays-des-bibliotheques-lire-aujourd-hui-lire-demain.pdf> >.
- PANTALEAO Sandrine. *Le rôle social des bibliothèques et les ressources du partenariat à partir de l'exemple de la bibliothèque jeunesse Crimée*. KUPIEC Anne (dir.). Mémoire d'étude, DCB. Villeurbanne : Enssib, 1999. Disponible à l'adresse :
 < <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/61806-role-social-des-bibliotheques-et-les-ressources-du-partenariat-a-partir-de-l-exemple-de-la-bibliotheque-jeunesse-crimee.pdf> >.
- PANTALEAO Sandrine. *La bibliothèque jeunesse Crimée : illustration du rôle social des bibliothèques*. AURENCHÉ Blandine (dir.). Rapport de stage, DCB. Villeurbanne : Enssib. 2000. Disponible à l'adresse : < <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/61851-bibliotheque-jeunesse-crimee-illustration-du-role-social-des-bibliotheques.pdf> >.

- PAUGAM Serge, GIORGETTI Camila (dir.). *Des pauvres à la bibliothèque : enquête au Centre Pompidou*. Paris : PUF, coll. « Le lien social ». 2013.
- PIOT Louise. *Lutter contre l'e-exclusion des publics fragilisés : les bibliothèques de lecture publique et leur rôle dans l'inclusion numérique des individus*. MORINEAU-EBOLI Julia (dir.). Mémoire de master 2 « Sciences de l'Information et des bibliothèques / Politique des bibliothèques et de la documentation ». Villeurbanne : Enssib. 2018. Disponible à l'adresse : < <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/68592-lutter-contre-l-e-exclusion-des-publics-fragilises-les-bibliotheques-de-lecture-publique-et-leur-role-dans-l-inclusion-numerique-des-individus.pdf> >.
- QUEFFÉLEC Cécile, MONDÉSIR Helga. « Éléments de cartographie des bibliothèques en quartiers prioritaires de la politique de la ville : méthodes, enseignements et limites ». *Bibliothèque(s)*, n° 88/89. 06/2017. p. 44-48.
- RABOT Cécile. « Les médiathèques pour tous ? ». *Informations sociales*. 2015, vol. 190, n° 4, p. 106-114. Accessible à l'adresse : < <https://doi.org/10.3917/inso.190.0106> >.
- ROMAN Diane. « L'accès à la culture dans les politiques de lutte contre l'exclusion sociale ». Dans DEGUERGUE Maryse (dir.), *L'art et le droit : Écrits en hommage à Pierre-Laurent Frier*. Paris : Éditions de la Sorbonne, coll. « De Republica ». 2010. p. 343-360. Disponible à l'adresse : < <https://doi.org/10.4000/books.psorbonne.105725> >.
- RONY Timothée. *Le rôle social des bibliothèques universitaires. Étude de cas : l'accueil des demandeurs d'asile ou réfugiés*. MIRABAIL Lola (dir.). Mémoire d'étude, DCB. Villeurbanne : Enssib. 2018. Disponible à l'adresse : < <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/68102-role-social-des-bibliotheques-universitaires-le-etude-de-cas-l-accueil-des-demandeurs-d-asile-ou-refugies.pdf> >.
- TUR Alexandre. *Accompagner les citoyens dans l'acquisition d'une culture numérique : le rôle des bibliothèques de lecture publique dans la formation au numérique*. DIALLO Malik (dir.). Mémoire d'étude, DCB. Villeurbanne : Enssib. 2015. Disponible à l'adresse : < <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/65114-accompagner-les-citoyens-dans-l-acquisition-d-une-culture-numerique-le-role-des-bibliotheques-de-lecture-publique-dans-la-formation-au-numerique.pdf> >.
- VILLATE Pascale, VOSGIN Jean-Pierre (dir.). *Le rôle social des bibliothèques dans la ville*. Pessac : Presses universitaires de Bordeaux, 2011.

Partenaires et travail en partenariat

- ALIX Yves. « Bibliothèques et associations. Du partenariat au réseau culturel ». *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*. 2005, n° 2. p. 90-92. Disponible à l'adresse : < <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2005-02-0090-005> >.

- ALIX Yves. « Du “tiers réseau” au “hors les murs” ». *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*. 2008, n° 5. p. 4-7. Disponible à l’adresse : <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2008-05-0004-001> >.
- AROT Dominique. *Les partenariats des bibliothèques*. Paris, Villeurbanne : Association pour la diffusion de la pensée française, Presses de l’Enssib. 2002. Disponible à l’adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/68268-les-partenariats-des-bibliotheques.pdf> >.
- ASSOCIATION DES BIBLIOTHÉCAIRES DE FRANCE (ABF). « Se positionner dans sa collectivité - Vademecum à destination des personnels de bibliothèque ». Dans *abf.asso.fr*. 11/2023. Disponible à l’adresse : <https://www.abf.asso.fr/6/46/548/ABF/se-positionner-dans-sa-collectivite> > [dernière consultation le 25/02/2025].
- AUBRY Agnès. « Discipliner les associations d’aide et leurs publics par le “marché” : les conséquences de la marchandisation sur la prise en charge de migrant·es précarisé·es ». *Revue française des affaires sociales*. 2024, n° 4. p. 213-233. Disponible à l’adresse : <https://doi.org/10.3917/rfas.234.0213> >.
- BARRIO Amélie. *Bibliothèques hors les murs : histoire, typologie et enjeux*. GODONOU-DOSSOU Nelly (dir.). Mémoire d’étude, DCB. Villeurbanne : Enssib. 2017. Disponible à l’adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/67412-bibliotheques-hors-les-murs-histoire-typologie-et-enjeux.pdf> >.
- BAUDRY Mathieu. *Les associations de la Goutte d’Or : une posture difficile, entre militantisme et institutionnalisation*. Mémoire de master 2 « Action publique - Action sociale ». Nanterre : Université Paris Nanterre. 2010. Disponible à l’adresse : https://cavegouttedor.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/02/memoire_version_fin.pdf >.
- BAZIN Cécile, DUROS Marie, LIN Christine, BONNEAU Patrick, FAURITTE Guillaume et MALET Jacques. *La France associative en mouvement*. Rapport « Recherches & Solidarités », 21^e éd., 10/2023. Disponible à l’adresse : https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/la_france_associative-18-10-2023.pdf >.
- BAZIN Cécile, DUROS Marie, LIN Christine, BONNEAU Patrick, FAURITTE Guillaume et MALET Jacques. *La France associative en mouvement*. Rapport « Recherches & Solidarités », 22^e éd. 10/2024. Disponible à l’adresse : <https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/la-france-associative-10-10-2024.pdf> >.
- BOBEL Martin, JOSEPH Dominique. *Renforcer le financement des associations : une urgence démocratique* Rapport du conseil économique, social et environnemental n° 2024-009. 05/2024. Disponible à l’adresse : <https://www.vie-publique.fr/rapport/294530-renforcer-le-financement-des-associations-une-urgence-democratique?xtor=RSS-719> >.

- BOBET Sophie. « L'accueil des précaires, une mission multiforme. Retour d'expérience de la médiathèque de la Canopée ». *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*. 09/2023, n° 1. Disponible à l'adresse : < <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2023-00-0000-005> >.
- BRACHET Philippe. « Problématique du partenariat de service public ». *Politiques et Management Public*. 1995, vol. 13, n° 1, p. 87-105. Disponible à l'adresse : < <https://doi.org/10.3406/pomap.1995.2040> >.
- BRIET Anne-Laure. *Les partenariats dans le cadre de l'action culturelle en bibliothèque universitaire : enjeux et spécificités*. BETTEGA Émilie (dir.). Mémoire d'étude, DCB. Villeurbanne : Enssib. 2010. Disponible à l'adresse : < <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/48289-les-partenariats-dans-le-cadre-de-l-action-culturelle-en-bibliotheque-universitaire-enjeux-et-specificites.pdf> >.
- BURSTIN Anne, OLIER Lucile, SEILER Carine. *La participation citoyenne directe dans les politiques de solidarité : état des lieux et perspectives*. Rapport IGAS n° 2023-003R. 11/2023. Disponible à l'adresse : < <https://www.igas.gouv.fr/La-participation-citoyenne-directe-dans-les-politiques-de-solidarite-Bilan-et> > [dernière consultation le 25/02/2025].
- CENTRE DE LECTURE PUBLIQUE DE LA COMMUNAUTÉ FRANÇAISE, BANLIEUES D'EUROPE. *À la rencontre des publics éloignés de la lecture : expériences belges et européennes Liège, salles des fêtes de Bressoux-Droixhe*. Bruxelles : Centre de lecture publique de la communauté française, coll. « Les cahiers du CLPCF », n° 19. 2009.
- COTTIN-MARX Simon. *C'est pour la bonne cause ! Les paradoxes du travail associatif*. Ivry-sur-Seine : l'Atelier. 2021.
- COTTIN-MARX Simon. *Sociologie du monde associatif*. Paris : La Découverte, coll. « Repères ». 2019. Disponible à l'adresse : < <https://doi.org/10.3917/dec.cotti.2019.01> >.
- COTTIN-MARX Simon. « Les associations au service des politiques de l'emploi : genèse du dispositif local d'accompagnement ». *Revue française d'administration publique (RFAP)*. 2017, n° 163. p. 557-570. Disponible à l'adresse : < <https://doi.org/10.3917/rfap.163.0557> >.
- COTTIN-MARX Simon, HÉLY Matthieu, BLANC Yannick. « Le volontariat dans le service public ». *Revue française d'administration publique*. 2017, n° 163. p. 571-574. Disponible à l'adresse : < <https://doi.org/10.3917/rfap.163.0571> >.
- COTTIN-MARX Simon, HÉLY Matthieu, JEANNOT Gilles, SIMONET Maud. « La recomposition des relations entre l'État et les associations : désengagements et réengagements ». *Revue française d'administration publique*. 2017, n° 163. p. 463-476. Disponible à l'adresse : < <https://doi.org/10.3917/rfap.163.0463> >.

- DARLEGUY Pauline. *Quelles chartes pour quels partenariats ? Réflexions à partir de la bibliothèque de la Goutte d'Or de la Ville de Paris*. ALLOUCHE Abdelouahed (dir.). Projet professionnel personnel, FIBE. Enssib : Villeurbanne. 2008. Disponible à l'adresse : < <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/2006-queelles-chartes-pour-quels-partenariats-reflexion-a-partir-de-la-bibliotheque-goutte-d-or-de-la-ville-de-paris.pdf> >.
- DINCLAUX Marie, VOSGIN Jean-Pierre (dir.). *Partenariats et bibliothèques : domaines culturel et international*. Talence : Presses universitaires de Bordeaux, coll. « Lecteurs, Bibliothèques, Usages nouveaux », n° 4. 1998.
- FÉDÉRATION INTERRÉGIONALE DU LIVRE ET DE LA LECTURE (FILL). « Lecture-Justice. Développer des projets livre et lecture auprès des personnes placées sous main de justice ». *lecture-justice.org*. Disponible à l'adresse : < <https://lecture-justice.org> > [dernière consultation le 25/02/2025].
- HAMON Hélène. *Travailler en partenariat : la bibliothèque municipale de Rennes de l'analyse aux perspectives de développement*. BERTRAND Anne-Marie (dir.). Mémoire d'étude, DCB. Villeurbanne : Enssib. 2000. Disponible à l'adresse : < <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/61786-travailler-en-partenariat-la-bibliotheque-municipale-de-rennes-de-l-analyse-au-perspectives-de-developpement.pdf> >.
- HENRY Lucie. *Les partenariats des bibliothèques publiques en France et au Royaume-Uni. Des instruments stratégiques ?* Mémoire de master « Sciences de l'Information et de la Communication / Métiers du livre ». Université Paris Ouest Nanterre La Défense. 2010. Disponible à l'adresse : < <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/48969-les-partenariats-des-bibliotheques-publiques-en-france-et-au-royaume-uni-des-instruments-strategiques.pdf> >.
- HERRERO Mathilde. *Développer des accès aux services publics de proximité ? L'accompagnement aux démarches administratives en bibliothèque*. SYREN André-Pierre (dir.). Mémoire d'étude, DCB. Villeurbanne : Enssib. 2018. Disponible à l'adresse : < <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/68099-developper-des-acces-aux-services-publics-de-proximite-l-accompagnement-aux-demarches-administratives-en-bibliotheque.pdf> >.
- HOLZSCHUCH-VIDALENC Élisabeth. *Le défi du partenariat dans le travail social*. Paris : L'Harmattan, 2002.
- HUSSON Sandrine. *De l'usage des bibliothèques en prison : entre contraintes sécuritaires et espaces de sociabilité*. SOULA Laurence (dir.). Mémoire de master 2 « Droit de l'exécution des peines et Droits de l'Homme ». Agen : Institut de droit et d'économie d'Agen. 2018. Disponible à l'adresse : < https://www.enap.justice.fr/sites/default/files/master2_husson_villenave.pdf >.
- INSTITUT NATIONAL DE LA JEUNESSE ET DE L'ÉDUCATION POPULAIRE (INJEP). *Les chiffres clés de la vie associative*. 2023. Rapport INJEP n° 2023. 03/2023. Disponible à l'adresse : < <https://injep.fr/wp-content/uploads/2024/05/Chiffres-cles-vie-associative-2023.pdf> >.

- LAHARY Dominique. « Esquisse d'une théorie du partenariat pour servir dans la pratique ». Dans *lahary.fr*. 11/2005. Disponible à l'adresse : < <http://www.lahary.fr/pro/adbdp/lahary-adbdp-2005.pdf> >.
- LAHARY Dominique. « Penser la bibliothèque en concurrence ». *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*. 2012, n° 4. p. 6-10. Disponible à l'adresse : < <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2012-04-0006-001> >.
- LANG Marion. « À qui s'adressent les dispositifs participatifs dans les quartiers populaires ? Les entrepreneur·es de participation comme destinataires de l'action publique participative à Marseille et Barcelone ». *Politix*. 2023, n° 143. p. 175-199. Disponible à l'adresse : < <https://shs.hal.science/halshs-04536538> >.
- LE SAUX Annie. « La bibliothèque partenaire. Journées d'étude de l'ADBDP ». *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*. 2006, n° 2. p. 79-80. Disponible à l'adresse : < <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2006-02-0079-007> >.
- LONG Martine. *Associations et pouvoirs publics*. Paris : LGDJ-Lextenso. 2010.
- MAJCHRAK Joséphine. *Favoriser la citoyenneté et la démocratie dans la bibliothèque publique : le monde associatif comme partenaire*. JEAN Chloé (dir.). Mémoire de master 2 « Sciences de l'Information et des bibliothèques / Politique des bibliothèques et de la documentation ». Villeurbanne : Enssib. 04/2023. Disponible à l'adresse : < <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/71812-favoriser-la-citoyennete-et-la-democratie-dans-la-bibliotheque-publique-le-monde-associatif-comme-partenaire.pdf> >.
- MARIVAL Céline. *Interactions entre associations et pouvoirs publics : logiques, tensions, diversité* [en ligne]. MOSSE Philippe (dir.). Thèse de doctorat en sciences économiques. Marseille : Université de la Méditerranée Aix-Marseille II, laboratoire d'économie et de sociologie du travail (LEST-UMR 6123). 2011. Disponible à l'adresse : < <https://shs.hal.science/tel-01239746> >.
- MARTIN Céline (dir.). *Aux livres, citoyens ! les partenariats en questions*. Cuesmes : Cerisier. 2010.
- MOKRANE Mehdi. *Partenariat et coopération dans le domaine de l'action culturelle : l'exemple du réseau des Bibliothèques Municipales de Grenoble*. AROT Dominique (dir.). Mémoire d'étude, DCB. Villeurbanne : Enssib. 2007. Disponible à l'adresse : < <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/911-partenariat-et-cooperation-dans-le-domaine-de-l-action-culturelle.pdf> >.
- OBSERVATOIRE DE LA VIE LOCALE DU QUARTIER DE LA GOUTTE D'OR (OVL). « Découvrir et redécouvrir le quartier de la Goutte d'Or. Document de synthèse ». 07/2008. Disponible à l'adresse : < https://gouttedor-et-vous.org/IMG/pdf/FRSSB_T_SSB069.pdf >.
- PANET-TOURNE Mathilde. *Les partenariats des bibliothèques dans le secteur de la petite enfance : les exemples d'Issy-les-Moulineaux, Bobigny, Paris 19^e et Clamart*. AROT Dominique (dir.). Mémoire d'étude, DCB. Villeurbanne : Enssib. 2004.

- PORTE Christine. *Définition d'une logique de partenariat entre une bibliothèque en création et son futur environnement : la Goutte d'Or*. Projet professionnel personnel. Villeurbanne : Institut de formation des bibliothécaires. 1996.
- STENTA Anne. *Le partenariat dans les bibliothèques pour enfants : enjeux et outils*. Mémoire d'étude, DCB. Villeurbanne : Enssib. 2002.
- STRAG Hélène. *Des partenaires pour les bibliothèques : quelles associations pour quels résultats ?* D'ARCY François (dir.). Projet de recherche. Grenoble : ENSB, Institut d'études politiques, Université des sciences sociales Grenoble 2. 1991. Disponible à l'adresse : < <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/62527-partenaires-pour-les-bibliotheques-queelles-associations-pour-quels-resultats-projet-de-recherche-des.pdf> >.
- TABET Claudie. *La bibliothèque « hors les murs »*. Paris : Cercle de la librairie, coll. « Bibliothèques », 2^e éd. 2004.
- TORAUULLY Hanna. *La bibliothèque vivante : un dispositif de médiation pour (re)créer du commun*. DIDIER Christophe (dir.). Mémoire d'étude, DCB. Villeurbanne : Enssib. 2024. Disponible à l'adresse : < <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/71999-la-bibliotheque-vivante-un-dispositif-de-mediation-pour-recreer-du-commun.pdf> >.
- UNION NATIONALE INTERFÉDÉRALE DES ŒUVRES ET ORGANISMES PRIVÉS NON LUCRATIFS SANITAIRES ET SOCIAUX (UNIOPSS). *Les associations de solidarité face aux logiques de mise en concurrence*. Position politique de l'Uniopss. 02/2009. Disponible à l'adresse : < http://expertise.uriopss-reunion-mayotte.fr/resources/trco/pdfs/2009/02_fevrier_2009/positionconcurrence.pdf >.

« Bibliothécaire, quel métier ? »

- ALIX Yves. « Du “cœur de métier” au cœur de la Cité », *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*. 2009, n° 2. Disponible à l'adresse : < <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2009-02-0001-001> >.
- ASSOCIATION DES BIBLIOTHÉCAIRES DE FRANCE (ABF). *Code de déontologie des bibliothèques*. 16/11/2020. Disponible à l'adresse : < www.abf.asso.fr/6/46/78/ABF/code-de-deontologie-des-bibliothecaires >.
- BONNARD Martin. *Façonner le travail social en bibliothèque publique*. Mémoire de l'Association des bibliothèques publiques du Québec (ABPQ). 09/2023. Disponible à l'adresse : < https://www.abpq.ca/pdf/Memoire_2023-09-14_ABQ_travail_social.pdf >.
- CALENGE Bertrand. *Accueillir, orienter, informer : l'organisation des services aux publics dans les bibliothèques*. Paris : Cercle de la librairie, coll. « Bibliothèques », 2^e éd. 1999.
- CALENGE Bertrand. *Bibliothécaire, quel métier ?* Paris : Cercle de la librairie, coll. « Bibliothèques ». 2004.

- CLOT Yves. « L'aspiration au travail bien fait ». *Journal de l'école de Paris du management*. 02/2013, vol. 99, n° 1. p. 23-28. Disponible à l'adresse : < <https://doi.org/10.3917/jepam.099.0023> >.
- CNFPT. « Le répertoire des métiers ». Dans *cnfpt.fr*. Disponible à l'adresse : < <https://www.cnfpt.fr/evoluer/emploi-fpt/repertoire-metiers#rmt-marguerite> > [dernière consultation le : 25/02/2025].
- CNFPT, MINISTÈRE DE LA CULTURE. *Les personnels des bibliothèques territoriales et leur pratique de la formation : chiffres-clés*. Rapport. Disponible à l'adresse : < <https://www.culture.gouv.fr/Media/Thematiques/Livre-et-lecture/OLP-mediatheque/2022-Chiffres-cles-personnels-bibliotheques-territoriales> >.
- DESRUES Clémence. *Les réticences face aux évolutions du métier de bibliothécaire : enquête auprès des professionnels de lecture publique*. EVANS Christophe (dir.). Mémoire d'étude, DCB. Villeurbanne : Enssib. 2019. Disponible à l'adresse : < <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/68908-les-reticences-face-aux-evolutions-du-metier-de-bibliothecaire-enquete-aupres-des-professionnels-de-lecture-publique.pdf> >.
- DIRECTION GÉNÉRALE DES MÉDIAS ET DES INDUSTRIES CULTURELLES (DGMIC). *Référentiel national des compétences des bibliothèques territoriales 2022*. Disponible à l'adresse : < <https://www.culture.gouv.fr/Media/Thematiques/Livre-et-lecture/OLP-mediatheque/2022-Referentiel-national-des-competences-des-bibliotheques-territoriales> >.
- EYMÉOUD Juliette, LAURENT Clémentine, QUILLIVIC Claudine. « Journée d'étude INET/Enssib "Apprendre à se connaître et à confronter nos cultures professionnelles" ». *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*. 09/05/2023. Disponible à l'adresse : < https://bbf.enssib.fr/tour-d-horizon/journee-d-etude-inet-enssib-apprendre-a-se-connaître-et-a-confronter-nos-cultures-professionnelles_71169 >.
- FAVEREAU-ABDALLAH Alexandre. « Des travailleurs sociaux en bibliothèque au Québec, une initiative qui fait boule de neige ». Dans *pro.bpi.fr*. 07/11/2024. Disponible à l'adresse : < <https://pro.bpi.fr/ark:/34201/tx10048506t> >.
- GODONOU-DOSSOU Nelly. « La médiation sociale ou le génie du "tiers" ». Dans MARCEROU-RAMEL Nathalie (dir.). *Les métiers des bibliothèques*. Paris : Cercle de la Librairie, coll. « Bibliothèques ». 2017. p. 53-62. Disponible à l'adresse : < <https://doi.org/10.3917/elec.rame.2017.01.0053> >.
- JAOSIDY Florine. *Le « travail bien fait » en bibliothèque. Entre impensé et omniprésence*. MAUBERNARD Corinne (dir.). Mémoire d'étude, DCB. Villeurbanne : ENSSIB. 2024. Disponible à l'adresse : < <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/72094-le-travail-bien-fait-en-bibliotheque-entre-impense-et-omnipresence.pdf> >.
- LETURCQ Sandrine (dir.). *Les médiateurs en bibliothèque*. Villeurbanne : éditions de l'Enssib. 1999.

- MUNSCH Lucie. *Approche de l'accueil en bibliothèques municipales : techniques, postures, évaluation*. HAETTIGER Magali (dir.). Mémoire d'étude, DCB. Villeurbanne : Enssib, 2013. Disponible à l'adresse : < <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/60379-approches-de-l-accueil-en-bibliotheques-municipales-techniques-postures-evaluation.pdf> >.
- TOUIL Rime. *Les bibliothécaires, des vecteurs d'inégalités ?* CHAMBON Fabrice (dir.). Mémoire d'étude, DCB. Villeurbanne : Enssib. 2018. Disponible à l'adresse : < <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/68129-les-bibliothecaires-des-vecteurs-d-inegalites.pdf> >.
- VAISMANN Jean-Baptiste, CHAMBON Fabrice. « Bibliogrill : Faut-il être bibliothécaire pour travailler en bibliothèque ? ». Dans *pro.bpi.fr*. 14/12/2021. Disponible à l'adresse : < <https://replay.bpi.fr/captations/bibliogrill/bibliogrill-faut-il-etre-bibliothecaire-pour-travailler-en-bibliotheque/> >.
- Transformer la bibliothèque**
- ALMIMOFF Nicolas. *Les structures organisationnelles en bibliothèque : étude des processus de réorganisation*. MARCEROU-RAMEL Nathalie (dir.). Mémoire d'étude, DCB. Villeurbanne : Enssib. 2020. Disponible à l'adresse : < <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/69651-les-structures-organisationnelles-en-bibliotheque-etude-des-processus-de-reorganisation.pdf> >.
- BATS Raphaëlle. *Construire des pratiques participatives dans les bibliothèques*. Villeurbanne : Presses de l'Enssib, coll. « La boîte à outils », n°33. 2015. Disponible à l'adresse : < <https://books.openedition.org/pressesenssib/4137> >.
- BATS Raphaëlle. *De la participation à la mobilisation collective : la bibliothèque à la recherche de sa vocation démocratique*. MERKLEN Denis, TASSIN Étienne (dir.). Thèse de doctorat. Paris : Université Paris Diderot. 2019. Disponible à l'adresse : < <https://hal.science/tel-02465951> >.
- BESSON Raphaël. « Les tiers lieux, un flou conceptuel persistant ». *La Lettre de l'OCIM*. 05/2018, n° 177. p. 36-41. Disponible à l'adresse : < <https://doi.org/10.4000/ocim.2575> >.
- BESSON Raphaël. « Les tiers-lieux culturels : chronique d'un échec annoncé ». *L'Observatoire*. 2018, n° 52. p. 17-21. Disponible à l'adresse : < <https://doi.org/10.3917/lobs.052.0017> >.
- BESSON Raphaël, EVANS Christophe. « Bibliogrill – Une seconde « grande mutation » des bibliothèques-médiathèques publiques ? » Dans *pro.bpi.fr*. 20/02/2025. Disponible à l'adresse : < <https://pro.bpi.fr/bibliogrill-seconde-grande-mutation-bibliotheques-municipales/> >.
- BPI, LAHARY Dominique, MARCUZZI Anna. « Politique(s) et bibliothèques – Les bibliothèques à la croisée des politiques publiques » 21/11/2019. Captation disponible à l'adresse : < <https://replay.bpi.fr/captations/politiques-et->

- bibliotheques/politiques-et-bibliotheques-les-bibliotheques-a-la-croisee-des-politiques-publiques/ > [dernière consultation le : 25/02/2025].
- BPI. « Équipements mutualisés : l'union fait-elle toujours la force ? Journée professionnelle du 6 décembre 2022 ». Dans *pro.bpi.fr* 06/12/2022. Captation disponible à l'adresse : < <https://pro.bpi.fr/ark:/34201/tx10045332t> >.
- BRUJAS Valérie, CLAVREUL Éléonore. « Bibliogrill – Une médiathèque augmentée et hybride imaginée avec ses usagers ». Dans *pro.bpi.fr*. 10/05/2022. Disponible à l'adresse : < <https://pro.bpi.fr/ark:/34201/tx10044605t> >.
- CHEVRIER Jérôme. « L'Atelier, la médiathèque-maison de quartier de Vaulx-en-Velin : un tiers-lieu structurant le projet de renouvellement urbain ». Dans *pro.bpi.fr*. 08/02/2023. Disponible à l'adresse : < <https://pro.bpi.fr/ark:/34201/tx10045783t> >.
- COURTY Héloïse. *Développer l'accueil en bibliothèque : un projet d'équipe*. Villeurbanne : Presses de l'Enssib, coll. « La boîte à outils », n° 41. 2017. Disponible à l'adresse : < <https://books.openedition.org/pressesenssib/7787?lang=fr> >.
- FOUDRIAT Michel. *La co-construction. Une alternative managériale*. Rennes : Presses de l'EHESP, coll. « Politiques et interventions sociales », 2^e éd. 2019. Disponible à l'adresse : < <https://doi.org/10.3917/ehesp.foudr.2019.01> >.
- GALLI David, GALLIANO Clara, LAMBERT Vincent (dir.). *Les tiers lieux culturels. Identités en création*. Paris : l'Harmattan, coll. « Communication et Civilisation ». 2024.
- GILBERT Raphaële (dir.). *Penser la médiathèque en situation de crise : enseignements d'une expérience locale*. Villeurbanne : Presses de l'Enssib, coll. « Papiers ». 2022. Disponible à l'adresse : < <https://books.openedition.org/bibpompidou/2548> >.
- GRANDET Odile, MOREL Anne. *Concevoir et faire vivre un projet d'établissement en bibliothèque*. Villeurbanne : Presses de l'Enssib, coll. « La boîte à outils », n° 46. 2019. Disponible à l'adresse : < <https://books.openedition.org/pressesenssib/9105> >.
- JACQUET Amandine (dir.). *Bibliothèques troisième lieu*. Paris : ABF, coll. « Médiathèmes » 2^e éd. 2017.
- KOENIG Marie-Hélène. *Accompagner les transformations du travail en bibliothèque*. Paris : Cercle de la librairie, coll. « Bibliothèques ». 2018.
- LEGENDRE François (dir.). *Laïcité et fait religieux dans les bibliothèques publiques*. Rapport IGB n° 2016-A02. 09/2016. Disponible à l'adresse : < <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/67153-laicite-et-fait-religieux-dans-les-bibliotheques-publiques.pdf> >.
- MAGKOU Matina, PARMART Émilie, AROUFONE Billel (dir.). *Les tiers lieux culturels. Expérimenter, vivre et travailler autrement ?* Paris : l'Harmattan, coll. « Communication et Civilisation ». 2024.

- MANIÈRE Vincent, GILBERT Raphaëlle, MOULIN Marion. « Rencontre avec Raphaëlle Gilbert et Marion Moulin, auteures de l'ouvrage *Penser la médiathèque en situation de crise* ». Dans *presses.enssib.fr*. 08/12/2022. Disponible à l'adresse : < <https://presses.enssib.fr/temoignages/interview-Raphaelle-Gilbert-Marion-Moulin> > [dernière consultation le : 25/02/2025].
- MAUBERNARD Corinne. *Manager l'hybridité en bibliothèque : le même ou l'autre ?* ILIEN Gildas (dir.). Mémoire d'étude, DCB. Villeurbanne : Enssib. 2018. Disponible à l'adresse : < <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/68117-manager-l-hybridite-en-bibliotheque-le-meme-ou-l-autre.pdf> >.
- DE MIRIBEL Marielle. *Diriger une bibliothèque : un nouveau leadership*. Paris : Cercle de la librairie, coll. « Bibliothèques ». 2016. Disponible à l'adresse : < <https://doi.org/10.3917/elec.mirib.2016.01> >.
- PÉRALES Christophe (dir.). *Conduire le changement en bibliothèque : vers des organisations apprenantes*. Villeurbanne : Presses de l'Enssib, colle. « La boîte à outils », n° 32. 2015. Disponible à l'adresse : < <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/69888-conduire-le-changement-en-bibliotheque.pdf> >.
- PIAULT Zélia. *La Goutte d'Or, territoire du livre ? Présence et usages sociaux du livre à la Goutte d'Or au travers de l'implantation d'une librairie indépendante généraliste, La Régulière (2016-2020)*. HAGE Julien (dir.). Mémoire de master 2 « Sciences humaines et sociales / Métiers du livre et de l'édition / Parcours librairie ». Nanterre : Université Paris Nanterre. 2020. Disponible à l'adresse : < <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03165391v1/file/PIAULT%20ZELIA%20-%20Mémoire%20M2.pdf> >.
- ROCHELLE Matthieu (dir.). *Conduire le changement en bibliothèque : vers des organisations apprenantes*. Villeurbanne : Presses de l'Enssib, coll. « La boîte à outils », n° 32. 2015. Disponible à l'adresse : < <https://books.openedition.org/pressesenssib/3492?lang=fr> >.
- SAUNIER Bruno, PÉNICAUD Pierre. *Rapport sur l'organisation des musées de France au regard des réformes territoriales*. Rapport de la direction générale des patrimoines (Inspection des patrimoines). 06/2020. Disponible à l'adresse : < <https://www.icom-musees.fr/ressources/rapport-sur-lorganisation-des-musees-de-france-au-regard-des-reformes-territoriales> > [dernière consultation le : 25/02/2025].
- TRIAUD Jérôme. « Les bibliothèques, objets politiques par nature : l'expérience de l'Atelier Léonard-de-Vinci de Vaulx-en-Velin ». Dans ABF. *L'année des bibliothèques / BBF*. 2023. « Bibliothèques, objets politiques ». 05/2023. p. 67-70.

Contrats lecture (CTL et CVL)

- BRIAT Éric, LUDOT Stéphane. « CTL. Les bibliothèques dans la politique de la ville ». *Bibliothèque(s)*, n° 88/89. 06/2017. p. 39-44.

- FRANCE URBAINE, ADAC-GVF, ADBGVF, ABF, ACTB. *Politique de la ville : Bibliothèques et médiathèques doivent être confortées dans les contrats de ville*. 2023. Disponible à l'adresse : < <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/71591-politique-de-la-ville.pdf> >.
- GEORGES Nicolas. *Contrats territoire-lecture*. 2015. Disponible à l'adresse : < https://mediatheque.aveyron.fr/images/contenu/Les_contrats_territoire-lecture_CTL.pdf >.
- DIRECTION GÉNÉRALE DES MÉDIAS ET DES INDUSTRIES CULTURELLES (DGMIC). *Analyse des Contrats Territoire-Lecture pour la période 2015-2017*. 2017. Disponible à l'adresse : < https://www.culture.gouv.fr/content/download/252866/pdf_file/Analyse%20des%20contrats%20territoire-lecture%20%282015-2017%29.pdf?inLanguage=fre-FR&version=12 >.
- MONIOT Claire. *Le contrat territoire-lecture : construction, impact et perception d'un dispositif de contractualisation avec l'État*. PICARD David-Georges (dir.). Mémoire d'étude, DCB. Villeurbanne : Enssib, 2017. Disponible à l'adresse : < <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/67473-le-contrat-territoire-lecture-construction-impact-et-perception-d-un-dispositif-de-contractualisation.pdf> >.
- RAUTENBERG Julia. *Les contrats ville-lecture : évaluation du dispositif*. LECOQ Benoît (dir.). Mémoire d'étude, DCB. Villeurbanne : Enssib. 2013. Disponible à l'adresse : < <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/60406-les-contrats-ville-lecture-evaluation-du-dispositif.pdf> >.

Évaluer l'action partenariale

- CHAMI Suzanne, BOLO Philippe, BAZILLON Bernard, DA COSTA Philippe. *Évaluation des actions associatives*. Rapport du secrétariat d'État chargé de la jeunesse et de l'engagement. 04/2022. Disponible à l'adresse : < https://www.associations.gouv.fr/IMG/pdf/rapport-final-e_valuation-actions-associatives-avril-2022-sch-bba-pdc-et-pbo.pdf >.
- CONSTANS-MARTIGNY David, NOLWENN Bouric, AVALLONNE Cécile. « La bibliothèque, levier d'une dynamique sociale ? Mesurer, évaluer, impulser ». Dans : BPI, cycle de rencontres « Partager des savoirs, faire société : les bibliothèques dans la Cité ». 24/01/2017. Disponible à l'adresse : < <https://replay.bpi.fr/captations/partager-des-savoirsfaire-societe-les-bibliotheques-dans-la-cite/la-bibliotheque-levier-dune-dynamique-sociale/mesurer-evaluer-impulser/?mode=audio> >.
- DELCARMINE Nadine, MERCIER Silvère, RIGEADE Marine, et al. *Qu'est-ce qui fait la valeur des bibliothèques ? Livre blanc*. 02/2016. Disponible à l'adresse : < <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/65997-qu-est-ce-qui-fait-la-valeur-des-bibliotheques-livre-blanc.pdf> >.

- LE QUÉAU Pierre, ZERBIB Olivier. *Comment apprécier les effets de l'action des bibliothèques publiques ?* Rapport d'étude DGMIC, 03/2019. Disponible à l'adresse : < https://www.culture.gouv.fr/content/download/209597/file/DGMIC-2019-03-Impact-OPC-complet-1_def.pdf >.
- N'DIAYE Nola. *Évaluation en bibliothèque : au-delà des divergences*. JULLIEN-COTTART Odile (dir.). Mémoire d'étude, DCB. Villeurbanne : Enssib. 2020. Disponible à l'adresse : < <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/69640-evaluation-en-bibliotheque-au-dela-des-divergences.pdf> >.
- TOUITOU Cécile. *La valeur sociétale des bibliothèques : construire un plaidoyer pour les décideurs*. Paris : Cercle de la librairie, coll. « Bibliothèques ». 2017.
- TOUITOU Cécile (dir.). *Évaluer la bibliothèque par les mesures d'impacts*. Villeurbanne : Presses de l'Enssib, coll. « La boîte à outils », n° 37. 2016. Disponible à l'adresse : < <https://books.openedition.org/pressesenssib/5355?lang=fr> >.
- VOSGIN Jean-Pierre. « La performance sociétale des bibliothèques. Missions sociales et relations avec la société ». Dans SCHÖPFEL Joachim, BOUKACEM-ZEGHMOURI Chérifa (dir.). *Vers la bibliothèque globale*. Paris : Cercle de la Librairie, coll. « Bibliothèques ». 2014. p. 49-64. Disponible à l'adresse < <https://doi.org/10.3917/elec.zeghm.2014.01.0049> >.

ANNEXES

ANNEXE 1 – GUIDE D’ENTRETIENS.....	119
ANNEXE 2 – MÉDIATHÈQUE SABATIER : ORGANIGRAMMES	121

ANNEXE 1 – Guide d’entretiens

L’enquête a pour objectif de mettre au jour : 1° une présentation des politiques partenariales des établissements au regard du contexte local ; 2° les modalités de pilotage choisies par les établissements et les retours critiques qui y sont associés ; 3° les modalités d’accompagnement au changement déployées auprès des équipes ; 4° les représentations que se font les professionnel·les des bibliothèques interrogé·es des opportunités et risques présentés par la conduite de partenariats.

Les entretiens proposés sont exploratoires, et favorisent les réponses ouvertes, en vue de permettre la meilleure appréhension possible du contexte de l’établissement et à l’analyse des personnes interrogé·es. La séquence de questions présentée ci-dessous a été largement adaptée au cours de chaque entretien.

Selon le nombre de participant·es et la complexité des situations abordées, les entretiens durent entre 45 et 150 minutes. Les entretiens sont enregistrés. Leur transcription ne fait pas l’objet d’une publication extensive.

1. Contexte de l’établissement

Présentation du contexte local / Nature de l’établissement / Publics desservis.

Composition de l’établissement : présence de salles d’animation et d’auditoriums pouvant faire l’objet de mises à disposition ?

Quel diagnostic de territoire ?

Quelle participation de l’établissement au réseau de lecture publique ?

2. Partenariats « champ social » de l’établissement

Discussions autour de la définition des notions de « partenariat » et de « partenaire » ; cadrage précis de l’entretien autour des partenariats « champ social » (discussions autour de cette notion).

Quelle participation à des dispositifs nationaux / territoriaux (en particulier les CTL) ? Intégration ou voisinage avec un QPV ?

Quelle place pour l’action partenariale dans les PCSES du réseau / de l’établissement ?

Quels moyens d’identifier les besoins / les acteurs du territoire ?

Présentation détaillée des partenariats : genèse, objectif, déroulement, évaluation.

Recours au bénévole ?

3. Conduite des partenariats

Quelles méthodes de sélection d’acteurs ? Comment les sollicitations spontanées d’acteurs tiers sont-elles administrées ?

Quelles procédures de pilotage / coconception ?

Quelles formalisations (discussions autour de cette notion) ? Quelles procédures suivies pour le conventionnement ? Quels retours critiques sur le conventionnement ?

Quelles mesures pour assurer la pérennité des partenariats ?

Quels dispositifs pour évaluer les partenariats ?

4. Gestion des équipes

Quels effectifs mobilisés pour l'animation et le suivi de partenariats ? Évoquer l'évolution des modalités d'accueil.

Quelle organisation des équipes ? La politique partenariale occupe-t-elle une place spécifique dans les organigrammes ? Retours critiques.

Enjeux soulevés par l'intégration de tâches type « accompagnement social » dans les missions quotidiennes des bibliothécaires / par l'intégration de profils exogènes aux équipes / par la mise en œuvre d'une organisation hybride.

Quelles compétences valorisées en lien avec les politiques partenariales ?

Usages des fiches de poste et des entretiens professionnels annuels pour la mise en œuvre de la politique partenariale.

Éventuels projets de réorganisation.

5. Perception du développement des politiques partenariales

Quelles tensions entre « cœur de métier » et accompagnement social ?

Discussions autour du « bibliothécaire travailleur social ».

Discussions autour de la « fibre sociale » des bibliothécaires.

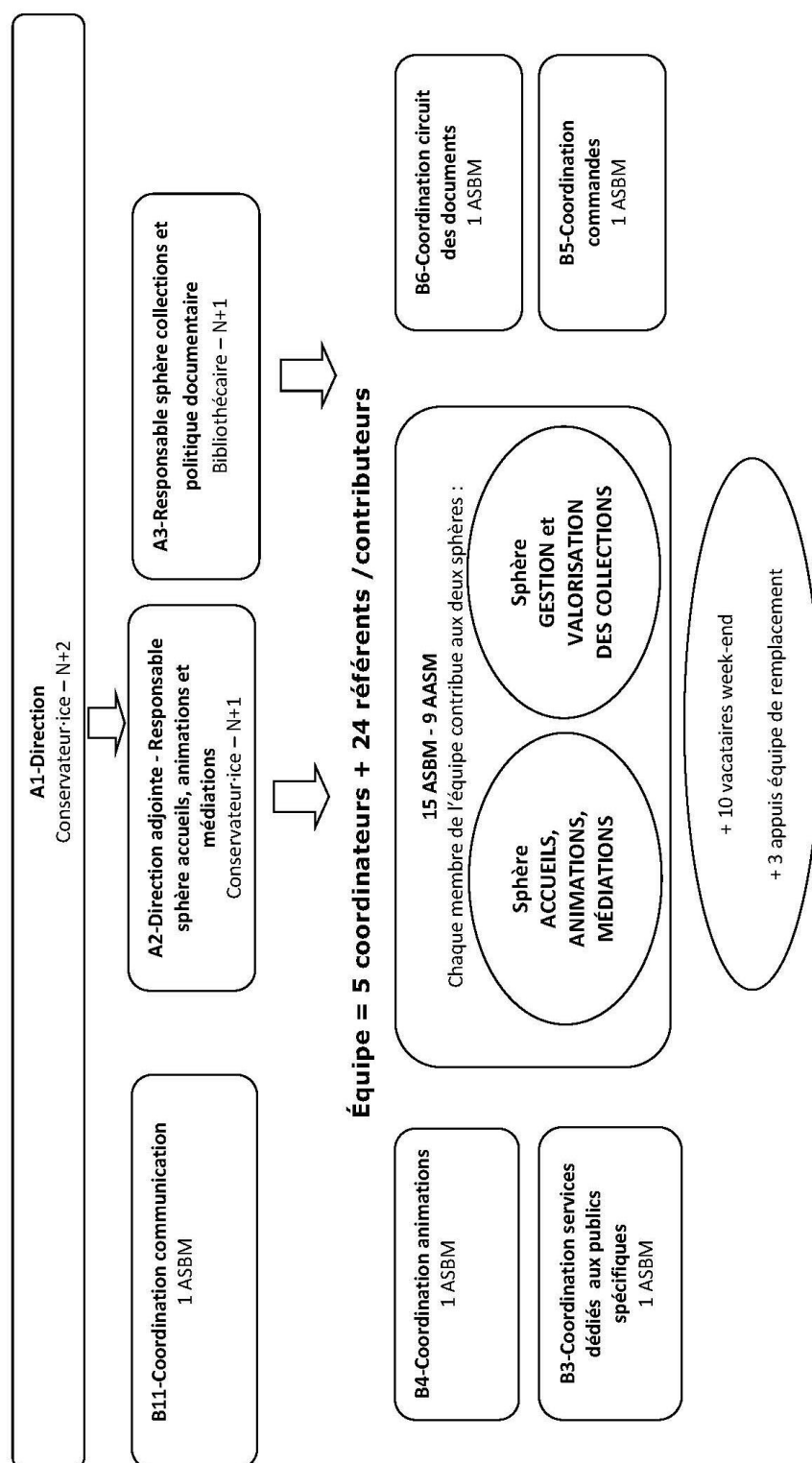
Quelles priorités face à la mise en œuvre de la politique partenariale ?

Enjeux autour de l'identité particulière des partenaires. Risques liés à la délégation de service public. Risques déontologiques.

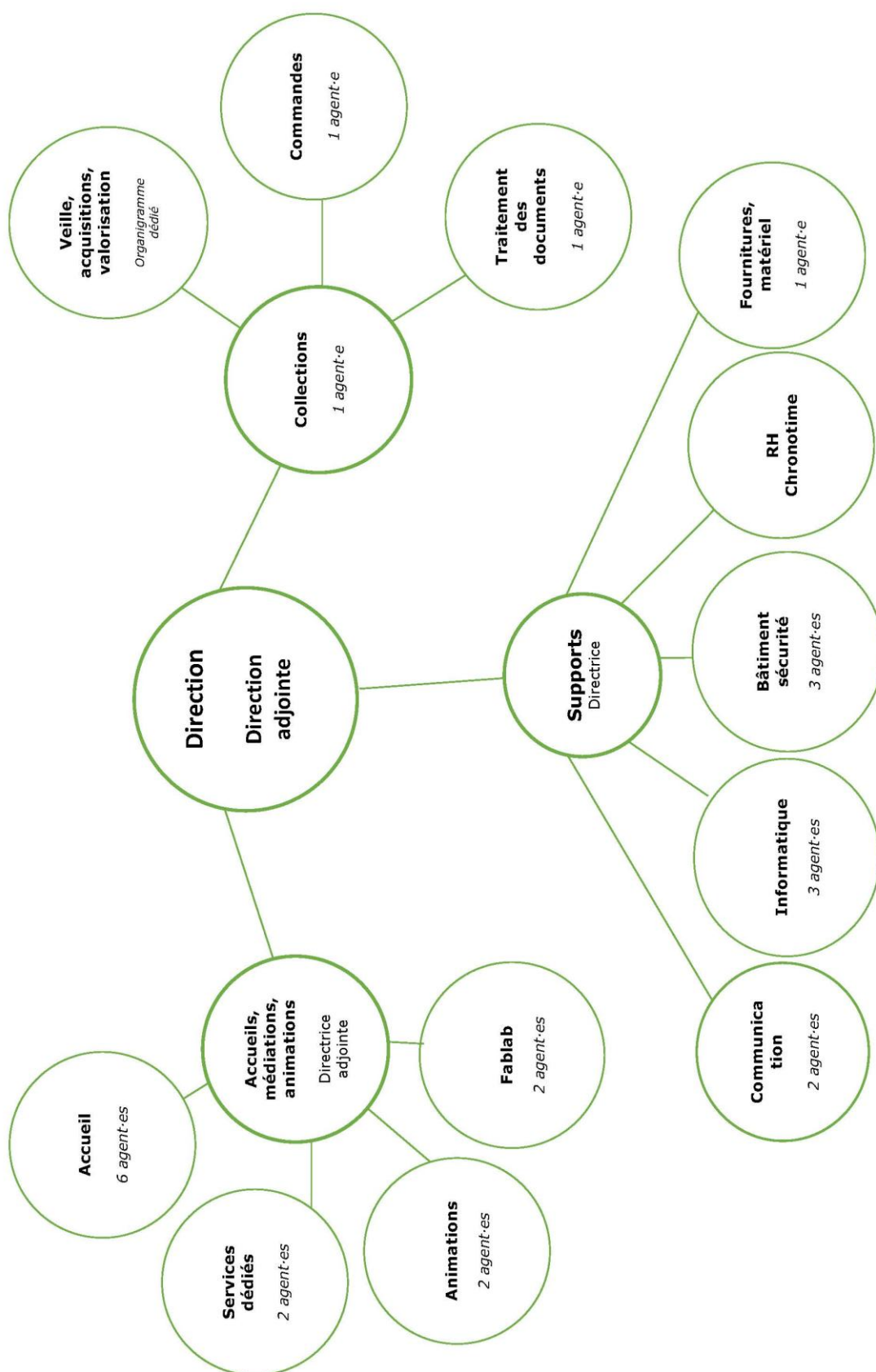
Quelle identité pour la bibliothèque face aux partenaires ?

ANNEXE 2 – Médiathèque Sabatier : organigrammes

1. Organigramme hiérarchique



2. Organigramme sectoriel



3. Organigramme des médiations et animations

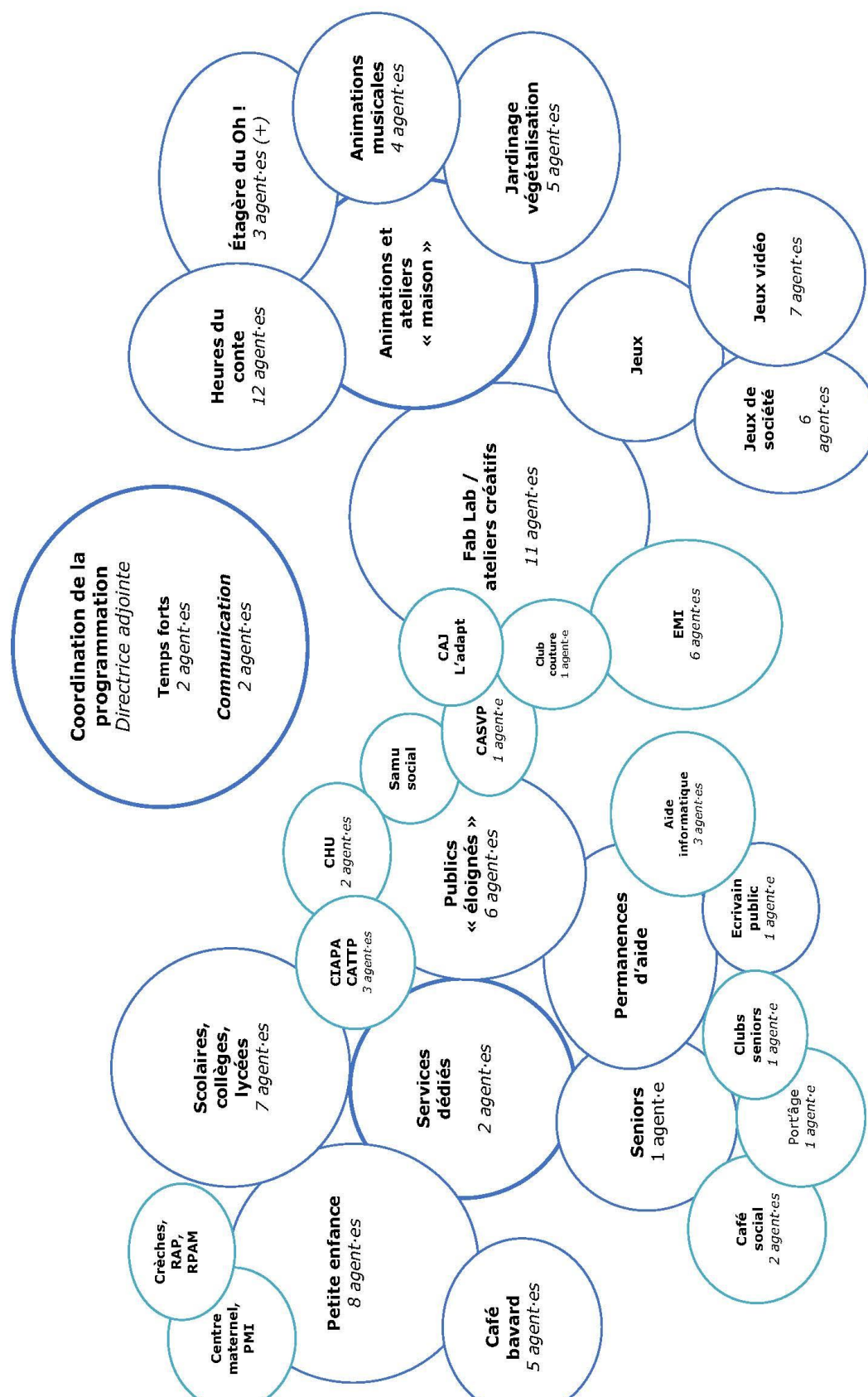


TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	7
SIGLES ET ABRÉVIATIONS	9
INTRODUCTION	13
I. CADRES, AMBITIONS ET ACTEURS DES POLITIQUES PARTENARIALES	17
1. Quelles bases réglementaires et politiques pour le développement de partenariats en bibliothèques de lecture publique ?	17
1.1. <i>Cadre légaux, textes programmatiques, déontologie et littérature professionnelle : des préalables peu structurants mais garants d'une légitimité.....</i>	<i>17</i>
1.2. <i>Des dispositifs publics pour impliquer la bibliothèque dans une démarche de développement local.....</i>	<i>21</i>
Les politiques socio-culturelles dans le développement local	22
Contrats « lecture » : des soutiens sur mesure à l'action partenariale.....	23
Des dispositifs interministériels sectoriels	24
1.3. <i>Le partenariat érigé en nécessité dans les projets d'établissement.....</i>	<i>25</i>
2. Pour qui, ou pour quoi développer des actions partenariales ?	28
2.1. <i>Tensions entre posture inclusive et délimitation de champs prioritaires.....</i>	<i>28</i>
2.2. <i>Accueillir et protéger.....</i>	<i>30</i>
2.3. <i>Aller vers et faire venir.....</i>	<i>32</i>
2.4. <i>Donner accès à</i>	<i>34</i>
Un cas d'école : l'accès aux langues.....	34
L'accès à l'aide administrative comme révélateur d'ambiguïtés	36
3. Avec qui s'engager dans une politique partenariale ?	37
3.1. <i>Une dualité institutionnel/associatif peu opérante ?</i>	<i>37</i>
Le « monde associatif », appellation commode pour une réalité protéiforme	37
Identifier les partenaires à travers leur action plutôt que par leur statut	39
3.2. <i>Des partenaires locaux : trouver sa place dans un maillage</i>	<i>40</i>
Une identité qui se démarque	41
Un rôle de pilote	42
3.3. <i>Contribuer à des dispositifs partenariaux étendus</i>	<i>43</i>

II. MANIÈRES DE FAIRE : S'ORGANISER POUR MIEUX RÉALISER LES POLITIQUES PARTENARIALES 47

1. Intégrer les enjeux des partenariats au diagnostic social de la bibliothèque 47	
1.1. Connaître « l'autre » et identifier les partages possibles 47	
Un appui pour nouer des partenariats : les équipes de coordination locales..... 48	
Savoir réorienter 49	
1.2. Choisir ses partenaires..... 51	
Entre la définition de critères et la mobilisation de « toutes les énergies » 51	
La question épineuse de la mise à disposition de locaux 52	
2. Le pilotage partagé de l'action partenariale 54	
2.1. Concevoir l'action en commun 54	
2.2. Organiser et mettre en œuvre le partage..... 56	
De l'abondance à la carence : perceptions croisées 56	
Du partage sobre à l'idéalisme de la prescription 59	
2.3. Formaliser le partenariat pour garantir son efficacité et sa pérennité : une obligation ? 60	
Un cadre réglementaire existant, pourtant largement ignoré 60	
Une réponse à de nombreux enjeux de pilotage 62	
« À quoi bon ? » : la formalisation n'est pas un gage de réussite 64	
2.4. Évaluer et valoriser la politique partenariale 65	
3. Intégrer les enjeux des partenariats dans l'organisation de la bibliothèque 67	
3.1. Des aménagements à la marge pour favoriser l'« aller vers » 67	
3.2. Réorganiser pour favoriser le partage des compétences dans le champ des politiques partenariales 69	
Redistribuer les fonctions pour renforcer la place des partenariats dans les organisations..... 69	
Des partenaires à domicile ? 71	
3.3. Accompagner au changement 72	

III. MANIÈRES DE VOIR : RECONFIGURATIONS DE LA PERCEPTION DU TRAVAIL EN BIBLIOTHÈQUE SOUS L'EFFET DU DÉVELOPPEMENT DES POLITIQUES PARTENARIALES 77

1. Concilier l'accompagnement social et le « cœur de métier »..... 77	
1.1. Des bibliothécaires « travailleurs sociaux » ? 78	
1.2. Des « médiateurs » parmi les bibliothécaires : enjeux et opportunités d'une fonction singulière..... 80	
1.3. De la « fibre sociale » individuelle à la politique partenariale 83	

2. « Placer le curseur » : tensions autour de la valorisation du travail partenarial.....	85
2.1. <i>Tensions entre la valorisation de l'action partenariale et la primauté des nécessités de service.....</i>	85
2.2. <i>Ambivalences de la mise en œuvre du service public par des tiers</i>	88
CONCLUSION	93
SOURCES	95
Entretiens semi-directifs et rencontres professionnelles.....	95
Rapports, documentation publique	96
Documentation interne transmise	98
BIBLIOGRAPHIE	99
Bases de données, rapports et actualités : généralités	99
Action sociale : théorie et définitions	100
« Rôle social » des bibliothèques.....	101
Partenaires et travail en partenariat	105
« Bibliothécaire, quel métier ? ».....	110
Transformer la bibliothèque	112
Contrats lecture (CTL et CVL).....	114
Évaluer l'action partenariale	115
ANNEXES	117
TABLE DES MATIÈRES	125