

INSTITUT DE COOPERATION POUR LA CULTURE

Contribution #5 - Séminaire de janvier 2014

Faire de l'action publique en faveur de la culture un levier de l'innovation sociale et politique.

Passer du processus de mobilisation des usagers à une participation stratégique des citoyens.

Avec ce 8^{ème} séminaire, l'Institut de Coopération pour la Culture poursuit l'exploration des problématiques autour des bibliothèques et médiathèques, en les considérant comme des équipements emblématiques des politiques culturelles publiques depuis plusieurs décennies. Ces lieux se sont résolument engagés dans un réexamen de leur place et de leur rôle dans l'espace public. Le numérique, dans toutes ses dimensions, a créé une situation relativement inédite obligeant les acteurs professionnels et politiques à réinterroger leurs pratiques.

Comme l'illustre le projet de la médiathèque de la Communauté de Communes entre Dore et Allier (Puy-de-Dôme), à Lezoux, la mise en place d'un processus collectif avec les futurs usagers de l'établissement ouvre de nouvelles perspectives dans la manière de *penser la médiathèque de demain*. La méthodologie utilisée et initiée par la 27^e Région se situe en amont de la création effective de la médiathèque, et se propose d'apporter une vision générale de la médiathèque à partir des usages.

Le principe d'une résidence constitue au plan méthodologique l'élément central de cette démarche animée par une équipe pluridisciplinaire. L'analyse de cette expérience nous a conduit à poser un certain nombre de questions. *Sur le processus proprement dit* : en quoi l'exploration de ce projet est-elle différente des méthodes habituelles ? Le temps de résidence permet-il d'observer un déplacement du système d'acteurs ? Ce processus débouche-t-il sur de nouvelles modalités de décision politique et opérationnelle ? Cet investissement public très en amont de la construction effective de la médiathèque ouvre-t-il des perspectives nouvelles en termes d'ingénierie de coopération politique ? *Sur la méthode* : en quoi permet-elle effectivement d'envisager cet espace public d'une autre manière ? Quels enseignements pouvons-nous tirer de cette expérience qui puissent être utiles à d'autres territoires et d'autres secteurs culturels ? C'est toute la question du transfert d'expérience et des conditions à réunir pour une généralisation de la méthode.

LA VALEUR DE L'EXPERIENCE	2
<i>La résidence : un catalyseur de projets.....</i>	<i>2</i>
<i>Une fonction de socialisation</i>	<i>3</i>
<i>Un espace de problématisation et de traduction</i>	<i>4</i>
SE METTRE EN RECHERCHE DE NOUVEAUX REFERENTIELS.....	5
<i>Une nécessaire redéfinition du cadre</i>	<i>5</i>
<i>Enjeux de territoires et citoyenneté.....</i>	<i>6</i>
MOBILISATION PONCTUELLE ET TRANSFORMATIONS A LONG TERME	8
<i>Les temporalités du projet et une clarification des responsabilités.....</i>	<i>8</i>
<i>Des référentiels sectoriels et politiques à revisiter</i>	<i>9</i>
<i>Pour une nouvelle praxéologie</i>	<i>10</i>
BIBLIOGRAPHIE	11



LA VALEUR DE L'EXPÉRIENCE

La méthode proposée par la 27e Région ouvre indéniablement des perspectives sur la manière dont on peut réintroduire une dimension collective, participative et citoyenne dans les processus d'action publique. En s'appuyant sur un cadre précis au plan méthodologique, l'expérience de *résidence* aborde le projet de médiathèque non de manière classique par les objectifs attendus par les professionnels et les acteurs publics, mais par un questionnement et une cartographie des usages souhaités par les futurs usagers eux-mêmes. Cet ambitieux chantier se situe – et c'est une chance – en amont du projet architectural proprement dit. Le dispositif soutenu par les collectivités publiques montre que la question de la participation des habitants et de l'animation d'espaces de parole peut, lorsqu'elle est prise au sérieux, constituer une étape crédible dans la définition des services publics gérés par les collectivités.

La résidence : un catalyseur de projets

Comme le précise le livret¹ accompagnant cette expérience : « en organisant la discussion autour de l'impact culturel, économique, social attendu, la résidence a permis de faire converger les acteurs autour de quelques priorités qui donnent un cap et vont pouvoir être déclinées dans le projet architectural, le fonctionnement, et les services de la médiathèque en fonction des besoins locaux. » Pour cet accompagnement à la construction d'une nouvelle médiathèque sur le territoire de la Communauté de Communes, les partenaires (Conseil régional d'Auvergne, Conseil général du Puy-de-Dôme, Communauté de Communes entre Dore et Allier, Commune de Lezoux) avaient un double objectif :

- *nourrir la réflexion sur les services numériques que la future médiathèque devra mettre en place en partant des besoins et des pratiques des citoyens ;*
- *développer plus largement la réflexion sur la stratégie de la médiathèque à l'échelle départementale et régionale dans le cadre d'un schéma départemental de la lecture sur la période 2011-2013.*

L'expérimentation mise en place très en amont du projet architectural et d'ouverture de l'équipement a été largement au-delà de ces deux objectifs. Le projet de médiathèque a été à la fois objet et support : *objet* car l'enjeu était bien de penser la médiathèque en fonction des pratiques culturelles, sociales et numériques de demain

(Vincent, 2013) ; *support* car l'expérimentation a créé *in situ* une situation d'apprentissage de la citoyenneté à partir d'un corpus d'expériences proposées par l'équipe en charge d'animer la résidence.

L'exploration du projet de médiathèque a également offert l'occasion de formaliser les termes du contrat entre les partenaires publics : les attentes ne sont pas forcément identiques, cependant toutes convergent sur *le rôle fondamental du numérique pour fonder un lien entre la médiathèque, les territoires et l'ensemble du corps social.*

En fait, les problématiques liées aux technologies de l'information et de la communication ont permis aux acteurs publics et professionnels de redéfinir les missions des bibliothèques, dans une perspective où l'offre doit s'adapter aux usages et non l'inverse (Quach et Touitou, 2013). Le projet de la médiathèque de Lezoux s'inscrit en partie dans cette dynamique de refondation. Les futurs usagers ont été conviés, pendant la résidence, à définir ce à quoi devrait répondre ce nouvel équipement en termes de développement des pratiques, d'animation du territoire et d'articulation des ressources existantes. L'expérience de la Communauté de Communes dépasse une simple logique d'adaptation de l'offre à partir d'une expertise sur les besoins établis par les professionnels (approche descendante, *top down*). Ce dispositif permet de formaliser les attentes portées par les acteurs locaux – et en premier lieu les habitants – en termes de possibilités d'usage pour en déduire les services susceptibles d'y répondre (approche ascendante, *bottom up*).

¹ *Les nouveaux usages de la médiathèque. Pensez les médiathèques de demain*, La 27e Région, février 2013.

Dans ces conditions, comme l'a indiqué l'équipe d'intervention, la bibliothèque n'est plus considérée comme « un lieu de livres », mais d'abord comme un « lieu de liens » : liens entre les hommes et les territoires, entre les générations et les cultures². La méthodologie utilisée va au-delà d'une recherche d'adéquation entre une offre et une demande autour d'une médiathèque, mais instrumentalise le projet, au sens positif du terme, à des fins plus larges au plan culturel, social, territorial et éducatif³. La future médiathèque est donc positionnée comme une ressource potentiellement mobilisable pour répondre aux attentes et aux usages souhaités par les usagers eux-mêmes, et non comme une structure gestionnaire de services préalablement définis.

Par ailleurs, le projet de médiathèque est d'emblée pensé non comme un lieu à fonctions spécialisées, mais comme un espace à usages multiples⁴. L'objectif consiste, par une formalisation des usages, à rendre visible les idées nouvelles, à révéler les changements de paradigme, à explorer de nouvelles manières d'aborder un équipement culturel avec ses contenus et son rapport aux publics. Nous sommes très loin des études de faisabilité habituellement demandées dans les appels d'offres des collectivités publiques⁵.

L'expérimentation mise en place par la 27e Région⁶ constitue à notre avis une tentative réelle

² *Les nouveaux usages de la médiathèque. Pensez les médiathèques de demain, op. cit.*

³ Ceci n'est pas sans rappeler les démarches de développement local initiées en France et en Belgique dans les années 1980 - 1990.

⁴ Voir sur ce sujet la contribution #4 de l'Institut de Coopération de la Culture sur la Médiathèque de Strasbourg.

⁵ Il faudrait, sur ce sujet, examiner pourquoi les appels d'offres ne prennent que très rarement en compte ce type de démarche.

⁶ **Trois hypothèses fondent le travail de la 27e Région.** 1/ les technologies sont à la fois remède et poison (cf l'expression du philosophe Bernard Stiegler) : selon l'usage que l'on en fait, les techniques et les technologies peuvent soit créer de la valeur (sociale, démocratique, citoyenne), soit en détruire. 2/ Le rôle des acteurs publics est de contribuer à ce qu'elles en créent plus qu'elles n'en détruisent ; le "nouveau management public" arrive en fin de cycle : cette culture de gestion managériale visant à développer la performance des services publics n'a pas produit les résultats escomptés. 3/ Il faut donc inventer autre chose : l'innovation sociale transforme les politiques publiques ; l'expertise des utilisateurs, la capacité des habitants à s'organiser eux-mêmes, les cultures ouvertes et latérales impulsées par le numérique ont des conséquences

de mise en collaboration et en coopération d'une pluralité d'acteurs ayant des centres d'intérêt et des motivations très différents : une sorte de *pacification des pluralités* dont la principale vocation est de mobiliser les acteurs impliqués vers la convergence dans une vision commune. La résidence est donc investie comme un **catalyseur de projets** qui dépasse largement le seul projet de médiathèque : c'est une ouverture du champ des possibles en sortant des services préexistants ou prédéfinis à l'avance (Vincent, 2013).

Une fonction de socialisation

Sans entrer dans une description exhaustive de la méthode initiée par la 27e Région⁷, nous pouvons tenter d'en dégager quelques caractéristiques.

En premier lieu, la méthode est très structurée et charpentée. Nous avons déjà eu l'occasion de le souligner au sein de l'Institut de Coopération pour la Culture⁸ : les dispositifs fondés sur la participation et l'implication des habitants demandent un protocole suffisamment précis pour donner aux participants des points de repère, et suffisamment souple pour ne pas induire les résultats dès le départ.

Le caractère processuel est ici favorisé par rapport à une vision programmatique des services à venir. Une recherche de mise en relation des différentes visions portées par les acteurs est privilégiée, évitant ainsi une simple accumulation des visions difficilement traitables par les acteurs publics. En particulier, l'approche tend à s'éloigner de l'idée souvent avancée *qu'une médiathèque ne s'adresse qu'à une partie limitée de la population*, même si cette logique de culpabilisation est assez peu propice au changement. Dit autrement, l'approche par les usages oblige à se décentrer du paradigme *d'égalité d'accès*, modèle habituel de référence prescrit dans ce type de projet, pour initier un travail sur les représentations et entrer dans une économie plus contributive du projet dans son ensemble.

majeures sur les acteurs publics, qui doivent repenser radicalement la façon dont ils conçoivent et mettent en œuvre les politiques publiques.

⁷ Nous vous invitons à télécharger la documentation très détaillée disponible sur Internet : <http://blog.la27eregion.fr>.

⁸ Institut de Coopération pour la Culture, « Oser d'autres possibles dans les politiques culturelles publiques ! », Contribution #2, avril 2013.



En second lieu, la structuration en trois étapes (exploration et immersion, test et prototypage, synthèse et documentation) offre une multitude et une variété de situations propices à **une mise en récit des représentations**, des envies et des désirs, des parcours des acteurs impliqués. Toute la démarche repose sur la mise en forme écrite et visuelle et sur la construction d'espaces à penser. C'est comme s'il était proposé de faire physiquement ce que permettent apparemment de faire les outils informatiques. La différence réside dans l'appropriation des situations par les acteurs eux-mêmes considérés comme sujets et non comme objets d'étude : la question n'est pas de comprendre comment les habitants appréhendent les services de la future médiathèque, mais d'apporter et de mettre à disposition des ressources pour que les habitants se pensent comme usagers de la future médiathèque. La dimension ludique, y compris avec des expériences concrètes fondées sur un *faire-ensemble* et avec des jeux de rôle, contribue à la recherche d'une qualité relationnelle au sein des groupes. La diversité des médias utilisés (textes, dessins, maquettes, images...) ouvre également les possibilités d'expression et de dialogue, en particulier avec les élus et le cabinet d'architecte qui sera retenu. La capacité d'empathie de l'équipe d'animation facilite l'expression individuelle et collective sur tous les sujets, problèmes et questions soulevés par les projets.

Cette mise en récit des aspirations fait du dispositif un réel **espace de socialisation du projet** reposant sur une mise en discussion d'expériences collectives (les phases de test en grandeur nature). Une question cependant : permet-il de dégager des enseignements structurants pour la poursuite du processus et pour la capitalisation collective de savoir-faire, appuis potentiels d'une formalisation d'une évaluation ?

L'exigence méthodologique du dispositif, le temps relativement serré dans lequel se déroule la résidence (trois semaines réparties sur quelques mois) et la diversité des situations proposées offrent aux participants l'occasion de vivre une expérience assurément inédite, structurée sur une série de situations concrètes et de stimulations individuelles et collectives.

Le niveau local devient ainsi l'espace démocratique privilégié de mise en récit du bien

commun, à la fois pour cristalliser les mobilisations sociales identitaires, pour produire des expertises et pour formuler de nouvelles promesses politiques (Faure et Muller, 2013). Pour atteindre cet objectif, encore faut-il que la démarche puisse déboucher, au moins partiellement, sur un référentiel à même d'articuler l'action publique *locale-globale* et de guider, par la vision qu'il propose, les décisions politiques. Ce n'est justement pas si évident. Nous aborderons d'ailleurs cet aspect plus loin.

Dans ce projet, **la valeur de l'expérience est donc centrale** : c'est une approche à la fois pragmatique et socialisante pour et par le groupe, qui opère en favorisant les expressions de tous les participants. Cependant, cela n'est pas sans poser un certain nombre d'interrogations sur les risques *d'autoréférencement* du groupe sur lui-même et sur la nécessité de prise en compte, au moins à un moment du processus, de référentiels plus théoriques sur les pratiques de lecture ou celles liées au numérique. Cette prise de distance par rapport à l'expérience vécue permettrait, par exemple, de mieux comprendre comment s'opère le passage d'une typologie d'usages définie pour différents *profils types*⁹ par un panel d'acteurs locaux à une typologie des attentes pour construire des réponses en faveur de l'ensemble de la population.

Un espace de problématisation et de traduction

Cette phase d'exploration du projet de médiathèque avec les usagers a aussi pour finalité de *changer les regards* sur ce type d'équipement. Comme le souligne Pierre Muller, la mise en place de politiques est souvent liée à une **transformation de la perception** des problèmes (Muller, 2013). Dans le cas qui nous intéresse ici, il s'agirait plutôt d'aller au-delà des représentations habituelles d'une médiathèque ou d'une bibliothèque. Ce déplacement suppose alors une fonction importante de médiation, de traduction ou de transcodage pour reprendre le terme de Pierre Lascoumes. Ce travail d'explicitation, d'explication et de décryptage des idées, des

⁹ La méthode prévoit en effet un jeu de rôle en proposant aux participants de se mettre à la place de différents usagers. Il est donc proposé par l'équipe d'animation une série de *profils types* de personnes susceptibles d'être concernées par cette future médiathèque.



visions et des propositions induit de nouvelles compétences d'ingénierie et de mise en lien qui va au-delà d'un agencement d'éléments connus (et forcément disparates). Ceci est particulièrement sensible dans le cas d'une nouvelle médiathèque avec l'existence d'un réseau de bénévoles déjà très impliqué. Les frottements et les frictions, produits par l'émergence de nouveaux éléments liés au projet, nécessitent une fonction forte de coordination des capacités des acteurs à faire des propositions, à les négocier et à les synthétiser.

La tentative portée par la 27e Région sur ce projet de médiathèque pourrait être complétée, parallèlement à la mise en récit des usages, par une attention particulière aux récits de l'action publique locale qui renouvelle les modes de construction de la citoyenneté. En tout cas, les

mis en récit du bien commun s'invitent au cœur du processus de gouvernementalité : elles nous informent sur une activité de transcoding des problèmes qui s'émancipent du raisonnement sectoriel centré sur l'État, mais qui ne dessine pas pour autant une nouvelle grammaire du pouvoir (Faure et Muller, 2013).

Il y a donc bien lieu d'établir, au-delà des descriptions objectivées possibles, un cadre de références partagées qui reste suffisamment souple et ouvert, l'intersubjectivité constitutive des pratiques et des usages culturels produisant sans cesse des propositions inédites, des jugements mouvants, mais aussi de **nouveaux agencements coopératifs** (Henry, 2014).

SE METTRE EN RECHERCHE DE NOUVEAUX REFERENTIELS

La résidence est un moment d'ouverture et de libre parole où les contraintes/tensions liées aux aspects financiers, à la concurrence de notoriété, à la gestion des pouvoirs semblent être écartées par le pragmatisme de la méthode sur les usages. Une fois cette *tiers-situation* terminée, de quelle manière le système d'acteurs construit-il le cadre de ses futures coopérations et surtout, quelles modalités de pilotage sont prévues pour animer la suite de ce processus de convergence ? Nous pouvons faire l'hypothèse que les tensions préalablement « écartées » par la méthode réapparaîtront nécessairement. Les questions soulevées par cette expérience se situent sur deux registres. Le premier porte sur la dimension du contrat : si la prise en compte des usages très en amont du projet est une avancée, quel espace de négociation concevoir pour articuler ces usages avec les obligations de service public ? Le second registre concerne plus directement les contenus : comment mettre en débat les propositions d'usage portées par les acteurs locaux avec des tendances plus structurelles repérées par ailleurs sur le numérique, le territoire ou les besoins de livres pour ne prendre que ces trois dimensions.

Une nécessaire redéfinition du cadre

L'approche par les usages souhaités par les propres usagers est très clairement intéressante (cartographie des usages pour reprendre la terminologie de la 27e Région). Mais le fait de nommer les usages n'est qu'une étape et ne peut en soi permettre de sortir d'une politique de catalogue (de fonds et de services).

De plus, cette phase peut éventuellement déboucher sur une proposition de modèle parfaitement ingérable car trop éloignée des pratiques professionnelles et politiques, ou ne prenant pas suffisamment en compte les

frottements (voire les conflits) entre les usages en particulier ceux liés à l'interculturalité¹⁰.

En l'absence d'un *continuum* de réflexion, de proposition et d'action sur le moyen et long terme, le risque est de produire des effets inverses à ceux espérés initialement : une prépondérance des usages individués (une sorte de *dictature des usages*) d'une part, une reproduction des modèles d'offre même « adaptés au numérique » d'autre part. Cette recomposition ne doit donc pas se limiter aux

¹⁰ Voir sur ce sujet la Contribution #4 de l'Institut de Coopération pour la Culture, « Agir politiquement en faveur d'une culture humaniste à partir d'un principe de réalité », octobre 2013.

usages vus par les futurs usagers, mais aller jusqu'à une recomposition des missions et des services portés par ce futur établissement. Par ailleurs, être à l'écoute des usages signifie-t-il pour autant que la puissance publique doit répondre à tout ? Qu'est-il prévu pour intégrer au fur et à mesure de nouveaux usages ? Quel contrat est envisagé entre la puissance publique et les usagers dans l'utilisation des espaces et des services ?

Dans un service historiquement pensé dans un rapport individué, le caractère erratique des usages oblige la puissance publique à donner un cadre commun aux pratiques présentes et futures. De nouvelles règles de réciprocité, de solidarité et de contribution sont à initier au risque d'une privatisation des espaces publics par les usagers, chacun investissant la médiathèque comme une ressource (gratuite) utile pour ses propres usages.

À notre avis, la prise en compte des usages (y compris ceux liés au numérique, aux jeux vidéo, à la presse...) par la puissance publique doit s'accompagner d'une définition plus précise du cadre public (les règles) dans lequel ils se déploient : quels devoirs incomberont aux futurs usagers en termes de contribution et de retour à la collectivité (au sens de la cité) ? Cette nouvelle contractualisation citoyenne suppose pour les acteurs publics et professionnels d'assumer des fonctions de hiérarchisation et de coordination, autant matérielles que symboliques (tous les usages ne sont pas forcément compatibles entre eux), et de régulation des processus sociaux, culturels et éducatifs qui y sont liés.

Les fonds publics accordés à ce dispositif légitiment institutionnellement l'expérience de cette résidence. Cependant, les acteurs publics semblent peiner à tirer de cette opération tous les enseignements structurels induits. Là aussi, nous avons peut-être un problème de traduction et d'inscription dans le temps. Un rapide tour d'horizon des sites internet de la Communauté de Communes entre Dore et Allier et du Conseil Général du Puy-de-Dôme fait apparaître que les résultats architecturaux et fonctionnels semblent être en deçà des espérances/promesses d'une telle opération. Nous sommes certains cependant que d'autres effets, non exclusivement centrés sur la médiathèque en tant qu'équipement, existent et pourraient être recherchés même s'ils sont, comme le précise le bilan des résidences par la

27e Région, « plus diffus et plus difficile[s] à mesurer »¹¹.

Enjeux de territoires et citoyenneté

En acceptant comme l'affirment Cécile Quach et Cécile Touitou que « la bibliothèque est le premier lieu de socialité dans les territoires »¹², cet équipement est donc forcément destiné à pivoter dans ces objectifs et fonctions, et à intégrer – ou à s'intégrer à – des processus territoriaux plus larges, à l'image par exemple de la Ville de Metz qui développe un projet regroupant un centre social et une médiathèque. La mise en résonance de services *dits* culturels et *non* culturels peut devenir dans les années à venir une dominante. La formalisation d'un cadre rigoureux au plan méthodologique et politique devra alors être une priorité, particulièrement en dotant les projets de nouvelles exigences. À titre d'exemple, nous pouvons en citer trois :

La première exigence serait de **ne pas investir « le numérique » seulement comme prétexte** au changement, comme cela est en partie le cas dans le projet qui nous intéresse ici. Comme le soulignent Marcel Lebrun et Renata Vigano, l'interactivité de ces outils peut contribuer à l'acquisition de compétences transversales (organisation des connaissances, démarches de résolution de problèmes, participation à et gestion d'un travail en collaboration, développement de projets personnels...). Le développement de telles compétences devient impérieux pour l'épanouissement des savoir-être et savoir-devenir des personnes, dans une société en complexification croissante¹³.

La seconde exigence serait de **ne pas considérer le territoire seulement au sens d'un territoire vécu**. Même si, comme il a été souligné ci-dessus, les récits territorialisés sur le bien commun deviennent une nécessité crédible pour un processus de changement, la situation créée par un projet doit être l'occasion d'une analyse et d'un réexamen des territoires sociaux et professionnels, politiques et démocratiques,

¹¹ Manuel d'utilisation. Les résidences de la 27^{ème} région, décembre 2011.

¹² Quach Cécile et Touitou Cécile, « Le rôle stratégique des bibliothèques dans l'appropriation du numérique », *Bulletin des bibliothèques de France* [en ligne], n° 6, 2013.

¹³ Lebrun Marcel et Renata Vigano, « De l'Éducation Technology à la technologie pour l'éducation », *Nouveaux cahiers de la recherche en éducation*, 1995.



culturels et symboliques. Le fait d'articuler des visions et des réponses doit faciliter la résolution des questions posées collectivement. En investissant le territoire comme système, l'objectif est de mieux prendre en compte une double capacité d'intégration : *horizontale* par rapport aux différents systèmes dans le même espace, *verticale* par rapport à d'autres systèmes dans des espaces connexes qu'il s'agisse d'entités locales, régionales, nationales, européennes ou internationales (Gonod, 2008).

La troisième enfin porte sur les interrogations **du besoin de livre**, qui, dans l'étude de cas de la médiathèque de Lezoux, est posé en postulat. Il y a un implicite qui demande à être sérieusement exploré surtout au vu des résultats du dernier rapport du Programme pour l'évaluation internationale des compétences des adultes (PIAAC) mené par l'OCDE¹⁴. En effet, au-delà des services de prêt, les bibliothèques ont pour finalité de proposer aux citoyens de cultiver leur goût de lire, c'est-à-dire, comme insiste Alain Giffard spécialiste de la lecture et du numérique¹⁵, de répondre *au besoin de prendre soin de soi*. Investir cette problématique devient éminemment politique au sens éducatif et culturel du terme : une part très importante d'enfants, d'adolescents et d'adultes sont déconnectés de cette possibilité de réflexivité offerte par la lecture, et appréhendent le monde de manière exclusivement descriptive, constitué d'objets sans lien entre eux. Penser la lecture devient alors particulièrement complexe dans la mesure où une confusion s'installe régulièrement entre le traitement de l'information, la mobilisation des savoirs et la production de connaissances. Il y a un décentrage à opérer par rapport aux problématiques « d'accès à », ou encore « d'égalité d'accès » pour intégrer – et se confronter à – la question du goût de la lecture en considérant l'acte de lire comme essentiel pour être/devenir acteur et producteur d'objets

symboliques, c'est-à-dire pour être un acteur culturel.

C'est tout l'enjeu politique auquel la puissance publique est amené à répondre : alors que les utilisateurs d'outils informatiques et de gestion d'informations (comme Google, YouTube, Facebook Twitter...) ne cessent de croître, une part de plus en plus importante de nos concitoyens sont, pour se repérer dans le monde qui les entoure, dans une simple recherche photographique de mots et de signes connus.

Nous pourrions dire que si de plus en plus d'individus sont connectés entre eux par les réseaux sociaux (et globalement dans l'espace Internet), de plus en plus de personnes sont dépourvues de capacité à se connecter à l'autre, à être acteur et à vivre dans le monde, ou, dit autrement, à être sujet d'un monde qui est le leur et non objet d'un monde qui les entoure.

Pour revenir un instant à notre étude de cas, cela pose au moins deux questions : la première est de savoir à qui la parole est donnée au moment de la résidence pour réfléchir et contribuer à la cartographie des futurs usages ? La seconde est de savoir à qui s'adresse effectivement ce projet de médiathèque ? Par là, nous pourrions interroger le fondement même du projet de bibliothèque-médiathèque sur le territoire.

Il semble que le fait de prendre les usages comme l'épicentre du processus conduit à mobiliser les acteurs sur des implicites dont il faudrait vérifier la pertinence au plan sociologique, éducatif, culturel et politique.

Ces trois exigences présentées ici ne paraissent pas devoir être exclusivement réservées aux médiathèques. Pour les projets initiés et soutenus par la puissance publique, elles sont susceptibles d'intéresser tous les lieux culturels et artistiques.

¹⁴ L'enquête PIAAC évalue « la littératie », c'est à dire la capacité de comprendre et de réagir de façon appropriée aux textes écrits, « la numératie », c'est à dire la capacité d'utiliser des concepts mathématiques ainsi que la capacité des adultes à résoudre des problèmes dans des environnements à forte composante technologique. 33 pays y ont participé. <http://www.oecd.org/fr/sites/piaac-fr/>

¹⁵ Voir le blog d'Alain Giffard, <http://alaingiffard.blogs.com/culture>



MOBILISATION PONCTUELLE ET TRANSFORMATIONS A LONG TERME

Dans les années qui viennent, penser un lieu culturel public supposera probablement de s'extraire d'une approche exclusive par les activités (ce que le secteur privé gère plutôt bien), pour aborder l'espace culturel comme un espace public de rencontres et d'étayage des expressions symboliques et artistiques – donc politiques – forcément ouvert à d'autres pratiques sociales individuelles et surtout collectives. Pour que les phases de concertation et de participation des citoyens ne se réduisent pas à de simples opérations de marketing de services, de marketing territorial ou encore de marketing politique, elles doivent impérativement être situées dans des calendriers respectant les temps et l'implication de tous les participants au projet.

Les temporalités du projet et une clarification des responsabilités

Alors que la résidence peut en partie être considérée comme une étape prospective, il est étrange de constater que la notion de temps est peu présente dans cette expérience. En fait, l'expérimentation a été conçue comme « un terrain neutre où il est permis de tester de nouvelles choses en dehors des contraintes (sociales, ethniques, hiérarchiques) habituelles »¹⁶. Ce parti pris méthodologique permet certes de favoriser et de libérer la parole, mais il présente l'inconvénient de situer le processus dans un temps immédiat. Sans l'inscription des propositions dans un temps long, il y a un risque réel de *surenchère des attentes* comme l'a constaté l'équipe de la 27e Région dans son bilan sur les résidences¹⁷.

Il faut démystifier le temps unique, homogène et linéaire, comme ici celui du temps du projet. Avec des partenaires ayant des intérêts non forcément convergents, des motivations multiples et des responsabilités aussi différentes, il y a une incontournable pluralité temporelle et une inévitable discordance des temps. Sans remettre en cause la pertinence des idées, des suggestions définies par les usagers, leur *mise en calendrier* permettrait de distinguer ce qui relève de l'utopie, ou, pour le dire autrement, faciliterait la hiérarchisation des propositions en fonction des données connues sur le projet et sur le contexte dans lequel il s'inscrit. Tout le travail consiste alors à repérer dans un ensemble de propositions, ce qui relève du désirable, du souhaitable et du

possible. Nous pourrions retenir l'idée que le projet ainsi envisagé est une **configuration de processus** et non un scénario : la configuration est l'acceptation que les processus sociaux sont un mélange de cohérences et d'incohérences, alors que les scénarii ne retiennent que le principe de cohérence (Gonod, 2003). Ce terme de configuration complète assez bien le concept **d'agencement coopératif** proposé par Philippe Henry.

Stabilité et instabilité, intentionnalité et inintentionnalité, incertitudes et certitudes, conflits et coopérations... sont autant de facteurs qui caractérisent la vie sociale, et par conséquent la vie politique. La concrétisation d'un projet est un enchevêtrement de situations complexes créées au cours du temps. L'enjeu est alors de penser aux articulations des processus et d'en maîtriser le possible cheminement. Comme le rappelle Pierre Gonod, en matière politique, c'est le cheminement qui est essentiel pour la guidance, la correction et la modification des trajectoires.

Le bilan de la résidence de Lezoux confirme que « l'enthousiasme provoqué par ce mode opératoire » peut conduire, s'il ne s'inscrit pas dans du moyen et long terme, à un sentiment de déception de la part des participants. La phase d'exploration démocratique et participative apporte une contribution significative dans l'élaboration du projet, elle ne peut cependant à elle seule maintenir une exigence de coopération sur le long terme.

Se pose alors la question de l'articulation du *court terme* au *long terme*, et de la dialectique des actions immédiates, du programme législatif, des calendriers de tous les acteurs avec un projet à long terme qui nécessairement se situe au

¹⁶ Manuel d'utilisation. Les résidences de la 27e Région, op. cit.

¹⁷ Idem.



croisement d'une vision de l'avenir (à un moment donné) et d'un construit *chemin faisant*. L'inscription du temps exploratoire participatif dans des séquences prévues en amont et en aval permettrait peut-être d'envisager un jeu d'hypothèses relatives aux évolutions et aux changements à opérer, et aussi éventuellement aux abandons à consentir.

La clarification des rôles et des responsabilités attendus des acteurs, y compris des citoyens, à chacune des phases stratégiques du projet d'une part, le découpage séquentiel du projet d'autre part doivent aider les acteurs à comprendre à quel moment le processus de consultation et de concertation s'arrête et où commence le processus de décision et de réalisation. « Ce n'est qu'au terme de cette temporalisation que peuvent être véritablement élaborés les projets. L'heure est ensuite aux choix, aux décisions et à l'action dont la mise en œuvre requiert également une temporalisation des mesures » (Gonod, 2003).

En détaillant cette proposition, cinq phases pourraient séquencer le débat : 1/ Définition d'un cadre global d'objectifs ; 2/ Enrichissement du projet par participation des usagers ; 3/ Délibération collective au regard de critères d'intérêt général et d'évolution dans le temps ; 4/ Décision au regard de choix politiques et des contraintes de moyens ; 5/ Mise en application et évaluation des résultats impliquant les usagers.

L'enchaînement des phases n'est pas linéaire et une imbrication au moins partielle est à prévoir si l'on souhaite que cet ensemble d'actions réalisées fasse système en interne sur le territoire et pour les partenaires externes à celui-ci.

Ce processus permettrait d'éviter l'écueil des décalages trop souvent observés entre les usages souhaités, les compétences et moyens mobilisables et les organisations existantes. Bien évidemment, cette relation entre le projet à long terme et l'action immédiate serait grandement facilitée si les citoyens participaient à toutes les phases du processus : propositions et prospective, choix et décisions, actions et mesure des résultats.

Les responsables des projets devraient donc définir plus précisément **les mandats** accordés à chaque acteur et pour chacune des étapes stratégiques, y compris au *tiers-agissant* (acteur non impliqué de manière permanente dans le système d'acteur), comme ici l'équipe

pluridisciplinaire d'animation de la phase d'enrichissement du projet. Parallèlement, cela suppose, à partir de règles éthiques et déontologiques reconnues par tous, de sortir d'une relation exclusive de commande et de prescription entre acteurs, pour développer, par l'action concrète et l'action politique projetée, de nouvelles modalités de coopération.

Des référentiels sectoriels et politiques à revisiter

Le projet analysé ici montre, s'il en est besoin, que le fait de mobiliser les acteurs par un dispositif participatif est certes une condition nécessaire, mais non suffisante à la transformation du projet en lui-même et du système politique dans lequel il s'inscrit.

Cette séquence indispensable doit s'articuler à un ensemble tenant compte d'une multiplicité de facteurs. Puisque l'ancien se mêle au nouveau et que les politiques publiques apparaissent aussi comme des processus d'interaction de plus en plus complexes d'acteurs divers, à des niveaux multiples, pour des finalités et des conceptions en perpétuelle (re)négociation, un des enjeux majeurs réside dans la capacité à traduire la pluridimensionnalité des recompositions d'une action publique hybride (Fontaine et Hassenteuffer, 2002).

Comme le soulignent Alain Faure et Pierre Muller, cette reconfiguration de l'action publique génère un brouillage des référentiels sectoriels, autant dans leurs fondations que dans leurs impacts. Les référentiels métiers (ici ceux relatifs aux bibliothécaires) seraient donc aussi à réexaminer pour prendre en compte et consolider l'acquisition de nouvelles compétences et le développement de responsabilités par les professionnels. Les référentiels d'action politique et administrative demanderaient également à être revus pour intégrer une dimension plus processuelle, participative et transversale, articulée aux politiques sectorielles.

Cela rend plus difficile collectivement et individuellement la réflexivité pourtant essentielle à toute dynamique de changement et qui nous permet d'envisager des pistes possibles de transformation à partir de connus cernables et identifiables. C'est entre autres en produisant des politiques publiques que les sociétés se pensent à travers leurs actions sur elles-mêmes. À travers



l'action publique elles définissent leurs rapports au monde en construisant leur propre altérité (Muller, 2000).

Pour une nouvelle praxéologie

Mobiliser n'est pas transformer ! En effet, nous constatons chaque jour l'écart grandissant entre une vision segmentée et fragmentée de l'action publique et celle plus processuelle nécessaire à l'innovation politique et au changement. Les approches sectorielles et transversales, spécialisées et multidimensionnelles, programmatiques et constitutives (Duran, 1999) doivent être articulées au risque d'un décrochage de certains acteurs, d'une déception de la part de certains participants aux concertations et d'une défiance des citoyens face aux politiques publiques.

La conception et la mise en œuvre de nouveaux outils d'ingénierie de projet restent un chantier encore à investir. Pour aller plus loin, il devient urgent de concevoir de nouveaux processus d'ingénierie politique et d'acquérir de nouvelles compétences qui conduiraient à passer, comme le suggère François Gonod :

- d'une conception de la décision publique comme un choix opéré un moment précis par la puissance publique, à la construction de choix stratégiques inscrits dans la perspective de ce que certains appellent aujourd'hui *la gouvernance* ;
- d'une conception de la prospective comme préparation « amont » de la décision à une prospective exercée en continu, accordant une large attention au présent et au futur, organisée de manière multipolaire et animée en réseau ;
- d'une conception du débat public encore formel et souvent très « aval », à des processus interactifs d'écoute, de dialogue, de délibération, d'évaluation, accompagnant dès l'amont la construction de la décision stratégique.

Il revient alors de s'interroger sur des propositions relatives à l'amélioration d'une praxéologie autant culturelle que politique, en s'appuyant sur une plus grande compréhension des expériences existantes de plus en plus nombreuses, d'une part ; en dégagant des enseignements utilisables par tous, d'autre part. Une sorte *d'apiculture*

politique pour reprendre les termes d'Hugues Bazin¹⁸.

Puisque l'innovation est aujourd'hui présentée comme la valeur dominante des années à venir, alors acceptons de reconnaître que l'innovation est un processus de changement complexe, une dynamique qui s'inscrit dans la durée et qui se développe entre des tensions et des enjeux liés à deux pôles souvent antagonistes : l'institutionnel et le local, chacun possédant ses objectifs, ses motivations et ses intérêts, sa culture, ses temporalités et ses contraintes propres. Dans ces conditions nous comprenons que piloter l'innovation – y compris politique – c'est réguler un dispositif complexe (Pera et Jaccaz, 2004).

Parce que la culture dans toutes ses dimensions se propose d'agir par et sur les représentations, cela en fait potentiellement – et réellement – un **levier de l'innovation sociale et politique**. L'expérience du territoire de Lezoux est une tentative : elle montre, comme de nombreuses initiatives sur les territoires en France et en Europe, qu'il est possible de faire un « pas de côté » par rapport aux modèles habituels qui ne produisent pas ou plus les effets recherchés.

En cette période de débats sur la décentralisation et l'organisation de l'action publique, ce recentrage sur les systèmes et les enjeux faciliterait la formalisation de nouvelles hypothèses, avec pour conséquence de s'intéresser aux problématiques posées dans l'espace public avant de penser d'emblée son organisation. Les conférences régionales de l'action publique prévue par le nouveau texte de loi sont potentiellement un espace de mise en pensée de l'action publique. Pour atteindre cet objectif, il est impératif que les élus, les services, les professionnels et les citoyens disposent de ressources autant matérielles, intellectuelles que financières et logistiques, pour décrypter et problématiser les questions auxquelles la collectivité tout entière leur demande de répondre.

Pour faire face à ces nouveaux défis et espérer un pivotement stratégique des organisations, un effort important d'accompagnement – y compris de formation – est à penser pour faciliter l'émergence de nouvelles pratiques et de

¹⁸ Bazin Hugues, *Pour une apiculture politique. Accompagnement d'un processus de surgissement*, 2013.

compétences à la fois professionnelles, politiques et démocratiques.

C'est dans ce sens que l'Institut de Coopération pour la Culture poursuivra ses travaux en 2014 dans un second cycle consacré plus particulièrement aux problématiques de gouvernance, de décision et d'organisation publique.

Les membres de l'Institut de Coopération pour la Culture - Janvier 2014

Thierry BLOUET, Elisabeth CAILLET, Véronique CHARLOT, Denis DECLERCK, Philippe GIMET, Yvan GODARD, Bernard GUINARD, Philippe HENRY, Jihad Michel HOBALLAH, Dominique LEGIN, Olivier MENEUX, Lydie MOREL, Patricia OUDIN, Yves PAUMELLE, Jean Claude POMPOUGNAC, Georges ROSEVEGUE, Didier SALZGEBER, Lucia SALZGEBER, Christine VERGNES, Jean Pierre WOLLMER.

BIBLIOGRAPHIE

BAZIN Hugues, *Pour une apiculture politique. Accompagnement d'un processus de surgissement*, livret édité par l'association La Forge. Biblio-RA), 2013. Téléchargeable in <http://biblio.recherche-action.fr>.

CONSEIL GENERAL DU PUY-DE-DOME, *Schéma départemental de la lecture publique*, novembre 2011.

DURAN Patrice, *Penser l'action publique*, Collection Droits et Société, Paris : Librairie LGDJ, 1999.

FAURE Alain et MULLER Pierre, « Cycle, Réseaux, récits : questions de recherche l'action publique locale-globale », Colloque international *Circulation et appropriation des normes des modèles de l'action locale*, Montpellier, mars 2013.

FONTAINE Joseph et HASSENTEUFEL Patrick, *To change or not to change? Les changements de l'action publique à l'épreuve du terrain*, Rennes : Presses Universitaires de Rennes, 2002.

GONOD Pierre F., « Epistémologie, prospective, praxéologie politique », Travaux du groupe *Prospective territoriale et décision politique* dans le cadre du programme de la DATAR *Territoires 2020*, octobre 2008.

HENRY Philippe, *Un nouveau référentiel pour la culture ? Pour une économie coopérative de la diversité culturelle*, collection la culture en questions, Toulouse : Editions de l'attribut, 2014.

ICC - INSTITUT DE COOPERATION POUR LA CULTURE, « Agir politiquement en faveur d'une culture humaniste à partir d'un principe de réalité », Contribution #4, octobre 2013.

ICC - INSTITUT DE COOPERATION POUR LA CULTURE, « Oser d'autres possibles dans les politiques culturelles publiques ! », Contribution #2, avril 2013.

LA 27E REGION, *Les nouveaux usages de la médiathèque. Pensez les médiathèques de demain*, février 2013. Livret publié au terme d'une résidence réalisée à Lezoux, avec la Région Auvergne, le Département du Puy-de-Dôme et la CC Entre Dore et Allier. Téléchargeable à l'adresse :

<http://fr.slideshare.net/27eregion/residence-lesnouveauxusagesdelamediatheque>lightFévrier 2013.

LA 27E REGION, *Manuel d'utilisation. Les résidences de la 27e Région*, décembre 2011. Téléchargeable à l'adresse : <http://fr.slideshare.net/27eregion/vsr-111222-manuel-residences>.

LASCOUMES Pierre, « Rendre gouvernable : de la "traduction" au "transcodage". L'analyse des processus de changement dans les réseaux d'action publique », *La Gouvernabilité*, CURAPP, Paris : PUF, 1996.

LEBRUN Marcel et VIGANO Renata, « De l'Éducationnal Technology à la technologie pour l'éducation », *Nouveaux c@hiers de la recherche en éducation*, Volume 2, numéro 2, Sherbrooke : Faculté d'éducation, Université de Sherbrooke, 1995. Téléchargeable à l'adresse : <http://id.erudit.org/iderudit/1018205ar>.

MULLER Pierre (1990), *Les politiques publiques*, Que sais-je ? N° 2534, Paris : PUF, mise à jour aout 2013.

MULLER Pierre, « L'analyse cognitive des politiques publiques : vers une sociologie politique de l'action publique », *Revue française de science politique*, 50^{ème} année, n°2, 2000.

OCDE, *Perspectives de l'OCDE sur les compétences 2013 - Premiers résultats de l'Évaluation des compétences des adultes*. Programme pour l'évaluation internationale des adultes (PIAAC) ,2013.

PERAYA Daniel et JACCAZ Bérénice, *Analyser, soutenir, et piloter l'innovation : un modèle « ASPI »*, TECFA (Technologies de la Formation et de l'Apprentissage), Genève : Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Éducation, Université de Genève, 2004.

Téléchargeable à l'adresse : http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/02/75/43/PDF/Peraya_Jaccaz.pdf.

QUACH Cécile et TOUITOU Cécile, « Le rôle stratégique des bibliothèques dans l'appropriation du numérique », journée d'étude BPI/CNFPT- INSET, *Bulletin des bibliothèques de France* [en ligne], n° 6, 2013.

Téléchargeable à l'adresse : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2013-06-0074-002>.

VINCENT Stéphane, « Penser la médiathèque de demain », billet publié sur le blog de la 27e Région, février 2013.



Licence Creative Commons.

Les pages de cet article dont les membres sont les auteurs sont mises à disposition sous un contrat Creative Commons pour en garantir le libre accès tout en respectant et protégeant les droits d'auteur par un système de licence ouvert.