



ourouk.fr

CONSEIL
EN MANAGEMENT
DE L'INFORMATION

Réflexions sur la bibliothèque- médiathèque du 21ème siècle

Cabinet Ourouk (www.ourouk.fr)

Contact : laurent.bouvier-ajam@ourouk.fr

5 RUE AMBROISE THOMAS
75009 PARIS
www.ourouk.fr

TÉL : 01 44 82 09 99
FAX : 01 44 82 72 70
MÉL : ourouk@ourouk.fr

SARL AU CAPITAL DE 1 000 000 €
RCS B 387472160 - APE 7022Z
AGRÉMENT FORMATION : 11753245175

SOMMAIRE

Préambule	3
Bibliothèque, médiathèque : un lieu unique dans la cité	3
Un lieu social fondé sur l'humain	3
Un lieu qui s'adapte aux évolutions sociétales	4
Un lieu qui interagit et « réseaute » avec d'autres animateurs de la cité.....	5
Un rapport repensé à la lecture publique	6
Une innovation technologique qui suit, <i>grosso modo</i> , celle qui est à l'œuvre dans la société. 7	
Le numérique : un renouvellement des supports et des pratiques.....	8
Des pratiques amateurs innovantes à intégrer ?	10
Des projets souvent fondés sur de nouveaux équipements urbains.....	11
Un nécessaire accompagnement des collectivités	11
Des jours et horaires d'ouverture à aménager	12
L'aménagement des temps au niveau de la collectivité	13
Une contribution au maillage du territoire urbain	14
En guise de conclusion	14

Préambule

De longue date, le cabinet Ourouk intervient auprès des bibliothèques et des médiathèques pour les accompagner dans leur organisation, l'optimisation de leurs services, jours et heures d'ouverture, et la prise en compte des opportunités offertes par le numérique, dans leurs murs et sur le web.

Les missions que les consultants d'Ourouk ont réalisées pour la Bibliothèque nationale de France, la Bibliothèque publique d'information (Bpi) du Centre Pompidou, les réseaux de bibliothèques et de médiathèques de la Métropole Européenne de Lille, de Rennes métropole, de Saint-Quentin-en-Yvelines, du Sillon Lorrain... leur ont inspiré des réflexions sur l'évolution des bibliothèques et des médiathèques au 21^{ème} siècle.

Cette note fait état de ces réflexions sur un espace singulier dans la cité auquel nous sommes attachés.

Bibliothèque, médiathèque : un lieu unique dans la cité

Les bibliothèques et les médiathèques sont des équipements d'un genre unique dans la cité : des lieux humains, sensibles, dénués d'enjeux partisans, positifs, bienveillants, apaisés.

Ce sont des espaces où se croisent, peuvent échanger, partager toutes les générations et différentes classes sociales. Aucun autre lieu n'est à même de favoriser autant le lien social, même si les limites en sont connues (par rapport aux publics défavorisés et à certaines tranches d'âge comme les adolescents, par exemple).

Ce sont des espaces non marchands où l'on peut consulter gratuitement (sur place *a minima*) des ressources culturelles, ludiques, d'information, de formation... avec des équipements *ad hoc* pour écouter, voir, jouer, consulter.

Ce sont des espaces qui permettent de s'informer, de flâner, de travailler, de se former et s'informer, de découvrir, de discuter, de s'amuser, de poser une question à des professionnels accueillants qui conseillent, orientent, font découvrir... et de faire la sieste.

Un lieu social fondé sur l'humain

Tous les responsables de bibliothèques impliqués dans de nouveaux projets insistent sur la dimension humaine liée à l'accueil, à la mise en confiance, à la circulation, mais aussi au stationnement des personnes (mobilier confortables, cafés, jardins...). Les objectifs de rencontre entre publics différents croisent aussi ceux de faire tomber les barrières entre les personnels des bibliothèques et les usagers, dont une partie reste intimidée par le statut et la position physique des premiers (derrière les bornes d'accueil, assis à un bureau...)

Le renforcement du lien social et l'inclusion des populations dites « en difficulté » sont des objectifs affichés ; ils passent toujours par une logique d'animation et pas simplement d'attraction vers le lieu. Les frontières de ce dernier ne se franchissent une première fois qu'à l'occasion d'un projet concret qui engage les personnes dans la réalisation de quelque chose.

L'inclusion des populations en difficultés passe aussi par les actions hors les murs : portage à domicile pour les personnes âgées et empêchées, animation dans la rue pour les adolescents (opération « *sac ados* »), lecture dans les maisons de retraite, les hôpitaux, les maisons d'arrêt et les prisons...

Un lieu qui s'adapte aux évolutions sociétales

Le devenir des bibliothèques conçues comme des endroits où l'on localise et emprunte des ressources culturelles (livres, magazines, disques, films) est fortement remis en question depuis quelques années. Si les prêts de livres se maintiennent, voire progressent¹, il n'en est pas de même pour la musique et la vidéo qui se heurtent à une offre dorénavant pléthorique sur l'Internet et des opérateurs télévisuels.

Inversement, on constate une hausse des publics « fréquentants » qui ne sont pas inscrits, pour des usages non directement liés aux fonds bibliographiques et documentaires, comme l'utilisation d'espaces calmes et de tables de travail (ou points d'accès à l'internet) de la part d'étudiants notamment, mais non exclusivement, qui ne disposent pas toujours de bonnes conditions de travail à domicile.

Le Centre national du livre (CNL)² distingue ainsi les inscrits, dont le nombre baisse ou augmente faiblement, des séjournants, qui augmentent et profitent de l'espace ouvert de la bibliothèque pour lire, étudier, se regrouper, passer le temps. Ainsi, le temps moyen passé à la bibliothèque a augmenté ; le nombre de stations de plus de 30 minutes s'est ainsi accru de près de 20% entre 1995 et 2007.

Comme le souligne le CNL, les bibliothèques et médiathèques sont de plus en plus perçues comme des lieux culturels et de loisirs (38%) *versus* des lieux où emprunter des livres (16%). Ces évolutions sont connues des professionnels des bibliothèques, dont nombre ont commencé à réfléchir sur les évolutions à mener, il y a déjà longtemps. Les appellations de « *bibliothèque troisième lieu* » ou « *bibliothèque du 21^{ème} siècle* » sont désormais bien ancrées dans le paysage et témoignent d'une réelle évolution de l'offre des bibliothèques.

Cette évolution est d'ailleurs en marche à l'échelle internationale, ce qui reflète d'une part le fait que la communauté des bibliothécaires, à travers ses associations, congrès, journaux, blogs, communique très fortement sur ses métiers, activités et projets, d'autre part la cohérence d'une évolution qui vient d'une perméabilité somme toute assez forte au monde social et à ses propres changements. Il est donc cohérent que la plupart des bibliothèques intègrent le fait que le public évolue désormais dans un monde connecté, cherche des lieux de sociabilité et de vie, soit curieux d'endroits où il puisse toucher du doigt les technologies de pointe, dépasser le chuchotement pour s'adresser à son voisin et où il puisse circuler son mug à la main sans se faire réprimander.

¹ <http://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/67448-chiffres-cles-du-secteur-du-livre-2015-2016.pdf>

² Table ronde 2010

D'une manière générale, l'ambition qui se profile derrière ces vocables équivalents est celle d'offrir :

- Un lieu ouvert en phase avec l'époque, où l'on se sente bien, où l'on reste, où l'on peut s'informer, se former, discuter, réaliser des projets...
- Un lieu de rapprochement, où les différentes strates de la population puissent trouver ce qui les intéresse, en termes de services, de contenus, de pratiques, bien au-delà de la seule lecture publique.
- Un lieu multiple avec des activités et pas seulement des supports de connaissance.
- Un lieu de découverte permettant d'approcher des outils et matériels trop neufs, trop chers, trop intimidants pour une acquisition individuelle.
- Un lieu où l'on produit, où l'on crée dans différents domaines de pratique artistique, quotidienne ou technique.
- Un lieu et des équipes disponibles, y compris à des horaires inhabituels, comme des nocturnes ou le dimanche.

Un lieu qui interagit et « réseaute » avec d'autres animateurs de la cité

La bibliothèque-médiathèque du 21^{ème} siècle doit s'inscrire dans le mouvement, sans doute profond et durable, du réseautage en favorisant la mise en relation, le partage, l'échange de savoir-faire, l'entraide, la production collective... de ses usagers. Les ateliers de création collaborative en tout genre et d'échanges de savoir-faire (BD, jeux, musique, vidéo, arts graphiques, cuisine, bricolage...), comme les « cafés philosophiques, littéraires, musicaux », en sont l'un des moyens les plus aboutis.

D'une certaine manière les *Ideas Stores* britanniques ont poussé le plus loin ce modèle, mais le cadre et le contexte économique, social, politique de leur implantation depuis la fin des années 1990 en Grande-Bretagne sont sensiblement différents de ce que nous connaissons en France. Toutefois, nous retenons que les *Ideas Stores*, le plus souvent implantés dans des quartiers populaires, proposent notamment des crèches et des garderies pour enfants et des services administratifs de proximité.

La bibliothèque elle-même (sa direction, ses agents) doit se penser et s'organiser en réseau, voire en assurer l'animation avec le tissu associatif, certains services de la Ville, des entreprises et syndicats professionnels, les établissements scolaires, les établissements de soins de longue durée...

En France, de nombreuses bibliothèques-médiathèques ont noué des partenariats avec des partenaires sociaux : Pôle Emploi, Protection Maternelle Infantile (PMI), crèches, centres communaux d'action sociale (CCAS), associations, EPHAD, prison... Selon les cas, ces partenariats se traduisent par l'accueil de permanences, l'organisation d'ateliers, des visites dans les maisons de retraite, les prisons... En outre, le plus souvent, ces mêmes bibliothèques ont constitué des fonds documentaires *ad hoc* sur la recherche d'emploi, le français langue étrangère (FLE), les logiciels bureautiques...

A titre d'illustrations, citons, pêle-mêle, les bibliothèques de Montreuil qui ont développé une importante offre de français langue étrangère dotée d'un fonds dédié et animée dans le cadre d'ateliers ; la médiathèque de Vic sur Aisnes qui accueille des

permanences de Protection Maternelle Infantile dans l'espace consacré à la petite enfance ; ou encore la médiathèque d'Hagueneau qui organise des ateliers avec l'antenne de Pôle Emploi pour bien utiliser les services du site pole-emploi.fr et pour rédiger un CV en allemand.

Ce mouvement, qui va bien au-delà de la mission initiale des bibliothèques-médiathèques et qui démontre l'adaptation continue des professionnels qui les animent, doit être soutenu, poursuivi et développé dans les deux sens : accueillir dans les murs et transporter la bibliothèque dans d'autres espaces. Cela suppose notamment d'intégrer des compétences externes et ne pas chercher à tout faire faire aux seuls bibliothécaires.

Un rapport repensé à la lecture publique

Si, à ce jour en France, aucune bibliothèque n'abandonne l'activité de lecture publique, toutes la revisitent, de manière plus ou moins profonde.

Nous distinguons deux axes de développement/renouvellement de la mission de lecture publique : un axe technologique et un axe « animation ».

L'axe technologique

Il se traduit par :

- La mise à disposition de ressources en ligne, ce qui facilite la mobilité et l'accès à distance quelle que soit l'heure, et réduit les opérations de manutention physique des collections.
- L'équipement des sites en postes de lecture fixe et appareils mobiles en prêt (liseuses), voire des équipements plus récents et sophistiqués comme les tables de lecture interactives

Notons à ce sujet que, une fois le transfert de support effectué, on peut rester dans une conception très traditionnelle et somme toute « passive » de la lecture, avec en plus le risque du relâchement du lien physique du lecteur avec la structure. Au-delà de la mise à disposition du matériel, les exemples réussis associent à la mise à disposition d'un parc technologique des activités et des animations.

Par ailleurs, nous notons que la France est plutôt en retard sur le sujet des ressources numériques en bibliothèque et médiathèque, aussi bien au niveau de l'offre de contenu que de l'efficacité technologique, sans parler des usages.

L'axe « animation »

Cet axe, que l'on peut qualifier d'historique dans les bibliothèques, en particulier auprès des enfants et des tout-petits, se traduit par :

- Le développement d'activités traditionnelles : conférences, projections, expositions, événements.
- La création de nouvelles activités orientées vers le « faire » et le partage d'expérience : ateliers cuisine, ateliers d'écriture, réalisation de e-books (medialabs), réalisations audiovisuelles, fab labs et autres makerspaces...

Les bibliothèques ont depuis longtemps intégré une dimension animation dans leurs activités. La vraie innovation réside dans la mise en place d'activités qui introduisent un cercle vertueux pour l'attraction et la fidélisation de nouveaux publics. Ceux-ci sont invités à devenir les propres acteurs de la médiation, comme cela se fait à Romans avec l'opération « *Melting popotes* ».

Cette opération a été menée à la Bibliothèque de la Monnaie située dans une zone urbaine sensible (ZUS) à l'est de la ville, en cohérence avec de nombreux dispositifs de prévention/éducation et en collaboration avec la maison citoyenne (ex. MJC). Elle poursuivait deux objectifs : porter la bibliothèque « hors les murs » et toucher des publics non fréquentants.

Des femmes issues de l'immigration ont été « recrutées » dans un cours de français pour monter un atelier autour des cuisines du monde, ce qui les a conduits à créer un blog de recettes. Durant toute l'opération, les fonds de la bibliothèque et les personnels ont été mobilisés pour donner accès aux ressources concernant la cuisine, les pays, la nutrition... Parallèlement, un photographe a saisi les gestes, les moments forts, restitués ensuite *via* une exposition à la médiathèque et *via* la réalisation d'un livre par un éditeur du quartier (financement par un Contrat urbain de cohésion sociale – CUCS – à hauteur de 3200 € pour 195 exemplaires). Le lancement officiel à la bibliothèque au cours d'un goûter, la diffusion du livre dans des structures relais et dans les librairies locales, ainsi que la fréquentation assidue du fonds « cuisine/gastronomie » durant tout le projet, ont habitué ces personnes et leurs proches à venir fréquenter la bibliothèque et emprunter des livres.

Une innovation technologique qui suit, *grosso modo*, celle qui est à l'œuvre dans la société

Les bibliothèques et médiathèques disposent en général d'une offre d'équipements techniques de bonne tenue, voire d'équipements « high tech » à des fins de démonstration ou d'usage.

On y trouve ainsi, par exemple :

- Des *Sonic chairs* (« fauteuil bulle » intégrant des hauts parleurs à l'intérieur et permettant à son utilisateur un isolement dans un lieu fréquenté)
- Des cabines d'apprentissage pour les langues ou d'autres disciplines
- Des espaces multimédia avec libre accès aux ordinateurs
- Le wi-fi dans tout l'espace de la bibliothèque
- Des tablettes et des liseuses utilisables sur place et en prêt

Des tables interactives sont parfois disponibles comme dans les bibliothèques de Compiègne et de Rouen (consultation de manuscrits numérisés).

Dans le cas de la mise en place de Fab labs, on trouve d'autres ordinateurs (pour programmer), des imprimantes 3D, des découpeuses lasers, mais aussi du matériel de bricolage classique tel des fers à souder, du matériel électrique...

Dans l'espace numérique de la Médiathèque Astrolabe de Melun, on trouve un poste de création de musique électronique, une tablette tactile pour le montage audio et le graphisme...

La présence de technologies de pointe (pour l'instant) est plutôt reliée à des expériences artistiques, comme par exemple le projet L.I.R. expérimenté à Lyon qui proposait une lecture de textes réalisée par des comédiens « présents » sous la forme d'hologramme au sein d'une sorte de cabine de lecture dédiée.

Le numérique : un renouvellement des supports et des pratiques

Avant d'aborder plus spécifiquement la question « du numérique » en bibliothèque, il convient de se mettre d'accord sur ce qu'il faut entendre par ce terme.

En tant que substrat technique, le numérique est désormais partout, comme l'électricité qui le fait fonctionner : internet, téléphones et objets connectés, supports d'information et de lecture, supports d'écoute, démarches administratives, supports d'apprentissage... De ce fait, réduire le numérique à une question de supports (fichiers dématérialisés vs papier et appareils pour les consulter) ne rend pas compte de la richesse et de l'ampleur du phénomène.

De plus, il n'y a pas de substitution totale, mais mixité entre les supports numériques et des supports plus traditionnels, selon les usages. Les supports du numérique sont multiples et s'adaptent, cherchant également à retrouver des manipulations physiques plus proches de ce qui était connu auparavant, comme les tables ou vitres interactives, qui combineront et la vision d'ensemble et la manipulation de détail (zoom).

Contrairement à ce que l'on pourrait penser la simple substitution, en termes de supports, des ouvrages papier par leur équivalent en fichiers numériques accessibles via des écrans (fixes ou mobiles comme pour les liseuses), se situe dans la parfaite continuité de la mission traditionnelle des bibliothèques : le prêt. Simplement, ce prêt se renouvelle selon d'autres modalités. Toutefois, il existe de fortes réticences aujourd'hui sur l'offre de PNB (Prêt numérique en bibliothèque), compte tenu notamment du modèle économique imposé par les éditeurs.

Nous pouvons néanmoins retenir comme première acception du terme, la pénétration du numérique en bibliothèque comme étant équivalent à la fourniture **d'une offre dématérialisée** :

- PNB, offre de liseuses, prêt de liseuses ou tablettes pour les ouvrages de fiction documentaires, bandes dessinées...
- Abonnements à des offres kiosque, bouquets de revues
- Bornes de musique libres de droits, abonnements à des services de diffusion musicale (ex. Philharmonie de Paris pour les concerts...)
- Abonnements à des services de diffusion de films

En utilisant ces moyens, la bibliothèque s'émancipe en partie des contraintes de temps et d'espace, puisque cette offre peut être accessible n'importe quand sur le site de la bibliothèque ou le site de la ville, pour les personnes inscrites.

La deuxième acception du terme est de considérer le numérique sous l'angle d'une **modification de nos pratiques**. Le web, l'accès en mobilité, la dématérialisation ont changé nos façons de lire, de jouer, de consommer, de s'informer, d'échanger, d'apprendre, d'effectuer ses démarches quotidiennes... Notamment, ce qui a été très largement mis à disposition des personnes, ce sont des *outils pour faire*. La création a été facilitée et cela se voit sur tous les réseaux sociaux qui sont axés sur du partage de ressources, telles que les photos (Flickr, Instagram...), la vidéo (Dailymotion, YouTube), la littérature (fan fictions...), la musique (Soundcloud...) sans compter les sites d'échange de pratiques ou de services émergeant avec la dite « économie collaborative ».

En même temps, il est légitime de penser que cette injonction à être « tous créateurs » laisse une bonne partie d'entre nous sur le bord du chemin. Comment retoucher correctement une photo dans un souci de qualité ? Faire un montage vidéo ? Monter une séance de cours pour faire part de mes compétences dans tel domaine ? Réaliser un CV interactif ? Programmer un jeu vidéo pour partager avec mes amis ? Editer un e-book de recettes de cuisine ?

La bibliothèque du 21^e siècle pourrait être ce lieu habité par le numérique, non seulement à travers la modernité de ses appareils et de ses ressources, mais aussi parce que ce serait le lieu où tout le monde pourrait apprendre à « faire » avec le numérique.

Ainsi, s'il est indispensable que les fonds de la bibliothèque s'hybrident avec une part croissante de supports numériques, il convient de faire la part entre ce qui sera *supports édités* et qui se situent dans la continuité modernisée d'une offre traditionnelle des bibliothèques (mise à disposition de ce que produisent les industries culturelles, édition, musique, presse...), et les *supports fabriqués* qui introduisent une nouvelle dimension dans le rapport de la bibliothèque aux publics.

Cette dimension a été soulignée notamment dans le mémoire de Julien Baudry ³ qui montre qu'il s'agit là d'un renversement important de perspective. Les bibliothèques et les bibliothécaires sont habitués à mettre à disposition ce qui a été validé au filtre de l'édition professionnelle. *A priori* ne rentrent dans les bibliothèques que des objets publiés et donc reconnus. Quid alors de la création littéraire d'un particulier ou d'un groupe ? Quid de la bande musicale d'un groupe qui s'est produit dans le cadre d'une animation ? Quid d'une captation vidéo d'une conférence ou d'un débat ? Tous ces éléments, créés nativement sur des supports numériques (même s'ils font l'objet ensuite d'une matérialisation sur support papier) pourraient être conservés et mis en valeur, ce qui suppose un changement d'attitude de la part des bibliothécaires : c'est à eux de choisir, de valider...

En résumé, le « passage au numérique » dans le cadre de la bibliothèque du 21^e siècle ne se limite pas, pour nous, à la modernisation des équipements et à la multiplication des écrans. Il s'agit de favoriser, **via le numérique**, une fluidification des pratiques fondées sur le numérique et une acculturation des publics les plus empêchés vis-à-vis de ces pratiques, pour des raisons économiques, culturelles, sociales.

³ BAUDRY J. Promouvoir la création numérique amateur en bibliothèque territoriale, 2012, Enssib

Dans cette perspective, il est important que les bibliothécaires s'investissent eux-mêmes dans la production collaborative de présentation et de critique d'ouvrages (cf. le blog des bibliothèques du Cher⁴) ou de musique comme l'excellent site *L'opus à l'oreille*⁵ des bibliothécaires musicaux d'Ille-et-Vilaine.

Des pratiques amateurs innovantes à intégrer ?

La discussion sur les pratiques amateurs risque d'être peu fructueuse si elle se limite à l'accueil en bibliothèque de pratiques balisées par ailleurs et répondant à des domaines bien identifiés : la photo, la vidéo, la création littéraire, la création musicale... Ceci d'autant plus que l'explosion du web a fourni de nombreux services et plates-formes d'hébergement qui permettent à tout un chacun de proposer ses créations : plates-formes de blogs, YouTube, Flickr, Soundcloud...

En revanche, nous sommes intéressés par le point de vue développé par Julien Baudry : *« Face à ces communautés virtuelles, mais aussi face à des communautés de créateurs amateurs locaux, la bibliothèque peut jouer de son expertise en matière de gestion de contenus. En effet, là nous semble être le positionnement le plus naturel de la bibliothèque face à la création amateur qui circule au sein de communautés locales ou cybercommunautés : un intermédiaire qui n'anime pas la communauté, mais la soutient en diffusant et promouvant ses œuvres. »*

Il ajoute, s'appuyant sur les enquêtes du spécialiste de ces questions, Olivier Donnat : *« En ce sens, O. Donnat a raison d'insister sur le phénomène de transfert, qui minimise l'idée d'une rupture franche entre les pratiques traditionnelles et les pratiques numériques. La culture numérique s'est développée comme une émanation de la culture analogique et en a récupéré les principales caractéristiques en terme d'usages. Toutefois, le phénomène de diversification doit aussi se concevoir comme l'apparition de formes de la création complètement nouvelles, liées à la notion "d'art numérique" : des créations qui n'ont pas d'équivalent analogique.*

Nous ne possédons pas de données précises sur la place de l'art numérique natif dans les pratiques amateurs et sans doute s'agit-il de disciplines encore confidentielles, soit exclusivement pratiquées dans une sphère professionnelle pour des raisons de coût, soit réservées à un petit nombre d'amateurs pour des raisons de technicité. Que savons-nous de la création amateur de jeux vidéo (notamment les petits jeux en flash faciles à programmer) ou des créations hybrides mêlant textes, images fixes, images animées et sons ? Là aussi peut se situer la mission des bibliothèques : faire connaître au public des créations numériques innovantes. »

L'idée de travailler à partir de *nouvelles* pratiques, de pratiques *innovantes*, qui se situent à la croisée des différents formes d'expression classiques et exploitent à fond les possibilités du numérique paraît tout à fait pertinente, pour plusieurs raisons :

- Etant nouvelles, ces pratiques n'ont pas encore de cadres vraiment définis. Faire du « club-photo » en bibliothèque revient simplement à déplacer une activité d'un lieu dans un autre. En revanche, animer un atelier de création basé sur différentes formes d'expression crée un espace nouveau.

⁴ <http://monchermedia.com/departementmedia>

⁵ <http://lopusaloreille.blogspot.com>

- Ces pratiques peuvent brasser des publics différents ou *a minima* faire dialoguer des communautés autour d'objets hybrides. Il ne s'agit pas seulement de sons ou d'images, ou de programmation informatique, mais d'un mélange de tout cela.

Des projets souvent fondés sur de nouveaux équipements urbains

La plupart des projets qui s'affichent comme « Bibliothèque troisième lieu » ou « Bibliothèque du 21^e siècle », le font à partir d'une reconfiguration des locaux fondés sur la création *ex nihilo* (plus rarement la réhabilitation) d'un nouvel équipement. Dans certains cas, comme à Brest avec le quartier des Capucins ou Le Havre ou Angoulême, ce projet s'intègre dans un projet plus large de réaménagement d'un quartier complet et concerne plusieurs types d'équipements culturels (salles de spectacles...).

Il est néanmoins intéressant de s'arrêter sur ces exemples, pour leurs contenus (et non le contenant), notamment la logique de services afférente. Tout le défi de l'innovation étant, dès lors, de proposer des services innovants dans des configurations aménageables, mais non modifiables de fond en comble. Evacuer la dimension « architecture » supposera d'être d'autant plus inventif dans la mise en place et l'articulation de nouveaux services.

Un nécessaire accompagnement des collectivités

Le faible écho des récentes campagnes d'aide menées par le ministère de la Culture montre qu'il ne suffit pas qu'il y ait une demande d'un côté et une volonté de l'autre pour qu'il y ait traduction dans les faits.

Evoquant un premier bilan des aides apportées par l'Etat aux collectivités et aux bibliothèques pour favoriser l'objectif de l'extension de l'ouverture des horaires de bibliothèques, Dominique Arot écrit dans son rapport : « *...l'aide la plus efficace de l'Etat n'est sans doute pas à rechercher du côté de subventions de fonctionnement⁶ nécessairement modestes à l'échelle du territoire, mais bien plus sous forme d'outils et de recommandations en matière d'aménagement des locaux, d'organisation du travail et d'informations statistiques partagées.* »

Or, on constate que les responsables des collectivités et des bibliothèques territoriales manquent d'outils et d'informations sur la manière de procéder. D'après le rapport Arot, si les bibliothèques universitaires ont davantage progressé sur ce chemin c'est qu'elles ont, notamment, plus facilement recours aux emplois étudiants, dispositif moins connu des bibliothèques territoriales.

Il importe donc de doter les responsables de bibliothèques, les équipes administratives (DGS, DRH) et les élus d'éléments méthodologiques qui leur permettent de poser les véritables enjeux d'une ouverture élargie, en termes d'opportunités/coûts/services rendus.

La formalisation d'une telle démarche pourrait être un outil de négociation et surtout de conduite du changement permettant aux personnels une meilleure appropriation sous la forme d'une co-construction, en étant associés à la mise en place via des groupes de travail ou des ateliers.

⁶ Nous ne partageons pas cet avis sauf à ce que l'aide ne soit que symbolique.

De ce point de vue, les retours d'expérience sont précieux pour recenser les écueils, les facteurs de clés de succès et les contraintes qu'ont rencontrés les établissements qui se sont déjà lancés dans une démarche d'aménagement d'horaires.

Des jours et horaires d'ouverture à aménager

Un bilan en demi-teinte

La question de l'extension ou de l'aménagement des horaires d'ouverture des bibliothèques et des médiathèques territoriales n'est pas nouvelle. Elle est abordée depuis plusieurs années par les organismes de tutelle, notamment par l'inspection générale des bibliothèques (IGB), avec le rapport Perrin de 2008 (« *Améliorer l'accueil dans les bibliothèques : propositions pour une extension des horaires d'ouverture* »), le rapport Arot de 2012 (« *L'extension des horaires d'ouverture des bibliothèques : progrès et obstacles* »), l'ouvrage conjoint du ministère de la Culture et de la Communication et de l'Association des bibliothécaires de France « *Ouvrir grand la médiathèque* » (2014) et, très récemment (2017), le rapport d'Erik Orsenna et Noël Corbin « *Voyage aux pays des bibliothèques. Lire aujourd'hui, lire demain* ».

Le bilan tracé par ces rapports successifs reste en demi-teinte et la vague d'appel à projets 2010-2011 du ministère de la Culture et de la Communication n'a pas été suivie de résultats permettant de modifier le paysage de façon significative. Au-delà de quelques exemples pionniers, la situation reste celle d'un relatif « retard français » avec une moyenne d'ouverture hebdomadaire des bibliothèques inférieure à 15 heures et moins de 500 bibliothèques et médiathèques (6%) ouvrant 30 heures et plus par semaine.

Les conséquences des horaires d'ouverture sur la fréquentation du public ont fait l'objet de plusieurs études. Ainsi, différents publics sont pénalisés par cet état de fait : travailleurs quittant leur lieu de travail à l'heure de fermeture de la bibliothèque, étudiants ne disposant pas de bonnes conditions de travail à domicile, personnes ne partant pas en vacances...

Par ailleurs, le développement du numérique a habitué les publics à « fréquenter » sans barrière de temps et de lieu des sites de vente, des services de l'administration, des bibliothèques numériques... D'une certaine manière l'idée d'une accessibilité permanente et sans limite se répand dans le public qui ne comprend pas pourquoi la bibliothèque se conforme, trop souvent, à des horaires de bureau ou scolaires.

Mais, comme le montre le rapport Arot, la question des horaires ne doit pas se borner à une seule réponse quantitative axée sur le *plus*, mais se combiner avec une vision qualitative axée sur le *mieux*.

La question des horaires est ainsi à relier à celle des équipements (automates de prêts, boîtes externes de retours, circulation physique et cloisonnement entre les espaces...) ; de l'offre de services dans les murs (animation, expositions, soutien scolaire...) et sur le web (consultations à distance, accès direct au document numérique...) ; de l'activité hors-les-murs (antennes, prêts dans les gares, sur la plage, bibliobus...) ; et, par extension, de la mobilisation des personnels sur des tâches innovantes par rapport aux activités traditionnelles (catalogage, équipement des ouvrages, enregistrement des prêts et retours...).

Un impact organisationnel et budgétaire pour les collectivités

La prise en compte des missions nouvelles comme les temps d'activités périscolaires (TAP) ont également un impact fort sur les niveaux de service et la disponibilité des équipes.

Cet aspect organisationnel engage à son tour des questions tournant autour des ressources humaines au sens large : compétences et savoir-être sur les nouvelles activités, organisation interne des équipes, compensations financières et/ou en temps sur les horaires supplémentaires, négociation avec les personnels...

Enfin, l'optimisation des horaires d'ouverture ne peut pas être déconnectée des ressources des collectivités et impose une approche permettant de hiérarchiser les priorités selon différents scénarios. La concertation doit donc être large et implique aussi bien les élus pour la définition des niveaux de service que les équipes car leurs métiers évoluent significativement : plus de médiation, ouverture « comme les autres services culturels ».

L'expérience montre que le processus d'arbitrage doit s'effectuer en toute connaissance de cause, sur la base d'une co-construction des scénarios et d'une analyse concertée de leurs avantages et inconvénients, notamment dans le cadre du dialogue social.

L'aménagement des temps au niveau de la collectivité

Nous tirons de la lecture des rapports consacrés à l'optimisation des horaires d'ouverture et de nos propres expériences sur le terrain la certitude que la question de l'amplitude horaire n'a pas à être posée « en soi », ni de manière unilatérale pour l'ensemble du tissu des bibliothèques et médiathèques territoriales françaises.

Sylvie Robert, sénatrice d'Ille-et-Vilaine, a présenté le 2 novembre 2015 un rapport sur « *l'adaptation et l'extension des horaires d'ouverture des bibliothèques publiques* ». Pour elle, comme pour Erik Orsenna et Noël Corbin, celle-ci doit se faire en fonction des « *rythmes de vie des habitants et de leur concordance avec les horaires des bibliothèques* » pour chaque collectivité qui doivent donc établir un « *diagnostic temporel* » de leur territoire.

Effectivement, la variété des situations dépend très largement des caractéristiques de la zone où se situe l'établissement, et donc de la nature des publics visés et de ses disponibilités en journée, le week-end et pendant les vacances.

Un centre-ville à forte activité économique (bureaux, administrations, commerces) aura une vie à la pause méridienne qui engage à offrir des services de loisirs et notamment l'accès à des offres culturelles et sportives. Un quartier-dortoir qui se vide de ses habitants entre 9h et 18h verra une affluence des publics en début de soirée et le week-end. La proximité d'une école, d'autres équipements culturels et de loisirs, d'un marché... aura des incidences diverses sur les périodes de fréquentation.

Des considérations plus générales (climat, culture régionale, environnement naturel...) peuvent aussi être invoquées. Par exemple, certaines bibliothèques du sud de la France pratiquent une ouverture tout ou partie le dimanche... d'octobre à avril, la

concurrence du plein air et singulièrement de la plage s'avérant trop forte au printemps et en été.

Au-delà, il faut considérer les évolutions sociétales qui ne concernent pas seulement l'univers des bibliothèques. Sans rentrer ici dans la question polémique de l'ouverture de surfaces commerciales lors du repos dominical, le domaine de la culture et des loisirs plus largement comporte nombre de lieux ouverts le dimanche et en soirée : musées, cinémas, centres sportifs... Lorsqu'une bibliothèque de lecture publique est située à proximité, la question du calage de ses horaires d'ouverture avec ceux de ces établissements se pose presque naturellement pour le public.

Ainsi, certaines expériences montrent que l'aménagement des horaires en bibliothèque ne peut pas être dissocié d'une politique générale d'aménagement des temps au niveau de la collectivité. A Montpellier, par exemple, l'élargissement des horaires d'ouverture de la bibliothèque centrale s'est fait dans le cadre d'un schéma directeur d'aménagement des temps et des territoires qui concerne toute l'agglomération et l'ensemble des infrastructures, dont les transports.

Une contribution au maillage du territoire urbain

La question de la proximité des bibliothèques avec les habitants de la cité se pose avec une grande acuité dans des villes en constant développement qui attirent de nouveaux habitants et doivent donc répondre à leurs besoins de logements, de transports, de services, de loisirs, de culture... dans des quartiers réhabilités ou nouveaux qui ont tendance à s'éloigner du centre de la cité.

De ce point de vue, la construction ou la réhabilitation d'un équipement ne sont pas exclusives d'une réflexion sur le réseau des bibliothèques. Edouard Philippe, alors Maire du Havre, déclarait en 2014 au Bulletin des Bibliothèques de France : « *Le Havre a entrepris un chantier ambitieux de bibliothèque dans un bâtiment emblématique d'Oscar Niemeyer, le Volcan, mais dans le même temps, nous ouvrons des relais lecture, petites unités de lecture publique réparties sur le territoire de la ville, complémentaires au réseau des bibliothèques de quartiers (...)* ».

En guise de conclusion

Comme nombre d'observateurs et de professionnels des bibliothèques, nous avons l'intime conviction que celles-ci font partie intégrante d'un territoire dont elles sont l'un des acteurs, parfois prépondérant.

La bibliothèque est, on l'a dit, l'un des très rares espaces de la cité, sinon le seul, où se côtoient et peuvent échanger toutes les générations et (presque) toutes les classes sociales. En outre, son inscription active dans son territoire stimule le réseautage et le compagnonnage avec les autres acteurs (économiques, sociaux, politiques, culturels), favorise l'accompagnement des publics par les bibliothécaires et leurs partenaires, est source d'innovations.

Il n'existe pas de modèle absolu de « bibliothèque idéale ». Seule la bonne prise en compte des caractéristiques locales des populations, de ses rythmes de vie, des équipements publics et privés, des activités et animations... situés dans l'environnement immédiat de la bibliothèque permet de définir une politique de

services, des partenariats, des jours et heures d'ouverture, et de réaliser ici et maintenant la bibliothèque idéale des habitants.