

# MODE D'EMPLOI

*par Anne Morel*

Projet de service<sup>\*1</sup>, projet d'établissement\*, projet culturel, scientifique, éducatif et social\*, etc. : autant de termes qui se sont imposés ces dernières années dans le vocabulaire professionnel des bibliothèques, tant du côté des universités que des collectivités territoriales.

Quel que soit leur intitulé, ces documents suivent une logique commune : ils formalisent les orientations stratégiques d'une bibliothèque pour les prochaines années. Cette feuille de route se structure autour de grands objectifs définis en fonction d'un diagnostic\* de l'établissement et de son environnement, de ses missions, des orientations politiques de l'autorité dont elle relève, de ses moyens et, éventuellement, des attentes formulées par ses publics.

Donner accès à l'information sous toutes ses formes, lutter contre la fracture numérique, proposer une programmation culturelle, favoriser l'accès à l'emploi ou la réussite des étudiants, participer de l'animation du territoire ou du campus, être un lieu de rencontres... : les domaines dans lesquels la bibliothèque du XXI<sup>e</sup> siècle est susceptible d'intervenir sont nombreux. Définir un projet\*, c'est avant tout faire des choix et prioriser son action. S'appuyant sur l'environnement avec lequel la bibliothèque interagit et sur les orientations politiques qu'elle met en œuvre, ce sont ces choix qui font la spécificité de chaque projet et définissent, en creux, l'identité de l'établissement.

Dans ce cadre, le projet d'établissement n'est évidemment qu'un outil. Ni la bibliothèque comme objet de politique publique\*, ni la capacité de ces établissements à innover et à se réinventer ne datent d'hier. Pour une grande part, élaborer le projet de l'établissement revient à formaliser ce que l'on fait déjà. Mais à un moment où les évolutions des pratiques des publics sont particulièrement rapides et où expliquer le rôle de la bibliothèque est indispensable, le projet d'établissement tend à devenir un outil incontournable. Obligeant à tout poser à plat et à se remettre en question à échéance régulière, c'est certainement l'un des instruments dont disposent les bibliothèques pour être en phase avec un environnement en constante évolution.

Touchant à la fois au fonctionnement de la bibliothèque, au dialogue avec l'autorité dont elle relève et avec ses partenaires, à l'organisation du travail ainsi qu'à tous les champs de son action (collections, patrimoine, action culturelle, numérique, etc.) l'élaboration d'un projet d'établissement consiste à penser la bibliothèque dans sa globalité. Vaste, ce chantier prend du temps et ne s'achève pas une fois un document programmatique rédigé ou validé :

---

1. Les termes suivis d'un astérisque (à leur première occurrence) sont définis dans le glossaire à la fin de l'ouvrage.

il n'a d'intérêt que s'il est utilisé au quotidien, comme un outil de référence partagé entre la direction, les équipes et les interlocuteurs de la bibliothèque.

S'engager dans cette démarche a donc des implications pratiques très concrètes dans la vie d'une bibliothèque : elle suppose de respecter un calendrier, d'inscrire le projet dans l'organisation du travail de l'ensemble des équipes, de le communiquer à ses interlocuteurs et partenaires et d'en prévoir le suivi. Mettre en place un projet d'établissement peut donc conduire à transformer en profondeur son organisation et son mode de fonctionnement. Même si chaque projet est par définition unique et qu'il n'est pas question de dupliquer ce qui se fait ailleurs, les expériences des bibliothèques qui se sont lancées dans cette démarche sont riches d'enseignements. Conçu comme un guide pour l'action, cet ouvrage s'efforcera d'identifier les écueils à éviter et de faire émerger de bonnes pratiques.

## LE PROJET D'ÉTABLISSEMENT EN BIBLIOTHÈQUE : D'OÙ CELA VIENT-IL ?

En formalisant une stratégie pluriannuelle, les bibliothèques s'insèrent dans une pratique que l'on retrouve aujourd'hui à toutes les échelles de l'État comme des collectivités territoriales. Elle y prend des formes diverses, allant du contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens signé entre un ministère et un établissement public, en passant par le projet scientifique et culturel\* (PSC)<sup>2</sup> des musées ou encore le projet des établissements scolaires. Selon les types d'établissements ou de services, cette pratique est plus ou moins systématique et, selon les cas, elle peut ou non être inscrite dans un cadre réglementaire. Cependant, il s'agit toujours de partager, entre un établissement et l'autorité dont il relève, une feuille de route précisant les objectifs de la structure ainsi que les moyens permettant leur mise en œuvre.

Comment cette forme de contractualisation en est-elle venue à s'imposer ces dernières années ? On peut y voir la convergence de plusieurs facteurs :

- une culture managériale plus collaborative, qui implique de partager les objectifs que l'on donne à l'établissement avec les agents, de plus en plus associés à la réflexion sur les moyens de la mettre en œuvre ;
- un fonctionnement par projet qui ne concerne plus uniquement des actions ponctuelles, mais aussi le fonctionnement quotidien des établissements ;
- une culture de l'administration qui donne plus de place à la formalisation, à l'évaluation et au pilotage par objectifs ;

---

2. Pour les sigles et acronymes, voir la liste en fin d'ouvrage.

- une exigence accrue de transparence des politiques publiques ;
- une autonomie croissante des collectivités territoriales et des établissements publics (parmi lesquels les universités), qui suppose de donner plus de place aux contextes et aux projets politiques locaux.

S'il faut retenir un jalon dans le domaine des bibliothèques, c'est sans doute l'année 2012 qui a institutionnalisé cette démarche, lorsque le ministère de la Culture a proposé de décliner pour les bibliothèques le « projet scientifique et culturel » des musées, en prenant en compte les enjeux et les missions propres à celles-ci. Inscrite dans la réglementation du concours particulier « bibliothèques » de la dotation générale de décentralisation (DGD), la rédaction d'un « projet culturel, scientifique, éducatif et social » (PCSES) est devenue obligatoire pour bénéficier de certains financements. Pour le ministère de la Culture, « le PCSES est un document de politique publique par lequel une collectivité territoriale détermine les objectifs d'un établissement de lecture publique, qu'il s'agisse de l'actualisation d'une démarche déjà menée ou de la création d'un nouvel équipement. [...] C'est un texte formalisé par la bibliothèque et validé par la collectivité, fruit d'un dialogue interne avec l'équipe ».

En parallèle, les universités comme les collectivités incitent de plus en plus leurs services à se doter de ce type de document. Enfin, un nombre croissant de professionnels des bibliothèques se saisissent de cet outil – parfois sans demande explicite –, y voyant une opportunité de dialoguer avec leurs interlocuteurs et leurs équipes sur des bases clarifiées. Alors qu'à l'origine elle concernait surtout des projets de construction ou de création d'une bibliothèque, cette pratique s'applique aujourd'hui aussi aux bibliothèques existantes, tant dans le domaine universitaire que dans les collectivités territoriales. Elle n'est pas l'apanage des grands établissements : beaucoup de bibliothèques de petites collectivités ont formalisé leur projet, souvent avec l'appui de la bibliothèque départementale.

## Une terminologie floue

Si elle devient plus fréquente, la formalisation d'une stratégie pluriannuelle n'est pour autant pas tout à fait harmonisée : on doit la débusquer derrière un foisonnement d'intitulés divers, souvent source de confusion : qu'est-ce qui différencie un projet d'établissement, un projet de service, un PCSES ou un projet culturel\* ?

Quand on se penche sur ce que recouvre chacun de ces termes, on constate que ce n'est pas tant le contenu du projet qui détermine le nom qu'on lui donne, que le contexte dans lequel il est élaboré. Alors que les bibliothèques des collectivités territoriales emploient souvent le terme de PCSES dans le cadre du dialogue avec la direction régionale des affaires culturelles (DRAC),

en bibliothèque universitaire, c'est plutôt le projet de service qui est privilégié. On retrouve le terme *projet d'établissement* dans les deux cas : dans les bibliothèques universitaires, le projet d'établissement désigne le projet de l'université dans son ensemble.

Le contenu, le format du document sont très variables d'un document à l'autre et le terme choisi a peu d'incidence sur celui-ci. Parfois, le projet est limité à une vision stratégique ; parfois il est décliné de manière opérationnelle et de façon très précise. Pas de règle en la matière, donc : chaque bibliothèque a tout intérêt à choisir le terme qui lui semble le plus adapté au dialogue avec ses partenaires, qu'il s'agisse de se conformer aux pratiques en cours dans son environnement institutionnel ou de faire valoir sa spécificité d'établissement culturel, comme le font certaines bibliothèques en optant pour le terme de *projet culturel*.

Par commodité, pour faciliter la lecture de l'ouvrage et pour ne pas lier cette démarche à un contexte administratif précis, les coordinatrices ont fait le choix de privilégier tout au long de l'ouvrage le terme de *projet d'établissement*.

## LE PROJET D'ÉTABLISSEMENT : AVANT TOUT UNE DÉMARCHÉ

Ni la terminologie, ni le contexte, ni le contenu d'un projet, par essence unique, ne permettent de définir le *projet d'établissement*.

Ce que ces différents documents ont en commun, c'est une démarche et une méthodologie. C'est sur celles-ci que les coordinatrices ont choisi de mettre l'accent dans cet ouvrage, qui se penche sur le *comment* et le *pourquoi* plutôt que sur le *quoi*. C'est cette conception de ce qu'est un *projet d'établissement*, partagée avec les auteurs, qui a guidé la construction de cet ouvrage.

### Un projet d'établissement : qu'est-ce que c'est ?

#### Une démarche de projet

Celle-ci désigne à la fois le processus de conception et la phase de mise en œuvre du projet. Les contours de la méthodologie de projet sont aujourd'hui bien connus de la plupart des structures. Celle-ci s'applique souvent à des actions ponctuelles, limitées dans le temps – par exemple la préparation d'un festival –, mais elle peut aussi porter sur la vie « courante » d'un établissement. C'est plutôt à la seconde approche qu'on s'intéresse ici, mais la méthodologie, qui repose sur plusieurs phases successives, est la même :

- un état des lieux et un diagnostic de l'établissement et de son environnement;
- l'identification de grandes priorités en fonction de l'état des lieux, des priorités politiques et des moyens;
- leur déclinaison en objectifs plus précis;
- une traduction opérationnelle de ces objectifs;
- la mise en œuvre du projet;
- l'évaluation du projet, qui est la synthèse du suivi qui a eu lieu tout au long de sa mise en œuvre;
- enfin, la définition du nouveau projet sur la base du bilan du précédent.

Le propre du projet est d'avoir une durée limitée, le plus souvent de trois à six ans. En deçà, on s'expose à manquer de visibilité, à renouveler trop souvent un exercice qui prend du temps. Au-delà, le projet risque de ne plus être en phase avec un contexte qui aura évolué.

### Un document politique

Le projet d'établissement découle d'orientations politiques et s'inscrit dans une politique plus globale. Selon les cas, l'autorité dont dépend la bibliothèque dispose d'une politique plus ou moins formalisée, d'un programme plus ou moins précis. Il n'est pas rare, surtout dans les petites collectivités, que les élus n'aient pas de projet culturel à proprement parler. Mais on peut toujours se référer à des engagements ou au programme politique présenté lors des élections, et s'interroger sur la contribution que la bibliothèque peut y apporter. Cet exercice implique de clarifier la position respective des élus ou de la présidence de l'université et de la direction de la bibliothèque : aux premiers la définition de grandes orientations stratégiques, à la seconde une proposition de mise en œuvre concrète à l'échelle du service. Même s'il n'a pas de valeur juridique à proprement parler, le projet d'établissement est une sorte de contrat passé entre la bibliothèque et son autorité. La bibliothèque s'engage sur un projet, la collectivité ou l'université garantit les moyens nécessaires à sa mise en œuvre. À ce titre, il n'a de valeur que s'il est construit avec l'autorité et validé par celle-ci.

### Une mise en cohérence de tous les aspects de la vie d'un établissement

Le projet d'établissement a une portée à la fois stratégique et opérationnelle : c'est lui qui rend visible le lien entre de grandes orientations et leur mise en œuvre concrète. Par définition transversal, il relie les différents secteurs « thématiques » autour desquels une bibliothèque est souvent organisée

(collections, numérique, action culturelle, etc.) autour d'objectifs communs. Le projet d'établissement ne suffit donc pas en tant que tel : il doit trouver sa traduction dans l'organigramme, dans le plan de formation, dans le budget, etc. En cela, il s'inscrit dans une logique de formalisation plus générale.

C'est donc un outil de pilotage, un document de référence qui structure la vie de l'établissement, auquel peuvent être rattachés d'autres projets, d'autres documents cadres, à l'instar par exemple de la charte documentaire ou du règlement de la bibliothèque. Il fournit le calendrier de référence des actions que l'on met en œuvre. C'est aussi le projet d'établissement qui rend possible une démarche d'évaluation : en effet, comment savoir ce qu'on évalue si les objectifs n'ont pas été définis au préalable ?

### Une démarche qui associe les équipes

Quand il a été écrit *en chambre*, il y a peu de chance que les équipes se l'approprient et il manque en grande partie son objet. S'appuyer sur les équipes est le meilleur moyen d'améliorer la qualité du projet : constituer des groupes de travail\* permet de favoriser l'émergence d'une intelligence collective et c'est aussi l'occasion de mettre à profit la connaissance qu'ont les agents des publics tout en faisant évoluer le collectif de travail pour le rendre plus transversal.

#### Encadré. La place du consultant

De nombreuses bibliothèques font appel à des ingénieurs culturels ou à un bureau d'études spécialisé. Faire appel à un prestataire a plusieurs avantages : cela peut permettre de bénéficier d'un accompagnement méthodologique, d'une expertise plus diversifiée (en matière environnementale, sociologique, géographique...), d'apporter un regard « neuf » et parfois plus « audible » par les élus.

Il convient de définir avec précision le positionnement du prestataire qui intervient en appui dans l'élaboration du projet. La définition d'un projet d'établissement relève en effet des missions de la direction d'un établissement. Si les équipes de la bibliothèque se reposent trop sur l'expertise d'un consultant, deux écueils principaux peuvent émerger : risquer d'avoir, d'une part, un projet hors sol, prenant insuffisamment en compte le contexte et l'histoire de l'équipement, d'autre part un projet que, faute d'avoir été suffisamment à la manœuvre dans son élaboration, les équipes ne s'approprient pas tout à fait.

## Un outil de dialogue et de communication

Le projet d'établissement ne doit pas être seulement un document interne. Vis-à-vis de son autorité et de ses partenaires, c'est un outil pour clarifier le périmètre d'intervention de la bibliothèque, rappeler ses missions et ses engagements. Dans une logique de transparence des politiques publiques, il est recommandé de le rendre accessible à tous.

Accorder une importance particulière à la communication du projet d'établissement est d'autant plus profitable que c'est un moyen de valoriser l'action de la bibliothèque, de mettre en avant des actions qui ne sont pas toujours visibles. À ce titre, il est recommandé de soigner sa forme et de le décliner sous différents formats – plus ou moins détaillés – en fonction des interlocuteurs auxquels on s'adresse. Des «fiches-actions» destinées aux équipes, à la note pour son autorité hiérarchique, en passant par la plaquette de communication en direction du grand public, toutes les variations sont permises!

## PRÉSENTATION DE L'OUVRAGE

Le projet d'établissement touche donc à toutes les composantes d'une bibliothèque. Vision prospective de la bibliothèque, il envisage aussi de manière précise les moyens et le calendrier nécessaires à sa mise en œuvre. Même s'il a vocation à être le point d'entrée de tous les champs d'action d'une bibliothèque, approfondir chacun d'eux n'est bien sûr pas l'objet de cet ouvrage. Il n'est pas non plus question de livrer un projet d'établissement clés en main: au contraire, la qualité d'un projet réside avant tout dans son interprétation d'un contexte précis.

Plutôt que de proposer des réponses toutes faites, c'est sur le questionnement, la méthodologie propre à cette démarche que les coordinatrices ont souhaité mettre l'accent.

Consacrée à l'élaboration du projet, la première partie de l'ouvrage présentera les différentes phases de ce questionnement, ainsi que ses enjeux. Comment s'appuyer sur le projet d'établissement pour échapper aux cadres habituels et mieux répondre aux besoins des habitants? (Valérie Brujas) Comment l'utiliser comme un moyen de se transformer? (Grégor Blot-Julienne et Danièle Verdy) En quoi permet-il d'inscrire l'action de chaque agent dans un projet collectif et ainsi de lui donner du sens? (Lucie Daudin)

Le projet de la bibliothèque implique de nombreux acteurs: il ne doit pas être pensé en vase clos, par la seule direction de l'établissement. On verra notamment comment on peut associer dès son élaboration les acteurs et les interlocuteurs de la bibliothèque: en premier lieu les équipes (Lucie Daudin), les décideurs et les partenaires de l'établissement (Laure Joubert),

éventuellement un prestataire (Serge Lestrille et Pierre Miglioretti) mais également, quand le contexte s'y prête, les habitants (Amaël Dumoulin).

S'il existe un cadre commun, cela ne signifie pas qu'on emploie de la même manière un projet d'établissement dans la bibliothèque d'une petite collectivité que dans une grande BU, à l'occasion d'un projet architectural ou pour dynamiser un établissement existant de longue date. La temporalité, les forces en présence, l'ingénierie sont autant de facteurs qui détermineront la forme que prendra le projet. La seconde partie de l'ouvrage insistera sur le caractère polyvalent et protéiforme du projet, qui lui permet d'être mobilisé dans des contextes très divers. On verra ainsi comment le mettre au cœur d'une réalisation architecturale afin de s'assurer que la conception des espaces découle d'une analyse des usages souhaités de la bibliothèque (Odile Grandet).

On s'interrogera également sur les différentes échelles d'un projet d'établissement. La logique de projet est aujourd'hui présente à plusieurs niveaux, en interne comme au niveau d'un territoire. Souvent, une bibliothèque est au croisement de plusieurs projets, qu'il s'agisse d'un schéma d'aménagement du territoire ou d'un changement de système de gestion de bibliothèque (SIGB). En interne, le projet d'établissement doit *relier* l'ensemble des activités de la bibliothèque. Au sein de la bibliothèque, certains projets spécifiques suivent cependant une temporalité propre et subissent des contraintes qui ne peuvent pas toujours être anticipées. Au travers de l'exemple du numérique – mais la problématique est la même dans d'autres champs, comme le patrimoine –, on verra comment un domaine qui comporte d'importantes exigences techniques peut irriguer de manière transversale le projet d'établissement (Laurine Arnould).

Alors que les bibliothèques s'inscrivent dans des réseaux, se situent à la confluence de plusieurs politiques publiques, le projet d'établissement ne se pense pas uniquement à l'échelle d'une bibliothèque. Comment construire une architecture cohérente de ces différents niveaux? Comment s'inscrire dans un environnement plus large tout en garantissant la prise en compte d'un contexte territorial donné? Récurrente, cette problématique est particulièrement prégnante pour les bibliothèques départementales, qui se situent au croisement de différents niveaux politiques en matière de lecture. À travers l'exemple des schémas départementaux de la lecture, on verra comment peut s'opérer l'articulation entre le projet d'aménagement du territoire d'un département, l'organisation de la bibliothèque départementale et la prise en compte de réalités locales (Laetitia Bontan).

L'exemple de la Ville de Paris montrera comment cette articulation entre un schéma de réseau et les projets de chacun des établissements peut se traduire dans la mise en œuvre et le suivi des projets au quotidien (Emmanuel Aziza et

Fabienne Kerckaert). Après le temps de la construction du projet vient en effet celui de sa mise en œuvre, objet de la troisième partie de l'ouvrage. Centrale, mais peut-être plus complexe car elle implique de faire évoluer le collectif de travail, elle est souvent négligée. Comment faire en sorte que le projet d'établissement constitue la colonne vertébrale de la vie de la bibliothèque et qu'il soit un outil de pilotage au quotidien (Nicolas Tocquer) ?

Pour jouer ce rôle, le projet d'établissement doit pouvoir être suffisamment souple pour évoluer et s'ajuster aux besoins et aux évolutions externes. Au BiblioPôle, c'est la mise en place d'une démarche d'évaluation tout au long de la mise en œuvre du projet qui permet de l'adapter afin qu'il reste en phase avec le quotidien des agents (Sandrine Bernard). C'est aussi un moyen de rendre compte de ce que l'on fait et de donner la possibilité à ses partenaires de se l'approprier.

La communication autour du projet d'établissement est bien sûr une étape incontournable. Bien pensée, la stratégie de communication du projet d'établissement peut faire de celui-ci un véritable outil de plaidoyer, permettant de valoriser l'activité de la bibliothèque. L'exemple de la communication du rapport d'activité illustrera l'une des nombreuses manières de faire connaître un projet d'établissement (Caroline Bruley et Brigitte Renouf).

S'engager dans l'élaboration d'un projet d'établissement, c'est se lancer dans une démarche aux implications nombreuses, qui conduit souvent à retravailler l'organigramme, à reprendre les fiches de poste et à bouleverser les habitudes de travail. C'est une entreprise de longue haleine, dont les aspects humains et relationnels revêtent un rôle central, et qui suppose de la part de l'équipe qui le pilote la pleine conscience des effets de ce projet sur les équipes de la bibliothèque. C'est un des intérêts de cette démarche qui, sous réserve de la mise en place, d'une part, d'un véritable accompagnement des équipes dans ces changements et, d'autre part, d'une démarche partagée avec tous les agents, peut être un vrai levier pour faire évoluer la bibliothèque et son collectif de travail.

On trouvera en fin de volume un mémento qui rappelle les étapes fondamentales du projet, une bibliographie ainsi qu'un glossaire qui définit les principaux termes en rapport direct avec le projet d'établissement.

