

/ Ministère de la culture et de la communication

# IPGSESI

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

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

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

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

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

**Directeur de la publication :**

**Nicolas Georges**

Directeur chargé du livre et de la lecture

**Ministère de la culture et de la communication**

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

182, rue Saint-Honoré

75033 Paris cedex 01

<http://www.culturecommunication.gouv.fr>

Disciplines-secteurs/Livre-et-Lecture

# PCSES

## Définition et objectifs

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

Le PCSES est par définition :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Méthodologie

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

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

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



©Médiathèque du Marsan-Communauté d'Agglomération

## Élaboration

Deux étapes sont à distinguer :

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

## Le contexte : bilan descriptif et diagnostic critique

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

On peut citer comme éléments diagnostic :

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

**Le diagnostic évalue :**

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

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

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

Parmi ceux-ci :

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



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

# PCSES



©Médiathèque du Marsan-Communauté d'Agglomération

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

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

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

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

## Le concours particulier des bibliothèques, un levier de généralisation

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

### Contacts

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

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

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

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

## Annexe : proposition de PCSES

Document indicatif et non exhaustif.

### Préambule : les attendus

Le contexte de la commande

La description de la démarche et des enjeux

La méthodologie de l'élaboration du document

La validation

### 1-Bilan descriptif de l'existant : état des lieux et diagnostic critique

#### 1-1- L'état des lieux

1-1-1-La collectivité et son environnement géographique, économique, social, touristique, culturel

1-1-2-La bibliothèque et son histoire, ses missions, son réseau, ses évolutions institutionnelles

1-1-3-La politique menée :

la politique des publics, l'offre de services, les conditions d'accès et d'information, l'impact sur les publics,

les collections physiques et numériques dont les fonds patrimoniaux, les espaces, les sites, les bâtiments, les moyens matériels et techniques, financiers, humains

#### 1-2- Diagnostic critique

1-2-1-L'évaluation des actions menées et des résultats

1-2-2-Le positionnement de la bibliothèque par rapport aux moyennes locales et nationales

1-2-3-L'adaptation des outils de travail aux missions, aux enjeux spécifiques, aux besoins des publics

1-2-4-Les bonnes pratiques, les points de vigilance

#### Conclusion intermédiaire

Le bilan descriptif de l'existant, état des lieux et diagnostic critique, est résumé sous la forme d'un tableau synthétique présentant les forces et les faiblesses.

### 2-Contenu du projet

2-1- Les enjeux, la vision de la bibliothèque

2-2- Les objectifs, les orientations stratégiques

2-3- Les axes et les actions

2-4- Les moyens techniques, matériels, financiers, en personnel

2-5- Le calendrier

2-6- La formation et l'accompagnement du personnel


2-7- Les modalités de l'évaluation

### Annexes du PCSES : plans, données budgétaires, organigramme, études...

### Conclusion générale prospective



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



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

Franklin D. Roosevelt



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

LE PCSI