

Table des matières

Déclaration	i
Remerciements	ii
Résumé	iii
Liste des tableaux	vi
Liste des acronymes et abréviations	vii
1. Introduction	1
1.1 Mandat	2
1.1.1 Objectifs	2
1.2 Méthodologie	3
1.2.1 Définitions.....	5
2. Contexte et état des lieux	6
2.1 Contexte	6
2.1.1 Bibliothèque de La Tour-de-Peilz.....	6
2.1.2 Ludothèque de La Tour-de-Peilz.....	8
2.1.3 Projet de déménagement.....	10
2.2 État des lieux de la relation bibliothèque-ludothèque	11
2.2.1 Panorama des formes d'existence.....	13
2.2.2 Modèles d'organisation de structures mixtes bibliothèque-ludothèque...	15
2.3 État des lieux de la branche	17
2.3.1 Bibliothéconomie et ludothéconomie	17
2.3.2 L'enjeu de la reconnaissance professionnelle.....	19
2.3.3 L'objet documentaire et le jeu	20
2.3.4 Bilan	22
3. Structures mixtes	24
3.1 Identification	24
3.1.1 Récolte de données.....	25
3.1.2 Expertises.....	26
3.2 Étude de cas	27
3.2.1 Présentation	28
3.2.2 Observations	36
3.2.3 Comparaison	36
3.3 Fonctionnement	38
3.3.1 Gestion du personnel.....	39
3.3.2 Gestion des collections.....	41
3.3.2.1 Cohabitation des collections.....	42
3.3.3 Partage des espaces	43
4. Synthèse	45
4.1 Scénarios	46
4.1.1 Scénario_1 : modèle indépendant	46

4.1.2	Scénario_2 : modèle associé.....	47
4.1.3	Scénario_3 : modèle intégré.....	48
4.2	Risques et opportunités.....	49
4.2.1	Analyses SWOT.....	51
4.3	Recommandations.....	53
4.3.1	Dans tous les cas.....	54
4.3.2	Proposition d'outils.....	55
4.3.3	Parcours usagers.....	56
5.	Conclusion.....	57
	Bibliographie.....	59
	Annexe 1 : Définitions.....	65
	Annexe 2 : Cartes heuristiques.....	67
	Annexe 3 : Entretien avec Patricia Oger, consultante.....	70
	Annexe 4 : Entretien avec la FLS.....	75
	Annexe 5 : Questionnaire type entretien semi-directif.....	77
	Annexe 6 : Questionnaire en ligne.....	78
	Annexe 7 : Entretien La Bulle.....	80
	Annexe 8 : Grille d'observation lors des visites.....	84
	Annexe 9 : Système de cote des jeux.....	85
	Annexe 10 : Analyse des risques tableau complet.....	87
	Annexe 11 : User Journey Map.....	89
	Annexe 12 : PERSONA.....	91

Liste des tableaux

Tableau 1 : État des lieux interne et externe	3
Tableau 2 : Étude de terrain.....	3
Tableau 3 : Analyse, synthèse et livrables	4
Tableau 4 : Définitions	5
Tableau 5 : Modèle d'installation mixte	14
Tableau 6 : Modèles d'organisation	15
Tableau 7 : Niveau d'intégration.....	16
Tableau 8 : Critères de sélection	25
Tableau 9 : Noms des structures mixtes	25
Tableau 10 : Structures mixtes étudiées	27
Tableau 11 : Caractéristiques de la structure mixte d'Annemasse	29
Tableau 12 : Caractéristiques de la structure mixte de Bagnes.....	30
Tableau 13 : Caractéristiques de la structure mixte de Coire	32
Tableau 14 : Caractéristiques de la structure mixte d'Etoy.....	33
Tableau 15 : Caractéristiques de la structure mixte d'Orsières	34
Tableau 16 : Caractéristiques de la structure mixte de Pully	35
Tableau 17 : Réalité des modèles et leurs points-forts.....	37
Tableau 18 : Gestion des collections des structures mixtes	42
Tableau 19 : Partage des espaces.....	44
Tableau 20 : Fonctionnement global de structures mixtes	45
Tableau 21 : SWOT Bibliothèque publique	51
Tableau 22 : SWOT Ludothèque associative	52
Tableau 23 : Questionnaire type pour données quantitatives.....	78
Tableau 24 : Grille d'observation type.....	84
Tableau 25 : Grille d'analyse des risques.....	87

Liste des figures

Figure 1 : Carte heuristique : objet culturel.....	21
Figure 2 : Jeux test	24
Figure 3 : Types de risques.....	49
Figure 4 : Vision d'ensemble de l'institution bibliothèque en Suisse	68
Figure 5 : Vision d'ensemble de l'institution ludothèque en Suisse.....	69
Figure 6 : Reproduction affiche ludothèque d'Orsières.....	86
Figure 7 : Parcours usager en bibliothèque.....	89

Liste des acronymes et abréviations

ALF :	Association des Ludothèques Françaises
AT7 :	L'ArbeitsTechnik est un ensemble de standards de règles de gestion et de classification pour les bibliothèques publiques en Suisse Allemande
AVdL :	Association Vaudoises des Ludothèques (Suisse)
BU :	Bibliothèque universitaire
CDD :	Classification Décimale de Dewey
CDU :	Classification Décimale Universelle
CLP :	La Communauté de travail des bibliothèques suisses de lecture publique CLP-SAB, a fusionné avec l'association BIS (Bibliothèque Information Suisse) pour former BIBLIOSUISSE L'association faitière suisse.
COL :	Classement des Objets Ludiques
ENSSIB :	École Nationale Supérieure des Sciences de l'Information et des Bibliothèques (France)
ESAR :	Exercice, Symbolique, Assemblage, Règles (système de classement)
ETP :	L'Équivalent Temps Plein est une unité de mesure qui indique la charge de travail d'un employé, sur la base d'un temps plein
FLS :	Fédération des Ludothèques Suisses
FM2J :	Centre National de Formation aux Métiers du Jeu et du Jouet (France)
HE2B :	Haute École Bruxelles-Brabant (Belgique)
HEG :	Haute École de Gestion (Suisse)
OFS :	Office Fédéral des Statistiques (Suisse)
SIGB :	Système Intégré de Gestion de Bibliothèque

1. Introduction

Étudier le jeu en bibliothèque, c'est tout d'abord comprendre les fonctions du jeu dans la société, puis comment l'identité de la bibliothèque peut s'en nourrir. C'est également comprendre les formes de l'institution publique, induisant des nuances dans sa perméabilité aux changements. Comprendre ce qu'impliquent les collections atypiques en bibliothèque, c'est réaliser qu'un développement structurel se doit d'être accompagné. Tout comme les processus qui amènent un domaine à se professionnaliser. Enfin, percevoir les différences culturelles, comme des éléments fondateurs et des moteurs de changement.

Si jouer est l'art de faire société, alors la culture devient ludique et le lieu de rencontres, le moyen. La rencontre avec les jeux, les jouets, les collections, les partenaires de jeu et enfin avec le lieu, répond formidablement aux ambitions du troisième lieu, pièce maîtresse de l'innovation en bibliothèque publique.

Le livre et le jeu proposés côte à côte, offrent deux portes d'entrée à la culture, pouvant se répondre d'une offre à l'autre et enrichissant les rencontres et la relation tissée entre l'institution et le public. Cependant « [...] la distinction entre la bibliothèque et la ludothèque [est] encore assez marquée. » (Jean 2019, p.43) Le rapprochement se réalise dans certains cas, mais n'est, pour l'instant, pas conceptualisé en modèle. Pourtant, plusieurs travaux scientifiques s'interrogent sur la place du jeu en bibliothèque et relèvent ce phénomène de rapprochement structurel, au-delà de la ludification des offres.

Conceptualiser ce rapprochement en modèles organisationnels « c'est donc [analyser] deux registres, le discours et la réalité, l'utopie et sa réalisation [...]. Car un choix sans argument est inintelligible. Mais un discours sans mise en œuvre n'explique rien. [...] Un modèle est donc l'expression d'un projet politique mais aussi celui d'une conviction collective [...]. » (Bertrand et al. 2008, pp.7-10) Avec comme finalité : l'innovation.

Le jeu en bibliothèque, du fait de ses diverses formes, prend déjà un aspect singulier. Derrière le terme « jeu », il y a diverses notions : la notion d'animation proposée aux personnes voulant participer à une expérience ludique, sans que le jeu soit incarné dans un objet, mais avec des règles et un système de récompense, la notion de jeu incarné dans un support permettant de jouer seul ou accompagné, et la notion de ludification appliquant les mécanismes du jeu à des domaines non-ludiques. La ludothèque comprend les deux premières notions et la bibliothèque s'agrémentent volontiers de la troisième. C'est ce qui m'a décidé à trouver le sujet, du jeu en bibliothèque, prometteur pour ce mémoire.

Le mandat avait pour but de définir les formes de cohabitation possible entre une bibliothèque et une ludothèque, avec une modélisation organisationnelle d'une nouvelle structure.

L'analyse sur la faisabilité d'une communalisation n'a pas été abordée dans ce travail, de même que l'étude comparative sur la performance des deux structures mandantes. En revanche, toute la gestion interne propre à une structure mixte a été mise en lumière.

1.1 Mandat

Le service public¹ est, dans sa définition, la réalisation des politiques publiques pour le bien-être de la population. La Ville de La Tour-de-Peilz souhaite se donner les moyens d'offrir un service au public innovant et de qualité. Pour ce faire, le projet de regroupement de deux institutions proposant un service de prêt à la population, dont la bibliothèque communale et la ludothèque associative, a vu le jour. Ces deux structures sont inscrites dans le tissu socio-culturel de la commune depuis de nombreuses années : la bibliothèque alors « populaire » fut créée en 1839 pour les écoliers par les autorités communales (Pidoux et al., 2014), la ludothèque vit le jour en 1993 (date de la fondation de l'association).

La construction du nouveau Collège Courbet (pour 2022) est accompagnée dès l'origine d'un projet de déménagement de la bibliothèque. L'opportunité de réunir deux services complémentaires en regroupant dans un même espace la ludothèque et la bibliothèque au sein du nouveau collège entièrement neuf, a donné naissance à l'élaboration d'une nouvelle structure comprenant l'ensemble des services, des collections, du personnel et des ressources matérielles des deux institutions.

Ce projet nécessite une approche réflexive et s'accompagne d'un mandat permettant de soumettre aux pouvoirs publics, tous les types d'organisation possible entre ces deux institutions. Mon travail consiste à proposer des modèles organisationnels réalisables avec les forces en présence et dans le contexte à venir. Ceci afin de permettre à la Commune de La Tour-de-Peilz de garantir une qualité de service avec une collaboration synergique des deux institutions et un bon fonctionnement global de la nouvelle structure.

1.1.1 Objectifs

Le présent mandat a aussi pour but d'aider les instances à s'adapter au changement, pour aller sereinement vers une union des forces et des ressources. Pour ce faire, l'objectif général du Travail de Bachelor est d'identifier les modèles organisationnels réalisables dans le contexte de la commune de La Tour-de-Peilz. Le cadre de la recherche documentaire a permis de limiter l'élaboration de modèles organisationnels de structures mixtes bibliothèque-ludothèque à cinq unités. Nous aurons ainsi un panorama des modèles existants suffisamment large pour que le mandant puisse se déterminer sur une solution selon ses besoins.

Le rapprochement des deux structures et de leurs services est à appréhender dans son ensemble. Ainsi, le contexte de réalisation de la nouvelle bibliothèque-ludothèque doit faire l'objet d'une récolte de données complètes, ce qui permettra, par ailleurs, d'offrir des critères de comparaison avec les institutions identifiées sur le terrain. Cette comparaison permettra de répondre aux questionnements de fonctionnement structurel que se posent les institutions sous l'égide du mandat. Pour confronter les concepts et la réalité, il a été décidé d'identifier au moins six exemples de structures, pouvant être prises comme modèle, et de visiter les lieux en y menant des entretiens avec les personnes responsables, afin d'identifier la gestion des ressources, le type de management mis en place, l'organisation interne et le cadre légal.

Enfin, des scénarios selon les modèles déterminés, comparés au bilan des observations du terrain, du contexte de réalisation, d'un parcours usagers et d'une analyse des risques offriront des recommandations concrètes.

¹ Définition détaillée en [Annexe n°1](#)

1.2 Méthodologie

Pour identifier les modèles d'organisation des ludothèques et des bibliothèques, existants, ou potentiels, plusieurs démarches ont été entreprises. La plus fructueuse a été le contact direct avec des personnes ressources. Cette particularité vient du fait que peu de littérature traite du sujet de cohabitation, alors qu'en abordant la question sous un angle plus large, en y incluant le jeu en bibliothèque, les résultats ont été plus concluants.

Voici la méthodologie appliquée au travail de recherche et de réflexion, qui a permis de construire ce mémoire et d'offrir des recommandations.

Tableau 1 : État des lieux interne et externe

Type	Avantages	Inconvénients	Spécificités
Recherche documentaire	Vue d'ensemble globale	Peu de résultats traitant exclusivement du sujet	Recherches transversales pour combler le manque de littérature
Identification du contexte	Informations à la source	Plusieurs données ont dû être reconstruites	Canaux de communication différents selon la structure qui répondait à mes demandes
Identification des modèles	Peu de résultats à la suite de la recherche précise, mais des résultats pertinents	Long	Sujet global de cohabitation, mais peu formalisent ou modélisent l'organisation

L'état des lieux interne et externe a eu pour objectif, de livrer une identification précise des modèles de cohabitation d'un point de vue théorique.

Tableau 2 : Étude de terrain

Type	Avantages	Inconvénients	Spécificités
Identification des institutions similaires	Identification efficace grâce à une récolte de données	Récolte d'informations en plusieurs temps	Identification des collections avec des tests sur leur catalogue
Récolte de données	Comparaison avec le contexte du mandat, et comparaison entre elles possible	Trier les informations non utiles, données manquantes à rechercher autrement	Données trouvées sur les sites internet des institutions, dans les statistiques de l'OFS et directement auprès des responsables de structure
Identification des personnes-ressources et prise de contact	Le premier contact par mail concluant	Annoncer aux non-retenus, alors que 1 ^{er} mail enthousiaste	Prise de contact directement aux bonnes personnes
Entretiens à distance	Échange d'informations riche	Devoir de réserve, peu de retour d'expérience négative	Questionnaire envoyé au préalable, éléments inattendus lors des conversations

Visites et observation	Identification précise du fonctionnement et du classement	Compte-rendu manuscrit de type brouillon	Grille d'observation imprimée, échange informel sur le moment
------------------------	---	--	---

Une identification des structures pouvant servir de modèle, qui prend du temps et qui renvoie souvent à des résultats non-concluants, ou redondants, mais qui a permis de faire le tri. Tout l'enjeu a été de croiser les données pour pouvoir identifier les institutions à visiter. (l'annexe comprenant l'entier des données n'est pas diffusée pour des raisons de confidentialité)

Tableau 3 : Analyse, synthèse et livrables

Type	Avantages	Inconvénients	Spécificités
Définition des concepts clefs	Clarification des domaines et des enjeux inhérents au mandat	Développement allongé	Terminologie générale et angle d'approche spécifique au sujet
Cartes heuristiques ²	Double vision : bibliothèque, ludothèque	Lisibilité en A3, mis en annexe	Visées par des spécialistes
Synthèse des modèles	Tableaux récapitulatifs synthétiques	Subtilités peu évidentes à mettre en avant	Selon la maxime : un modèle est réaliste quand il est utilisé
Analyse des risques	Définit des points sensibles	À confronter avec la réalité de la nouvelle structure pour ajuster	Beaucoup de risques sont identifiés dans les travaux académiques sur le jeu en bibliothèque
User Journey Map	Identification d'un type de public cible	Pas de plan d'aménagement sur lequel se baser	Créé en ligne
Outil de pilotage	Outils utiles pour l'ensemble de la structure	Impossibilité de reproduire certains outils (confidentiels)	De très bons exemples grâce aux structures mixtes
Recommandations	Conseils justifiés et développés	Intégrer l'ensemble des idées	Pas un seul choix meilleur que les autres

La clarification des domaines et des enjeux inhérents au mandat, a demandé de nombreuses lectures croisées, avec divers angles d'approche spécifiques au sujet. La consultation des sources encyclopédiques a eu pour but d'obtenir une terminologie générale des grands concepts liés au sujet. Ces documents sont les anciennes éditions du Larousse encyclopédique (1961) et du Petit Robert (2007), qui étaient disponibles dans les bureaux de la Commune lors de la fermeture des bibliothèques pendant la pandémie.

Ce qui était spécifique au mandat et qui a impacté ma méthodologie de travail était la relative jeunesse du projet de regroupement des deux institutions et qui dessinait alors ses contours. Il me semble que l'élaboration d'une identité propre à la nouvelle structure n'ait pas encore été mise en marche et pourrait être la prochaine étape.

² cf. [Annexe n°2](#)

1.2.1 Définitions

Plusieurs notions fondamentales sont indispensables pour clarifier et comprendre les implications d'un changement opérationnel dans une structure telle qu'une institution, avec un choix de concepts directement liés au contexte.

Les définitions suivantes sont tirées du dictionnaire Le nouveau Petit Robert de la langue française (Rey-Debove et Robert 2007), sauf mention. Elles fournissent une première approche générale, permettant d'appréhender la suite du développement.

Tableau 4 : Définitions

Fusion	Action d'assembler la structure de plusieurs organismes ensemble, que ce soit une combinaison, une union, une refonte après dissolution, une assimilation ou une absorption.
Gouvernance	C'est la manière de gouverner, la méthode de gestion globale d'une organisation.
Institution	Ce qui est institué par les hommes, établi par des règles et fait pour durer de manière tangible et légitime.
Objet documentaire	L'objet documentaire est créé et façonné pour communiquer de l'information (Gouvernement du Québec 2020), sous différentes formes et par différents supports. L'objet culturel a lui une signification plus large et définit aussi bien l'objet documentaire que le bien culturel.
Service public	Le service public est la mise en œuvre des politiques publiques. Son but premier est d'instituer des effets sociaux tangibles. Il s'agit d'une « organisation chargée d'une branche d'activité correspondant à une fonction d'utilité sociale ».

Ces notions sont développées dans l'[Annexe n°1](#), ou mises en lien avec le contexte, de façon à les examiner sous un angle documentaire, ludique, ou juridique, quand cela a été nécessaire.

2. Contexte et état des lieux

L'idée de regroupement des deux instances dans un même espace, vient du projet de construction du nouveau collège Courbet de La Tour-de-Peilz. La Municipalité s'est donnée comme objectif, dans son programme de législature 2016-2021, de réaliser le nouvel établissement scolaire, avec la Commune comme Maître d'ouvrage, représenté par le chef de service Domaines et Bâtiments.

La Ville de La Tour-de-Peilz est le principal soutien financier de la ludothèque. Quant au service de l'Administration Générale de La Tour-de-Peilz, dont le chef de service pilote le projet de déménagement des deux institutions, il est l'organe de tutelle de la bibliothèque communale.

2.1 Contexte³

Après 25 ans de cohabitation sur le même palier, mais dans des lieux distincts, la ludothèque et la bibliothèque de La Tour-de-Peilz vont emménager dans un espace commun, spécialement aménagé pour elles.

Leurs missions se rejoignent en de nombreux points. En effet, ces deux institutions offrent un service à la population en promouvant la culture, la rencontre et l'insertion sociale pour permettre de se former et de s'informer. Toutes deux convergent pour favoriser le développement des compétences, offrir un imaginaire vivant et une liberté de penser.

Toutefois, ces deux structures ont des gestions différentes de leurs fonds, de leur personnel, de leur public, de leur système intégré de gestion (SIGB), de leurs horaires d'ouverture jusqu'alors, et de leur administration, que l'on peut résumer à deux fonctionnements distincts. Plusieurs problématiques peuvent résulter de cette cohabitation et l'angle d'approche du présent mandat est d'offrir un moyen concret de gestion harmonieuse, en visant l'émulation des compétences.

2.1.1 Bibliothèque de La Tour-de-Peilz

La bibliothèque a été fondée en 1839. Elle ouvre en tant que bibliothèque populaire à l'usage des écoles et des écoliers, puis, au fil des ans, elle prend la forme d'une bibliothèque communale ouverte à tous. « Rien n'indique l'emplacement de la bibliothèque jusqu'à l'année 1862, même si l'on peut raisonnablement supposer qu'elle était installée dans une salle de l'école. » (Pidoux et al. 2014, p.15) Il faut attendre 1905 et la construction du collège des Marronniers, pour que lui soit attribué un emplacement propre, déjà situé à l'entresol du bâtiment, mais pourvu de 60m², contre 163 m² actuellement.

Ses collections disposent de livres, magazines, journaux, DVD, CD et se montent à 16'311 unités⁴. Elles sont complétées par une bibliothèque en ligne⁵ proposant plus de 5'000 livres numériques et d'environ 80 livres audios. Le programme de médiation propose aux publics une vingtaine d'animations, ainsi qu'une douzaine d'accueils de classes pour des visites ou dans le cadre du Prix Enfantaisie⁶.

³ Le contexte est repris en grande partie du cahier des charges

⁴ Au 31.12.2019

⁵ Avec la plateforme e-bibliomedia

⁶ Organisé conjointement par l'Institut Suisse Jeunesse et Média et Payot SA

<https://www.isjm.ch/prixjurys/prix-enfantaisie/>

Son équipe est constituée de quatre bibliothécaires, dont une responsable, ainsi que de deux auxiliaires et propose une amplitude horaire de 24 heures par semaine.⁷ Ses publics représentent 1'149 comptes actifs.

Ses missions sont issues de son rôle socio-culturel. Elles sont, pour la plupart, basées sur le document de référence « Manifeste de l'IFLA et de l'Unesco sur la bibliothèque publique » (IFLA, UNESCO, 2018).

- Promouvoir la lecture
- Offrir l'accès à la culture et à l'information
- Proposer un espace de vie et de rencontre
- Contribuer à l'insertion sociale
- Permettre de se former tout au long de la vie
- Favoriser le développement des compétences
- Offrir un imaginaire vivant et une liberté de

Les moyens qu'elle met en place pour répondre à ses missions :

- Être ouverte à tous
- Offrir de la médiation Culturelle
- Favoriser la diversité culturelle et l'imagination par ses collections
- Offrir des services d'information
- Être à l'écoute de ses publics
- Contribuer à faire connaître le patrimoine culturel
- Se proposer comme lieu d'exposition d'artistes régionaux

Elle fonctionne sur un mode de gouvernance institutionnelle hiérarchique : ses employés ont un statut de personnel communal, dont les dispositions générales sont régies par le règlement officiel (Commune de La Tour-de-Peilz 2003) et par les articles 319 à 343 du code des obligations⁸. L'activité est assurée par 2,7 équivalents temps plein.

La description de poste exprime la mission des bibliothécaires comme suit : « Participer au bon fonctionnement et au développement de la bibliothèque communale » dont la mise en œuvre permet d'assurer le service du prêt, de sélectionner et de proposer l'achat de documents, cataloguer et indexer les documents, procéder à l'équipement des documents, assurer le suivi des commandes, ranger et rééquiper les documents, participer à l'organisation et à la mise en œuvre du programme culturel, archiver et désherber, effectuer des tâches administratives, participer à la coordination et au suivi des projets. (Ressources humaines 2020) Le financement de l'institution est entièrement couvert par la Commune de la Tour-de-Peilz.

Ses projets de développement tendent tous à évoluer pour élaborer une bibliothèque troisième lieu⁹ (démarche entreprise dès 2014), où l'échange et la rencontre en seront les piliers. Pour atteindre cet objectif, le développement de l'offre de médiation culturelle est au programme, ainsi qu'un aménagement spécifique pour le public, permis par ce nouvel espace de 400 m².

⁷ En temps ordinaire

⁸ cf. Code des obligations [Titre dixième : Du contrat de travail](#)

⁹ Un lieu où se rencontrer, créer et se laisser inspirer en dehors de la maison et du lieu de travail. Un lieu public où l'on peut créer et entretenir une vie communautaire informelle.

En effet, ce projet permettra de développer une structure innovante, de favoriser la collaboration inter-institution, de soutenir des démarches participatives et de créer des partenariats avec les acteurs socio-culturels locaux.

Les difficultés rencontrées par l'institution sont d'attirer un public adolescent et de fidéliser les non-usagers, pour toucher un plus large public. Autre point important, le développement de la médiation culturelle pourrait se faire sur les recommandations du Travail de Bachelor de Thierry Bersier (Bersier 2017), entre autres, en obtenant les moyens financiers pour créer un poste de médiateur culturel au sein de la bibliothèque. Les horaires d'ouverture pourraient être étendus pour permettre à un plus large public de fréquenter les lieux, avec plus de facilité.

Les plans d'avenir à long terme, convergent vers l'automatisation du prêt et, si le contexte le permet, la création d'une forme d'Open Library¹⁰, pour aller vers une amplitude horaire élargie.

2.1.2 Ludothèque de La Tour-de-Peilz

L'association Ludo La Tour a été fondée en 1993, elle occupe les locaux actuels depuis 1997.¹¹ Forte de 2'209 jeux et jouets¹², sur une surface de 115 m² ouverte au public, l'association propose une vingtaine d'animations par année. Elle compte 228 familles membres et fonctionne grâce à 22 bénévoles qui ont investi au total 1'997 heures, pour l'année 2019. Ses membres usagers la considèrent comme un service profitable à la population.

Ses missions découlent directement de son rôle socioculturel :

- Promouvoir la culture ludique
- Rendre accessible l'objet ludique et le jeu
- Contribuer à la cohésion sociale et à l'intégration
- Favoriser les compétences relationnelles
- Permettre le développement cognitif et son maintien
- Favoriser l'acquisition de valeurs humaines et l'apprentissage de la motricité
- S'inscrire dans une logique de durabilité et favoriser un environnement de qualité

Les moyens qu'elle met en place pour répondre à ses missions :

- Être ouverte à tous
- Offrir des collections à caractère récréatifs et éducatifs
- Entretenir ses collections pour en garantir l'intégrité
- Conseiller et accompagner les membres
- Proposer des animations en lien avec ses publics
- Être un lieu de rencontres intergénérationnelles et interculturelles
- Encourager l'acquisition de nouvelles compétences
- Se faire connaître et participer à valoriser l'image des ludothèques

Elle fonctionne sur un mode de gouvernance collégiale. C'est-à-dire, un mode de gouvernance en collège, pour administrer de manière collective « [...] où tous les membres ont le même statut, le même pouvoir, et assument les décisions prises à la majorité. » (Ueberwasser 2008) (Tourev 2020)

¹⁰ Le modèle cité est l'Open+ de [bibliotheca](#)

¹¹ Tirées de documents internes et d'échanges avec le comité

¹² Toutes les indications chiffrées proviennent des statistiques interne, au 31.12.2019

L'association est composée d'un comité¹³ de huit personnes partageant différentes fonctions de la gestion de la ludothèque (par exemple, la délégation du pouvoir). Son activité est assurée par 22 bénévoles. L'association à but non-lucratif est régie par ses statuts et par les articles 60 et suivants du Code Civil¹⁴. Elle est considérée juridiquement comme une personne morale, disposant d'une personnalité propre. (Collaud 2009)

Les tâches assumées par ses membres bénévoles sont : la permanence des ouvertures, la préparation des jeux, la mise en valeur et le rangement des collections, le conseil et l'accompagnement des usagers, le respect des règles d'usage du lieu et des collections, le prêt d'objets ludiques et leur entretien, le retour des jeux comprenant un contrôle selon inventaire et les animations.

Les collections comprennent des jeux et des jouets pour des usagers de 0 à 99 ans. Leur classification est basée sur des grands ensembles de tranches d'âges, puis sur des sous-ensembles de catégories de types de jeux. L'ensemble occupe 161,1 mètres linéaires.

Son financement est assuré par les abonnements de ses membres (25.- par an et par famille), le prix de location des objets ludiques, des dons privés, une cotisation de membre de soutien, une recette de la bourse aux jeux, ainsi que par une subvention de la Commune de La Tour-de-Peilz. Les dépenses de l'association comprennent l'achat de jeux et de fournitures pour l'équipement des collections, le défraiement des bénévoles, des cours de formation continue, la maintenance du logiciel de gestion de ludothèque (InfoLudo¹⁵), et d'autres frais inhérents aux animations et à la vie de la ludothèque. La mise à disposition du lieu est assurée gracieusement par la Commune et les services d'entretien sont, quant à eux, pris en compte dans les subsides communaux.

Le soutien financier de la Commune lui assure la continuité avec le fonctionnement actuel, car il couvre 91% des dépenses, toutes charges et frais confondus, dont la rémunération d'un poste de ludothécaire diplômé à 20%. Cette subvention couvre également le défraiement des bénévoles (2.- de l'heure) soit d'environ 10% des heures effectuées par les bénévoles qui offrent donc la majorité de leur temps.

Ses projets de développement sont les suivants : améliorer sa visibilité, augmenter l'espace dévolu aux collections, organiser à nouveau des animations avec les classes, d'étoffer ses liens avec le secteur médico-social, de continuer à développer des collections thématiques, comme les jeux DYS¹⁶, et de participer aux animations organisées avec la FLS, comme la Journée Nationale du Jeu¹⁷.

Les difficultés rencontrées par l'association sont d'assurer le renouvellement des bénévoles et de force vive pour assurer les tâches et les services, mais aussi de faire reconnaître les formations continues effectuées afin de les valoriser.

¹³ Le comité est élu par l'assemblée générale, pour une durée convenue. Il propose les décisions organisationnelles et stratégiques, pour assurer que tout soit mis en œuvre afin d'atteindre le but fixé. Il est l'organe exécutif des décisions votées à l'assemblée. Il gère et administre les affaires et les biens de l'association. (Collaud 2009) (Ludo La Tour 2016)

¹⁴ Code Civil Suisse : RS 210, état au 1^{er} juillet 2020, [Art. 60 et suivant](#).

¹⁵ [InfoLudo, logiciel pour ludothèque](#)

¹⁶ DYS pour : Dyslexie, Dysorthographe, Dyscalculie, Dysphasie, Dyspraxie

¹⁷ <https://spieltag.ch/fr/home/>

La vision à long terme de l'association est un avenir professionnalisé pour la ludothèque et plus généralement pour la branche, ce qui leur permettrait non seulement de poursuivre leurs activités avec les réalités économiques de la société, mais également d'obtenir une reconnaissance concrète de son rôle, pas uniquement comme association d'utilité publique, mais en tant que service public institutionnel.

2.1.3 Projet de déménagement

Le déménagement de la nouvelle structure dans le nouveau Collège Courbet de La Tour-de-Peilz, est annoncé pour 2022.

Diverses amorces au projet principal de regroupement existent dans plusieurs documents officiels établis par la ludothèque, faisant mention des synergies des deux parties prenantes :

- En août 2013, le document « la Ludothèque idéale » insiste sur l'importance d'une localisation, à proximité des écoles et de la bibliothèque, d'un espace dévolu à l'animation et dont l'ambition est de développer la ludothèque pour en faire un centre culturel de proximité ancré au sein du réseau socioculturel de La Tour-de-Peilz. L'association réfléchit à la possibilité de rémunérer le travail accompli, pour assurer sa pérennité. Pour ce faire, elle émet le besoin d'être reconnue en tant qu'association d'utilité publique et de recevoir le soutien qu'elle mérite.
- En novembre 2017, à la suite de l'annonce du déménagement de la bibliothèque dans le nouveau collège, le document « Quel avenir pour Ludo-La-Tour ? » demande de favoriser une proximité avec la bibliothèque afin de faciliter la synergie culturelle.
- En 2018, une lettre adressée à la Municipalité explique le besoin d'assurer la pérennité du fonctionnement de la ludothèque par une subvention plus importante, afin de rémunérer à 20% une ludothécaire diplômée pour assurer le travail de gestion en constante augmentation, et pouvoir développer ses services socio-culturels à la population.

Du côté de la bibliothèque, ce projet de déménagement est avant tout une occasion de développer l'institution, sa médiation culturelle et ses collections. C'est également l'opportunité d'avoir des locaux mieux adaptés, la possibilité d'agencer un espace terrasse à l'extérieur, de pouvoir être situé de plein pied et d'obtenir une surface plus importante.

En effet, l'ancienne responsable de la bibliothèque écrivait dans le rapport de gestion 2013 : « [...] la perspective de l'agrandissement et du déménagement de la bibliothèque [...] prend forme dans le cadre du vaste projet de rénovation du collège Courbet initié par la Municipalité. [...] en tant que lieu de vie, d'échange et de rencontre, la future bibliothèque ou médiathèque, ainsi que la ludothèque, doivent pouvoir bénéficier d'une localisation et de conditions leur permettant de participer pleinement à l'animation culturelle et associative du centre-ville. » (La Tour-de-Peilz 2014, p.23) Nous le voyons, les aspirations des deux institutions se rejoignent dans leurs perspectives de renforcer leurs lieux en tant que lieu de vie socio-culturel de rencontres et de proximité, ancrés au centre-ville et ouverts à tous.

Le nouvel espace à partager bénéficie d'une situation en plein centre de la ville, au sein d'un établissement scolaire pouvant accueillir 430 élèves de la 1P (4-5 ans) à la 6P (9-10 ans). Tout le rez-de-chaussée sera un lieu qui permettra un usage mixte scolaire et parapublic, dont la triple salle de sport et l'aula.

L'espace dévolu à la bibliothèque-ludothèque sera pourvu d'une hauteur de plafond de plus de cinq mètres. Cet espace généreux sera doté d'une mezzanine (d'une surface au sol de 138,8m²), pouvant être atteinte par un monte-charge. Au total, la nouvelle bibliothèque-ludothèque pourra tirer parti d'une surface de 440 mètres carrés.

L'aménagement est, quant à lui, encore en réflexion et sera décidé d'entente avec les deux institutions partenaires du projet et les pouvoirs publics.

2.2 État des lieux de la relation bibliothèque-ludothèque

Plusieurs facteurs interviennent dans la relation bibliothèque-ludothèque. Nous observerons d'abord les cas suisses, puis les cas qui surviennent à l'étranger selon leurs particularités.

La cohabitation prend plusieurs formes. Il y a la cohabitation entre institutions, avec une bibliothèque et une ludothèque, au même titre qu'un office de poste¹⁸ ou de tourisme¹⁹. La cohabitation peut être dans un même espace, dans des zones distinctes, ou à des étages séparés. Quand une bibliothèque et une ludothèque cohabitent dans une même ville et qu'elles entretiennent des rapports, mais sans lien direct dans leur organisation, on nomme cette relation une collaboration.

La collaboration inter-institution prend, quant à elle, diverses formes pour permettre des synergies avec des structures proches, mais sans partager la même gouvernance. C'est d'ailleurs le cas actuellement à La Tour-de-Peilz où les deux institutions partagent uniquement un palier et des animations. Par ailleurs, chacune des deux institutions boélannes collabore également avec l'établissement scolaire qui les abrite.

La gouvernance, c'est la forme par laquelle le pouvoir décisionnel est réalisé : parfois centralisé et parfois partagé, selon les moyens dont se dote une organisation voulant atteindre ses buts. La gouvernance dont les fonctions directives, exécutives, ou opérationnelles servent à organiser le travail d'un ensemble de personnes pour concrétiser un projet défini. C'est donc la manière de gouverner. Aussi appelée *corporate governance*, la gouvernance en entreprise sert à définir « [...] une stratégie en lien avec les missions et valeurs de l'entreprise, d'une part et la vision, d'autre part » (Granger 2020) dont le but final est de créer de la valeur, avec un pilotage stratégique de l'organisation. C'est le management de l'entreprise.

Pour le cas qui nous intéresse, en ce qui concerne les décisions stratégiques, la gouvernance de la bibliothèque communale de La Tour-de-Peilz est externe à l'institution. C'est le chef de service qui représente les fonctions directives, au nom du municipal en charge et pour l'organisme de tutelle. L'exécutif et l'opérationnel sont assumés par la personne désignée responsable de bibliothèque. Fait marquant, peu de connaissances sur le fonctionnement de la bibliothèque sont connues de la ludothèque, et de même pour le fonctionnement de la ludothèque de la part de la bibliothèque. De plus, chacune des structures ignorent la gestion au quotidien, de l'autre.

Le profil professionnel n'est pas équivalent en termes de formations, ni de compétences. Dans la pratique, peu de ludothécaires sont rémunérés en Suisse, alors que les emplois en bibliothèque exigent une formation professionnalisante pour tous les profils co-existants au sein des bibliothèques.

¹⁸ p. ex. à la Stadtbibliothek de Coire, CH

¹⁹ p. ex. à Dokk1 de Aarhus, DK

Si on tente de dresser un profil plus large de chaque institution et de leur statut au sein de la société, on pourrait affirmer que les bibliothèques représentent le lieu de savoir et de la culture de l'écrit. Cette vision du temple conservant le savoir pour le bien de l'humanité, est un phénomène connu déjà du temps d'Alexandrie où la fonction patrimoniale d'un lieu, était un symbole offrant une dimension immuable. Aujourd'hui, les bibliothèques font face à une forte concurrence offrant toutes sortes de portes d'accès à l'information : elles ne sont plus les seules garantes du savoir.

Proposant différentes fonctions du lieu, la tendance actuelle permet au monde des bibliothèques de se réinventer en offrant des espaces parfois multi usages, pour répondre à des besoins de plus en plus diversifiés du public. Nous voyons dans ces nouvelles institutions, des lieux se justifiant par eux-mêmes, qui développent leurs services hors du cadre bibliothéconomique, diversifiant leurs collections et parfois proposant des usages de l'espace à mille lieux de la salle de lecture traditionnelle. Ce positionnement marqué est surtout visible à travers les nouvelles structures qui bénéficient de moyens considérables, comme DOKK1 au Danemark, ayant coûté 280 millions d'euros. (Bell 2019) Cette institution, située dans le quartier des docks de la ville d'Aarhus, est composée d'une bibliothèque publique, d'un centre culturel et de services civiques. C'est un lieu de rencontre avec une place publique en son centre, un lieu d'expérimentation avec des activités collaboratives, qui se veut un lieu d'inspiration et bien plus encore. (DOKK1 2020)

Actuellement, un modèle innovant de service de prêt nous arrive des USA. Il fait la part belle aux collections atypiques pour en faire des bibliothèques d'objets²⁰, soit inscrites comme collections voisinant les livres, soit à part entière en tant qu'institutions indépendantes²¹. À la différence des objets patrimoniaux consultables sur place, ou des objets documentaires permettant l'accès à la culture, les collections d'objets sont là pour être utiles et circuler à cette fin. À la différence des collections documentaires permettant de s'informer, les objets permettent de réaliser des projets. (Robison et Shedd Francoeur 2018)

Les ludothèques, quant à elles, ont depuis une vingtaine d'années deux formes distinctes de structure. Un lieu d'accueil, d'animation et de jeu sur place, et un lieu de prêt avec éventuellement des offres d'animations autour du jeu et du jouet. (Jean 2019) Leurs fonctions sont, respectivement, l'animation socio-culturelle et la promotion de la culture ludique. Comme l'annonce Mathilde Jean dans son mémoire de recherche : « [...] la ludothèque est une institution exclusivement réservée au jeu, qui est le cœur de ses activités. » (Jean 2019, p.19)

En France, Annie Chiarotto constate que les ludothèques sont créées « [...] au sein d'organismes existants (centres sociaux, centres culturels, foyers, ...). [Et que] le local est alors gratuit. » (Chiarotto 1991, p.101)

Aux États-Unis, de nombreuses ludothèques voient le jour, directement implantées dans des bibliothèques publiques et scolaires. En Belgique, les ludothèques sont reconnues par les pouvoirs publics, dès 1973. En Suisse, ce sont principalement des initiatives privées qui participent à l'implantation des structures ludiques. (Chiarotto 1991, p.78-79) Alors qu'en France, la première ludothèque municipale voit le jour, en 1977 à Dijon. (Jean 2019, p.27)

²⁰ Librairies of things

²¹ Comme la plupart des bibliothèques d'outils, selon un modèle de [Lending Library](#)

Deux grands courants influençant la conception ont été identifiés, ce sont la structuration méthodologique et les moyens mis en œuvre pour atteindre les buts de l'institution. Ainsi le courant anglo-saxon et germanique est axé ludothérapie, et le courant latin est, quant à lui, axé animation socioculturelle. (Chiarotto 1991, p.80)

La création de nouvelles ludothèques pourrait répondre aux besoins de durabilité d'une partie de la population soucieuse du développement durable²² et d'écologie, qui préfère réutiliser du matériel que d'acheter du neuf pour un usage éphémère.

Enfin, les institutions mixtes offrant différents types de médias, dont l'objet ludique et le livre, varient fortement de forme et de nom, selon les pays. Bien qu'en Suisse le terme de Médiathèque soit reconnu par la branche, peu d'institutions de ce type y sont implantées, en comparaison de la France. Il en est de même pour les Tiers-Lieux, en tant qu'identités à part entière et non en tant que concepts d'aménagement.

Ces troisièmes lieux, axés sur la communauté, sont très peu (pas) représentés en Suisse. Ils sont une étape supplémentaire dans l'intégration structurelle des pratiques des usagers désireux de pratiques participatives, en incluant parfois l'animation, le choix d'aménagement et le choix des collections.

2.2.1 Panorama des formes d'existence

Pour définir les modèles d'organisation d'une bibliothèque avec une ludothèque, plusieurs étapes préalables ont besoin d'être réalisées avant de dresser des scénarios. Un premier panorama des formes d'existence nous permet de voir immédiatement les similitudes et les divergences.

Ludothèque

- Associative
- Communale, publique, intercommunale
- D'hôpital, d'entreprise
- Pour handicapés
- Scolaire, associée aux écoles
- Associée aux bibliothèques
- Située dans des centres de loisirs, maisons de quartier
- En réseau, avec fonds tournant
- Ludobus

Bibliothèque

- Associative
- Communale de Lecture Publique, intercommunale, Médiathèque
- D'hôpital, d'entreprise, de prison
- De musées
- Scolaire, intégrée à une institution de formation
- Universitaire, cantonale
- Patrimoniale, spécialisée, d'ONG
- Nationale
- Bibliobus

²² Porté également par une volonté politique du Conseil fédéral suisse ayant émis une « Stratégie pour le développement durable 2016–2019 », dans [son texte du 27 janvier 2016](#)

Pour compléter, voici une typologie générale des installations mixtes selon les recherches d'Isabelle Jornot, dans son Travail de Bachelor, où sont regroupées trois grandes tendances, avec un point de vue bibliothèque :

Tableau 5 : Modèle d'installation mixte

Type	Regroupement
Modèle culturel	Bibliothèque, musée, archives
Modèle éducatif	Bibliothèque et centre de documentation
Modèle communautaire	Bibliothèque et services publics

(Jornot 2019, p.10)

Les structures mixtes peuvent être entendues comme une seule institution, ou comme une section offrant une collection différente des autres, « de fait, l'offre de jeux, jouets et jeux vidéo dans la bibliothèque n'est pas systématiquement identifiée comme "ludothèque" ni nommée ainsi par la structure, ni a fortiori recensée par l'ALF. » (Legendre 2015, p.38)

Elles peuvent avoir plusieurs formes d'organisation interne, différents liens inter-institution, différents services, différentes formes de gouvernance et de bases légales.

Les structures mixtes de bibliothèque-ludothèque peuvent être considérées comme des modèles selon leur type de fonction. Elles sont identifiées sous les noms de :

- Bibliothèque-Ludothèque
- Médiathèque
- Centre culturel
- Ludo-Bibliobus

Toutes ces structures sont pourvues d'un statut institutionnel communalisé, elles ont, pour la plupart, fusionné administrativement et sont dirigées sous une même gouvernance. Point important, ces structures mixtes fusionnées sont des institutions publiques offrant des services publics. (cf. [Annexe n°1](#))

Le Travail de Master « Le jeu et la bibliothèque » discerne trois types d'établissements français proposant des jeux ou du jeu (Dres 2010, p.14) :

1. Les bibliothèques intégrant du jeu
2. Les bibliothèques-ludothèques
3. Les ludothèques municipales

Bien que l'exemple français soit un terrain d'étude intéressant en raison de la quantité de médiathèques accueillant les jeux dans leurs collections, générant plusieurs travaux universitaires sur le jeu en bibliothèque, les réglementations françaises ne sont pas les mêmes qu'en Suisse. En effet, la personnalité juridique des associations et l'organisation territoriale des pouvoirs publics dévolus à la Culture, diffèrent des pratiques suisses.

Autres particularités nationales relevées en France, les contrats de ville²³ et les fonds tournants venant de réseau de bibliothèques ou de ludothèques. Pour correspondre à l'environnement économique et légal des mandants, certains types de structure ont été écartés. En revanche, tous les aspects pouvant servir de réflexion ont été retenus.

²³ Ces contrats avec des organismes non-institutionnels, permettent aux pouvoirs publics français de financer des projets culturels et sociaux, mettant en œuvre les programmes de législation (politiques de ville).

2.2.2 Modèles d'organisation de structures mixtes bibliothèque-ludothèque

Une ludothèque peut être liée de différentes manières à d'autres types d'institutions ou d'établissements. Le modèle le plus complet (du point de vue de la ludothèque) quant aux formes d'organisation des ludothèques avec les bibliothèques est développé par Patricia Oger. Un article de son blog professionnel ayant explicité cette relation (Oger 2015), les idées développées dans son article ont été complétées avec un entretien en visioconférence²⁴ mené dans le cadre de ce Travail de Bachelor.

Tableau 6 : Modèles d'organisation

Type	Structure	Explication
Indépendant	2 institutions, 1 ou 2 lieux, 2 services, 2 équipes	Organisées indépendamment les unes des autres et fonctionnant avec des régimes légaux différents. Souvent ayant des horaires différents.
Associé	2 institutions, 1 ou 2 espaces dans un même lieu, 2 services, 2 équipes	Fonctionnant indépendamment, mais ayant une co-organisation de certaines tâches et des ressources communes. Parfois avec des horaires harmonisés.
Intégré	1 institution, 1 ou 2 espaces dans un même lieu ²⁵ , 1 service, 1 équipe	Une structure commune avec une même vision, une même gouvernance, avec une fusion administrative.
Itinérant ²⁶	Association proposant des temps de jeux éphémères	A l'instar du bibliobus, le ludobus est un service mobile couvrant un certain territoire. Parfois invité en bibliothèque.
Éphémère ²⁷	Utilisation de l'espace urbain, avec des collections d'une ou plusieurs institutions, pour un temps limité	Fonds exploités lors d'événements ponctuels, parfois en bibliothèque ou hors-les-murs ²⁸ .

Tout l'enjeu de ces modèles se situe dans l'éventail de formes que peuvent prendre l'union des missions, le partage de l'espace, la collaboration des équipes, et dans la mise en commun des services.

Dans le cas suisse, le terme de fusion (cf. [Annexe n°1](#)) est rarement employé sur le terrain. Les fusions de ludothèques avec des bibliothèques sont en premier lieu administratives, mais la question de l'acquisition des ressources préexistantes, donc leur intégration, ne suit pas une réglementation précise et prend différentes formes. Dans la grande majorité des cas, ce sont les ludothèques qui sont intégrées aux bibliothèques, elles dépendent alors de la structure, des moyens et de l'organisation interne de l'institution documentaire.

²⁴ Retranscrit en [Annexe n°3](#)

²⁵ Ou dans des lieux séparés si une intégration des collections est en cours

²⁶ p. ex. [Cékankonjou](#) en Haute-Loire

²⁷ p. ex. [Histoire de Jouer](#) à Nantes, dans et devant le centre socioculturel du centre-ville

²⁸ p. ex. Ludo Plage qui est une extension estivale des [Ludotines](#) à Toulouse

Selon Isabelle Jornot, « par intégration, il faut comprendre le partage par plusieurs institutions d'installations communes. » (Jornot 2019, p.10) Les modèles développés dans son travail de Bachelor²⁹, sont axés sur l'élaboration d'un centre culturel. Néanmoins, ses propositions de modèles d'installations mixtes réunissent la bibliothèque avec d'autres types d'institutions, créant ainsi des regroupements axés culture (avec musée), éducation (avec centre de documentation) ou communauté (avec d'autres services publics). Tous peuvent avoir différents niveaux d'intégration :

Tableau 7 : Niveau d'intégration

Type	Explication
Intégration minimale	Cohabitation d'institutions indépendantes
Intégration sélective	Les institutions partagent des projets, des services ou des départements
Intégration complète	Les institutions partagent une même mission

En couplant ces deux points de vue, l'un ludothéconomique de Patricia Oger, l'autre bibliothéconomique d'Isabelle Jornot, trois modèles spécifiques à l'organisation des structures mixtes émergent :

1. Le modèle indépendant
2. Le modèle associé
3. Le modèle intégré

1. Le modèle indépendant regroupe deux institutions distinctes, dont les missions sont très proches, voire complémentaires. Leur développement est parallèle, mais rarement coordonné et sans vision commune. Leurs horaires sont différents, leur budget a des origines et une importance différentes. Parfois, les institutions cohabitent dans un même lieu et partagent une signalétique commune. Les deux structures pratiquent des activités et des animations échelonnées, indépendamment l'une de l'autre. Leur gouvernance est différente, dans le fond et dans la forme. Leur système intégré de gestion, est rarement semblable, ainsi que leur pratique documentaire. Les comptes usagers sont doubles. La coordination des deux structures demande une gestion fine des équipes et une reconnaissance des forces de chacun.

2. Le modèle associé regroupe deux institutions autour d'un projet commun, parfois d'une structure commune. Leurs missions sont entremêlées. Leur développement est pensé globalement en lien avec l'autre institution. Chacun reste responsable de son domaine pour offrir un cumul des services. Parfois, leurs horaires sont harmonisés. Leurs budgets sont différents, mais certaines charges sont partagées. Les structures cohabitent dans un lieu commun, parfois dans des espaces différents. Les animations peuvent être réalisées de concert, avec une émulation des forces et des ressources. Leur gouvernance est différente, mais leur coordination est structurée. Leur système intégré de gestion est commun, ou différent selon les précédents. Les comptes usagers peuvent être doubles. Cette solution offre un choix d'expertise, où les spécialistes du domaine opèrent côte-à-côte. Toutefois, les changements opérationnels, structurels ou stratégiques peuvent être difficilement assimilés.

²⁹ « Réflexion sur la création d'un centre culturel dans le Val de Bagnes » (Jornot 2019)

3. Le modèle intégré fusionne administrativement deux institutions, pour au final réunir les collections à un même fonds. Cette structure a une mission et une vision commune, par conséquent une seule identité. Son plan de développement englobe l'ensemble et de nouveaux services peuvent être créés. Ayant une seule gouvernance, les horaires, le budget et la gestion d'équipe sont unifiés. Les collections cohabitent dans un même lieu, ou dans un même espace, parfois jusqu'à être mélangées. Le système intégré de gestion est très souvent le même, offrant un compte usager unique et un traitement des documents identique. Cette structure permet une bonne souplesse au changement, des projets co-construits, et même des échanges de compétences entre les spécialistes des domaines. La participation citoyenne, comme le design de service³⁰, est facilité par l'émulation des compétences et des forces en présence.

Ces trois modèles vont par la suite être comparés à l'étude de terrain, pour vérifier l'assertion selon laquelle un modèle est réaliste quand il est utilisé. Et ainsi, pouvoir être une conception réaliste de la vérité.

2.3 État des lieux de la branche

Le peu de littérature formalisant la ludothéconomie, est inversement proportionnel au foisonnement de concepts sur la bibliothéconomie. Toutefois, notre but est de faire un parallèle entre les deux disciplines, avec leurs similarités et leurs divergences : une approche théorique nous paraît donc indispensable pour définir les contours de ces deux secteurs qui pourraient faire partie d'une même branche.

2.3.1 Bibliothéconomie et ludothéconomie

La bibliothéconomie est « [...] l'ensemble des techniques et savoir-faire nécessaires à la gestion d'une bibliothèque dans ses différentes dimensions [dont] la politique documentaire, la politique de services, la gestion des ressources (humaines, financières, matérielles), les processus de traitement et de communication des documents, l'automatisation des tâches, etc. » (Enssib 2013) C'est ce qui permet de faire vivre la bibliothèque, de garder les collections vivantes en adéquation avec les besoins de la collectivité, d'offrir « un miroir du savoir » par ses collections pour ses publics (usagers réels et potentiels).

La bibliothéconomie (ou l'économie de la bibliothèque) est formellement un « [...] terme [qui] fut inventé, rappelons-le, pour désigner un ensemble de techniques et de savoir-faire destinés à normaliser et perfectionner la constitution, le traitement, la conservation et la communication des collections des bibliothèques. » (Calenge 1998)

L'association des deux mots ludothèque et économie pour former le terme ludothéconomie qui exprimerait la notion de gestion au quotidien des collections, des services et des publics, au sens administratif, et organisationnel, a déjà été faite par Annie Chiarotto. (Chiarotto 1991) L'auteure dont la thèse de doctorat avait proposé une « Contribution à une approche de nouveaux besoins ludiques des enfants : réponses actuelles et diverses de l'institution ludothèque », a poursuivi son travail de recherche pour élaborer un ouvrage de référence en ludothéconomie, intitulé « Les ludothèques ». C'est ainsi, qu'elle nous livre en détail les principes de ludothéconomie pour ainsi dire uniques.

³⁰ Création de service, orienté attentes et utilisabilité pour la communauté

En effet, on ne trouve pas de description de la ludothéconomie auprès des associations ludiques nationales. Au niveau académique, c'est le chargé de mission de l'ALF qui a pu confirmer que les études sur la ludothéconomie semblent actuellement peu intéresser les chercheurs. J'ai aussi contacté différents organismes formateurs en Science du Jeu³¹, lors de ma recherche de références scientifiques en ludothéconomie, pour m'entendre dire qu'il n'existe pas (beaucoup) de littérature sur le sujet. Rolande Fillon, co-auteure du Système ESAR et professeure de psychologie du jeu au Québec, m'a elle-même répondu³² que le terme ludothéconomie est récent à la fois dans la littérature scientifique et dans le milieu même des ludothèques.

Si la reconnaissance épistémologique de la ludothéconomie n'est pas établie, elle pourrait suivre le même chemin que la bibliothéconomie qui, en 1998, comme l'affirmait alors Bertrand Calenge, n'avait pas encore atteint « [...] le seuil de positivité qui la ferait reconnaître comme discipline autonome. » (Calenge 1998)

La question de l'héritage bibliothéconomique pour la ludothéconomie n'est pas résolu. Mathilde Jean par exemple, s'interroge sur la nature de la ludothèque comme une possible transposition du concept de bibliothèque, mais pour les jeux. (Jean 2019, p.15) Finalement elle détaille les « aspects ludothéconomiques » existants en France aujourd'hui et l'on voit, dans son mémoire de recherche, que les pratiques de gestion de prêts englobent la politique documentaire, les processus de traitement de collections, l'élaboration d'outils et de méthodes pour garantir le cadre d'une gestion, d'une administration et d'une organisation complète de la structure. (Jean 2019, pp. 45-56)

Les politiques de gestion des collections, des services proposés, ainsi que la vision stratégique (missions, charte, valeurs, plan à long terme) et l'aménagement du lieu favorisant l'autonomie et l'usage, sont des moyens communs aux deux branches, toutefois la bibliothéconomie s'appuie sur un champs normatif fort, contrairement à la ludothéconomie. En effet, on trouve peu, voire pas, de modélisation des pratiques, ou de techniques d'analyse de la branche, ni de modèles d'élaboration de politiques, ou d'une vision de développement stratégique globale, en ludothèque. Les concepts de gestion en ludothèque, est avant tout pratiqué et peu formalisé, ou formalisé mais par des protocoles internes, non diffusés.

On peut distinguer aussi que « le rôle du bibliothécaire est [selon sa fonction, le garant de l'] entretien des conditions de la vie collective par [des] échanges entre savoir constitué et chaque individu de la collectivité. » (Calenge 1998) Tandis que le rôle du ludothécaire est, quant à lui, axé sur le partage et la promotion de la culture ludique, utilisés comme moyens pour favoriser le vivre ensemble, l'acquisition de compétences et de stimulation cognitive. Nous avons ici deux dimensions, qui renvoient au support direct ou non, de la culture.

De plus, « [...] l'action du bibliothécaire, acteur et analyste, [est un] moteur du système bibliothèque. » (Calenge 1998) Alors que « [...] la ludothèque est une institution exclusivement réservée au jeu, qui est le cœur de ses activités. » (Jean 2019, p.19) Ces deux fonctions peuvent se rejoindre dans le rôle d'agent prescripteur et médiateur, au sein d'un même système. Mais « dans les faits et sur le terrain, c'est [...] davantage la fonction d'animateur qui est recherchée » en ludothèque. (Jean 2019, p.36)

³¹ Courriel du 5 mars 2020 avec HE2B, et courriel du 16 juillet 2020 avec FM2J

³² Courriel du 24 juillet 2020

2.3.2 L'enjeu de la reconnaissance professionnelle

Selon l'ALF, « la base d'une culture commune passe par une reconnaissance interne, le métier de ludothécaire est en cours de structuration, il participera largement à la création collective d'une identité. » (ALF 2014, p.3)

Pour reprendre l'analogie bibliothèque versus ludothèque, l'essai théorique de Bertrand Calenge sur la bibliothéconomie parlait alors de « crise identitaire » et s'interrogeait « [...] sur le devenir du métier de bibliothécaire, voire sur sa légitimité. » (Calenge 1998) Cette question est très fortement ressentie dans le milieu des ludothèques suisses et on pourrait se demander pourquoi la ludothèque justifie encore sa fonction et son rôle dans la société.

Depuis 1991, et parfois encore aujourd'hui, « [la ludothèque en tant qu'institution] doit répondre, dans le contexte où elle se trouve, à la question du pourquoi, pourquoi prêter des jouets, pourquoi stimuler le jeu ? » (Brogère 1991) Les réponses amèneront à une définition de sa fonction, mais pas à une affirmation de la ludothéconomie en tant que telle. La reconnaissance du métier de ludothécaire fut tardive dans le contexte français, car « bien que les ludothèques aient été créées à la fin des années 1960, les ludothécaires ont attendu une trentaine d'années avant que leur métier ne soit reconnu officiellement par l'État [français]. Ce fut une vraie lutte pour faire reconnaître ce métier en tant que tel. » (Jean 2019, p.34) Étape pas encore réalisée en Suisse.

Les ludothèques européennes se sont professionnalisées grâce à des formations de degré secondaire et tertiaire. La HE2B de Bruxelles, en Belgique, délivre des diplômes, des Bachelors et des Masters en Science et Technique du Jeu. La FM2J à Lyon, en France, certifie les professionnels animateurs et ludothécaires spécialisés. Et en France toujours, l'Université Paris 13 enseigne la Science du Jeu dans son Master en Science de l'Éducation. Bien d'autres formations sont données sur le territoire français et belge.

En Suisse, c'est la Fédération des Ludothèques Suisses (FLS) qui dispense la formation de gestion de ludothèque. Elle s'acquiert en emploi et donne lieu à un certificat de ludothécaire FLS. Cette situation, donne lieu à des associations de ludothèques construites autour des compétences et des appétences des ludothécaires, avec un modèle de structure aux objectifs associatifs assez importants. Le but des structures ludiques associatives ou communalisées est le même : la promotion de la culture ludique grâce au service de prêt, ou au jeu sur place.

Il existe une double crainte³³ quant à l'avenir des ludothèques en suisses : celui de ne plus disposer d'assez de ressources humaines pour continuer leurs activités, et celui de perdre leur indépendance au profit d'un organisme intégrant leur structure et dont l'organisation prime, mais qui assurerait leur continuité. C'est ce dilemme associatif-institutionnel que les ludothèques traversent, à l'instar de leur organisation faïtière : l'indépendance qui accompagne le bénévolat, ou la reconnaissance selon des contraintes normatives.

Ainsi, une problématique particulière peut apparaître lors d'une coexistence de statuts dans une même structure. Il s'agit du sentiment d'illégitimité, qui peut survenir au sein d'une équipe lorsque des différences salariales sont flagrantes, ou si des degrés de professionnalisation sont constatés.

³³ Constat fait à la suite des entretiens avec la FLS et point également abordé dans le travail de Bachelor de Silas Krug « Le regard porté sur le jeu dans les ludothèques et les bibliothèques publiques en Suisse romande » (Krug 2016, p.57).

C'est particulièrement vrai dans les associations de type institutionnelles – associatives, où collaborent bénévoles et salariés. Pour notre champ d'étude, « des différences peuvent être relevées tenant pour une part aux origines très majoritairement associatives de l'histoire des ludothèques, pour une autre au profil des ludothécaires [formées] ainsi qu'aux moyens disponibles [...] » (Legendre 2015, p.39)

L'Association des Ludothèques Françaises et l'Office de l'Orientation Suisse s'entendent pour reconnaître le métier de ludothécaire. Selon Josette Hospital (ancienne présidente de l'ALF), le métier de ludothécaire se structure, notamment par ses techniques documentaires, sa pratique et ses outils informatiques. De même que la profession s'organise avec l'établissement d'une charte nationale et d'une fiche-métier. (ALF 2012)

Du côté bibliothécaire HES, l'apprentissage de la bibliothéconomie s'accompagne aujourd'hui d'une acquisition de compétences en gestion de projets, en communication, en développement informatique, en management, en marketing, en médiation culturelle, etc. (si l'on suit le cursus en information documentaire de la HEG³⁴ en 2020). Encore une fois, aucun équivalent n'existe pour les ludothécaires suisses.

Pour conclure, la nécessité d'une organisation efficace est indispensable pour permettre la légitimité de l'institution, sa continuité et son utilité dans le cadre d'un contexte et de missions particulières. (Poulain 1998) Tout comme « on juge de la vitalité d'une profession à la reconnaissance de son domaine d'expertise, à la compétence de ses membres et à l'affirmation de son idéal de service. » (Mercure 1994, p.167) Donc, de la légitimité de son identité.

2.3.3 L'objet documentaire et le jeu

En bibliothèque, la pratique du métier fait « [sa] spécificité professionnelle, [les bibliothécaires] préparent le document à une forme d'éternité du texte, but de toute bibliothèque. » (Poulain 1998) C'est une de ses raisons d'être : offrir l'accès au livre en tant qu'objet documentaire, à tous et sans distinction.

La question de la légitimité du jeu en tant qu'objet documentaire au même titre que le livre, n'est pas évidente. Dans le contexte actuel, il y a « [...] débat autour de la légitimité de l'offre de jeux en bibliothèque [...] » (Legendre 2015, p.46) et de fait, de la légitimité du statut documentaire du jeu.

Cependant, le jeu en tant qu'objet culturel, est lui admis au sens du divertissement, comme le mentionne Dominique Lahary dans le Bulletin des Bibliothèques de France :

« [...] on va généralement, en bibliothèque publique, jusqu'au divertissement. Les gens viennent aussi pour trouver à se détendre, à s'amuser. On propose d'ailleurs de plus en plus des jeux – qui sont par ailleurs une forme culturelle. » (Lahary 2015, p.60)

Il convient de différencier la pratique ludique, de l'objet ludique. Il y a, d'un côté, l'offre d'activités divertissantes et de l'autre, le jeu comme support de contenu ludique et culturel. Et pour une communauté, c'est ce contenu qui représente symboliquement beaucoup plus que ce qu'il est matériellement. Avec cette définition, on se rapproche de la notion de *bien culturel*³⁵.

³⁴ [Plan des modules Bachelor ID](#) de la Haute École de Gestion de Genève

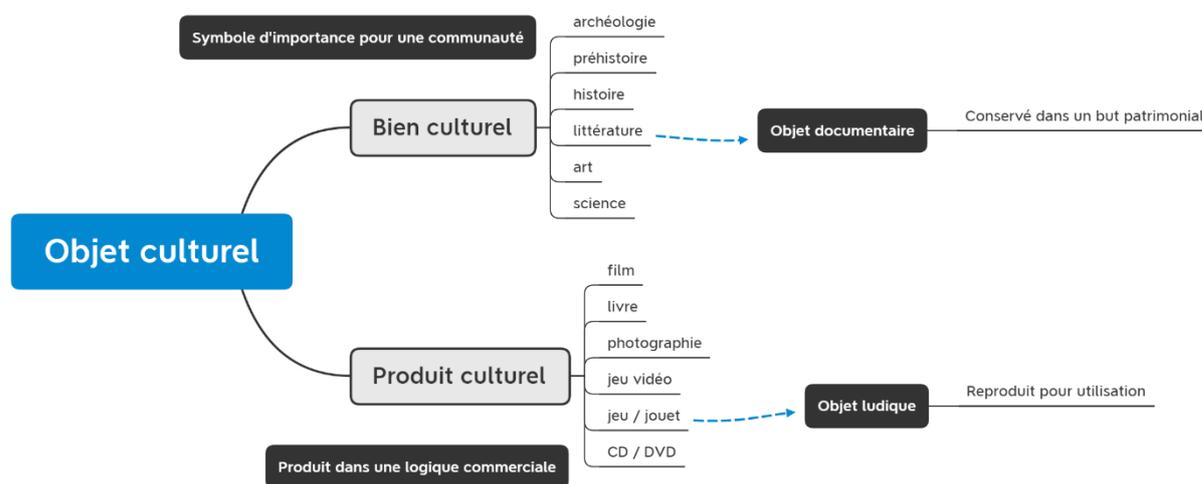
³⁵ Échanges par courriel avec Françoise Dubosson, le 02.03.2020, concernant la distinction entre objet culturel, bien culturel et produit culturel

L'objet culturel, quant à lui, englobe la notion d'objet documentaire uniquement si son contenu est de nature informationnelle, et suppose trois composantes « [...] défini[es] en tant que formes de connaissance reconnues par une société [...] » (Courbières 2012) : signes, information et savoir. L'objet documentaire est créé et façonné pour communiquer de l'information (Gouvernement du Québec 2020), sous différentes formes et par différents supports. En termes de notion « l'information-documentation s'intéresse essentiellement au « document formel », c'est-à-dire celui ayant été conçu dans une intention de communication. » (Reynaud 2020). Nous voyons ainsi, que l'objet documentaire est défini par son support et par sa fonction de communication d'information. L'objet culturel a, quant à lui, une signification plus large et définit aussi bien l'objet documentaire et que le bien culturel.

Le parallèle avec le jeu vidéo est intéressant, car ce type d'objet ludique fait partie des collections atypiques³⁶ que l'on trouve en bibliothèque et en médiathèque. Le jeu vidéo est avant tout un support et c'est son contenu et son but qui va définir sa place en tant qu'objet culturel³⁷.

Et si, lire est une pratique culturelle au même titre que jouer, ou cuisiner, le jeu est avant tout utilisé comme moyen pour atteindre des objectifs (éducatifs, sociables, apprentissage de la lecture), alors que le livre véhicule l'information et est utilisé à cette fin. La dimension de transmission de savoir est, elle, présente directement ou indirectement sous ces deux formes que sont jouer et lire. Le titre d'objet culturel du livre est acquis, mais celui d'objet documentaire du jeu reste à légitimer. Le jouet est un objet que l'on peut difficilement appeler documentaire, au contraire de la ludification (ou gamification) qui s'applique volontiers au monde académique et documentaire. Le jeu en bibliothèque ou en ludothèque se voit, lui, valorisé comme objet culturel, mais avec un statut de produit culturel n'ayant pas besoin de mesure de conservation.

Figure 1 : Carte heuristique : objet culturel



Réalisé avec [XMind](#) (© Houriet 2020)

³⁶ Aussi appelées *unusual collections* (Beudon 2015)

³⁷ Courriel avec Jérémie Théodoloz, le 06.03.20, sur la place du jeu en bibliothèque

La légitimité du jeu en tant qu'objet culturel aux côtés du livre, offrirait la possibilité à l'institution bibliothèque de rendre son image moins élitiste, diversifiant ses publics. « Les avantages et profits se font donc dans les deux sens, que ce soit pour la légitimité du jeu ou pour la désacralisation des bibliothèques. » (Jean 2019, p.38)

2.3.4 Bilan

Si, comme nous le supposons, la ludothéconomie est surtout pratiquée, assez peu expliquée et pratiquement pas étudiée, on serait en droit de se demander, si elle ne serait pas incluse implicitement dans la bibliothéconomie, dans une forme d'affiliation, ou même de filiation qui lierait la ludothèque « sœur » de la bibliothèque. (Jean 2019, p.42)

Ainsi, portant la logique aux autres offres atypiques comme les outilhèques, les artothèques, les discothèques, les logithèques, etc. Ces structures seraient des extensions d'offres venant du système de prêt et prenant naissance dans l'institution bibliothèque, ou hors institution via les associations (au sens légal), elles seraient toutes directement affiliées à la bibliothéconomie.

Le fort besoin de reconnaissance des ludothécaires est, semble-t-il, lié à la valorisation des compétences professionnelles acquises par les bénévoles, pour faire évoluer le statut institutionnel de la ludothèque. C'est aussi un besoin de reconnaissance de la professionnalisation de la branche, à hauteur des exemples étrangers. La problématique qui pourrait apparaître se situe dans le conflit entre une totale indépendance dans la gestion et la conformité à un cadre structurel normalisé.

Ainsi, la professionnalisation des ludothèques en Suisse pourrait être abordée par deux angles d'approche pour : reconnaître les compétences acquises lors de formations continues, en plus de la pratique pour bâtir un métier, ou reconnaître la professionnalisation par le respect de normes et d'exigences, incluses dans une formation.

Imaginons que toutes les structures doivent suivre des normes et que les ludothécaires doivent suivre des formations supérieures pour convenir aux exigences professionnelles :

- Est-ce que les pratiques professionnelles acquises pourront être reconnues comme compétences métier complètes et de fait, professionnaliser les structures ?
- Dans le cas d'une nouvelle formation, par quel organisme sera-t-il développé ?
- Est-ce que la certification sera accessible à l'ensemble des bénévoles ?

Dans la conclusion du mémoire de recherche de Mathilde Jean « L'évolution des ludothèques en France, de 1967 à nos jours », elle évoque une « [...] reconnaissance du jeu comme support culturel à part entière [...] » et une reconnaissance du métier de ludothécaire en France, rendu possible par un plaidoyer continu et conjoint des acteurs du monde ludique.

Ainsi, ce sont « [...] les passionnés du jeu et les associations nationales et internationales [...] qui ont permis de faire entendre les voix des ludothèques par des actions concrètes et officielles. » Elle recommande aux professionnels du jeu de maintenir cette dynamique pour « veiller à ce que leurs droits soient plus égalitaires par rapport à d'autres structures culturelles. » (Jean 2019, p.84)

Dans son rapport « Jeu et bibliothèque, pour une conjugaison fertile », Françoise Legendre parle d'un « angle mort » et d'une « réalité mal connue, non mesurée ... » (Legendre 2015, p.41) Si l'existence des collections de jeux et de jouets en bibliothèques est indétectable dans les statistiques publiques, il en va de même auprès de l'ALF qui, elle non plus, ne les répertorie pas. Ainsi, on peut se demander comment identifier les compétences professionnalisantes (en Suisse), si ce champ de pratiques n'est pas observé ?

Une proposition de Françoise Legendre pour éclairer les perspectives possibles en termes d'offres ludiques, serait « la prise en compte de jeux et de jeux vidéo dans les enquêtes statistiques des bibliothèques publiques permettraient de mesurer la réalité et l'évolution de cette offre documentaire et culturelle. » (Legendre 2015, p.43)

Recommandation qu'elle adresse expressément au Ministère de la Culture français. De plus, la proportion de jeux physiques dans les bibliothèques n'est, à priori, pas mesurée en Suisse non plus. L'enquête annuelle de l'OFS concernant les « Bibliothèques publiques des villes (communes dès 10'000 habitants) » (OFS 2020), inclut les objets ludiques des bibliothèques dans le champ « autres médias » avec les jeux vidéo, les logiciels, les liseuses etc.

De plus, quand l'offre de jeux en bibliothèque, n'est pas clairement identifiée dans la communication de l'institution, par exemple le logo ou le nom de l'institution ne comporte pas de mention ludique, cela contribue aussi à l'invisibilisation des collections d'objets ludiques, créant ainsi une inégalité de statut et de reconnaissance.

3. Structures mixtes

Une étude de terrain a pour but de confronter les idées, à la réalité. Dans notre cas, elle a aussi permis d'échanger avec des personnes ressources, pour faire évoluer la réflexion et obtenir des avis d'experts. De plus, pour appréhender concrètement les divers fonctionnements trouvés, les visites ont permis de comparer les modèles identifiés au terrain, avec à la clef un éventail des possibilités.

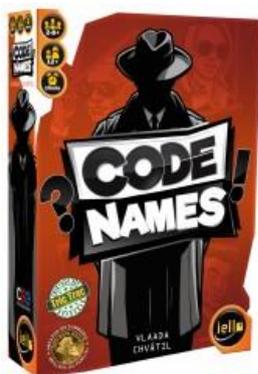
3.1 Identification

La recherche de lieux pour l'enquête de terrain a porté principalement sur le territoire suisse, avec une exception pour le Tiers-Lieu de France voisine, ayant en plus de ses collections de jeux avérées, un management particulier. Le choix s'est porté sur sept structures présentant un grand intérêt, en plus de correspondre aux critères de sélection.

Le premier critère de sélection des structures mixtes existantes était de pouvoir servir de modèle de comparaison. La recherche s'est portée sur les institutions bibliothèque-ludothèque, cohabitant étroitement. Les adresses ont été systématiquement vérifiées, pour déterminer si les deux institutions avaient la même.

Avec les recommandations des mandants et la recherche par mots-clefs sur les moteurs de recherche communs, une première liste d'établissements a été dressée. Une stratégie de tests dans leur catalogue, a été utile pour identifier l'ampleur de leur collection de jeux. Seules les institutions ayant une collection de plus de 500 jeux ont été retenues. Cette vérification a pu être possible avec une recherche dans le catalogue de deux jeux tests : Codenames³⁸ et Le Verger³⁹.

Figure 2 : Jeux test



(IELLO 2020)



(HABA 2020)

Une fois cette étape validée et afin de connaître l'importance des collections, une deuxième recherche à vide, avec une sélection du type de média « jeux » a permis d'avoir une première estimation du nombre de jeux de l'institution.

Cette phase a permis également de définir si le catalogue des deux institutions était commun, ou non.

³⁸ Jeu qui a reçus de nombreux prix et distinctions ludiques

³⁹ Jeu familiale dès 3 ans, bestseller HABA

Ensuite, une prise de contact avec les responsables de structures a permis d'identifier les types d'organisations et de les classer, en veillant à une égalité de distribution, selon les trois modèles : Indépendant, Associé, Intégré.

Tableau 8 : Critères de sélection

Structure mixte : Bibliothèque-Ludothèque	Collection de jeux significative	Lieu commun (séparé, ou non)	Régional
Représentant un type de modèle	Communalisé (effectif, en cours, non)	Ayant des points d'intérêts particuliers	Minimum 6

L'identification de structures similaires hors Suisse, a donné de bons résultats en France et en Belgique. Une réutilisation des données récoltées sur les institutions similaires au-delà du mandat est possible, par exemple pour, identifier des types d'aménagements ou des types spécifiques de classements des collections atypiques.

En parallèle, l'identification des personnes-ressources, pour une prise de contact, a été faite via les associations professionnelles et faitières, ou via LinkedIn. La recherche sur les sites des bibliothèques-ludothèques a permis l'identification des collaborateurs. Plusieurs contacts ont été pris directement dans les références des sources pertinentes et avec des spécialistes reconnus du domaine. Une prise de contact concluante avec une bonne participation générale à mes demandes de renseignements et l'obtention de rendez-vous pour des entretiens.

3.1.1 Récolte de données

Au court de l'enquête de terrain, une récolte de données concernant les bibliothèques-ludothèques suisses, françaises et belges, a pu être faite. Organisée en tableaux (Annexe non diffusée), elle a permis d'identifier plus finement la structure des modèles organisationnels. Ainsi, une première observation à relever est que le nom des structures mixtes existantes ne suit pas une voie unique.

En prenant un échantillon, incluant les structures mixtes retenues et non-retenues pour les visites, ainsi que les structures hors Suisse, offrant ainsi 34 occurrences qui nous permettent de comparer la typologie des noms de structures mixtes :

Tableau 9 : Noms des structures mixtes

Nom	Nbre	Nom	Nbre
Bibliothèque	2	Médiathèque	4
Bibliothèque et Ludothèque	19	Médiathèque-Ludothèque	2
Bibliothèque-Ludothèque	1	Bibliothèque-Médiathèque	1
Ludothèque Bibliothèque	1	Ludothèque-Médiathèque	3

Ainsi, nous trouvons 23 structures dont le nom est directement lié aux bibliothèques et 10 structures dont le nom est lié aux médiathèques. Dont 1 structure à mi-chemin (Pully), qui est dans une démarche de changement identitaire. À cela se rajoute un nom original sans typologie spécifiée (La Bulle), qui est, pourtant, le seul représentant de l'échantillon à être un Tiers-Lieu identifié. Nous le voyons, les noms choisis par les structures mixtes prennent le titre de la fonction institutionnelle. Notons que la mention de « ludothèque » n'apparaît pas dans 7 cas.

En élargissant cette observation au cadre inter-institution, on note également la présence du choix du nom du lieu qui abrite les institutions, utilisé alors comme élément rassembleur identitaire. Le cas des Arsenaux, de la Médiathèque Valais à Sion, est emblématique.

3.1.2 Expertises

Les entretiens menés auprès des structures mixtes ont principalement eu comme source de référence organisationnelle : les bibliothécaires responsables. Les ludothécaires ont, quant à eux, plutôt témoigné d'une réalité opérationnelle.

Pour pallier ce fait, deux entretiens hors institutions ont permis de donner le point de vue d'experts en ludothéconomie. Le but étant d'avoir un retour d'expérience sur l'organisation inter-institution pour définir les types de gouvernances, de statuts, de gestions des ressources et du cadre légal.

L'interview de Patricia Oger⁴⁰, consultante et formatrice pour les ludothèques, fut riche en contenu. La discussion a porté principalement sur ses observations du terrain, sur trois de ses cinq modèles qu'elle a pu identifier, sur les compétences métiers indispensables pour la gestion des collections ludiques et sur le besoin de reconnaissance d'égal à égal entre ces deux institutions lors d'une cohabitation. Relevons que l'analyse portant sur des types de gouvernance et types de management ne sont pas apparus dans cet échange. Cela est sans doute dû au modèle de bibliothèque publique française, qui impose d'office une hiérarchie pyramidale en lien avec les pouvoirs publics. En effet, le responsable de bibliothèque (cadre de la fonction publique) est, de facto, le coordinateur de la structure mixte.

Deux entretiens réalisés sous forme de discussions avec des représentantes de la Fédération des Ludothèques Suisses, ont mis en lumière des tendances observées du côté ludothèques. Ces tendances sont absentes des recensements des bibliothèques suisses tant au niveau des statistiques, que des publications professionnelles. En premier lieu, les services offerts au sein des structures ludiques sont rattachés à sa fonction socio-culturelle, quelle que soit le modèle de structure. L'animation est un versant fort des activités au sein d'une ludothèque. En deuxième lieu, le classement des jeux est axé sur le développement de l'enfant, puis sur la mécanique de jeu, mais sans notion d'auteur ou d'illustrateur. Par conséquent, il en résulte une fracture avec le système de catalogage en bibliothèque. Soit les données du catalogue sont migrées sur le SIGB de la bibliothèque et reconstruites pour combler le catalogage, soit les deux catalogues cohabitent sur des systèmes distincts affectant les comptes usagers.

Ainsi, l'entretien avec la secrétaire romande de la FLS⁴¹ nous apprend que les défis que traversent les ludothèques en Suisse, particulièrement en ce qui concerne la reconnaissance professionnelle, sont rencontrés par la majorité des structures. En effet, la recherche perpétuelle de fonds et la tendance de l'avancée en âge des bénévoles, qui ont permis dès les années '70 d'implanter les ludothèques, rendent les perspectives d'avenir difficiles. A l'instar de pays voisins qui ont reconnu le rôle et le statut professionnel en ludothèque, l'association faîtière concentre son objectif sur ce but. C'est la FLS qui édite les normes des ludothèques suisses.

⁴⁰ retranscription en [Annexe n°3](#)

⁴¹ retranscription en [Annexe n°4](#)

3.2 Étude de cas

Afin de réaliser un état des lieux des modèles existants, sept lieux ayant fusionné, ou cohabitant étroitement ensemble et remplissant les critères de sélection, ont été retenus pour nous servir d'exemples.

Tableau 10 : Structures mixtes étudiées

Région	Nom	Nbre de site	Type
Annemasse France voisine	La Bulle	1	Tiers-Lieu
Bagnes VS	Bibliothèque et Ludothèque de Bagnes	3	Bibliothèque et Ludothèque
Coire GR	Stadtbibliothek Chur	1	Bibliothèque
Etoy VD	Médiathèque d'Etoy	1	Médiathèque
Orsières VS	Bibliothèque et Ludothèque de la Commune d'Orsières	2	Bibliothèque et Ludothèque
Pully VD	Bibliothèque-Médiathèque ⁴² Ville de Pully	1	Bibliothèque-Médiathèque
Sainte-Croix VD	Bibliothèque & ludothèque de Sainte-Croix	1	Bibliothèque et Ludothèque

Une des difficultés a été d'identifier les structures mixtes « bibliothèque-ludothèque », même si leur nom ne comportait pas de mention « ludothèque ». (cf. [Tableau 9](#) : Noms de structures mixtes, p.25) L'autre élément décisif a été de définir si les deux structures partageaient un espace commun ou non, car même une adresse identique n'en était pas la preuve. Ces points ont été éclaircis en prenant contact avec les structures « intéressantes », rendant possible un choix.

Les entretiens semi-directifs se sont passés à distance, majoritairement par téléphone. Les questionnaires ont été envoyés préalablement. (cf. [Annexe n°5](#)) Et au besoin, l'utilisation d'un questionnaire en ligne⁴³ regroupant les questions quantitatives restantes sans réponses, a été proposé. (cf. [Annexe n°6](#)) Les questions, toutes identiques pour chaque structure, ont été construites autour du thème de l'organisation interne. De plus, pour relever les différents types de fonctionnement, les discussions ont porté sur la gestion des espaces communs, des équipes, des ressources, des étapes de rapprochement, des difficultés rencontrées, des opportunités et des projets de développement de la structure. Mes interrogations portaient également un volet managérial me permettant de me rendre compte de ces aspects.

Les entretiens ont amené des retours d'expérience très variés et très utiles et ont donné entière satisfaction quant à la pertinence de la démarche pour permettre de dresser un panorama complet des solutions possibles. Le contact direct a souvent apporté des éléments inattendus.

⁴² Identité en cours de changement

⁴³ Créé avec le logiciel Drag'n Survey : <https://app.dragnsurvey.com/>

La récolte d'informations auprès des personnes-ressources venant du monde documentaire et du monde ludique, a pu se faire en s'accompagnant d'un vocabulaire spécifique pour ces deux branches.

3.2.1 Présentation

La présentation de l'organisation des structures mixtes s'articule autour de la situation de chaque lieu, du statut de chaque structure, de leur type d'intégration, de leur gouvernance, de l'origine de chaque projet de rapprochement et de toutes les particularités permettant de broser un portrait qualitatif de l'échantillon étudié. Les caractéristiques de chaque structure sont relevées dans un tableau en fin de présentation.

Ainsi, nous retrouvons :

- 1) Annemasse
- 2) Bagnes
- 3) Coire
- 4) Etoy
- 5) Orsières
- 6) Pully
- 7) Sainte-Croix

1) Le Tiers-lieu d'Annemasse, inauguré en 2020, fonctionne sur un modèle de gouvernance « libérée »⁴⁴ héritée des pouvoirs publics. Cette structure fonctionne avec une seule direction, regroupant deux équipes venant du service communal et de la ludothèque associative reconnue comme offrant des services d'utilité publique.

Le projet a été conçu et réfléchi en tripartite avec la bibliothèque, la ludothèque et la population du quartier. La participation citoyenne fait entièrement partie des activités quotidiennes du lieu. Les collections de documents imprimés appartiennent à la communauté et sont régulièrement enrichies par le prêt-inter du réseau des bibliothèques de la ville, en plus des acquisitions. Le mobilier a été choisi pour être entièrement modulable. Les assises de type tabourets, présentent une caractéristique oscillante favorisant l'activité et la concentration du jeune public. Les collections de jeux, dont des fonds tournants, viennent de l'association Lemandragore⁴⁵ qui les a mises en place au sein du tiers-Lieu La Bulle. Les ludothécaires sont rémunérés par l'association qui touche des subventions pour son activité. Ses collections ont la particularité d'être mélangées avec une cohabitation des livres et des jeux sur les mêmes étagères.

Trois phases ont permis la réalisation du projet, avec la participation de la bibliothèque, de la ludothèque et des citoyens :

1. Conception des services, des missions, de l'identité, de la raison d'être.
2. Pratique, avec la création de l'aménagement et des collections
3. Réalisation, avec la construction du lieu, l'organisation des équipes et le choix du mobilier

Ainsi, le tiers-lieu est co-construit par et pour la population qu'il dessert.

⁴⁴ Management horizontal favorisant l'autogestion, l'égalité, l'expérience des compétences et l'agilité du système

⁴⁵ [Lemandragore, Créateur d'espaces ludiques](#)

Les tâches traditionnelles de bibliothéconomie ont été réduites au minimum, comme le catalogage et l'étiquetage des documents, pour concentrer le service sur la relation avec la population. Les propositions spontanées d'animations, d'expositions ou de volontariat, sont encouragées, ce qui participe à libérer la créativité du public.

L'entretien complet est retranscrit en [Annexe n°7](#) sous forme de paraphrase, avec l'aimable autorisation de la coordinatrice de La Bulle.

Tableau 11 : Caractéristiques de la structure mixte d'Annemasse

La Bulle			
Nbre de livres	6'000	Nbre d'objets ludiques	141
Surface publique	250 m ²	-	
Classement livres	CDU	Classement jeux	COL
ETP bibliothèque	-	ETP ludothèque	-
Total ETP	6,4	Total bénévoles	0
Ouverture		42h/semaine	
SIGB		Orphée NX	
Type d'abonnement		Gratuit	
Modèle		Associé, communalisé-rémunéré, collections mélangées	

2) La bibliothèque de Bagnes a engagé son processus de fusion avec la ludothèque et la bibliothèque associative de Verbier en 2019. Elle s'est intéressée au mode de fusion de la bibliothèque-ludothèque d'Orsières, principalement en ce qui concerne la migration des données du catalogue des jeux d'InfoLudo à Netbiblio. La structure a fondé son projet après avoir lancé, entre autres, un rapport d'activité complet sur la ludothèque. Une partie de la réflexion pour un projet d'établissement plus large comprenant un centre culturel a été confiée à Isabelle Jornot comme mandat pour son Travail de Bachelor⁴⁶. Cette forme de cohabitation vient d'une demande des deux associations que sont la ludothèque de Bagnes et la bibliothèque de Verbier, d'être communalisées. C'est la bibliothèque de Bagnes qui en a pris la direction. Les trois lieux ont été fusionnés administrativement, au premier trimestre 2020.

Ce rapprochement s'est déroulé en trois étapes :

1. Étude de faisabilité pour un centre culturel⁴⁷ qui rapprocherait les archives, le musée, la bibliothèque, la ludothèque et les bureaux du service de la culture. [Indépendant]
2. Prise en main de la bibliothèque de Verbier et de la Ludothèque. Une création de poste pour permettre de fonctionner même sans bénévole. Une migration informatique et une uniformisation de fonctionnement entre les structures. [Association-Intégration]
3. Fusion administrative, recrutement, mise en place et réaménagement. [Intégration]

⁴⁶ « Réflexion sur la création d'un centre culturel dans le Val de Bagnes » (Jornot 2019)

⁴⁷ (ibid.)

Actuellement, la bibliothèque-ludothèque n'a pas encore réuni ses collections dans un même espace, la structure existe avec trois adresses situées à Bagnes et à Verbier.

Les trois règlements ont été réunis en un, les espaces ont été réorganisés, les bases de données ont été fusionnées et les horaires vont être harmonisés. La structure mixte fonctionne avec les bénévoles des associations assurant, entre autres, la bonne tenue des collections, le conseil aux usagers, les animations, les suggestions d'achats et l'accueil lors des ouvertures. La gouvernance est basée sur le système communal, axé sur la mutualisation des tâches. Le type de public est familial et touristique.

La spécificité de cette structure mixte est la répartition des rôles et des fonctions, transversales aux trois lieux. Chaque succursale a un responsable, ce qui permet de gérer à plusieurs personnes. La professionnalisation de la ludothèque est en cours, elle s'accompagne de formations en cours d'emploi, de créations de postes professionnels en ludothèque, d'une réorganisation du classement et de l'utilisation d'une cote pour les objets ludiques permettant un processus de catalogage complet.

Tableau 12 : Caractéristiques de la structure mixte de Bagnes

Bibliothèque et ludothèque de Bagnes			
Nbre de livres et autres médias	19'000	Nbre d'objets ludiques	1'100
Surface bibliothèque	445 m ²	Surface ludothèque	231 m ²
Classement livres	CDU	Classement jeux	ESAR simplifié (en cours)
ETP bibliothèque	2,8	ETP ludothèque	0,7
Total ETP	3,5	Total nbre bénévoles	4
Ouverture bibliothèque	15h/semaine	Ouverture ludothèque	7h30/semaine
SIGB	Netbiblio		
Type d'abonnement	Gratuit		
Modèle	Intégré, volontariat + communalisé, collections séparées		

3) La bibliothèque communale de Coire est située dans un bâtiment classé au patrimoine datant de 1904 ayant abrité l'office de poste durant de nombreuses années. Un guichet de poste a été conservé au sein de la structure et les bibliothécaires s'occupent du service. La rénovation du bâtiment et l'espace disponible a permis de concevoir le projet de fusion de la bibliothèque communale, avec la bibliothèque interculturelle et la ludothèque. Située en plein cœur de la ville, à proximité du musée des beaux-arts, des commerces et de la gare, la bibliothèque est attenante à un fameux café restaurant Kaffee Klatsch⁴⁸, avec qui elle a un accord pour que les consommations de boissons puissent se faire dans la zone détente de la bibliothèque.

⁴⁸ <https://www.kaffeeklatsch.swiss/>

La bibliothèque a agencé la plus grande partie de ses collections de jeux dans un espace qui peut se couper du reste de la bibliothèque. Toutefois, une partie des collections de jeux est rangée de façon contiguë aux autres collections.

Plusieurs espaces cohabitent sur deux étages (mezzanine) : il y a le secteur jeunesse, bébé, jeux, ado, fiction, non-fiction, livres en langues étrangères et les autres médias audiovisuels. Plusieurs bornes de prêt permettent aux usagers une grande autonomie. Un bureau de poste, lui, assure les services de bases « historiques » du lieu.

Une collection dévolue au « jeu sur place » a été créée, pour inciter les usagers à les utiliser et ainsi éviter que les pièces des jeux dévolus au prêt ne soient éparpillées. Cette collection est identifiée avec un logo : des affiches reprenant ce même logo en expliquent les règles d'usage et permettent de savoir quels jeux peuvent être utilisés sur place et quels jeux doivent être empruntés. Cela permet également de garantir que l'intégrité des jeux soit respectée pendant les heures d'ouverture nocturne sans présence d'agents⁴⁹. En effet, la bibliothèque de Coire est la première de Suisse à être ouverte avec une amplitude horaire de 112h par semaine. C'est la solution bibliotheca open+ qui a mis en place ce système. (bibliotheca 2019)

La première partie de la fusion fut administrative, dès 2014. Puis le déménagement des parties prenantes que sont la bibliothèque communale, la bibliothèque interculturelle (gérée par une fondation) et la ludothèque associative de Coire, s'est fait en 2018, après des travaux d'aménagement. Les ludothécaires ont perdu leur indépendance au moment de la fusion, l'association n'a pas disparu et propose des animations hors les murs, avec une partie de la collection de jeux de la bibliothèque. Les bibliothécaires ont eu de la peine à accepter les changements que cet autre type de média induit dans la gestion, de même qu'avec la venue d'autres types de publics. Cette situation s'est transformée en chance pour la ludothèque, qui est à présent bien valorisée. Deux ludothécaires ont suivi la formation de base en bibliothèques CLP⁵⁰. Les bibliothécaires ont pu bénéficier d'une journée de formation en ludothèque, proposée par la FLS. Un réajustement lors de pics d'affluence a dû être opéré, pour ne pas surcharger la banque de prêt et péjorer le service et l'accueil. Les partenariats avec des clubs de joueurs fonctionnent bien, en général la demande vient de l'extérieur.

La bibliothèque propose un riche programme de médiation culturelle. Elle est pourvue d'une salle polyvalente, pouvant accueillir des ateliers, des concerts, des rencontres, etc. De plus, dans le secteur clos des jeux, il y a un espace avec gradins permettant des animations sonores ou non, sans déranger le reste de la structure. En effet, beaucoup d'étudiants fréquentent les lieux pourvus de nombreuses tables et assises, comme salle d'étude. La bibliothèque de Coire étudie actuellement la valorisation de ses collections de jeux hors normes et qui ne peuvent être stockés dans l'espace d'exposition, les jeux et jouets d'extérieur, les déguisements et les jeux géants. Il s'agit pour elle de trouver comment médiatiser cette collection non-visible auprès de ses usagers. Un projet de développement d'une collection de jeux vidéo est actuellement en réflexion.

⁴⁹ Appelé Open Library, ce système de gestion de prêt sans personnel demande une infrastructure spécifique comme le RFID et les bornes de prêt permettant un service automatisé. Son principal attrait est l'augmentation des heures d'ouvertures tôt le matin, le soir et le weekend (inclus dimanche). (Bibliosuisse INFO 2019, pp. 5-8)

⁵⁰ « L'ancien cours de base CLP, une formation continue pour les collaborateurs des bibliothèques de lecture publique sans formation et sans diplôme I+D est en cours de révision. » (Bibliosuisse 2018)

Tableau 13 : Caractéristiques de la structure mixte de Coire

Stadtbibliothek Chur – Bibliothèque communale de Coire			
Nbre de livres	46'226	Nbre d'objets ludiques	1'693
Surface publique	872 m ²	-	
Classement livres	CDD simplifiée	Classement jeux	AT7 ⁵¹
ETP bibliothèque	9,01	ETP ludothèque	1
Total ETP	10,01	Total bénévoles	0
Ouverture	51h/semaine	Ouverture total avec Open +	112h/semaine
SIGB	WinMedio		
Type d'abonnement	Payant pour tous les médias		
Modèle	Intégré, communalisé, collections contiguës		

4) Après 30 ans d'existence, la bibliothèque-ludothèque associative du village d'Etoy a rejoint la toute nouvelle bibliothèque scolaire dans le nouvel établissement scolaire. La ludothèque d'Etoy a semble-t-il suivi le modèle de fonctionnement de la ludothèque de Sainte-Croix, en ce qui concerne le partage des locaux avec la bibliothèque. Ainsi, c'est aujourd'hui une bibliothèque mixte publique et scolaire communalisée et appelée médiathèque, qui partage les locaux avec la ludothèque associative. Cette dernière est au bénéfice d'une « indemnité auxiliaire » de la Commune d'Etoy, permettant de rémunérer une ludothécaire pour un poste à 20%. (Commune d'Etoy 2019, pp. 4, 30)

Plusieurs étapes ont permis ce rapprochement : dès 2015, un désherbage des collections a été fait avant le déménagement, ainsi qu'une planification et l'élaboration de l'aménagement selon les besoins des institutions. Puis durant les mois d'été, un groupe de travail a aidé pour le déménagement et la mise en place. Ensuite, les règlements d'usage ont été fondus en un seul document. Un code couleur permet de distinguer les espaces jeunesse, adulte et jeux. En effet, les devantures d'étagères présentent soit du bleu (adulte), soit de l'orange (jeunesse), ou du vert (ludothèque).

Toutefois, l'aménagement uniforme (sauf les couleurs) n'a pas convenu pour le média jeu, plus volumineux que les livres. En effet, malgré une double tablette, certains jeux ne sont pas stables et un système de rangement vertical, sécurisé par du scotch de carrossier pour éviter que les boîtes ne s'ouvrent, a dû être mis en place. Mais ce système est possible uniquement avec les jeux dont les boîtes ont été plastifiées.

Une certaine perte de liberté ait été ressentie du côté des bénévoles de la ludothèque, toutefois l'équipe est fière de bénéficier d'un lieu moderne et de collections renouvelées et attractives.

Actuellement, la partie bibliothèque publique a les mêmes horaires que la ludothèque, soit 7 heures d'ouverture hebdomadaire. Quant à la partie bibliothèque scolaire, elle est ouverte uniquement aux écoliers et aux classes, 26,5 heures par semaine.

⁵¹ L'AT7 apporte des innovations à la classification décimale (IG WBS 2013)

Le public n'est pas invité à jouer sur place. Les assises et gradins en mousse de la bibliothèque permettent aux lecteurs de s'installer. Les animations de jeux se déroulent dans une autre salle ou au dehors. Les accueils de classes de la bibliothèque scolaire se déroulent sur place. La coordination des équipes est efficace grâce à une réunion mensuelle regroupant les deux institutions. La bibliothèque et la ludothèque ont deux comptes lecteurs : une carte physique du côté bibliothèque et un compte sans carte du côté ludothèque. Ainsi, il suffit de donner son nom pour emprunter, et l'utilisateur se trouve par conséquent peu impacté par le double système. Toutefois, deux guichets de prêt cohabitent côte-à-côte, un pour chaque institution.

La fréquentation est perçue en hausse par la ludothèque. Environ deux-tiers du public fréquentent les deux structures. Les horaires élargis et le parking facilitent l'accès, de même qu'un abonnement ludothèque « all inclusive ». La ludothèque a comme projet de créer des ateliers, d'accueillir des classes et de renouveler ses bénévoles. La bibliothèque a comme projet de proposer d'avantage d'animations (par exemple avec la projection de films), des ouvertures en soirées et de développer un escape game en partenariat avec la ludothèque.

Tableau 14 : Caractéristiques de la structure mixte d'Etoy

Médiathèque d'Etoy			
Nbre de livres et autres médias	16'000	Nbre d'objets ludiques	850
Surface bibliothèque	255 m ²	Surface ludothèque	45 m ²
Classement livres	CDU	Classement jeux	COL arrangé
ETP bibliothèque	1,3	ETP ludothèque	0,2
Total ETP	1,5	Total nbre bénévoles	9
Ouverture scolaire	26h50/semaine	Ouverture publique	7h/semaine
SIGB	Alma et InfoLudo 4		
Type d'abonnement	Payant dès 18 ans		
Modèle	Indépendant, volontariat + communalisé, collections séparées		

5) La bibliothèque et ludothèque municipale et scolaire d'Orsières est pourvue d'un double espace situé sur deux étages : la partie bibliothèque est au rez-de-chaussée et la partie ludothèque au sous-sol. Elle est située dans un établissement scolaire et a un statut de bibliothèque mixte, communale et scolaire. Les livres sont classés selon la CDU et les jeux selon COL : toutefois, les jouets ont un système de classement à part. Les usagers empruntent avec une seule carte lecteur et gratuitement, quel que soit le type de collection. Le prêt interbibliothèques est possible pour les livres avec la Médiathèque Valais et pour les jeux avec l'Association valaisanne des ludothèques. Les horaires sont communs, sauf le samedi et pendant les vacances scolaires quand la ludothèque est fermée.

La fusion de la ludothèque associative avec la bibliothèque communale date de juin 2015. L'opportunité de reprendre les collections de la ludothèque, alors située dans le même établissement scolaire, est venue après la démission en bloc des ludothécaires bénévoles. Les étapes du rapprochement se sont faites d'un coup.

Les deux ans qui ont suivi ont permis de tester la gestion de l'animation et des accueils de classes et de se rendre compte de la fréquentation. Les objets ludiques ont nécessité un recatalogage complet pour s'intégrer à Netbiblio.

La conséquence de cette fusion sur les collaborateurs est l'acquisition de nouvelles compétences. Les agents de bibliothèque ont été mis à contribution pour le catalogage des jeux, ce qui a permis l'introduction de ce nouveau média. Un moment d'acclimatation a été nécessaire. Le soutien communal durant tout le processus a été précieux. La responsable de la structure a suivi les cours de la Haute École Sociale de Genève⁵², pour l'obtention du certificat de ludothécaire. La fréquentation des usagers a augmenté et des partenariats ont vu le jour avec la crèche et l'UAPE, avec, par exemple, des dons de jeux pour leur espace à eux. Le prêt de jeux aux classes entières est bien accueilli et l'accueil de classes se fait dans les deux parties.

En accord avec les normes de la FLS pour la gestion des collections (acquisitions, nbre de jeux selon le bassin de population, etc.) et pour l'aménagement de la ludothèque, la responsable de la structure a professionnalisé la ludothèque avec également un traitement des collections normalisé, l'instauration d'une même signalétique, la création de documents de gestion et l'obtention d'un Certificat Valais Excellence⁵³.

Tableau 15 : Caractéristiques de la structure mixte d'Orsières

Bibliothèque et ludothèque municipale et scolaire d'Orsières			
Nbre de livres	11'000	Nbre d'objets ludiques	500
Espace bibliothèque	86 m ²	Espace ludothèque	110 m ²
Classement livres	CDU	Classement jeux	COL
ETP bibliothèque	0,90	ETP ludothèque	0,45
Total ETP	1,35	Total bénévoles	0
Ouverture bibliothèque (hors scolaire)	9h/semaine	Ouverture ludothèque	6h30/semaine
SIGB	Netbiblio		
Type d'abonnement	Gratuit		
Modèle	Intégré, communalisé, collections séparées		

6) La bibliothèque-médiathèque de Pully est en phase de création d'une nouvelle identité visuelle. Elle est située au rez-de-chaussée d'un établissement scolaire. La ludothèque associative est enclavée dans la bibliothèque, dans une salle pourvue de baies vitrées, et est, par ce fait, dépendante des horaires d'ouverture de la bibliothèque pour accueillir le public.

⁵² Certificat de Formation Professionnelle des Ludothécaires de la Ville de Genève 2016-2017
https://www.hesge.ch/hets/sites/default/files/contribution/plaquette_ludo_16-17_v2_.pdf

⁵³ Pour un engagement de l'entreprise dans une démarche citoyenne à l'égard du Valais et de ses habitants (certification ISO 9001 pour la qualité et ISO 14001 pour l'environnement)
<http://www.valais-excellence.ch/fr/pages/public/label-valais-excellence-13>

La signalétique des deux institutions est différente, leurs logiciels de gestion également, ainsi que leurs cartes usagers. Une à deux animations sont faites en commun par année, mais toutes les autres actions de médiation se passent à des moments différents.

La cohabitation est strictement indépendante, elle existe depuis une douzaine d'années et ce, avant la création de l'actuelle bibliothèque-médiathèque, en 2013.

À l'origine, la bibliothèque publique et la bibliothèque scolaire ne faisaient qu'une. La séparation a eu lieu en 2012, et la ludothèque, déjà partenaire de la bibliothèque publique, a suivi le déménagement. La fréquentation a augmenté pour la ludothèque et la fréquentation des jeunes, des familles et des adolescents est significative pour la bibliothèque, qui n'a pas de mission d'accueil parascolaire. Ceci est dû à sa situation au sein d'un établissement scolaire et de la réunion des publics fréquentant l'une ou l'autre des structures.

L'inscription à la bibliothèque est gratuite, celle à la ludothèque est payante. L'association de la ludothèque bénéficie d'une subvention couvrant la rémunération d'un ludothécaire diplômé à 50%, elle est ainsi sous un autre dicastère que la bibliothèque, au sein de l'administration communale.

Tableau 16 : Caractéristiques de la structure mixte de Pully
Bibliothèque-médiathèque et ludothèque de Pully

Nbre de livres	38'399	Nbre d'objets ludiques	1'400
Surface bibliothèque	env. 320 m ²	Surface ludothèque	120 m ²
Classement livres	CDU	Classement jeux	COL personnalisé
ETP bibliothèque	3,2	ETP ludothèque	0,5
Total ETP	3,7	Total nbre bénévoles	13
Ouverture bibliothèque	34h/semaine	Ouverture ludothèque	8h30/semaine
SIGB	Archimed et InfoLudo		
Type d'abonnement	Double : gratuit et payant		
Modèle	Indépendant, volontariat + communalisé, collections séparées		

7) Le cas de la structure mixte de Sainte-Croix s'est révélé non représentatif pour le contexte du mandant et la présentation en tableau de son organisation tripartite, a été mise de côté. En effet, étant indépendantes, la bibliothèque publique, la bibliothèque scolaire et la ludothèque ont chacune une gouvernance propre. Toutefois, le modèle indépendant ne convient pas, car c'est dans le cadre d'un modèle associé que la bibliothèque publique et la ludothèque fonctionnent ensemble. La bibliothèque publique est associative et elle propose un abonnement payant à ses membres, elle partage ses locaux avec la bibliothèque scolaire, mais n'a pas les mêmes horaires d'ouverture, car l'accueil des classes n'est pas ouvert au public. La ludothèque se situe dans un espace distinct et ses collections sont contiguës des livres pour les tout-petits, elle propose également un abonnement payant.

La coordination est tripartite, mais la bibliothèque scolaire bénéficie d'un horaire d'environ une vingtaine d'heures et a, de fait, la priorité sur les deux autres parties, pour l'organisation et la gestion du lieu.

Fait marquant, les ludothécaires ont développé, avec l'AVDL, la collection de jeux DYS, que la ludothèque de La Tour-de-Peilz a intégré et valorisé, jouant ainsi le rôle de ludothèque pilote. La prescription de jeux certifiés DYS est un atout particulier à la Suisse Romande.

Les deux entretiens menés avec les responsables de la bibliothèque publique et de la ludothèque associative furent une grande source d'informations et de retours d'expérience, qui ont été intégrés à la réflexion et aux recommandations.

3.2.2 Observations

Pour des raisons de mesures sanitaires dues à la pandémie, seulement cinq visites ont pu se faire, dans un laps de temps différent que celui prévu à l'origine. Les visites se sont accompagnées d'une observation de terrain et de prises de photos. La plupart des structures avaient réorganisé leur espace public, pour convenir aux normes sanitaires en vigueur et le public n'était pas assez représentatif d'une période « normale » pour être analysé.

La phase d'observation a permis de comparer les structures entre elles, tout en confrontant la théorie à la réalité. Une grille d'observation (cf. [Annexe n°8](#)) a été constituée de quatre catégories essentielles que sont l'organisation physique, la médiation, la relation à l'usagers et l'affluence. Ainsi, dans chacune des catégories, les éléments observables ont été décrits de façon manuscrite, lors de chacune des visites.

Le résultat est resté sous forme de brouillon et s'accompagne d'une série de photos, qui seront transmis aux mandants, mais non publiés dans le présent mémoire. Le compte-rendu des visites n'a donc pas été formalisé, mais a permis de préciser certains points. En effet, cette phase d'observation a permis d'enrichir les informations qualitatives récoltées sur les structures et de confirmer certains faits relevés lors des entretiens ou des lectures.

Une attention particulière au système de cote pour définir l'uniformité des systèmes de classement selon les différents types de médias, de même avec la signalétique de la structure et sa forme selon les secteurs bibliothèque et ludothèque.

Le système de cotes de jeux n'est pas un procédé développé, le système d'identification des jeux est, quant à lui, plus abouti et unanimement utilisé. Ces systèmes de cote et d'identification ont pu être schématisés dans l'[Annexe n°9](#), nous permettant de visualiser la diversité rencontrée lors de l'enquête et qui pourront servir de modèle ou de réflexion pour la gestion des collections de la nouvelle structure mixte.

Le flux des usagers n'a pas pu être observé à cause des mesures sanitaires dues à la pandémie. Et des discussions informelles, sur le moment avec les équipes présentes, ont apporté quelques éléments utiles à la compréhension des modes de fonctionnement.

3.2.3 Comparaison

Dans le panel des institutions étudiées, nous avons retrouvé nos trois modèles avec quelques variables.

En effet, l'hypothèse était que le **modèle indépendant** relevait de la simple cohabitation, sans hiérarchie commune et sans service commun. La nuance se trouve avec l'exemple d'Etoy, où une ludothécaire responsable a été engagée par la Commune, sans toutefois avoir le même statut que les bibliothécaires. De plus, même s'agissant d'une cohabitation dite « simple », il était attendu une forme de collaboration dans la médiation culturelle, surtout venant d'une structure située dans un même lieu. Ce qu'a démenti l'exemple de Pully qui comptabilise une activité en commun par année.

Le **modèle associé**, en plus de partager un espace, des activités, voire des services, aurait pu fonctionner sous la même hiérarchie, étant une même structure dans un même lieu. Dans nos exemples, les deux cas sont présents : Annemasse a une direction commune avec un management bien particulier, et les bénévoles de Sainte-Croix collaborent étroitement avec la responsable de la bibliothèque scolaire, mais sont restreints dans leur indépendance opérationnelle.

Le **modèle intégré**, qu'Isabelle Jornot appelle intégration complète⁵⁴, correspond à l'idée de départ qui était : une structure, un service, une hiérarchie. Toutefois, on observe que le partage des espaces n'est pas toujours possible et quand c'est le cas, les collections sont plutôt sectorisées. Les horaires tendent à s'harmoniser, mais là aussi, la réalité doit faire face aux moyens dont dispose la structure pour assurer les ouvertures au public.

Le statut institutionnel de la structure, s'accompagnant d'une communalisation aurait sous-entendu une rémunération à tout le personnel. Le cas de Bagnes est emblématique avec une coordination d'équipe bénévole et rémunérée, dont les statuts divergent. Notons que selon sa responsable, cette situation est due à une phase de transition.

Voici les observations relevées sur les modèles d'organisation de structures mixtes :

Tableau 17 : Réalité des modèles et leurs points-forts

Modèles	Types	Gouvernances	Points-forts
Indépendant	Bibliothèque et ludothèque	1 direction institutionnelle	Aménagements spécifiques selon le type de collections
	Médiathèque	1 direction associative	Expertise du domaine
Associé	Bibliothèque et ludothèque	1 direction institutionnelle 2 directions associatives	Complémentarité de l'offre
	Tiers-lieu	1 direction institutionnelle	Transmission de compétences
			Agilité de la structure
			Pratiques participatives
Intégré	Bibliothèque	1 direction institutionnelle	Diversification des publics
	Bibliothèque et ludothèque		Médiation forte
			Professionalisation de la ludothèque et des ludothécaires

⁵⁴ (Jornot 2019, p.10)

Le statut propre à chaque modèle est trop diversifié pour en faire une généralité. Ainsi, on observe que la cohabitation entre institution et association peut prendre plusieurs formes : communalisé pour la partie institutionnelle, volontariat indemnisé⁵⁵ ou volontariat rémunéré par une subvention communale pour un certain pourcentage ETP. De plus, l'association de deux structures, même de façon très rapprochée comme le partage d'un même espace, n'est pas une condition garantissant une gouvernance commune, ni un statut égal.

On l'a vu, l'intégration est avant tout administrative, elle permet en premier lieu de fusionner les ressources. Elle a un statut communalisé, mais les associations partenaires ne sont pas obligatoirement dissoutes. Toutefois aucun employé communal ne fait du bénévolat dans la structure où il travaille. Les personnes rémunérées par leur association en font, elles, souvent.

3.3 Fonctionnement

L'organisation interne des activités d'une structure ne suit pas un seul modèle. Cette organisation est souvent l'héritage d'une évolution structurelle passée. De même, l'organisation peut être implicite, mais construite sur les activités et l'expérience. Et, parfois, elle peut prendre différentes formes selon le type de pilotage mis en place à l'interne. Nous éclairons ici, les formes classiques de cohabitation entre une institution et une association, afin de correspondre au contexte actuel du mandat.

La gouvernance dans le service public est basée sur une hiérarchie verticale. Dans les communes d'une certaine taille, tout secteur d'activité de l'administration est inséré dans un service, avec à sa tête un chef de service, placé sous l'autorité d'un membre de la Municipalité, la Municipalité étant l'autorité suprême. La gestion de la commune, de même que ses comptes et budgets, sont de la responsabilité de la Municipalité, mais soumis au contrôle et à l'approbation du Conseil communal. Dès lors, les subventions sont mises au budget par la Municipalité sur proposition des services, lequel budget est approuvé par le Conseil communal. Formellement, d'une année à l'autre une subvention peut être créée, modifiée voire supprimée. Dans notre cas, « la commune est responsable d'assurer les services de base de la bibliothèque. Si la bibliothèque fait partie de l'administration, elle est financée par le budget ordinaire de la commune conformément au mandat [en tant que prestataire de service à la population] donné par celle-ci. » (Bibliosuisse 2020, p.8)

Pour le cas qui nous intéresse, la vision stratégique du développement de la bibliothèque est envisagée par le responsable de structure et son supérieur hiérarchique. Ainsi, son organisation opérationnelle est à la charge du responsable de structure, et les tâches courantes sont réalisées par les employés de l'institution, selon leurs attributions, tous œuvrant à garantir le service à la population.

Du côté associatif, la gouvernance est partagée par ses membres, avec la désignation d'un comité qui organise le pilotage des activités de l'association. Le comité fonctionne selon une gouvernance circulaire et sur un principe de collégialité. Toutes les décisions sont prises à l'interne, sans que l'organe qui subventionne, même majoritairement, ne soit consulté. Un rapport d'activité et des comptes, est dûment remis à celui-ci, une fois par année. Ainsi, dans les ludothèques « les choix d'utilisation des ressources, des politiques d'acquisition et des activités sont donc faites en interne. » (Jean 2019, p.27)

⁵⁵ Indemnisation des frais des bénévoles

Les sources de financement dans le milieu associatif viennent du soutien de ses membres, d'organismes de bienfaisance et des collectivités publiques. Dans le cas d'une ludothèque, ce sont les abonnements des membres non-bénévoles, qui sont le socle de toute l'activité de l'association.

Certaines aides ponctuelles peuvent être obtenues par la Loterie Romande qui « [...] distribue l'intégralité des bénéfices à des associations [suisses romandes] d'utilité publique dans les domaines de l'action sociale, de la culture, du sport, de l'éducation, de la recherche, du patrimoine et de l'environnement. » (Société de la Loterie de la Suisse Romande 2020) Enfin, des demandes de subventions communales peuvent être déposées aux autorités, par les associations ayant leur raison sociale sur la commune.

3.3.1 Gestion du personnel

Sur le terrain, on observe plusieurs formes de management influençant la structuration et le fonctionnement interne, les deux principales étant : la gestion pyramidale, dite « verticale » ; et la gestion circulaire, dite « horizontale » ou « partagée ».

La hiérarchie en pyramide est la forme classique de management dans les institutions et dans les entreprises. Son avantage est d'offrir une répartition des rôles clairement définie et de fait, une répartition des tâches optimisée pour une exécution performante du travail. Elle permet une mutualisation des tâches et le développement des compétences spécifiques à chaque tâche.

La hiérarchie pyramidale s'organise par :

- Fonction
- Secteur
- Matière
- Projet

Dans les institutions, les ressources humaines rattachées à l'organe tutélaire offrent un cadre aux responsables de structures, qui sont tenus de réaliser les objectifs définis avec leur chef de service. Les responsables pilotent leur équipe en s'appuyant sur la réalisation des tâches décrites dans la description de poste et coordonnent l'activité quotidienne des structures, entre autres. Selon les observations du terrain, l'organisation du personnel en bibliothèque est presque toujours de type pyramidal. À l'exception du Tiers-Lieu La Bulle, pilotée avec une organisation libérée⁵⁶ (horizontale), selon les théories de Jean-François Zobrist et Isaac Getz. (Getz et Carney, 2016) L'organisation (ou l'entreprise) libérée s'appuie sur les principes que l'homme est bon, il faut donc le laisser libre de faire les bons choix qu'il/elle aurait faits spontanément, et partir du principe que c'est « celui qui fait qui sait », pour ainsi redescendre l'organisation du travail au niveau du travailleur qui exécute les tâches.

Les bibliothécaires (dans notre contexte) sont engagés par la commune, ou son entité responsable, selon un contrat d'engagement régi par les articles 319 à 343 du code des obligations et selon les statuts en vigueur dans l'administration de ladite commune.

Dans les associations, la hiérarchie (horizontale) se fait par représentation, le comité gère les opérations propres aux activités, dans le but de répondre aux objectifs fixés par les statuts de l'association, sa raison d'être. Tous ses membres peuvent participer aux activités.

⁵⁶ Pour aller plus loin : [Une entreprise libérée, c'est quoi ?](#)

L'encadrement de ce volontariat se fait avec des contraintes horaires et souvent au cas par cas, selon les capacités de chacun des volontaires. Certaines associations développent la gestion de leur gouvernance partagée⁵⁷ en utilisant, par exemple, des outils d'intelligence émotionnelle lors de leurs réunions, ou lors de brainstormings ou encore d'ateliers.

Ces pratiques permettent de faciliter la prise de décision et de répartir horizontalement la délégation du pouvoir. Bénévolat Vaud⁵⁸ conseille de désigner au minima une personne chargée de l'accompagnement des bénévoles et de prendre la mesure de la tâche, car « la conduite des ressources humaines bénévoles n'est pas chose aisée. Elle s'avère même plus délicate que la gestion des ressources humaines salariées. » (bénévolat-vaud 2011)

Un des principaux avantages du fonctionnement associatif est la grande liberté d'action que s'autorise l'organisation pour atteindre ses objectifs. Ainsi, les membres de l'association gèrent et font fonctionner la ludothèque comme ils l'entendent. La FLS conseille de conclure un contrat de bénévole avec les ludothécaires, pour assurer un cadre, formaliser les buts et préciser les droits et les devoirs des deux parties. (cf. [Annexe n°4](#))

Le cas de la gestion de bénévoles en bibliothèques est un sujet bien documenté en France, la législation étant différente qu'en Suisse. C'est surtout la forme de management qui nous intéressera. En effet, une fiche très complète proposant des outils d'encadrement et d'organisation d'équipes, « Manager et animer une équipe de bénévoles en bibliothèque (inter)communale » édité par l'ENSSIB. (Leneutre et al. 2017)

Le cas de bénévoles engagés et rémunérés par des associations, est soumis à la législation suisse sur le travail⁵⁹, conclu par un contrat de travail (régé par le Code des Obligations article 319 et suivant). Le guide suisse sur la création d'association de Marie-Chantal Collaud propose un canevas pour rédiger ce type de contrat. (Collaud 2009, pp.86-90)

Deux autres formes de gouvernances, moins connues ont été observées sur le terrain. Il s'agit de la collégialité, mise en pratique à la ludothèque de La Tour-de-Peilz, qui a pour principe de distribuer les responsabilités et l'autorité à plusieurs personnes sans lien hiérarchique entre elles. Ainsi, chacune des personnes est responsable d'une partie de l'activité de l'association et elles prennent ensemble les décisions importantes.

Cette forme permet de « [...] faciliter la mise en valeur des bénévoles engagés car chacun des membres de l'équipe dirigeante étant amené à représenter l'association dans son domaine de compétence [...] ». (Marin 2019) Toutefois, toutes les démarches administratives, pour être légales en Suisse, s'accompagnent d'une signature unique représentant la personne morale de l'association auprès des autorités et des administrations (par exemple, pour ouvrir un compte en banque au nom de l'association).

La dernière forme d'encadrement non-conventionnelle rencontrée sur le terrain est, elle aussi, beaucoup documentée dans la littérature professionnelle : c'est la participation citoyenne. Elle se réalise par la mise en place de pratiques participatives, encourageant la population à participer à la gouvernance d'un projet.

⁵⁷ Pour aller plus loin : [La Gouvernance Partagée, qu'est-ce que c'est ?](#)

⁵⁸ L'association des bénévoles du canton de Vaud, proposant conseils, soutien et formations aux comité d'association et à leur membres

⁵⁹ <https://www.ch.ch/fr/droit-du-travail/>

Cela peut concerner une proposition unique, touchant de près la bibliothèque, ou encore une série d'ateliers participatifs autour d'une thématique, dans laquelle les usagers et les non-usagers sont invités à donner leurs avis et leurs idées, permettant un développement au sein de l'organisation de la bibliothèque. (Bats 2015) (Désilets 2013) Le Tiers-Lieu La Bulle, à Annemasse, accompagne, nous l'avons vu, ses pratiques participatives avec la population qu'il dessert d'une forme d'encadrement « libéré ».

3.3.2 Gestion des collections

La gestion des collections a la même signification en bibliothéconomie qu'en ludothéconomie : nous entendons par là l'ensemble des pratiques qui touche l'organisation des collections pour permettre d'offrir un service de prêt à la population. Ces deux économies englobent également les politiques en matière de services (quels services, selon quelle organisation, etc.), de public (accès, médiation, règlement, etc.) et de l'institution (missions, gestion, personnel, etc.).

En bibliothéconomie, la gestion des collections prend divers aspects intellectuels et pratiques : avec la mise en place du système de prêt, du système de classement, la politique d'acquisition et documentaire, le traitement (réception, catalogage, indexation), l'équipement (cotation, identification), le classement (rangement, classification) et la mise en valeur des documents. Ces pratiques sont moins formalisées en ludothèque⁶⁰, mais néanmoins présentes.

Le système de catalogage est un des points de divergence entre les bibliothèques et les ludothèques. En effet, le catalogage des objets documentaires lie les auteurs à leurs œuvres et ces derniers sont leur point d'entrée principal au catalogue. Et c'est ce point qui oppose les pratiques de catalogage dans la gestion de collections d'objets ludiques et d'objets documentaires. Ainsi, les jeux ont pour entrée principale au catalogue leurs noms (titre), et pour entrées secondaires leurs éditeurs, leurs catégories et leurs ID. Mais leurs auteurs, concepteurs ou illustrateurs ne sont, eux, pas répertoriés au catalogue.

Ceci entraîne, on le voit lors de fusions, des migrations de systèmes au profit des SIGB conçus pour la bibliothèque. Le logiciel de ludothèque peut être très complet⁶¹, car développé pour les besoins spécifiques aux collections d'objets ludiques. Toutefois, le choix de migrer l'ensemble des données sur ce système n'est jamais fait. Si deux systèmes cohabitent, ils engendrent deux comptes pour un même usager. Mais si un système est préféré, une migration sera mise en place et les données y seront transférées.

Un rapide aperçu⁶² des possibilités techniques possibles avec GO-Soft (la société de développement du système intégré de gestion de ludothèque InfoLudo) nous apprend qu'en théorie une interface commune avec un autre logiciel de gestion serait possible. Toutefois, dans l'éventualité de liens entre deux logiciels et de leurs bases de données, lier les comptes usagers ne serait pas conseillé.

⁶⁰ La référence, formalisant la pratique de la ludothéconomie au quotidien et dans le détail, est le livre d'Annie Chiarotto : « Les ludothèques » (Chiarotto 1991, pp.109-160)

⁶¹ InfoLudo développé par Go-soft.ch

⁶² Entretien du 02 juin 2020, avec Go-soft.ch

L'interface commune de deux logiciels pourrait être du côté back office, comme front office. Ce qui nous laisse envisager la possibilité d'une interface commune, proposant deux logiciels métiers.

La fusion des comptes lecteurs et joueurs dépendra du choix du modèle d'organisation de la nouvelle structure mixte. En effet, le maintien d'un abonnement payant pour les jeux pourrait compliquer le « parcours usagers »⁶³, mais comme on l'a souligné dans nos observations de structures mixtes, des solutions simples peuvent être mises en place pour faciliter l'expérience du public.

3.3.2.1 Cohabitation des collections

Dans notre étude, une structure sur sept a des collections de jeux et de livres mélangées, proposant une offre combinée avec une position des jeux sur la tablette du haut, souvent présentés de face.

Deux structures sur sept présentent leurs offres de livres et de jeux de manière contiguë, voisinant directement les secteurs concernant le même public. Les étagères contenant des livres suivent, dans une même travée, les étagères contenant des jeux et les jouets.

Quatre structures ont séparé leurs collections dans des espaces distincts, dans un même endroit, mais par des cloisons, par des étages distincts ou encore dans des lieux différents. À l'exception d'une structure qui a divisé son espace avec des rangées de bibliothèques, toutes les structures ont hérité d'une situation antérieure. À l'instar des rangements des documents audiovisuels qui ont leurs propres meubles, mais qui sont situés au sein d'une bibliothèque.

Ainsi, on peut en conclure que la cohabitation des collections peut être plus ou moins mélangée, suivant le degré de collaboration des équipes dans leurs tâches courantes. Dans un même espace, trois cas existent :

- les collections sont séparées en secteurs selon le type de média, cloisonnées ou non
- les collections sont contiguës, à la suite les unes des autres, classées selon l'ordre des sections des objets documentaires
- les collections sont mélangées, sur une même étagère ou d'un étage à l'autre d'une bibliothèque, classées selon l'ordre des objets documentaires

Tableau 18 : Gestion des collections des structures mixtes

Structure	Fonds	Classification livres	Classification jeux
Sainte-Croix	Collections contiguës	CDU	COL
Coire	Collections contiguës	CDD (personnalisé)	AT 7
Annemasse	Collections mélangées	CDU	COL
Bagnes	Collections séparées	CDU	ESAR (en cours)
Etoy	Collections séparées	CDU	COL (personnalisé)

⁶³ Schématisation d'une expérience utilisateur dans un contexte de prestation de service et selon un personnage représentant un public cible. (cf. [Annexe n°12](#))

Orsières	Collections séparées	CDU	COL
Pully	Collections séparées	CDU	COL (personnalisé)

Pour la classification des jeux, deux systèmes sont majoritairement utilisés : ESAR et COL. Toutefois, on observe plusieurs structures personnalisant leurs systèmes. Et la bibliothèque suisse-allemande a choisi le système de classification AT7 largement répandu Outre-Sarine. (cf. [Acronymes](#))

Nous retrouvons les deux grands systèmes de classification des objets documentaires CDD et CDU dans toutes les structures visitées. Une analyse d'exemples de sous-classement, ne semblait pas pertinente dans notre contexte. En effet, il existe autant d'ordres de classement de bandes dessinées ou de documents audiovisuels que de bibliothèques, pour ne citer que deux des sections dont le classement fait débat.

3.3.3 Partage des espaces

Le partage des espaces est un point important pour l'organisation d'une structure mixte, impactant l'agencement, la circulation des usagers, et l'identité d'une institution. Il pourrait faire l'objet d'une recherche approfondie, tant le sujet est vaste. En général, les projets d'établissement de nouvelles structures, incluant l'institution Bibliothèque, sont accompagnés par des spécialistes en aménagement d'intérieur.

Dans notre étude, on constate que les aménagements d'exposition accueillant les collections sont, en général, regroupés dans un même bâtiment et dans un même lieu, quand cela est possible. C'est alors le type d'aménagement choisi qui impactera les espaces d'exposition des collections : si la structure mixte a pu investir auprès du même prestataire l'ensemble sera uniforme et pensé pour une circulation efficace d'une collection à l'autre.

Parfois, le mobilier choisi par la bibliothèque pour l'ensemble de sa structure mixte ne convient pas aux dimensions des objets ludiques. En effet, la volumétrie d'un château-fort en plastique ou d'un livre induit une différence d'espace d'exposition, au niveau de la profondeur et de la hauteur.

Les locaux d'exploitation non-publics, tels que les locaux de préparation et de fournitures ou les bureaux dévolus aux tâches administratives, n'ont pas fait l'objet d'une analyse pour ce travail. Le degré du partage d'un espace commun dépend aussi de la proposition d'horaires d'ouverture au public, communs ou non.

Ainsi, la volonté d'harmoniser les horaires des structures mixtes impacte la disposition des collections et leur possible cloisonnement. J'ai pu relever que le partage des espaces, dans 4 cas sur 7, est séparé par une cloison, par une travée formant une entrée ou un îlot, par une baie vitrée ou par un étage.

Mais un cas de collections séparées est en recherche de lieu permettant un rapprochement physique. On observe un lien direct entre l'aménagement commun et la signalétique unifiée. (cf. Tableau 19, page suivante)

Tableau 19 : Partage des espaces

Lieu	Espace	Signalétique	Aménagements	Horaires	Dont harmonisation
Annemasse	Partagé	Commune	Communs	Communs	Fait
Bagnes	Séparé	Séparée	Séparés	Différents	En cours
Coire	Partagé	Commune	Communs	Communs	Fait
Etoy	Partagé	Commune	Communs	Communs	Fait
Orsières	Séparé	Séparée [°]	Séparés	Communs*	En cours
Pully	Séparé	Séparée	Séparés	Communs*	Non
Sainte-Croix	Séparé ^{°°}	Commune	Communs	Différents**	Non

* Communs, mais moindres pour la ludothèque qui peut ouvrir uniquement quand la partie bibliothèque est ouverte au public.

** Communs entre les associations et différents avec la bibliothèque scolaire.

[°] Une harmonisation est en cours, on observe un logo commun, des affiches partagées, mais une différence dans la signalétique des collections.

^{°°} Dans ce cas, les collections de jeux accueillent une sélection de livres, mais en étant séparés de la partie bibliothèque.

Ainsi, l'espace partagé ou non, ayant un aménagement et une signalétique identiques, sont tout aussi importants pour unifier l'image et l'identité de l'institution, que l'harmonisation des horaires, qui lui, offre une prestation de service continue.

4. Synthèse

Nous avons pu l'analyser lors de notre étude de terrain, la réalité des modèles conceptuels d'organisation de structures mixtes comprend des nuances dues à l'héritage du fonctionnement et de la situation de chaque structure. On le voit particulièrement bien sur le tableau suivant, qui comporte peu de profil type.

Tableau 20 : Fonctionnement global de structures mixtes

Structures	Modèles	Statuts	Fonds	Gouvernance	Management
Annemasse	Associé	Communalisé + rémunéré*	Collections mélangées	1 direction	Libéré**
Bagnes	Intégré	Communalisé + volontariat	Collections séparées	1 direction	Hiérarchie verticale
Coire	Intégré	Communalisé	Collections contiguës	1 direction	Hiérarchie verticale
Etoy	Indépendant	Communalisé + rémunéré***	Collections séparées	2 directions	Double°
Orsières	Intégré	Communalisé	Collections séparées	1 direction	Hiérarchie verticale
Pully	Indépendant	Communalisé + rémunéré***	Collections séparées	2 directions	Double°
Sainte-Croix	Associé	Communalisé + volontariat	Collections contiguës	3 directions	Double°

* Rémunéré par l'association disposant d'un mandat des pouvoirs publics, dont les employés sont intégrés à l'équipe communalisée.

** La structure mixte est coordonnée selon des principes de l'entreprise libérée. L'association de la ludothèque fonctionne avec une gouvernance circulaire. Ce sont deux formes de gouvernance partagée.

*** Les subventions communales comprennent la rémunération d'un demi ETP, ou moins, qui assure les ouvertures avec les bénévoles.

° Double : institutionnel avec une hiérarchie pyramidale et associative avec une représentativité des membres par son comité.

Ainsi, sans tenir compte des fonds, le modèle intégré propose une uniformité de statut, de gouvernance et de type de management. Le modèle associé et le modèle indépendant, sans doute de par leur forme de cohabitation, associent les statuts communaux, avec le statut associatif, qui, obtenant parfois un budget auprès de la commune, peut rémunérer un^e ludothécaire diplômé^e.

L'état des lieux a rendu les modèles théoriques proposés par la revue de la littérature plus complexes qu'attendu, révélant une diversité dans les organisations due, semblerait-il, aux statuts multiples coexistant au sein des structures. Le contexte suisse apporte, lui aussi, une dysharmonie des statuts professionnels. En effet, la Suisse ne dispose pas de formations de degré supérieur en Science du Jeu et ne permet pas, actuellement, la professionnalisation des ludothèques. Et pourtant, ce point peut pourrir être abordé sous deux angles d'approche différents : s'efforcer de reconnaître la pratique comme professionnalisante, ou s'efforcer de développer une formation reconnue.

4.1 Scénarios

Les scénarios possibles dans le contexte suisse, avec les forces en présence, dans le cas de la création d'une nouvelle structure mixte bibliothèque-ludothèque et selon l'observation de terrain et les retours d'expérience récoltés. Après l'analyse : la réalisation.

4.1.1 Scénario_1 : modèle indépendant

Le cas d'une cohabitation entre une bibliothèque et une ludothèque sur un modèle indépendant conserverait le statut de chaque structure, induirait peu de changement pour les parties prenantes et leur permettrait de s'allier pour proposer une offre de service complémentaire.

Toutefois, cette forme de cohabitation pourrait engendrer une cohésion difficile de leurs équipes autour d'une vision commune, possiblement avec des parties prenantes partageant des buts différents. Les horaires d'ouverture seront probablement différents, en raison des moyens disponibles inégaux en faveur de la bibliothèque, qui dispose de personnel qualifié et rémunéré assurant l'accueil au public. Dans ce cas, un enclavement en secteurs est à prévoir, pour marquer le libre-service « ouvert », de celui qui ne l'est pas. La médiation pourrait se révéler complémentaire, mais réalisée de manière parallèle, avec des forces vives inégales, cette fois en faveur de la ludothèque qui dispose de nombreuses bénévoles mobilisables en même temps. La signalétique et l'aménagement risquent d'être différents et de brouiller l'identité de la structure, si les budgets d'investissements ne sont pas proportionnels et pensés globalement.

L'espace dévolu aux collections sera, semble-t-il, partagé. Une organisation par secteur comme c'est le cas dans leur ordre de classement actuel, induirait un secteur jeunesse qui deviendrait disproportionné. Car, voisinant les collections d'objets ludiques, le secteur jeunesse serait alors d'une importance considérable, par rapport à la répartition actuelle des objets documentaires : jeunesse et adulte. Le mélange complet des différents types de collections, dans un même secteur, paraît peu réalisable dans sa gestion au quotidien si les tâches courantes ne sont pas partagées par les différentes équipes. Les compétences de gestion pour chacune des collections ne seront pas partagées, et, même si l'appétence pour l'autre média est présente au sein des équipes, chacune d'entre elles garderont leur domaine d'expertise.

Ce scénario est le reflet d'un **statut quo**, qui induirait peu de changements dans les habitudes de travail des parties prenantes : pas de statut identique sans communalisation de la ludothèque, mais un rapprochement marqué des institutions avec une potentielle entraide ponctuelle des forces en présence. Nous aurions au final un lieu commun, deux structures, deux statuts, deux équipes, deux gouvernances et une complémentarité (plutôt qu'une alliance et un pilotage inter-institution demandant une attention particulière) offrant une identité multiple.

4.1.2 Scénario_2 : modèle associé

L'association de deux structures de nature proche dans leurs activités comme dans leurs missions, ainsi qu'on l'observe avec la bibliothèque et la ludothèque, présente une complémentarité d'offres évidente. Cette forme de cohabitation est concrétisée, la plupart du temps, avec deux services côte à côte partageant un même espace. Même si les statuts diffèrent lors de la cohabitation d'une structure institutionnelle avec une structure associative, l'organisation commune de certaines tâches et le partage des ressources sont ce qui distingue le modèle associé du modèle indépendant.

Dans cette configuration, une collaboration complète entre les équipes est possible si une gouvernance commune a été mise en place. Cette direction commune est, en effet, une condition pour une transmission de compétences la plus efficace, ainsi qu'une souplesse face aux changements, dans les équipes. De même, une vision d'avenir commune est un levier fort pour construire une identité, et donc, une image de structures soudées partageant des buts communs.

La gouvernance peut être double, mais une inégalité de statut péjorative resterait inévitablement liée aux moyens mis à disposition pour réaliser les activités avec, dans ce cas, une harmonisation des horaires impossible. En effet, selon les « lignes directrices pour les bibliothèques publiques » de Bibliosuisse, il est indispensable d'établir une corrélation entre les heures d'ouverture et le nombre d'habitants de la commune qu'elle dessert, afin de réaliser sa mission garantissant l'accessibilité à l'information et à la culture (donc au lieu, aux collections et aux services). Par exemple, pour une commune de plus de 10'000 habitants, l'amplitude horaire devrait être de 40 heures par semaine, six jours sur sept. (Bibliosuisse 2020, p.8-9) Cette recommandation est un véritable challenge pour l'institution bibliothèque, nécessitant un financement conséquent. Ainsi, cette situation s'avère hors de portée pour une structure associative, créant un déséquilibre entre les horaires d'ouverture de la bibliothèque et ceux de la ludothèque qui disposerait de moyens trop limités.

La gestion des tâches courantes peut, dans ce modèle associé, être organisée de manière transversale aux équipes. Le degré de collaboration est directement en lien : avec les ressources mises en commun, que ce soit au niveau des ressources humaines, matérielles, financières, et même organisationnelles. Ainsi, la gouvernance permettant le pilotage de la structure sera le levier pour garantir l'agilité de la structure. Si les gouvernances divergent, toute l'organisation se trouvera articulée **côte à côte** : avec des domaines d'expertise forts, mais une rigidité sur les horaires de chaque partie prenante, et une collaboration sur les tâches quotidiennes difficilement partagées entre les équipes.

Avec ce modèle, il est important de se donner les moyens d'offrir une image institutionnelle unie, surtout en ce qui concerne l'identité visuelle, l'aménagement, la signalétique, le règlement, et si possible, une continuité de service.

4.1.3 Scénario_3 : modèle intégré

Le cas d'une intégration des collections dans une structure unique est le modèle offrant le plus de possibilités de développement. En effet, si l'intégration structurelle est conjuguée à la fusion administrative, alors les moyens, les ressources, les processus, la qualité de service et l'uniformisation des pratiques se cumulent pour donner au projet culturel une amplitude plus importante que la somme de ses parties.

Les services sous une même hiérarchie, et fonctionnant avec une même équipe, répondent tous aux missions de l'institution, dans un même élan unissant les forces-vives et les compétences.

La gestion des collections tend vers le modèle de gestion bibliothéconomique qui offre une normalisation inscrite dans les pratiques métiers. Il s'avère que c'est justement l'une des craintes du milieu de la ludothèque, qui, au moment de sa fusion avec une bibliothèque, perdrait ses pratiques et, de fait, son identité.

La médiation pourrait se programmer avec des perspectives infiniment plus larges, que permettent un double savoir-faire né de l'expérience et une diversité d'animations, possibles avec des collections complémentaires se répondant, afin de faire converger les accès à la culture et le partage des publics.

La gestion du personnel et des collections serait une tâche plus lourde, comprenant des phases d'ajustement et d'expérimentation. L'innovation de service pourrait s'accompagner d'une innovation managériale avec une coordination des équipes moins conventionnelle, qui pourrait, ainsi, favoriser la dynamique et la cohésion entre les équipes. En effet, nous avons pu observer qu'une gouvernance commune n'implique pas automatiquement une dissolution de l'association qui maintient certaines de ses activités.

Toutefois, la communalisation, elle, enlève une partie des responsabilités et des tâches des bénévoles en ludothèque. Le risque serait que les membres bénévoles restants se désinvestissent dans leurs engagements, avec à la clef une perte de savoir-faire et de force vive, irrévocablement.

La possibilité de créer des collections mélangées est dans ce scénario, la plus probable. En effet, les différents types de médias offrent ainsi simultanément plusieurs points d'accès à la culture, en partant du rangement, jusqu'à l'utilisation multiple du lieu : une image interculturelle, interinstitutionnelle et interdisciplinaire complète.

Avec une mise en commun des ressources, ce scénario est la forme de **synergie** la plus complète. Avec l'avantage d'amener une professionnalisation reconnue aux ludothèques, il a le désavantage de voir apparaître un risque certain lié à l'appétence du jeu de la part de l'équipe. En effet, la gestion des collections ludiques, telle que préconisée par la ludothéconomie, demande un investissement en temps et un soin particulier. La collection d'objets ludiques peut ainsi perdre du sens, si sa gestion n'est pas appropriée.

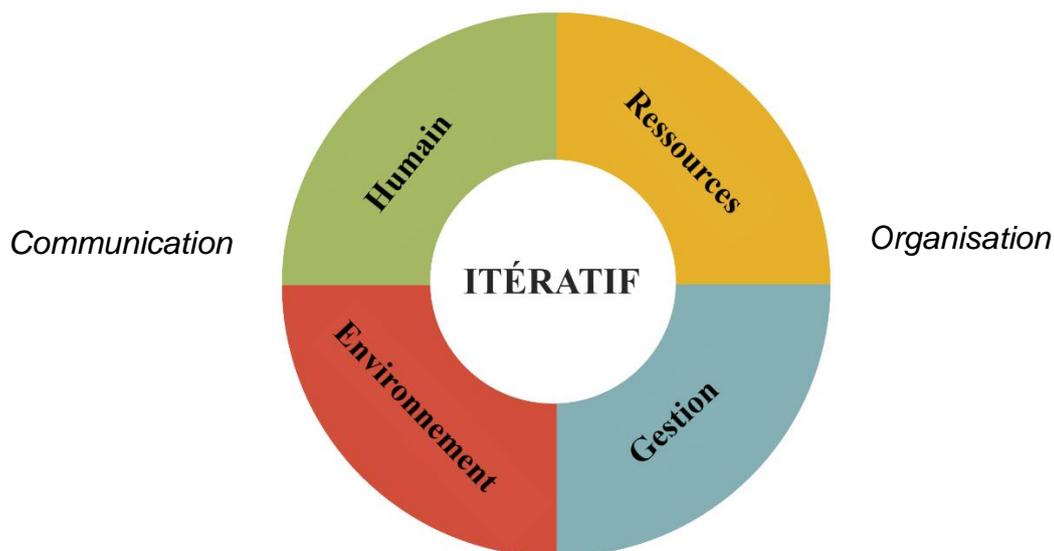
Ce risque surgit particulièrement quand les bénévoles de l'association sont remerciés, ou si la ludothèque intégrée devient une collection parmi d'autres.

4.2 Risques et opportunités

Avec un angle plus large, nous pouvons observer que les structures mixtes bibliothèque-ludothèque, présentent des risques spécifiques à la croisée des deux branches (bibliothèque et ludothèque), qui prendraient racine dans la gestion de deux entités. Nous proposons ainsi de mettre en lumière ces risques, toujours selon le contexte du mandat et en valorisant les solutions envisageables.

Le type de risques rencontrés au sein des institutions, regroupe quatre grandes catégories :

Figure 3 : Types de risques



Cette analyse ne porte pas sur des risques de type danger, mais sur des risques apportant probablement des difficultés dans le fonctionnement d'une structure mixte. La plupart de ces points ont été relevés dans le rapport sur le jeu en bibliothèque de Françoise Legendre⁶⁴, ainsi que dans le mémoire de recherche de Mathilde Jean sur l'évolution des ludothèques en France⁶⁵ et enfin, grâce aux retours d'expérience obtenus avec les entretiens des responsables de structures mixtes. Un tableau complet de l'analyse des risques figure en [Annexe n°10](#).

Voici les points les plus représentatifs pouvant impacter le fonctionnement d'une structure mixte :

- Bruit et chahut, causant un conflit d'usages des publics dans un même espace.
- Pics de fréquentation cumulés, amenant une abondance de demandes non absorbable et péjorant l'accueil et le service. Particulièrement avant et après les vacances scolaires, les samedis et les mercredis.
- Hygiène problématique des jeux utilisés en extérieur (entre autres), demandant une organisation spécifique lors de leurs retours.
- Utilisation de tout l'espace de la structure pour le jeu sur place, avec une circulation des usagers entravée, un éparpillement et des pertes de pièces.

⁶⁴ (Legendre 2015)

⁶⁵ (Jean 2019)

- Sectorisation des compétences induisant une polyvalence difficile.
- Collection qui perd du sens si pas d'appétence au jeu de la part de l'équipe.
- Gestion des retours avec des protocoles différents selon les types de collections. Activité plus lourde et chronophage pour les objets ludiques, à prévoir dans la distribution des tâches.
- Horaires différenciés ne permettant pas d'offrir un type de service en continu.
- Tensions au sein des équipes entravant la collaboration, dues à une cohabitation de statuts différents, d'un sentiment d'illégitimité, ou d'un manque de reconnaissance.

Il apparaît que l'attention portée à l'organisation et à la communication permettrait de garantir à la fois une qualité de travail, de service, d'accueil et un seuil de performance, sur lesquels il s'agit de veiller de façon cyclique. En effet, de manière générale, la communication et l'organisation sont les éléments clés pour une coopération réussie. Ainsi, élaborer une communication interne et externe avec soin, soude la cohésion des gens autour des idées. De même, que penser la gestion des ressources de façon globale et opérationnelle, permet d'éviter des conflits d'intérêt et des inégalités, source de tension.

Une analyse des opportunités pouvant subvenir lors de la création d'une nouvelle structure mixte, nous paraît pertinente à souligner au vu des retours d'expérience obtenus. Ainsi, les occasions suivantes pourraient être saisies :

- L'opportunité de devenir une institution culturelle à forte valeur, démocratisant l'accès à la culture et favorisant la fréquentation des publics intergénérationnels et interculturels.
- Développement et mise en place du troisième lieu, offrant une image en lien direct avec les différents usages et besoins de la population qu'elle dessert.
- Favoriser le vivre-ensemble et la rencontre des publics, par des animations, ou des espaces dédiés.
- Permettre l'émulsion des pratiques, pour une collaboration créative au sein du personnel, et un service à la population de qualité.
- Offrir une médiation culturelle enrichie, par différents types de médias se répondant.
- Construire des pratiques participatives avec ses publics : par exemple, en organisant un atelier participatif ouvert à tous, pour décider du nom de la structure.
- Expérimenter d'autres styles de management : par exemple, avec une gouvernance partagée.
- Développer d'autres types de collections atypiques : par exemple, en lien avec la fréquentation scolaire, grâce au prêt de microscopes, de télescopes, d'instruments de musique, ou tout objet onéreux pouvant être utile au public.
- Développement et diversification des compétences métiers, avec la création d'une formation à l'interne et par un partage de connaissances régulier, entre les spécialités : par exemple, en créant un temps d'échange pour apprendre les règles de jeu et savoir les expliquer, ou pour savoir classer les livres selon le système en place.

Certaines de ces opportunités nous paraissent importantes à développer, elles sont donc reprises au chapitre 4.3 [Recommandations](#).

4.2.1 Analyses SWOT

Après une présentation des scénarios possibles, une analyse de risques ainsi que des opportunités pouvant surgir, l'élaboration de recommandations demande encore une vision macro de la situation, que nous proposons avec deux analyses SWOT.

En effet, les analyses des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces de la Bibliothèque publique et de la Ludothèque associative, mettent en parallèle beaucoup de points favorisant un équilibre inédit.

Tableau 21 : SWOT Bibliothèque publique

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Rôle symbolique fort et durable pour sa population • Métier en mouvement, développement des compétences pouvant s'adapter au changement • Processus d'automatisation, de modélisation des tâches et de rationalisation • Offres de services gratuites • Proche de ses habitués et prescription pour ses publics connus • Participant à la constitution d'une culture commune • Ses missions répondent aux politiques publiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Image sérieuse et élitiste • Fracture numérique de ses usagers peu connue, voire peu encadrée si les collaborateurs connaissent le même problème • Advocacy et lobbying national en construction • Institution traditionnellement axée sur les collections pour leur diffusion et leur valorisation, et moins axée sur la relation au public • Fidélisation difficile du public 18-35 ans • Crispation sur le fonctionnement historique de la bibliothéconomie
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • Évoluer pour offrir l'expérience du troisième lieu • Autonomisation des usagers pouvant effectuer les opérations de prêt avec des bornes • Partenariats avec le tissu socio-culturel et socio-éducatif possibles • Rayonnement au-delà des frontières de la commune • Évolution vers une Bibliothèque troisième lieu, ou une forme de Médiathèque possible 	<ul style="list-style-type: none"> • Stagnation de la fréquentation • Désintérêt pour les collections • Porte d'accès à l'information moins attractive que la concurrence actuelle • Peu de moyens attribués pour financer des infrastructures techniques • Politique documentaire ne suivant pas les nouveaux besoins de la population en termes de diversité des médias • Formations continues en décalage avec les besoins numériques de la population

Tableau 22 : SWOT Ludothèque associative

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Constante évolution de l'offre • Perfectionnement constant des pratiques • Émergence de collections utiles aux partenaires socio-éducatifs et aux acteurs de la santé • Soutien des collectivités publiques • Reconnue comme association d'utilité publique • Être un acteur du développement durable • Lieu de rencontres des publics 	<ul style="list-style-type: none"> • Offre orientée vers un public familial et juvénile uniquement • Formations non reconnues • Développement structurel dépendant de subventions • Pas de processus d'automatisation, de modélisation des tâches et de rationalisation • Traitement des collections impliquant des tâches d'inventaire lourdes • Advocacy timide et lobbying national inexistant
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • Développement de la présence sur le territoire possible • Se faire reconnaître comme service public • Organiser une formation professionnalisante, reconnue • Développer des collections pouvant attirer tous les âges • Agilité structurelle favorisant l'expérimentation et les projets pilotes • Engouement du public pour les pratiques ludiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Vieillesse de ses volontaires • Subventions non régulières • Obsolescence du média • Visions divergentes au sein de la branche • Pas de vision d'avenir ambitieuse, ni de plan stratégique commun • Lieux mis à disposition pouvant être retirés • Offres de services payants pouvant être un frein

On le voit, des éléments se répondant pourrait s'allier pour équilibrer les deux structures.

Le rôle symbolique fort de l'institution bibliothèque a su développer des missions utiles à la communauté et permis de réaliser les objectifs des collectivités publiques et de leur politique. De fait, la bibliothèque est reconnue comme service public et bénéficie d'une communalisation, alors que les associations d'utilité publique sont au bénéfice de subventions non pérennes, impactant leur développement. L'opportunité d'une alliance avec les bibliothèques permettrait aux ludothèques de faire un pas vers la reconnaissance professionnelle et en tant que service public.

Le contexte de stagnation quant aux inscriptions d'usagers en bibliothèque pourrait trouver un nouveau souffle en s'apparentant aux ludothèques, pour proposer une offre répondant à l'engouement du public pour les pratiques ludiques. Dans tous les cas, les collections d'objets ludiques pourraient développer leurs fonds pour attirer un public intergénérationnel et non uniquement ciblé sur les pratiques ludiques de l'enfance. Ainsi, les difficultés de fidélisation de non-usagers selon les tranches d'âge pourraient s'inverser.

La bibliothèque est toujours ouverte aux partenariats avec d'autres institutions socio-culturelles, à des fins de médiation, de diffusion du savoir, de valorisation des collections et de collaboration dans les services rendus à la population. Sur ce point, la bibliothèque possède déjà un riche éventail de partenaires, tant socio-culturels, socio-éducatifs, que les acteurs du réseau santé-social. Les deux institutions pourraient, l'une avec l'autre, renforcer leurs liens avec des acteurs externes.

Un autre point plus délicat, propre au contexte suisse, est l'établissement de plans stratégiques communs à une branche. En effet, le lobbying en faveur du développement institutionnel auprès du pouvoir législatif est un défi de taille que semble se donner les associations nationales de bibliothèques et de ludothèques. À nouveau, une union des forces permettrait un déploiement d'un plaidoyer commun, rayonnant, pour être actif et réactif à l'échelon national et défendre les besoins de la branche.

4.3 Recommandations

Pour répondre à l'objectif du mandat qui est d'accompagner le projet de cohabitation vers une solution réalisable, nous allons développer deux propositions et les moyens d'y parvenir.

Le **scénario_2 : modèle associé** est un bon candidat pour nos deux structures, proposant une cohabitation côte à côte qui nécessiterait peu de restructuration. Dans ce format d'organisation, la communalisation peut être vue de manière partielle, avec une coexistence institution-association, mais il est conseillé de soutenir une gouvernance unique coordonnant les équipes. De plus, pour pallier une probable inégalité de moyens que les statuts vont engendrer et la problématique du service interrompu par des horaires différents, une création de poste, pour augmenter le 0,2 ETP en ludothèque, paraît raisonnable, et pour ne pas surcharger les 2,8 ETP de la bibliothèque de La Tour-de-Peilz. En effet, l'association de la ludothèque de La Tour-de-Peilz connaîtra à court terme un déficit de renouvellement de ses ressources humaines.

La transmission de compétences entre les bibliothécaires et les ludothécaires est fortement encouragée, car elle permettrait d'offrir un service élargi et de valoriser les ressources culturelles des deux structures. Dans le cas où une gouvernance unique n'est pas possible, une personne externe prenant le rôle de médiateur permettrait de « faciliter » la coordination et la bonne compréhension entre toutes les parties prenantes.

L'établissement d'une charte commune est fortement recommandé, unifiant ainsi les visions et les buts de chaque structure, pour œuvrer dans une même direction et offrir une cohésion des équipes qui, soudées par un sens commun, harmoniserait l'entente des différents profils.

Si un seul responsable est désigné pour l'ensemble du projet, cela pourrait être l'opportunité de mettre en place un management différent avec l'emploi d'outils de gouvernance horizontale, afin de ne pas imposer un changement trop brusque aux bénévoles, risquant un désinvestissement massif, et afin de valoriser leur dynamique d'intelligence collective.

L'harmonisation des horaires est toujours préférable, mais cela dépendra des moyens mis à disposition de la nouvelle structure. L'aménagement, l'agencement, la cohabitation des collections et la répartition des espaces (publics et non-publics) seront à appréhender avec toutes les parties prenantes lors de séances régulières, si possible avec le représentant de l'organe de tutelle de la nouvelle structure.

J'encourage même à désigner également un chef de projet ayant pour tâche de réunir toutes les demandes, les documents et les informations servant le projet, un liant bienvenu jusqu'au déménagement.

Le **scénario_3 : modèle intégré** est lui une option toute prête pour créer une offre de service innovante, telle que le souhaite l'organe de tutelle de la nouvelle structure. Je recommande dans le cas d'une fusion, d'opérer par phases, et de communiquer sur celle-ci. Ces phases pourraient comporter des étapes de co-construction, avec des groupes de travail, chapeautés bimensuellement par le responsable de la nouvelle structure, ce qui permettrait d'impliquer l'ensemble des parties prenantes. En effet, il convient de ne pas négliger l'ampleur que peut avoir un changement de statut et d'organisation pour l'équipe de la bibliothèque qui perdrait certains de ses repères. De même que l'agilité propre à la forme associative, ne signifie pas non plus opérer des changements sans accompagnement et sans paliers.

Le pilotage d'une bibliothèque-ludothèque fusionnée devrait répondre aux difficultés des deux institutions. Une charge de travail conséquente est à prévoir.

Les définitions stratégiques de développement pourraient ainsi permettre de :

- Cibler les non-publics en leur proposant une offre originale
- Augmenter la fréquentation de la structure
- Créer un programme de médiation culturelle riche, réalisable avec les forces en présences
- Obtenir une reconnaissance du rôle de service public de l'institution ludothèque
- Professionnaliser et uniformiser les pratiques de travail
- Avoir une image innovante
- Développer le troisième lieu
- Proposer des activités à des nouveaux partenaires socio-culturels, socio-éducatifs, santé-social et associatifs
- Étudier la possibilité de rendre l'abonnement des jeux gratuit

4.3.1 Dans tous les cas

Quel que soit le choix du modèle d'organisation, les moyens permettant d'offrir un cadre idéal à la nouvelle structure mixte sont multiples. En voici quelques-uns :

Tisser des liens entre les deux objets culturels que sont les objets documentaires et les objets ludiques.

- Les collections peuvent se répondre en alliant leurs ressources pour :
 - Créer une médiation culturelle à plusieurs facettes (Legendre 2015, p.99)
 - Créer des ponts avec le patrimoine conservé par les bibliothèques (Legendre 2015, p.79)
 - Par exemple, valoriser les collections de jeux suisses

Conserver le dynamisme et la force-vive des bénévoles, pour mettre en place des activités ambitieuses et riches, pour :

- Conserver l'association pour des mandats d'animation
 - Par exemple pour offrir des rencontres régulières autour du jeu
- Donner un cadre à la participation citoyenne

- Diversifier la participation des publics
- Diversifier l'offre d'animation
 - Fidéliser un public ado et jeunes adultes, peu représenté

Créer une identité commune avec :

- Un logo commun
- Une communication commune
- Une inauguration festive
- La diffusion d'articles dans les journaux présentant la nouvelle structure
- Un ameublement commun

Organiser des groupes d'échange de compétences :

- Apprendre à jouer, apprendre à ranger (Legendre 2015, p.93)
- Jouer ensemble régulièrement pour créer une cohésion d'équipe
- Feed-back régulier

Évaluation régulière de la qualité de service, pour opérer des ajustements en douceur, avec :

- Création d'un tableau de bord avec analyse de statistiques
- Enquêtes aux usagers
- Recalibrer les projets au besoin (Legendre 2015, p.99) avec une communication spécifique

Ouvrir la proposition de jeux pour un public adulte

- Toucher un des groupes cibles de non-usagers en ludothèque
 - Avec par exemple, des collections de jeux solo, ou les jeux « sérieux »

S'ouvrir à d'autres types de collections atypiques et proposer au prêt :

- Des outils
- Des objets de cuisine ou de couture
- Des instruments de musique
- Des jeux vidéo
 - Sans toutefois chercher à concurrencer les institutions voisines proposant la même offre, comme la Bibliothèque-Médiathèque de Vevey
 - Cibler une offre de collection pour un public précis

4.3.2 Proposition d'outils

Listons encore quelques outils opérationnels ayant fait leur preuve pour aider le pilotage d'une nouvelle structure et de son développement :

1. Formaliser l'organigramme hiérarchique de la nouvelle structure
2. Proposer une Mind Map de l'environnement de l'institution, pour offrir une compréhension immédiate de la structure
3. Élaborer une charte commune (Legendre 2015, p.81)
4. Élaborer des missions communes et les communiquer
5. Rédiger un plan stratégique avec une vision à long terme (Canton du Valais 2019)
6. Rédiger une déclaration d'intention, rédigée avec toutes les parties prenantes
7. Rédiger une convention de travail avec les bénévoles

8. Rédiger un cahier des charges et une description de poste pour tous les rôles
9. Développer et réserver des moments feed-back, pour aider à la coordination, au fonctionnement et au partage des savoirs
10. Élaborer un règlement aux usagers commun
11. Créer des nouveaux services avec des outils collaboratifs :
 - a. Design de service
 - b. Design Thinking
 - c. Consultations citoyennes et pratiques participatives
12. Élaborer des documents de gestion
13. Évaluer la performance du service, avant – après, avec le taux de pénétration, le taux de rotation, etc., donc développer les statistiques
14. Modéliser un parcours usagers pour améliorer le flux, le service, l'ambiance et l'accueil du lieu (cf. chapitre suivant)

4.3.3 Parcours usagers

Le parcours en [Annexe n°11](#) a été pensé pour un cas d'une structure-mixte offrant un service de prêt en continu. Il éclaire la nouvelle structure du point de vue de l'expérience du public utilisateur du lieu. Il permet de pointer du doigt les points de friction péjorant l'appréciation d'un service.

Ainsi, nous pouvons planter le décor suivant : le collège sera « situé sur l'axe menant de la gare au lac, les passants circuleront devant les baies vitrées de la bibliothèque et de la ludothèque (au rez). Les classes seront à l'étage. » (Arboit 2019) La structure sera implantée dans le nouveau Collège Courbet et aura une entrée unique de plein pied. Un guichet servant d'accueil, de banque de prêt et de retour, accueillera les usagers à l'entrée. Les collections seront, à priori, contiguës. Un espace de consultation commun sera pourvu d'assises et de tables. L'aula du collège pourra servir de lieu pour les animations ponctuelles.

Nous avons choisi comme personnages représentant un groupe cible de l'institution une famille. C'est donc un père de famille et son fils qui viennent utiliser le service de la nouvelle structure. Une fiche PERSONA⁶⁶ qui scénarise l'action est disponible en [Annexe n°12](#), elle permet de nous plonger dans la réalité ressentie par le public.

Malgré tout, sans aucune indication d'aménagement, le résultat du parcours usager manque de précision et pourrait être repourvu avec une plus grande efficacité au moment de la conception d'aménagement définitive, ce qui permettrait de définir plus finement les points de friction afin d'y remédier.

⁶⁶ En marketing, un « persona » est une personne fictive, représentant un groupe cible, ici la famille

5. Conclusion

Tout l'enjeu des modèles d'organisation de structures mixtes se situe dans l'éventail des formes que peuvent prendre l'union des missions, le partage de l'espace, la collaboration des équipes et dans la mise en commun des services.

Bien dimensionner les projets est important pour garantir leur viabilité et leur qualité, permettre de développer des propositions cohérentes tant au niveau des services, des ressources et des usages de la nouvelle structure. (Legendre 2015, p.99)

Les modèles sont représentatifs d'une situation générique, ils sont faits pour être adaptés au terrain lors de leur mise en place. Ainsi, il serait opportun de les observer en condition réelle et au jour le jour. La nouvelle structure mixte de La Tour-de-Peilz pourrait servir d'institution pilote, analysant le concept choisi pour son organisation, face à des contraintes et des réalités plus complexes. Le modèle pourrait ainsi être affiné, dans une perspective utile à toute la profession.

Il n'a pas été possible de comparer les statistiques de la bibliothèque avec ceux de la ludothèque. La démarche d'évaluation aurait pu mettre en évidence tout le panel des complémentarités possibles et les forces d'une union, en s'appuyant sur des données chiffrées. En effet, les méthodes d'évaluation de performance d'un service sont une aide à la décision et au pilotage, et de fait sont vivement encouragées lors d'une vision de développement.

Deux problèmes sont apparus, lors du mandat, qui ont impacté ce projet d'évaluation. D'une part, l'enregistrement des données des usagers ne comportait pas suffisamment de détail. En effet, le nombre d'inscrits en bibliothèque habitants la commune, ne figurait pas dans les données fournies. Ce chiffre sert à dégager une analyse de l'impact de la structure dans l'environnement pour lequel il est conçu. D'autre part, les membres usagers de la ludothèque se voient attribuer un compte par famille, sans que le nombre de personnes exacte utilisant la carte ne soit connu. Le taux de rotation des collections de la bibliothèque a pu être calculé : toutefois, là encore, un manque de précisions sur les types de collections ne nous permet pas d'interpréter les résultats.

Ainsi, il est vivement conseillé de mettre en place un dispositif de collecte de données, ainsi qu'une sélection d'indicateurs permettant d'effectuer une analyse quantitative sur la performance, sur l'activité et de l'impact de l'institution sur les usagers et non-usagers, et ceci, avant le déménagement des deux structures. Pour favoriser la synergie des services, une évaluation de chacune des deux institutions permettrait d'identifier le potentiel et le développement commun que l'on pourrait attendre. La qualité de service pourrait être, elle, étudiée avec des enquêtes de satisfaction, après le déménagement. Ces rapports d'analyse permettent d'appuyer les besoins structurels auprès des autorités de tutelle et de rendre compte des changements auprès de la population.

La notion d'identité institutionnelle est revenue sous plusieurs aspects tout au long du travail : au niveau de la reconnaissance, ou de la crainte de la perte d'identité, et sur l'image double de services cohabitant sans synergie, mais en cumulant les offres. Au niveau de l'innovation, nous avons peu de retours d'expérience sur la création de services originaux, ou sur le partage d'espaces complètement conceptualisés, comme l'aurait laissé penser l'entretien avec Patricia Oger.

L'accessibilité aux collections pour construire ma documentation fut difficile à réaliser. J'ai pu, ou dû, m'appuyer sur les ressources documentaires principalement en ligne et en dehors des bibliothèques universitaires. L'antique Larousse encyclopédique en dix volumes datant de 1962, qui était présent à la maison de commune pendant la fermeture du libre-accès des BU, a su faire l'affaire au-delà de mes espérances. Un passage éclair en librairie pour « copier » une traduction d'un dictionnaire français-latin, s'est aussi révélé inhabituel comme méthode de recherche, mais fructueux.

Les documents du fonds de l'IDHEAP (Institut de hautes études en administration publique) de Lausanne, aurait été très utile pour la compréhension de ce qu'implique une institution publique au niveau structurel, politique et législatif. Je n'ai pu trouver de bibliothécaire responsable pour ce fonds, qui aurait pu m'indiquer les ressources utiles, ni avant, ni pendant le semi-confinement. Ce fonds avait été récemment intégré aux collections de l'Unil. C'est finalement la petite bibliothèque à disposition des employés municipaux, qui a su me renseigner sur certains points clefs propre au service public.

Des difficultés personnelles dues à la pandémie se sont surtout révélées dans mon organisation du travail, lors du semi-confinement à domicile. Les incertitudes, d'une semaine à l'autre, sur la durée de cette situation et sur les délais des réouvertures des institutions, ont miné mon efficacité au travail pendant cette période. L'éclatement de la frontière entre lieu de vie, lieu professionnel et zone de loisirs, a été très pesante à vivre. Les difficultés liées au travail de mandat ont-elles aussi, été organisationnelle : ainsi, les visites ont dû être programmées dans un laps de temps restreint et très rapidement après la réouverture au public. Les entretiens ont été menés à distance avec une charge de travail plus importante que prévue et la volonté d'observer les flux des usagers n'a pas pu être réalisée.

L'uniformisation de la carte d'inscrits s'est avérée un faux problème sur le terrain, des solutions toutes simples ont été trouvées et appliquées, rendant possible la cohabitation de deux systèmes de gestion. Les points problématiques liés aux logiciels de gestion restent les systèmes de catalogage qui, eux, diffèrent dans leurs pratiques.

J'ai été fortement impressionnée par les étapes qui ont amené la professionnalisation de structures fusionnées en Valais, comme le démontre le rapport établi par la ludothèque de Bagnes avant sa fusion (qui ne m'est pas possible de rendre public dans ce travail, mais qui sera montré en exemple auprès du mandant). Ce rapport comporte une analyse complète de l'existant, du fonctionnement, des besoins, d'un état des lieux complet, et pourrait apporter une grande clarification quant au budget à prévoir dans le cas d'une communalisation. La deuxième fusion valaisanne a, elle aussi, fait un travail de fond impressionnant, dégageant des documents de gestion permettant à toute personne reprenant l'institution de gérer l'ensemble de la structure. Il en résulte qu'une conformité à un label de certification⁶⁷ professionnalise les structures et assure la qualité de service.

La revue de la littérature m'a amenée à interpréter le manque de reconnaissance de la ludothéconomie en tant que domaine, comme une possible marque d'affiliation à la bibliothéconomie. Cette appréciation devrait faire l'objet de recherches plus approfondies, avec peut-être une conclusion différente.

⁶⁷ [Label Valais Excellence](#) : Normes ISO 9001 (pour la qualité) et ISO 14001 (pour l'environnement)

Bibliographie

ALF, Association des ludothèques françaises, 2012. *Fiche métier : ludothécaire* [en ligne]. Paris : Association des ludothèques françaises, septembre 2012.

[Consulté le 15 juillet 2020]. Disponible à l'adresse :

<https://backoffice.kanas.com/drive.php?doc=MTcwMC9kb2N1bWVudHMvRG9jdW1lbnRzLW9mZmljaWVscy1uYXRpb25hbC9Eb2N1bWVudHMtZGUtYmFzZS1BTEYvRmljaGUtbWV0aWVvLUx1ZG90aGVjYWlyZS5wZGY=>

ALF, Association des ludothèques françaises, 2014. *L'identité de la ludothèque : définition des missions et des modes de fonctionnement de la ludothèque* [en ligne]. Paris : Association des ludothèques françaises, novembre 2014. [Consulté le 21 juillet 2020].

Disponible à l'adresse : https://alfludotheques.files.wordpress.com/2014/11/alf-3jl2014_programme_nov2014.pdf

ARBOIT, Stéphanie, 2019. Le Collège Courbet ne suscite que 2 légères oppositions. *24Heures* [en ligne]. 5 octobre 2019. [Consulté le 6 octobre 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.24heures.ch/val-de-romandie/riviera-chablais/college-courbet-suscite-2-legeres-oppositions/story/12732875>

BATS, Raphaëlle, 2015. *Construire des pratiques participatives dans les bibliothèques* [en ligne]. Villeurbanne : Presses de l'Enssib, 2015. [Consulté le 21 juillet 2020]. La boîte à outils. ISBN 979-10-91281-58-4. Disponible à l'adresse :

<https://books.openedition.org/pressesenssib/4137>

BELL, Jonathan, 2019. Library architecture and design: a worldwide guide. In : *Wallpaper** [en ligne]. 24 septembre 2019. [Consulté le 21 juillet 2020]. Disponible à l'adresse :

<https://www.wallpaper.com/gallery/architecture/worlds-most-beautiful-libraries>

BELLANGER, François et TANQUEREL, Thierry, 2006. *Le service public : journée de droit administratif 2005*. Genève ; Zurich ; Bâle : Schulthess. Pratique du droit administratif. ISBN 978-3-7255-5091-3

BÉNÉVOLAT-VAUD, 2011. Règles d'or du bénévolat. *bénévolat-vaud, centre de compétences pour la vie associative* [en ligne]. 2011. [Consulté le 14 août 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.benevolat-vaud.ch/benevole/regles-dor-du-benevolat->

BERSIER, Thierry, 2017. *Médiation culturelle à la Bibliothèque de La Tour-de-Peilz* [en ligne]. Genève : Haute école de gestion de Genève. Travail de Bachelor. TDB 2325 [Consulté le 10 mars 2020]. Disponible à l'adresse : <https://doc.rero.ch/record/306476?ln=fr>

BERTRAND, Anne-Marie, BETTEGA, Émilie, CLÉMENT, Catherine, ERMAKOFF, Thierry, EVANS, Christophe, ION, Cristina, PICARD, David-Georges, RAPATEL, Livia et TESNIÈRE, Valérie, 2008. *Quel modèle de bibliothèque ?* [en ligne]. Villeurbanne : Presses de l'enssib. [Consulté le 31 juillet 2020]. Papiers. ISBN 978-2-910227-73-9. Disponible à l'adresse : <http://books.openedition.org/pressesenssib/738>

BEUDON, Nicolas, 2015. Les collections atypiques : prêter autre chose que des produits culturels ? *Nicolas Beudon* [en ligne]. 25 août 2015. [Consulté le 29 juin 2020]. Disponible à l'adresse : <http://nicolas-beudon.com/2015/08/25/atypiques/>

BIBLIOSUISSE, 2018. Formation continue. *bibliosuisse.ch* [en ligne]. 2018.

[Consulté le 9 août 2020]. Disponible à l'adresse :

<https://bibliosuisse.ch/fr/Formation/Formation-continue>

BIBLIOSUISSE, et al., 2020. *Lignes directrices pour les bibliothèques publiques | 2020* [en ligne]. Aarau : Bibliosuisse, 2020. [Consulté le 25 juin 2020]. Disponible à l'adresse : <https://bibliosuisse.ch/fr/Dokumente/Shop/Downloads/Lignes-directrices-pour-les-biblioth%C3%A8ques-publiques-2020>

BIBLIOSUISSE INFO, 2019. *Bibliosuisse INFO 1/19 OPEN LIBRARY* [en ligne]. Aarau : Bibliosuisse, février 2019. [Consulté le 9 août 2020]. ISSN 2624-8646. Disponible à l'adresse : <https://bibliosuisse.ch/Dokumente/Mitglieder/Bibliosuisse-INFO/Archiv-INFO/Bibliosuisse-INFO-1-19>

BIBLIOTHECA, 2019. Bibliothèque municipale de Coire. *bibliotheca library solutions* [en ligne]. 17 mai 2019. [Consulté le 9 août 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.bibliotheca.com/fr/bibliotheque-municipale-de-coire/>

BROUGÈRE, Gilles, 1991. Compte-rendu : Les ludothèques d'Annie Chiarotto. In : *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)* [en ligne]. 1991. Vol. L'autre Europe, n° 6, p. 608-609. [Consulté le 15 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-1991-06-0608-002>

CALENGE, Bertrand, 1998. Peut-on définir la bibliothéconomie ? : un essai théorique. In : *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)* [en ligne]. 1 janvier 1998. Vol. 1998-2 : Refonder la bibliothéconomie, n° 2, p. 8-20. [Consulté le 13 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-1998-02-0008-001>

CANTON DU VALAIS, 2019. *Plan directeur des bibliothèques 2019-2023* [en ligne]. Sion : Département de la santé, des affaires sociales et de la culture, 26 février 2019. [Consulté le 7 juin 2020]. Disponible à l'adresse : https://www.bibliovalais.ch/data/documents/DI_190225plandirecteur2019-23fr.pdf

CHEVALLIER, Jacques, 2012. *Le service public*. 9e éd. mise à jour. Paris : Presses universitaires de France. Que sais-je? : le point des connaissances actuelles, 2359. ISBN 978-2-13-059504-5

CHIAROTTO, Annie, 1991. *Les ludothèques*. Paris : Ed. du Cercle de la Librairie. Bibliothèques. ISBN 978-2-7654-0463-7

CHSTAT, 2020. Définitions. *Plateforme statistique des cantons et des villes suisses* [en ligne]. 2020. [Consulté le 9 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <http://www.chstat.ch/fr/badac/definitions.php#>

COLL 1962. *Fusion*. Paris : Librairie Larousse. Grand Larousse encyclopédique : en dix volumes, vol. 5

COLL 1962. *Institution*. Paris : Librairie Larousse. Grand Larousse encyclopédique : en dix volumes, vol.6

COLLAUD, Marie-Chantal, 2009. *Comment créer et animer une association*. 3e éd., revue et augmentée. Lausanne : Réalités sociales. Travail social. ISBN 978-2-88146-137-8. 347

COMMUNE DE LA TOUR-DE-PEILZ, 2003. *Commune de La Tour-de-Peilz, statut du personnel communal*. Document interne à la commune

COMMUNE D'ETOY, 2019. Commune d'Etoy, BUDGET 2020, Préavis n° 07/2019. *etoy.ch* [en ligne]. 4 novembre 2019. [Consulté le 9 août 2020]. Disponible à l'adresse : https://www.etoy.ch/cms/images/BUDGET_2020.pdf

COURBIÈRES, Caroline, 2012. « Virtualité, représentation, signification : approche de la complexité documentaire ». In : *Études de communication* [en ligne]. 1 décembre 2012. n° 39, p. 103-116. [Consulté le 29 juin 2020]. Disponible à l'adresse : <http://journals.openedition.org/edc/4100>

CSB, Conseil supérieur des bibliothèques, 1991. *Charte des bibliothèques adoptée par le Conseil supérieur des bibliothèques le 7 novembre 1991* [en ligne]. 1991. Association du Conseil supérieur des bibliothèques, ministères de l'Éducation nationale, de la Culture et de la Recherche. [Consulté le 25 juin 2020]. Disponible à l'adresse : http://www.abf.asso.fr/fichiers/file/ABF/textes_reference/charte_bibliotheques91.pdf

DÉSILETS, Marie, 2013. La participation citoyenne comme pilier de changement social en bibliothèque publique. In : *Documentation et bibliothèques* [en ligne]. 2013. Vol. 59, n° 1, p. 17-23. [Consulté le 1 mars 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.erudit.org/fr/revues/documentation/1974-v20-n4-documentation02075/1033117ar/>

DOKK1, 2020. Biblioteket Dokk1. *Dokk1* [en ligne]. 2020. [Consulté le 21 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://dokk1.dk/biblioteket>

DRES, Hélène, 2010. *Le jeu et la bibliothèque, un outil pour changer d'image ou un réel changement ?* [en ligne]. Saint-Cloud : Université Paris Ouest - Nanterre - La Défense. Travail de Master. [Consulté le 28 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/notices/49083-le-jeu-et-la-bibliotheque-un-outil-pour-changer-d-image-ou-un-reel-changement>

ENSSIB, 2013. Bibliothéconomie. *enssib.fr* [en ligne]. 26 août 2013. [Consulté le 13 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/le-dictionnaire/bibliotheconomie>

GETZ, Isaac et CARNEY, Brian M, 2016. *Liberté & Cie : quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*. Nouv. éd. augm. Paris : Flammarion. Clés des champs. ISBN 978-2-08-137951-0

GOVERNEMENT DU QUÉBEC, 2020. Fiche du terme : Objet documentaire. *Thésaurus de l'activité gouvernementale* [en ligne]. 2020. [Consulté le 29 juin 2020]. Disponible à l'adresse : <http://www.thesaurus.gouv.qc.ca/tag/terme.do?id=CBC20>

GRANGER, Laurent, 2020. Définition de la gouvernance d'entreprise et conseils pour son organisation. *manager-go* [en ligne]. 3 juin 2020. [Consulté le 26 juin 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.manager-go.com/organisation-entreprise/gouvernance-entreprise.htm>

HABA, 2020. Le Verger. *haba.de/fr_FR* [PNG]. 2020. [Consulté le 1 août 2020]. Image disponible à l'adresse : https://www.haba.de/fr_FR/le-verger--003170

IELLO, 2020. Codenames. *iello.fr* [PNG]. 2020. [Consulté le 1 août 2020]. Image disponible à l'adresse : <https://www.iello.fr/fr/fiche/codenames>

IFLA et UNESCO, 2018. Manifeste de l'IFLA/UNESCO sur la Bibliothèque Publique 1994. *The International Federation of Library Associations and Institutions (IFLA)* [en ligne]. 22 novembre 2018. [Consulté le 23 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.ifla.org/FR/publications/manifeste-de-l-ifla-unesco-sur-la-biblioth-que-publique-1994>

IG WBS, 2013. Datenaustausch statt Katalogisieren. *Groupe d'intérêt des bibliothécaires scientifiques de Suisse* [en ligne]. septembre 2013. [Consulté le 16 août 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.igwbs.ch/datenaustausch-statt-katalogisieren/>

- JEAN, Mathilde, 2019. *L'évolution des ludothèques en France, de 1967 à nos jours* [en ligne]. Angers : Université Angers. Master Sciences de l'information et des bibliothèques. [Consulté le 3 mars 2020]. Disponible à l'adresse : <http://dune.univ-angers.fr/fichiers/18008271/2019HMSIB11290/fichier/11290F.pdf>
- JORNOT, Isabelle, 2019. *Réflexion sur la création d'un centre culturel dans le Val de Bagnes* [en ligne] Genève : Haute école de gestion de Genève. Travail de Bachelor. TDB 2412. [Consulté le 13 mars 2020]. Disponible à l'adresse : <http://doc.rero.ch/record/327850>
- KRUG, Silas, 2016. *Le regard porté sur le jeu dans les ludothèques et les bibliothèques publiques en Suisse romande*. Genève : Haute école de gestion de Genève
- LAHARY, Dominique, 2015. Les bibliothèques au risque des politiques publiques. In : *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)* [en ligne]. avril 2015. n° 5, p. 54-70. [Consulté le 29 juin 2020]. Disponible à l'adresse : <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2015-05-0054-006>
- L'ASSEMBLÉE FÉDÉRALE DE LA CONFÉDÉRATION SUISSE, 2014. Loi fédérale du 3 octobre 2003 sur la fusion, la scission, la transformation et le transfert de patrimoine (Loi sur la fusion, LFus) : RS 221.301. *admin.ch* [en ligne]. 1 janvier 2014. [Consulté le 30 juin 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/20001208/index.html>
- LA TOUR-DE-PEILZ, Municipalité, 2014. Rapport de gestion 2013. *La Tour-de-Peilz.ch* [en ligne]. 25 juin 2014. [Consulté le 27 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.la-tour-de-peilz.ch/politique/rapport-comptes-budget.php>
- LEGENDRE, Françoise, 2015. n°2015-009. *Jeu et bibliothèque : pour une conjugaison fertile* [en ligne]. Rapport à madame la ministre de la Culture et de la Communication. Inspection générale des bibliothèques. Février 2015 [Consulté le 17 août 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/notices/65198-jeu-et-bibliotheque-pour-une-conjugaison-fertile>
- LENEUTRE, Anaïs, JACQUET, Amandine et ENSSIB, 2017. Fiche pratique : Manager et animer une équipe de bénévoles en bibliothèque (inter) communale. *enssib.fr* [en ligne]. 11 mai 2017. [Consulté le 14 août 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/65135-manager-et-animer-une-equipe-de-benevoles-en-bibliotheque-intercommunale.pdf>
- LUDO LA TOUR, 2016. Les statuts. *Ludo la Tour* [en ligne]. 2016. [Consulté le 14 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.ludo-la-tour.ch/la-ludotheque/les-statuts/>
- MARIN, François, 2019. La gouvernance collégiale dans une association. *Associathèque.fr* [en ligne]. 20 août 2019. [Consulté le 14 août 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.associatheque.fr/fr/avis-expert-gouvernance-collegiale-association.html>
- MERCURE, Gérard, 1994. Bibliothéconomie... In : *Documentation et bibliothèques* [en ligne]. 1994. Vol. 40, n° 3, p. 166-167. [Consulté le 28 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.erudit.org/fr/revues/documentation/1994-v40-n3-documentation02108/1033478ar/>
- MOOR, Pierre, 2014. Réflexions de droit suisse au sujet du service public. *Association Française pour la Recherche en Droit Administratif* [en ligne]. Université de Strasbourg : Dalloz. septembre 2014. p. 57-71. [Consulté le 29 juin 2020]. Disponible à l'adresse : https://serval.unil.ch/resource/serval:BIB_F097D0C66E3B.P001/REF

OFS, Office fédéral de la statistique, 2020. Statistique des bibliothèques 2019 : Bibliothèques publiques des villes (communes dès 10'000 habitants) - 2003-2019 [EXCEL]. *Office fédéral de la statistique* [en ligne]. 21 juillet 2020. [Consulté le 26 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/culture-medias-societe-information-sport/culture/bibliotheques.assetdetail.13547586.html>

OGER, Patricia, 2015. Cohabitation des ludothèques et des bibliothèques. *Patricia OGER Consultant et Formatrice pour votre ludothèque* [en ligne]. 24 janvier 2015. [Consulté le 28 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <http://www.creation-ludotheque.fr/blog/la-cohabitation-des-ludotheques-et-des-bibliotheques/>

PIDOUX, Lorraine, NICOLET, Marie et BONJOUR, Katia, 2014. *Les 175 ans de la bibliothèque communale de La Tour-de-Peilz : 1839-2014* [en ligne]. La Tour-de-Peilz : Bibliothèque communale, 2014. [Consulté le 2 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : https://www.la-tour-de-peilz.ch/tools/pdf-viewer-biblio/web/viewer.php?file=/doc_uploads/images/bibliotheque/pdf/Plaque commémorative_175ans_bibliotheque-communale-La-Tour-de-Peilz.pdf

POULAIN, Martine, 1998. Éditorial : Refonder la bibliothéconomie. In : *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)* [en ligne]. 1 janvier 1998. Vol. 1998-2, n° 2, p. 7. [Consulté le 13 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-1998-02-0007-001>

Reconnaissance d'utilité publique en France. *Wikipédia : l'encyclopédie libre* [en ligne]. Dernière modification 6 avril 2020. [Consulté le 29 juin 2020]. Disponible à l'adresse : https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Reconnaissance_d%27utilit%C3%A9_publicue_en_France&oldid=169225376

RESSOURCES HUMAINES, 2020. Description de poste : bibliothécaire. *Ville de La Tour-de-Peilz*. [PDF] Février 2020. Document interne de la commune.

REY-DEBOVE, Josette et ROBERT, Paul, 2007a. *Le nouveau Petit Robert: dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française*. Nouvelle éd. millésime 2008 du « Petit Robert » de Paul Robert / texte remanié et amplifié sous la dir. de Josette Rey-Debove [et al.]. Paris : Dictionnaires Le Robert. ISBN 978-2-84902-321-1

REY-DEBOVE, Josette et ROBERT, Paul, 2007b. Usager, ère. *Le nouveau Petit Robert : dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française*. Paris : LeRobert, 2007. p. 2663. ISBN 2-84902-133-4

REYNAUD, Florian, 2020. Document. *Wikinotions* [en ligne]. 7 janvier 2020. [Consulté le 29 juin 2020]. Disponible à l'adresse : <http://wikinotions.apden.org/index.php?title=Document&oldid=3384>

ROBISON, Mark et SHEDD FRANCOEUR, Lindley, 2018. Les « bibliothèques d'objets » aux États-Unis. In : *La Revue de la BNU* [en ligne]. 1 novembre 2018. n° 18, p. 52-61. [Consulté le 22 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <http://journals.openedition.org/rbnu/604>

SHELLENBERG et WITTMER, 2004. Newsletter Mars 2004 : Schellenberg Wittmer Avocats. *swlegal.ch* [en ligne]. mars 2004. [Consulté le 30 juin 2020]. Disponible à l'adresse : https://www.swlegal.ch/media/filer_public/0d/32/0d32dd47-935b-4fa5-8d0a-ecde8a5114bb/swnews_0304f.pdf

SOCIÉTÉ DE LA LOTERIE DE LA SUISSE ROMANDE, 2020. Loterie Romande, entreprise. *Loterie Romande* [en ligne]. 2020. [Consulté le 13 août 2020]. Disponible à l'adresse : <https://www.loro.ch/fr/entreprise>

TLFI, 1994. Institution. *Trésor de la Langue Française informatisé* [en ligne]. 1994. [Consulté le 2 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <http://stella.atilf.fr/Dendien/scripts/tlfiv5/affart.exe?19;s=2473353375;?b=0>

TOUREV, Pierre, 2020. Définition : Collège, collégialité. *La Toupie* [en ligne]. 2020. [Consulté le 14 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <http://www.toupie.org/Dictionnaire/College.htm>

UEBERWASSER, Heinrich, 2008. Collégialité. *Dictionnaire historique de la Suisse* [en ligne]. 28 octobre 2008. [Consulté le 14 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://hls-dhs-dss.ch/articles/010093/2008-10-28/>

Pour aller plus loin :

BROUGÈRE, Gilles, 2004. Le jeu : entre objet culturel, outil éducatif et produit de consommation. *Les Rencontres Ludiques* [en ligne]. 2004. Acte de conférence. pp. 14-22. [Consulté le 17 juillet 2020]. Disponible à l'adresse : <https://rencontresludiques.org/wp-content/uploads/2020/05/RL04-ACTES-II.pdf>

SOULAS, Christine (éd.), 2019. *(Ré)aménager une bibliothèque* [en ligne]. Villeurbanne : Presses de l'enssib. [Consulté le 24 juillet 2020]. La Boîte à outils. ISBN 978-2-37546-096-2. Disponible à l'adresse : <http://books.openedition.org/pressesenssib/8163>

Annexe 1 : Définitions

Pour revenir plus en détail sur certains termes importants et proposer une compréhension globale du sujet, voici des concepts commentés qui partent de l'idée générale, pour aller jusqu'à la dimension qui nous intéresse. Ces termes pourtant courants dans le langage commun, font preuve d'une dimension culturelle et légale particulière.

La source première de ces définitions est l'Encyclopédie Larousse en dix volumes de 1962, trouvée dans la bibliothèque des employés communaux, lorsque les collections des bibliothèques universitaires ne proposaient plus de libre-service. D'autres sources variées sont venues compléter et enrichir les informations.

Fusion

Le terme « fusion » à un sens commun mais une application différente selon que l'on parle de génétique, de chimie, de physique, de linguistique, d'économique, etc. Le vocable qui nous intéresse vient du monde de la branche économique. Selon le Grand Larousse Encyclopédique, la fusion est une « Réunion de deux ou plusieurs entreprises industrielles ou commerciales en une seule. » (Fusion 1962) En Suisse, une loi sur la Fusion (LFus) réglemente le secteur privé.

Toutefois plusieurs types de fusions sont possibles entre deux ou plusieurs organismes indépendants, pour réunir les biens sociaux des sociétés d'origine. En voici deux, dont la LFus propose des dispositions. (L'Assemblée fédérale de la Confédération suisse 2014)

- La fusion de type assimilation, est entendue comme l'absorption d'une ou plusieurs sociétés par une autre. La société est dissoute et son patrimoine est transféré à la société reprenante.
- La fusion de type scission, c'est selon la loi, une combinaison des patrimoines après dissolution, en faveur d'une nouvelle société. (Schellenberg, Wittmer 2004)

L'institution

Juridiquement les institutions publiques relèvent du droit public, elles représentent un organe exécutif des pouvoirs publics et sont financées par ceux-ci. (CHStat, 2020) Entendues comme lieux publics, les institutions culturelles, sociales, religieuses, administratives et éducatives se retrouvent dans la théorie de l'institution de Maurice Hauriou⁶⁸ :

« [théorie] selon laquelle une institution serait une idée d'œuvre ou d'entreprise se réalisant et durant dans un milieu social, provoquant pour sa réalisation l'organisation d'un pouvoir qui lui procure les organes nécessaires au fonctionnement de l'institution. » (Institution 1962)

Le Trésor de la langue française propose plusieurs définitions pour ce terme, une seule nous intéresse particulièrement. Une institution est « Ce qui est institué. [un] Organisme public ou privé, régime légal ou social, établi pour répondre à quelque besoin déterminé d'une société donnée. » (TLFi 1994) Un des buts fondamentaux d'une institution publique ou privée, est de pérenniser ce qui garantit sa continuité. En plus d'assurer sa légitimité, d'assurer son maintien et de répondre aux besoins déterminés. Dans l'expression populaire, c'est le côté immuable qui ressort, avec une volonté de durer par-delà les générations. Mais est aussi entendu le sens de « règles » établies de manière officielle ou légale.

⁶⁸ A élaboré dans sa doctrine une définition de l'État comme étant l'institution qui dirige la société.

Les institutions publiques répondent par leurs fonctions, aux valeurs constitutionnelles de l'État. Ainsi, nous pouvons faire le parallèle avec les bibliothèques qui « [...] contribuent de manière importante à garantir le droit fondamental à la liberté d'expression et d'information. En tant qu'institutions [elles] ont une fonction clé pour la vie publique de la commune [...] » (Bibliosuisse 2020, p.6)

Une institution peut être un régime, une personne morale, un groupement, un établissement, une commune, un pouvoir politique, une association, etc.

Les ludothèques sont reconnues en tant qu'institution par leurs associations faîtières et par leurs membres, mais pas par l'ensemble des pouvoirs publics.

Le service public

Le service public est la mise en œuvre des politiques publiques étatiques. En droit suisse, la notion de service public n'est pas formalisée, elle s'entend au sens de « service de prestations publiques » (Moor 2014, p.11).

Son but premier est d'instituer des effets sociaux tangibles. La notion de service public regroupe un ensemble d'activités considérées comme étant d'intérêt commun et qui sont prises en charge par la collectivité. Ces fonctions sont nécessaires à la cohésion de la société. Les services proposés à la population permettent entre autres de garantir le bien-être social, la stabilité économique, le développement du territoire, ainsi que de la culture, de garantir la sécurité de la population et l'application des lois. (Chevallier 2012)

Cette définition globale doit être croisée avec le rôle du citoyen au sein des politiques publiques. Le citoyen devient un usager qui exerce son droit démocratique, grâce à une prestation de service. L'usager est entendu en langage courant comme une personne qui utilise (un service public), en droit il est entendu comme une personne titulaire d'un droit réel d'usage, c'est un utilisateur (Rey-Debove, Robert 2007, p.2663).

Pour comprendre la place de la bibliothèque publique dans la collectivité, la Charte des bibliothèques (françaises) lie ainsi la fonction à ses missions :

« La bibliothèque est un service public nécessaire à l'exercice de la démocratie. Elle doit assurer l'égalité d'accès à la lecture et aux sources documentaires pour permettre l'indépendance intellectuelle de chaque individu et contribuer au progrès de la société. » (CSB 1991, p.1)

On le voit le service public est au service du citoyen et dans le cas de la bibliothèque, il est le cadre légitimant sa présence dans un contexte social et politique.

Selon la définition suisse, la notion de service public inclut des activités d'intérêt général, des prestations offertes aux particuliers (administrés), remplit un besoin social non satisfait par le secteur privé, par un rattachement à l'État et qui est sous un régime juridique particulier. (Bellanger, Tanquerel et al. 2006)

À ne pas confondre avec la notion d'utilité publique, ou aussi appelée service d'intérêt public, qui n'est pas nécessairement rattaché à l'État, mais qui poursuit également une finalité collective. Les services d'intérêt public sont réalisés par des associations, des fondations ou venant du secteur privé et qui ont des tâches qui relèvent de l'intérêt général. Ce statut confère des obligations spécifiques en Suisse (Bellanger 2006, p.15), comme en France, mais avec des avantages et une légitimité particulière pour cette dernière. (Reconnaissance d'utilité publique en France 2020)

Annexe 2 : Cartes heuristiques

Les deux cartes heuristiques qui figurent aux pages suivantes, ont permis de dresser une vision d'ensemble des deux institutions se préparant à cohabiter. Elles ont grandement aidé à clarifier les similitudes et les divergences de ces deux types d'institutions, permettant par la suite d'enrichir l'analyse du sujet.

La carte heuristique qui a demandé le plus de travail est celle représentant la ludothèque. Les éléments ont été tirés de sources diverses, c'est pourquoi les exemples choisis pour la médiation culturelle s'inspirent en partie des activités de la ludothèque de La Tour-de-Peilz. De manière générale, le champ d'étude de la ludothèque a demandé des recherches sortant du cadre documentaire, par exemple via les institutions formatrices en Science du Jeu en France et en Belgique. Cette carte a été visée et validée par le secrétariat romand de la FLS.

La carte heuristique de l'institution bibliothèque est, quant à elle, fortement inspirée des cours donnés lors du cursus 2017-2020 en information documentaire de la HEG. Elle a aussi été relue et corrigée par un expert du domaine.

Pour une raison de lisibilité, elles sont présentées dans un format A3, sur deux pages.

Figure 4 : Vision d'ensemble de l'institution bibliothèque en Suisse

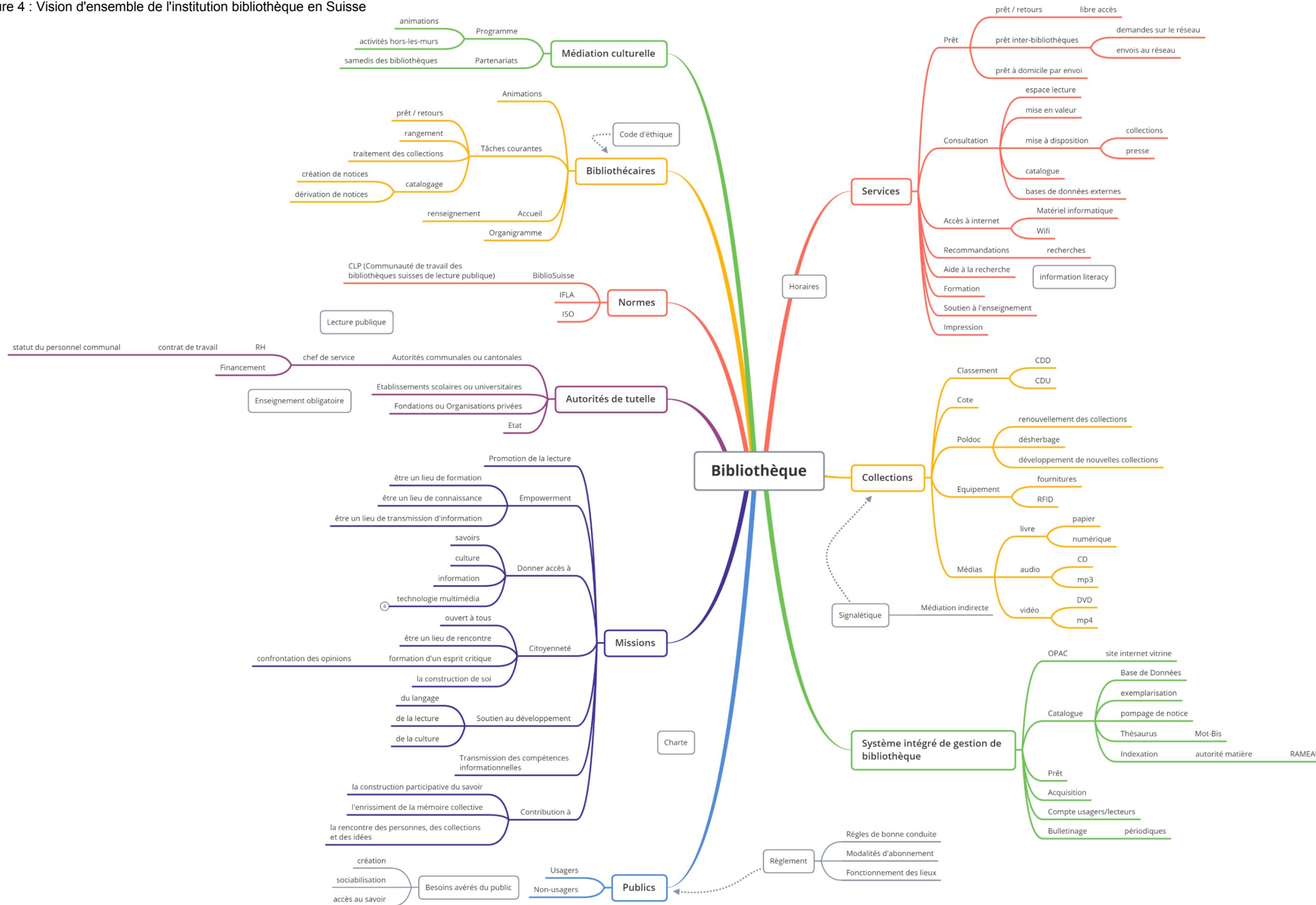
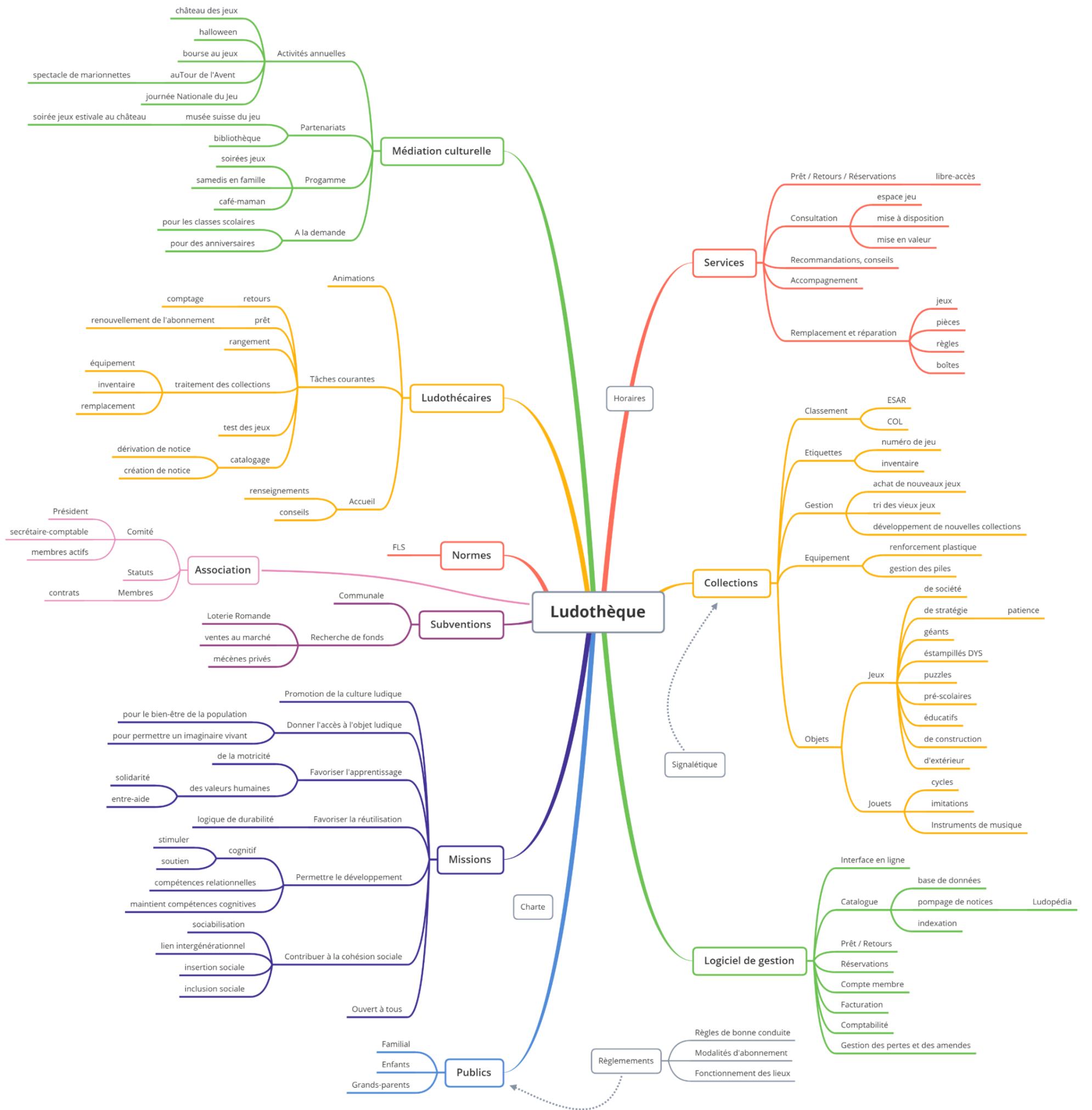


Figure 5 : Vision d'ensemble de l'institution ludothèque en Suisse



Réalisé avec XMind (© Houriet 2020)

Annexe 3 : Entretien avec Patricia Oger

Nom :	Patricia Oger
Statut/rôle :	Consultante et formatrice pour les ludothèques
Date, durée :	24.04.2020, 1h30

L'entretien s'est déroulé en visioconférence et a été paraphrasé ci-dessous. Il a été relu et approuvé pour diffusion par Patricia Oger, le 12 mai 2020.

QUESTIONS

1. **Selon vous, existe-t-il une solution meilleure que les autres, quand on parle de cohabitation-fusion d'une bibliothèque et d'une ludothèque, qui sont déjà existantes ?**

Il n'y a pas une solution meilleure que les autres, mais plutôt une problématique autour du service que l'on souhaite développer.

L'antériorité fait que les bibliothèques sont bien plus développées que les ludothèques. L'historique des bibliothèques est bien plus ancien, que pour les ludothèques. De même, la professionnalisation du métier de bibliothécaire est plus ancienne.

De fait, la reconnaissance par les politiques, des services des bibliothèques-médiathèques, se fait plus facilement. On constate ainsi que les services des bibliothèques sont bien structurés, bien développés. De ce fait, on part avec un passif qui va impacter les ludothèques.

Si on souhaite développer une bibliothèque-ludothèque, l'idéal serait de traiter les deux services de la même manière, de les mettre au même niveau. Il faudrait oublier l'antériorité, partir des besoins des publics et développer des micro-espaces équilibrés avec des livres et des jeux adaptés à l'espace proposé par rapport à un type de public (bébé, ados...)

On évalue les besoins des publics selon le développement des individus depuis les tout-petits jusqu'aux seniors. On met à disposition du matériel à disposition, en fonction des besoins des individus. Avec des supports (livres, jeux, musique, autres...) adaptés à l'individu, qui nécessite la prise en compte du développement cognitif. De même que pour l'aménagement des espaces.

2. **Vous identifiez trois modèles de cohabitation, pourquoi ? [indépendant, associé, intégré]**

Ces modèles sont le constat de la réalité observée sur le terrain.

Le **modèle indépendant** a deux structures avec des statuts distincts, des moyens différents, des espaces différents et une gestion séparée.

Le **modèle associé** est la création de deux services, collés côte à côte, avec un fonctionnement différent.

Le **modèle intégré**, permet souvent à une bibliothèque d'intégrer le jeu à ses services. La ludothèque est ainsi intégrée dans la structure de la bibliothèque. Rarement l'inverse, du fait de l'antériorité préexistante des bibliothèques, les moyens dont elles disposent et la structure mieux formée. Le constat est que ces ludothèques intégrées, restent des micro-services, elles restent souvent isolées dans une salle ou dans un secteur, ne permettant pas de mélanger les supports autour du jeu avec les collections de la bibliothèque, ce qui à mon sens serait pertinent pour les publics et offrirait de meilleurs outils d'acculturation pour l'enfant.

C'est la volonté politique ou professionnelle qui va fixer un axe de développement et générer les moyens de construire un modèle ou un autre, avec une forme de service adéquate. Il faut aller chercher les moyens qui vont permettre d'atteindre les objectifs.

3. **Avez-vous des lieux qui peuvent servir d'exemple à ces trois types précis de cohabitations ?**

Indépendant : Cholet⁶⁹ avec deux structures indépendantes.

Associé : Bourg-Saint-Maurice⁷⁰ qui partage le même bâtiment avec la médiathèque, mais fonctionnent en deux services. Clohars Carnoet⁷¹ dans une construction moderne, avec deux services séparés, dépendent de la même direction.

Intégré : Wattlelos⁷² a un espace ludothèque dans la médiathèque. Niort⁷³ et La Roche sur Yon⁷⁴ sont dans une structure partageant un même bâtiment, dans des espaces distincts, ayant des services intégrés et dépendant de la même direction. Ainsi que Sainte-Luce-sur-Loire⁷⁵ et Tourcoing⁷⁶.

4. **Est-ce que la fusion amène souvent à l'absorption de la plus petite unité ?**

S'il y a la volonté de mettre les deux services au même niveau, les deux identités coexistent. Ainsi, si la volonté politique met la ludothèque en avant au moment de son intégration, cela permet de garder l'identité propre de cette dernière. Le risque, c'est que l'intégration soit trop confidentielle et que la structure de l'ensemble efface l'identité de la ludothèque. Ainsi, on se contente d'ajouter des nouveaux supports aux collections de la bibliothèque, sans valoriser la ludothèque.

5. **Quels sont les risques d'une fusion ?**

La manière de penser les projets amène une certaine réalité, qui donnera certains types de services, plus ou moins développés. Les risques dépendent des situations, par rapport à qui, à quoi, à quel sujet. Les schémas de pensées et de pratiques professionnels peuvent être bousculés.

Ne pas oublier que l'objectif principal est la population, donc ses besoins. Car dans le développement de l'individu, il y a des stades et chaque période de développement a des besoins spécifiques, que ce soit ludique ou littéraire. Il faut se demander quels sont les publics que l'on souhaite capter pour développer les services et comment développer ces services par rapport aux besoins de ces individus. Le fait d'avoir deux entités séparées, dépend de la politique mise en œuvre. Ce qui va donner une orientation et permettre de fixer des objectifs.

Créer un troisième lieu où les collections seront mélangées, nécessite de bousculer à la fois le fonctionnement des services, mais aussi, leur organisation, le contenu et les pratiques professionnelles.

6. **Quels sont les types d'organisation en interne, que vous avez pu observer ?**

L'organisation interne est très variable. Cela dépend du rattachement de la bibliothèque au département « tutelle », ce qui va influencer le type de missions qu'elle va devoir accomplir, selon la taille de la ville.

Les budgets sont calculés selon les moyens consentis par rapport à la population. Les bibliothèques développent des espaces selon le nombre d'habitants de la commune. Le ministère de la Culture aide au développement des missions des bibliothèques, en confiant des budgets aux départements.

⁶⁹ Ludothèque de l'agglomération du Choletais à Cholet : https://e-changes.cholet.fr/default/ludotheque.aspx?_lg=fr-FR

⁷⁰ La ludothèque municipale de Bourg-Saint-Maurice : <https://www.bourgsaintmaurice.fr/education-et-jeunesse/ludotheque.html>

⁷¹ La ludothèque de Clohars Carnoet, dans une construction moderne : <https://ludothequecloharscarnoet.blogspot.com/p/le-batiment.html>

⁷² Bibliothèque centrale de Wattlelos : <https://www.bm-wattlelos.fr/index.php>

⁷³ La Média-ludothèque de Niort, à 2'500 jeux et 4'800 livres (albums jeunesse)

⁷⁴ Médiathèque et Ludothèque Léopold Sédar SENGHOR - Pyramides

⁷⁵ La médiathèque-Ludothèque de Sainte-Luce-sur-Loire : <http://mediatheque.sainte-luce-loire.com/>

⁷⁶ La ludomédiathèque Colette : <https://mediatheque.tourcoing.fr/opacwebaloes/index.aspx?ldPage=98>

Les ludothèques ne sont pas rattachées au ministère de la Culture française, mais dépendent des moyens attribués par les villes ou les communautés de communes directement, souvent en fournissant des biens immobiliers ou mobiliers ou elles sont développées sous le régime associatif ou privé. Les ludothécaires français^{es} ont une formation diplômante, sur licence. Les collectivités territoriales recrutent de plus en plus des agents ludothécaires diplômés. Ce qui permet de professionnaliser les pratiques de la gestion de services.

Quand les ludothèques sont publiques, le système français impose une gestion en interne, avec une gestion hiérarchique des fonctionnaires territoriaux. Il est basé sur l'administration institutionnelle de forme pyramidale. Dans la pratique, les agents peuvent être amenés à travailler avec un système plus collaboratif et horizontal.

7. **En termes de coopération des équipes en place, diriez-vous qu'il s'agit de deux métiers distincts ?** [personnel dédié, tâches réparties, autre]

Les deux métiers sont effectivement distincts. Dans les différences, il y a les connaissances des collections (littérature, culture ludique). La connaissance des phases de développement de l'individu, car il s'agit de connaître les étapes de développement pour affiner la gestion des collections, la mise à disposition et l'aménagement. Aussi pour éviter les risques d'ingestion de pièces avec les jeux et de permettre une connaissance fine des compétences des publics. Car le jouet (avec le jeu) est le premier outil d'acculturation de l'enfant. Le ludothécaire doit être en capacité de proposer du matériel adapté aux compétences des individus selon leur développement, et de pouvoir conseiller des professionnels selon leur cadre d'emploi ou des joueurs experts.

Les micro-espaces permettent donc, d'accompagner l'individu selon ses phases de développement. La mise en adéquation des supports permet de coller aux besoins des publics.

Les trois différences notables des pratiques métiers, sont le traitement et l'entretien des collections qui prennent plus de temps, la valorisation des collections qui prend plus de place, que pour le livre. Ceci découle d'une nécessité en termes d'hygiène (propreté) et de sécurité, pour proposer ces services aux publics, mais aussi en termes de bon état et d'inventaire complet, pour permettre leur utilisation.

8. **Quelles différences et quels points communs en termes de pratiques professionnelles ?**

Les points communs des deux métiers se situent dans la connaissance des publics, la gestion administrative, financière, le partage des espaces, les zones d'entretiens peuvent être communes (À noter que les espaces de la bibliothèque peuvent s'intégrer à ceux de la ludothèque, les besoins en ludothèques sont plus étendus : Machine à laver le linge, à vaisselle, sèche-linge, bac surélevé avec eau chaude et pomme de douche, zone de séchage des jouets, etc.)

Les divergences se retrouvent dans l'organisation et l'aménagement des espaces, la connaissance du développement cognitif de l'individu, du bruit généré par les activités. Le jeu nécessite le partage d'espace, (partage du jeu/jouet à plusieurs bruyant) alors que le livre non (activité plus individuelle silencieuse). En effet, on prévoit 2m² par personne en ludothèque et l'usage des supports ludiques va générer du bruit, ce qui n'est pas la réalité en bibliothèque.

9. **Est-ce que les bibliothécaires sont formés en ludothéconomie plutôt « sur le tas » et qu'elles occupent les fonctions des ludothécaires ? Si OUI, est-ce que l'inverse est vrai ?**

Les bibliothécaires qui sont agents en ludothèque, sont formés en bibliothéconomie, mais pas souvent en ludothéconomie. La formation sur le tas prévaut. Les ludothécaires licenciés sont recrutés comme agent de ludothèque, intégrée ou non à une bibliothèque.

Les structures mixte bibliothèque-ludothèque sont souvent gérées par des cadres diplômés en bibliothéconomie.

10. Conseillez-vous un système de classification en particulier ? Pourquoi ?

Plutôt ESAR que COL. Car ESAR permet d'indexer les documents, d'attribuer un code de classification et d'organiser le classement. Car la facette « A » concerne le type à attribuer aux jeux/jouets. Conseillé par les associations des ludothèques, en tant qu'outil de référence.

Couplé avec DEWEY et RAMEAU. L'idée est de construire un thésaurus de mot-matière pour les jeux/jouets à implémenté dans un logiciel commun.

11. Préconisez-vous un seul système intégré de gestion (SIGB), ou plusieurs ? Pourquoi ?

Selon l'observation sur le terrain, un seul logiciel gère les collections. Comme par exemple: ALOES, SIGB Nanook, Dyade. Il convient de paramétrer le logiciel pour adapter la fiche de catalogue aux besoins de la ludothèque.

L'outil devra permettre de renseigner l'inventaire des jeux (contenu précis, comme le nbre et le type de pièces), le type de mécanique de jeux, les thématiques des jeux (comme la ferme), le nombre de joueurs, ESAR.

12. Avez-vous un exemple de fusion réussie ?

A priori non. Tel qu'il devrait se développer de mon point de vue, non. Les choix politiques sont toujours restrictifs à l'égard des ludothèques. Si l'on projette le projet pour les 10 à 15 ans à venir, il convient d'être plus visionnaire et d'imaginer/réinventer l'espace d'aménagement, comme espace 3ème lieu en mélangeant les supports par catégorie de public et non par collection. Ceci nécessite de changer les pratiques conservatrices trop fortement ancrées des bibliothèques.

13. Et un exemple raté ?

Plusieurs, dans les cas où les services (bibliothèque, ludothèque) sont collés l'un à l'autre. L'antériorité des bibliothèques et leur mode de fonctionnement sont souvent un frein pour permettre de construire un idéal de projet en faveur de population dont les pratiques changent sur un territoire.

14. Quelles démarches pourriez-vous conseiller pour réussir une fusion ?

Que chaque professionnel fasse fi de son ego, quittent sa pratique professionnelle (ancienne) centrée sur les collections, pour leur permettre de travailler sur un projet novateur plus en faveur des publics (par type de public (12 micro-espaces environ).

15. Avez-vous un exemple d'une charte d'une bibliothèque-ludothèque qui pourrait servir d'exemple ?

Non

16. Avez-vous des références documentaires à conseiller aux responsables de structures qui projettent une fusion ? [articles, livres, revues, sites internet, pratique pro, gestion d'équipe, aménagements, création de services, coopération avec des bénévoles, gouvernance]

Peu de documentation existe pour la création de service, la coopération avec des bénévoles et la ludothèque en générale. Les responsables de structures mixtes en France ont la plupart une formation en bibliothèque, mais parfois des ludothécaires formés sont recrutés.

Les auteurs intéressants en culture ludique, associé à la pratique du jeu, ou spécialistes du développement de l'individu sont :

Sophie Marinopoulos ⁷⁷	Jean Piaget ⁷⁸	Patrice Huerre ⁷⁹	A. Akoun et I. Pailleau ⁸⁰
-----------------------------------	---------------------------	------------------------------	---------------------------------------

⁷⁷ *Dites-moi à quoi il joue, je vous dirai comment il va*, Les liens qui libèrent, 2009

⁷⁸ *Psychologie et pédagogie*, Denoël, 1969

⁷⁹ *Place au jeu ! Jouer pour apprendre à vivre*, Nathan, 2007

⁸⁰ *Apprendre autrement avec la pédagogie positive*, Eyrolles, 2013

Isabelle Filliozat ⁸¹	Fabienne Agnès Levine ⁸²	Odile Périno ⁸³	Célestin Freinet ⁸⁴
Lev Vygotski ⁸⁵	Sylvie Octobre ⁸⁶	Bernard Lamizet ⁸⁷	Daniel Marcelli
Maria Montessori	Colas Dulfo	...	

Citons également deux textes de référence :

- **La charte des ludothèques**⁸⁸, sur le site de l'association des ludothèques de France
- **Référentiel métier de ludothécaire**⁸⁹

17. Avez-vous des conseils pour élaborer la réflexion de mon travail de Bachelor ?

Les conseils pour créer le nouveau modèle, seraient de penser d'abord à l'individu, à ses besoins selon sa catégorie et ses compétences (Qui est-il ? Un bébé, un enfant qui s'assoie, un enfant qui se met debout, un enfant qui ne sait pas lire, un enfant qui sait lire, un enfant autiste, un ado, un adulte, un senior, une personne atteinte de déficience, ...) puis de réfléchir à comment on va créer la structure en développant des espaces.

Les conseils prodigués sont axés sur la mise en place et le côté pratique, ce qui nécessite d'entamer une réflexion pour écrire le projet et de définir les objectifs du projet :

- | | |
|--------------|---------------------|
| → Pour qui ? | → Quand ? |
| → Pourquoi ? | → Quels moyens ? |
| → Comment ? | → Quels espaces ? |
| → Avec qui ? | → Quels matériels ? |
| → Où ? | |

En ludothèque, des préconisations permettent d'ancrer le projet dans un schéma de réussite à la fois pour les publics, mais aussi pour les professionnels :

- Prévoir 2m² par joueur (200m² = 100 joueurs)
- Prévoir l'aménagement de 12 micro-espaces (12 catégories de publics) pour absorber les flux et satisfaire les besoins des publics
- Imaginer des mises en scènes dans les micro-espaces à mettre en place en intégrant une part esthétique, originale et fantaisiste,
- Offrir des zones de confort (espace cocooning),
- Réserver 30% de l'espace pour l'usage interne, avoir des collections riches pour varier les propositions ludiques pour chacune des catégories de public,

18. Avez-vous d'autres choses à ajouter ?

Imaginer des locaux, spacieux, beaux, confortables, originaux (créer la surprise), pratique, riches (en termes de collections), règlement simple et efficace pour satisfaire un maximum de public.

⁸¹ *L'intelligence du cœur*, JC Lattès, 1998

⁸² *Une pédagogie du jeu avant 3 ans*, Dunod, 2016

⁸³ *Des espaces pour jouer*, Erès, *bien classer ses jeux et ses jouets*, Quai des Ludes, 2011

⁸⁴ *Pédagogie et émancipation*, Hachette, 1999

⁸⁵ *Pédagogie et penseur de notre temps*, Hachette, 2000

⁸⁶ *Enfance & culture. Transmission, appropriation et représentation*, La documentation française, 2010

⁸⁷ *La médiation culturelle*, l'Harmattan, 2000

⁸⁸ <http://vnibibhbr01.cloudapp.net/EXPLOITATION/basicfilesdownload.ashx?repositoryId=1&itemId=512>

⁸⁹ <https://backoffice.kananas.com/drive.php?doc=MTcwMC9kb2N1bWVudHMvRG9jdW1lbnRzLW9mZmljaWVscy1uYXRpb25hbC9Eb2N1bWVudHMtZGUtYmFzZS1BTEYvRmljaGUtbWV0aWVvLUx1ZG90aGVjYWlyZS5wZGZlY=>

Annexe 4 : Entretien avec la FLS

Nom de l'association :	Fédération des Ludothèques Suisses
Statut de la personne :	Secrétaire romande de la FLS
Date, durée :	27.05.2020, 1h16

L'entretien s'est déroulé au téléphone et a été paraphrasé ci-dessous. Il a été relu et approuvé pour diffusion par le Secrétariat Romand de la FLS, le 13 août 2020.

DISCUSSION

1. La formation des ludothécaires

La FLS met sur pieds, depuis de nombreuses années des cours de base et des cours de cadres, ainsi que des journées de formation continue, à l'intention des ludothécaires, avec des intervenants reconnus et de qualité. Ceci, avec l'objectif d'une professionnalisation du métier de ludothécaires.

Il existait une formation professionnalisante dispensée en cours d'emploi à Genève par la HETS⁹⁰ aux ludothécaires engagés par la Ville de Genève. Cette formation rattachée à l'accueil en travail social, a été abandonnée. En effet, la ville de Genève a professionnalisé les ludothécaires en poste, pour rémunérer leur travail d'accueil. Les ludothèques de Genève étant plus axé animation et accueil parascolaire, que leurs voisines vaudoises plus souvent dévolues au prêt de jeux et de jouets.

2. Les ludothèques en Suisse

Pour la grande majorité, les ludothèques suisses ont une personnalité juridique associative et non communalisée. Elles offrent un service à la population et en ce sens sont reconnue comme pouvant bénéficier de subvention pour leur fonctionnement. Les ludothèques qui cohabitent avec d'autres organisations, bibliothèques comprises, reste souvent indépendantes, avec des sources de financement différentes.

Les normes de fonctionnement des ludothèques suisses, sont là pour offrir un cadre et non pour empêcher leur existence, de ce fait ces normes se doivent de n'a pas être trop invasives, pour garantir la pérennité de la branche. Ce sont des normes de fonctionnement éditées, pour la dernière version, en 2016.

Les ludothèques en Suisse sont moins prises au sérieux qu'en Belgique, par exemple, où certaines sont en lien étroit avec les écoles et hautes écoles.

3. Les structures mixtes de bibliothèque-ludothèque

Il y a une sensible augmentation en Suisse des cohabitations de bibliothèques avec des ludothèques. Toutefois, pour garantir un bon fonctionnement des équipes, les bibliothécaires devraient être formés aux pratiques ludiques et réciproquement. Et les ludothécaires devraient être considérés sur un pied d'égalité, aussi pour éviter que les ludothèques ne finissent comme de simples extensions de collections sans réelle valeur ajoutée.

Citons en exemple Coire, Baden et la future Ludo-Bibliothèque de Fribourg.

4. Les relations entre les bibliothèques et les ludothèques

Il existe une relation professionnelle inégalitaire entre les deux métiers. Qui pourrait être due à un sentiment d'infériorité des ludothécaires non rémunérées et moins considérées que les bibliothécaires.

Le financement des ludothèques, qui sont pour la plupart associatives et à la recherche perpétuelle de fonds, engendre également une relation inéquitable.

⁹⁰ https://www.hesge.ch/hets/sites/default/files/contribution/plaquette_ludo_16-17_v2_.pdf

La forme la plus courante de cohabitation est d'être dans des espaces différents, avec un endroit entre les deux permettant de jouer et de lire. Souvent, la ludothèque est synonyme de bruit et reste à part pour ne pas impacter la bibliothèque, avec un aménagement séparé et adapté aux jeux et aux jouets. En effet, l'assortiment d'une ludothèque est composé de jeux et de jouets. Les jouets que ce soient des véhicules ou des jeux de construction nécessitent une grande place de stockage et un rayonnage adapté.

L'idéal lors de cohabitation est de garder deux logiciels de gestion, qui ont tous deux une structure propre. La plupart des ludothèques suisses sont informatisées, soit avec Lupo⁹¹, soit avec InfoLudo⁹². Ces logiciels de gestion de ludothèques ont été développés en Suisse et sont spécifique à la location de jeux et de jouets.

5. **L'engagement bénévole**

Le site de la FLS propose un modèle pour établir des contrats bénévoles. Dans la pratique, ce sont beaucoup des contrats oraux qui sont passés entre les associations (représentées par leur comité) et leurs bénévoles.

Les bénévoles sont touchés dans leur organisation des tâches de travail, lorsque les structures fusionnent. Et l'effet déresponsabilisant, peut démotiver l'engagement du travailleur bénévole.

6. **L'évolution des ludothèques**

Les médiathèques pourraient être une solution, qui permettrait une synergie des publics, un partage des infrastructures et un temps d'ouverture adapté (par exemple à celui de la bibliothèque) et qui comprendrait aussi des animations (par exemple des soirées et après-midi jeux, ...).

La fréquentation systématique des ludothèques par les classes d'écoliers amènerait plus de médiation dont le jeu s'y prête bien.

Le concept des bars à jeux pourrait lui aussi être développé. Amenant un lieu convivial, autour des collections d'objets ludiques. Créant un lien social et un partage de culture.

Les jeux de société ont le vent en poupe, ils font la promotion de l'interaction sociale entre les gens autour du jeu.

7. **Jeux électroniques et jeux vidéo**

Les jeux électroniques ont été sortis des collections pour des questions de droit. Le prix de location souvent seul revenu assuré pour les ludothèques, même pour un franc symbolique, contrevenait à la protection de la diffusion d'une œuvre intellectuelle (audiovisuelle) du droit d'auteur. À la suite de cette problématique, la FLS a conseillé de, soit prêter les jeux électroniques, soit de les retirer de la collection des ludothèques.

⁹¹ <https://www.ludothekprogramm.ch/>

⁹² <https://www.go-soft.ch/>

Annexe 5 : Questionnaire type entretien semi-directif

Nom de la structure :
 Nom de la personne :
 Statut/rôle :
 Date, temps :

QUESTIONS

8. **La Bibliothèque-ludothèque est-elle intercommunale ou communale ?**
9. **Travaillez-vous avec des bénévoles ?** [oui, non]
10. **Si oui,**
-Combien et à quelle occasion ?
-Et quel est le statut de la personne qui les coordonne ?
-Avez-vous intégré les bénévoles aux décisions structurelles et organisationnelles ?
-Avez-vous des salariés qui font également du bénévolat ? [si oui, à quel pourcentage de bénévolat ?]
11. **Avez-vous plusieurs responsables en place ?** [si oui, avec quels rôles (ou pour quels domaines) ?]
12. **Quel est la répartition des pourcentages d'ETP par domaine ?**
13. **Lors de la phase d'intégration/fusion/cohabitation, vous êtes-vous appuyé sur un modèle de gouvernance ?** [si un seul, lequel ? si un mix, avec lesquels ? si un modèle original, quelles étapes de création ?] (Exemple : gouvernance partagée de type horizontale / gouvernance pyramidale de type verticale / représentatif de type collégial)
14. **Avez-vous organisé le rapprochement en plusieurs étapes ?**
15. **Dans le cas d'une seule entité, comment avez-vous choisi le nom de la structure ?**
16. **Avez-vous rencontré des difficultés lors de cette intégration/fusion/cohabitation ?** [si oui, lesquelles ?] (relationnelles, organisationnelles, techniques, ressources, ...)
17. **Quel impact, en particulier pour les collaborateurs en place, au moment du changement ?**
18. **Quels sont les types de publics qui fréquentent votre structure ?**
19. **Et la tranche d'âge des utilisateurs (jeux) ?**
20. **La fréquentation, a-t-elle évolué ?** [si oui, comment et sous quel délai après la mise en place ?]
21. **Quels sont les points forts de votre structure ?**
22. **Avez-vous vu apparaître des opportunités ? Lesquelles et comment ?** [préciser le domaine, ou proposer des exemples]
23. **Quels sont vos grands projets pour l'avenir ?**
24. **Si vous avez le droit, pourriez-vous me communiquer les budgets pour le fonctionnement et les acquisitions ? Et si vous le pouvez, le budget d'investissement selon les mètres carrés, à l'ouverture de la structure ?**
25. **Avez-vous dû adapter la carte (et le compte) de vos usagers ?** [si oui, sous quelle forme ?]
26. **Avez-vous fait une distinction entre les espaces pour les collections de livres et de jeux ?**
27. **La ludothèque a-t-elle pu rester membre d'une association cantonale ou fédérale, si elle l'était avant l'intégration/association/fusion/cohabitation ?** (FLS, AVdL, AVL, AGL ...)
28. **Avez-vous d'autres éléments à ajouter ?**

Annexe 6 : Questionnaire en ligne

Tableau 23 : Questionnaire type pour données quantitatives

1	<p>Sous quelle forme la bibliothèque et la ludothèque cohabitent-elles ?</p> <p><input type="checkbox"/> Selon un modèle de fonctionnement indépendant l'une de l'autre. [par exemple, présent dans une même ville et ayant parfois des activités ensemble]</p> <p><input type="checkbox"/> De façon associée dans le fonctionnement, ou dans un même lieu/bâtiment/structure, ou pour des activités communes régulières. [par exemple, avec un partage des espaces]</p> <p><input type="checkbox"/> De façon intégrée dans un même lieu ou non, mais avec la même équipe et la même hiérarchie.</p>
2	<p>Votre lieu de travail se situe-t-il sur un ou plusieurs sites ?</p> <p><input type="checkbox"/> Dans plusieurs endroits.</p> <p><input type="checkbox"/> Dans un même endroit.</p> <p><input type="checkbox"/> Au même endroit, mais la bibliothèque est à un étage différent de la ludothèque.</p>
3	<p>Quand est-ce que le rapprochement des deux institutions a eu lieu ? [veuillez inscrire une date]</p> <p><input type="checkbox"/></p>
4	<p>Avez-vous dû réaménager les espaces (ou aménager dans le cas d'un nouveau lieu) ?</p> <p><input type="checkbox"/> Oui</p> <p><input type="checkbox"/> Non</p> <p>Si oui, comment et quand ? [par exemple : au moment du déménagement / intégration ; après plusieurs mois ; tout récemment ; etc.]</p> <p><input type="checkbox"/></p>
5	<p>Faites-vous une distinction entre les espaces pour les collections de livres et les collections de jeux ?</p> <p><input type="checkbox"/> OUI = Séparé</p> <p><input type="checkbox"/> NON = Mélangé</p>
6	<p>Est-ce que les usagers ont plusieurs cartes ou plusieurs comptes pour emprunter à la bibliothèque-ludothèque ? [précisez]</p> <p><input type="checkbox"/></p>
7	<p>Avez-vous un ou plusieurs systèmes intégrés de gestion (SIGB) ?</p> <p><input type="checkbox"/> Un seul logiciel pour l'ensemble</p> <p><input type="checkbox"/> Plusieurs</p>
8	<p>Pouvez-vous préciser comment vous avez choisi le/les SIGB ? [par exemple : grâce à un consultant externe ; selon les expériences d'autres structures ; avec des tests à l'interne ; en conservant le/les même/s logiciel/s qu'avant la cohabitation ; etc.]</p> <p><input type="checkbox"/></p>
9	<p>Combien d'équivalent temps plein, travaillent dans la structure ?</p> <p><input type="checkbox"/></p>
10	<p>La partie bibliothèque est-elle scolaire ?</p>

	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
11	<p>Est-ce que la bibliothèque et la ludothèque ont des horaires communs ?</p> <input type="checkbox"/> Exactement les mêmes horaires <input type="checkbox"/> Une grande partie commune <input type="checkbox"/> Pratiquement pas d'ouvertures communes
12	<p>Est-ce que l'espace utilisé pour les animations, accueille les deux structures ?</p> <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
13	<p>Combien de mètres linéaires comprend l'ensemble des collections, lors de votre dernier recensement ?</p> <input type="checkbox"/>
14	<p>Quel pourcentage de mètres linéaires (sur l'ensemble) est dévolu aux collections de jeux/jouets ? [plus ou moins]</p> <input type="checkbox"/>
15	<p>Est-ce que les usagers doivent souscrire un abonnement ?</p> <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <p>Si oui, lequel ?</p>
16	<p>Combien de jeux et de jouets comprennent les collections ?</p> <input type="checkbox"/>
17	<p>Combien de jeux "DYS" ?</p> <input type="checkbox"/>
18	<p>Combien de jeux "GÉANT" ?</p> <input type="checkbox"/>
19	<p>Les jeux ont-ils une COTE ?</p> <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <p>Si oui, laquelle ?</p>
20	<p>La ludothèque dispose-t-elle de la base de données Ludopédia ?</p> <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
21	<p>Ouvrez-vous pendant les vacances scolaires ?</p> <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
22	<p>Une formation a-t-elle été dispensée aux collaborateurs ?</p> <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <p>Si oui, laquelle ? La même pour tous·tes, ou différentes selon les rôles ?</p>

Annexe 7 : Entretien La Bulle

QUESTIONNAIRE AUX RESPONSABLES DE STRUCTURES MIXTES

Nom de la structure :	Tiers-Lieu La Bulle
Statut/rôle de la personne :	Coordinatrice
Date, durée :	05.06.2020, 1h30, par téléphone

L'entretien s'est déroulé au téléphone et a été paraphrasé ci-dessous. Il a été relu et approuvé pour diffusion par la coordinatrice de La Bulle, le 12 juin 2020.

La Bulle est une structure institutionnelle communale, ayant un pouvoir décisionnaire autant que l'association de la ludothèque, et au même titre que la population. C'est un pouvoir partagé en tripartite.

Le quartier prioritaire (de la politique de la ville) rentre dans le cadre d'un plan national de soutien qui permet de mettre en place des mesures particulières et des fonds dévolus au renouvellement urbain. Les habitants souhaitent un lieu pour se rencontrer (enquête nationale locale en 2015), les adolescents aussi avaient besoin d'un point de rencontre hors de la rue.

En 2016, la bibliothèque a pu proposer à la politique de la ville un projet de 3^{ème} lieu, qui a retenu leur attention. Ainsi, la ludothèque « Lemandragore créateur d'espace ludique »⁹³ a été intégrée au projet⁹⁴ et toute la population du quartier, pour créer ce nouveau lieu. Accompagnées d'un cabinet de consultation, la bibliothèque et la ludothèque ont pu préparer les consultations à la population, dont le Conseil citoyen⁹⁵, et ont pu faire des propositions pour la construction du Tiers-Lieu. Porté par le service politique de la ville (et non le service culturel) et grâce au plan national, la réalisation du projet a mis quatre ans à se concrétiser. Pour être sûr d'avoir une identité pure 3^{ème} lieu, le projet a été pensé d'abord comme un lieu de rencontres dont la mission première est de faire en sorte que « la culture soit un outil au service du lien social ».

QUESTIONS

1. **La Bibliothèque-ludothèque est-elle intercommunale ou communale ?**

Communale

2. **Travaillez-vous avec des bénévoles ?**

Oui, mais sans engagement. La population peut venir une fois, sans qu'un cadre soit imposé et de façon spontanée. Par exemple pour venir faire une animation. Toute personne peut venir avec un projet, qui est soumis au vote et ces personnes participeront à sa mise en place.

Le fonctionnement de la structure est moins de type institutionnel et plus de type de maison de quartier.

3. **Si oui : Quel est le statut de la personne qui les coordonne ?**

Pas une personne en particulier, mais la première personne qui le volontaire croise à la première approche (accroche). Cette coordination est volontairement non organisée. Une étude de suivi est mise en place, avec un listing de signe de reconnaissance comme un mot de remerciement forme, une condition de prêt préférentielle ou un avantage spécial. Ceci pour répondre aux attentes des volontaires.

⁹³ <http://www.lemandragore.fr/>

⁹⁴ par une convention, qui permet d'obtenir des subventions de la ville

⁹⁵ petit conseil communal

Et avez-vous intégré les bénévoles aux décisions structurelles et organisationnelles ?

Oui. Tout le monde peut remplir une fiche projet. Le pouvoir décisionnel est démocratique est tout projet impactant est voté à la majorité.

4. Avez-vous plusieurs responsables en place ? Si oui, avec quels rôles (ou pour quel domaine) ?

Pas de chef, pas de lien hiérarchique, mais des interlocuteurs privilégiés (référents) qui sont des relais de communication à la coordinatrice. Avec un management horizontal.

Les collections appartiennent à la communauté, prêt inter avec l'autre biblio de la ville. Le fond global est de 6000 documents, ils fluctuent selon les occasions. Pas d'employés dévolus à un domaine particulier. Le mobilier a été choisi pour être entièrement modulable.

5. Lors de la phase d'intégration/fusion/cohabitation, vous êtes-vous appuyé sur un modèle de gouvernance ?

Pas sur un modèle, mais sur des principes de modèle. Les mêmes que la ville d'Annemasse qui expérimente un mode de management « libéré »⁹⁶, depuis 2017.

Principe de l'organisation libérée (organisation interne plus libre et horizontale) :

- ♦ L'homme est bon (permettre à la personne de faire les bons choix qu'elle aurait fait spontanément)
- ♦ C'est celui qui fait, qui sait (redescendre l'organisation du travail au niveau au travailleur qui fait les tâches)

Référence au reportage « Le bonheur au travail »⁹⁷ JF Zobrist et I Getz ont théorisé ce type d'organisation.

6. Avez-vous organisé le rapprochement en plusieurs étapes ? Lesquelles ?

Quatre changements du comité de l'association de la ludothèque, ont eu lieu durant l'élaboration du projet, ce qui a exigé des bilans réguliers, pour partager une vision commune. Une fois validé par l'asso et les élus, la conception du projet a démarré avec toutes les parties prenantes.

- Conception : service, missions, identité, raison d'être
- Pratique : architecte, aménagement, collections
- Réalisation : construction (archi), (par les équipes) organisation, choix du mobilier

Pour travailler ensemble les propositions, à soumettre aux habitants avec entre autres le design de service⁹⁸.

7. Dans le cas d'une seule entité, comment avez-vous choisi le nom de la structure ?

Par un atelier participatif avec la population du quartier, pour le choix du nom et l'identité visuelle. Créé selon les propositions d'un graphiste. La Charte graphique a respecté les couleurs choisies par la population. Le mobilier et les horaires ont aussi été choisis et décidés par tous.

Répartition des missions différentes du service en bibliothèque traditionnel. Le catalogage et l'étiquetage ont été réduits au minimum vital. Pour concentrer le service sur le rapport avec les gens. Les processus et procédures administratives ont aussi été allégées. Avec la présence de tableau blanc partout, pour une communication immédiate.

⁹⁶ <https://www.hrtoday.ch/fr/article/l%E2%80%99entreprise-liberee-pour-les-nuls>

⁹⁷ <https://info.arte.tv/fr/le-bonheur-au-travail>

⁹⁸ https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Design_thinking&oldid=170285495

Prioriser l'accueil et se débarrasser du non-essentiel. Par exemple, les documents sont non couverts (en expérimentation pour les jeux par les ludothécaires – bibliothécaires pas encore « prêts » pour un test).

8. **Avez-vous rencontré des difficultés lors de cette intégration/fusion/cohabitation ? Si oui, lesquelles ? (relationnelles, organisationnelles, techniques, ressources, ...)**

Dans la phase concrète oui. A été mis en place une vigilance pour éviter les conflits. Un point de difficulté à résidé avec le service bibliothèque, qui a vécu difficilement les changements d'horaires.

Pas de projet d'établissement⁹⁹, mais une charte des valeurs et la rédaction des grandes missions. Mais pas trop cadrant, pour garder une adaptabilité de la structure. Le personnel administratif (les fonctionnaires de bibliothèque) n'avait pas l'habitude de ce fonctionnement libre.

9. **Quel impact, en particulier pour les collaborateurs en place, au moment du changement ?**

Ce format délibérément en accordéon, axé gestion de projet, demande des prises d'initiative, de l'autonomie, et donne le droit à l'erreur, ce qui peut être vécu comme déstabilisant.

10. **Quels sont les types de publics qui fréquentent votre structure ?**

Pas assez de recul (une semaine d'ouverture). Principalement : parents, personnes âgées, enfants, ados. Le lieu a comme objectif de réunir les communautés (105 langues parlées) d'être un lieu de rassemblements et de croisement. Il se veut intergénérationnel.

11. **Et la tranche d'âge des utilisateurs (jeux) ?**

Jouet : enfant bas âge 2-5-6 ans.

Jeux de société : familiale, ado (fréquentation en parallèle avec l'espace gaming)

12. **La fréquentation, a-t-elle évolué ? Si oui, comment et sous quel délai après la mise en place ?**

Oui, beaucoup d'ado 12-15 ans.

13. **Quels sont les points forts de votre structure ?**

- Une grosse fréquentation à l'ouverture (plein comme un œuf).
- Son agilité (modularité) et son paradigme d'être dans la réponse au besoin et non pas la seule force de proposition.
- Son réseau, qui donne un réservoir de ressources très large, au besoin.
- Sa complémentarité avec les autres bibliothèques de la ville plus institutionnelle et traditionnelle.
- Son fonctionnement complètement démocratique, qui permet une gestion de risque limitée (pour les projets et les événements).

14. **Avez-vous vu apparaître des opportunités ? Lesquelles et comment ? Préciser le domaine, ou proposer des exemples.**

Proposition spontanée de la population pour venir aider. Proposition spontanée de partenariat d'acteur culturel. L'organisation libère la créativité des agents bibliothécaires et ludothécaires, les responsabilise, et permet l'expérimentation. Le résultat est une grande implication du personnel.

⁹⁹ Projet d'établissement = Plan stratégique

15. Quels sont vos grands projets pour l'avenir ?

Candidater pour être une **fabrique de territoire** (plan national pour les tiers-lieux), pour être un lieu fédérateur, de formation, de collecte, d'expérimentation et capitaliser les expériences. Ce qui rajouterait un nouveau réseau départemental (maillon national), et permettrait de coordonner au niveau local les autres Tiers-Lieu alentours. Du coup, le financement d'un nouveau poste.

16. Avez-vous dû adapter la carte (et le compte) de vos usagers ? Si oui, sous quelle forme ?

Le passage de l'adhésion payante à la gratuité de prêt, a opéré des changements sur la carte d'adhérent, qui a été abandonnée. La ville compense le manque à gagner.

Financièrement et grâce à la convention (durée : 3 ans, renouvelables) entre l'association et la ville, la commune paie tout. Mais les agents ludothèques ne font pas partie du personnel de la ville.

Le fonctionnement de la ludothèque a changé de jeu sur place, au prêt de jeu.

17. Avez-vous fait une distinction entre les espaces pour les collections de livres et de jeux ?

Le même mobilier accueille les jeux et les livres, dans une logique d'usage (pas par âge) et d'espace :

- Calme : fiction + jeux experts
- Documentaire : jeu d'apprentissage + docu
- Fiction jeune : jeu de manipulation + roman
- Détente : presse + jeu d'ambiance

18. Quel SIGB commun a été choisi ?

Le réseau des bibliothèques avait choisi un SIGB pour tous, sur cahier des charges. Une base de données commune, pour tous les supports. Orphée NX (société C3rB) permet l'intégration de COL. Mais le classement des « icônes » (picto), n'est lui pas possible d'être intégré dans le logiciel.

19. Combien de livres figurent dans vos collections ?

6'000 documents et 141 jeux (plus les autres supports) sur 300 m² (au total avec réserve et bureaux) et 250 m² sans les réserves et les bureaux.

Avez-vous d'autres éléments à ajouter ?

Savoir voir les portes ouvertes (le lieu, les possibles subventions étatiques) et les opportunités, est essentiel. Avoir les infos au bon moment par une veille, aussi. La visibilité, aide beaucoup.

Le concept d'agilité est un grand atout et il est très stimulant.

La concertation (démocratique avec les membres du projet) vient après toute réflexion importante et structurelle. Les groupes de travail se créent alors et préparent des « notes de travail ».

Le contexte de soutien politique et administratif, joue un grand rôle et permet la rapidité de décision.

Annexe 8 : Grille d'observation lors des visites

Tableau 24 : Grille d'observation type

Les collections	Combien, quels types, provenance (neuf, occasion), exposition, présentoirs ...
Le classement	Classification, type de rangements (debout, couché), tri (âge, autres) ...
L'espace	% par rapport aux autres collections, micro-espaces, tables ou tapis de jeux ...
La signalétique	Extérieur, intérieur : vitrines, directions, plans, thématiques, classement, wc, règlements et usages
La médiation	Animations prévues, pour qui, quels buts, annonces, récurrence, avec quels fonds ...
L'accueil	Accès, guichet, fauteuils, catalogue, ordinateurs, documents utiles, présence, disponibilité ...
Le personnel	Combien, organisation, tâches manifestes, réactions, tournus ...
Le public	Quel type, comportement, seul/groupe, âge, besoins manifestes ...
Le flux	Parcours des publics, séjourners présents, nbre de cartes usagers, 1 entrée/sortie ...
Remarques :	
Commentaires des collaborateurs :	

Date :

Lieu :

Annexe 9 : Système de cote des jeux

Les systèmes d'identification des jeux offrent une diversité pouvant dérouter qui voudrait uniformiser les pratiques. Voici les formes les plus significatives rencontrées sur le terrain lors de l'enquête et schématisées ci-dessous.

Annemasse

Avec COL a un système de niveau de difficulté en étoiles

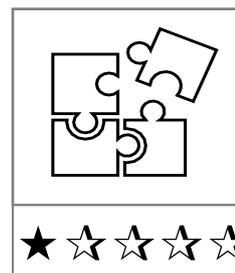
L'étiquette des jeux :



Étiquette jaune ou blanche selon le code*



Pictogramme catégorie :



Niveau de difficulté

* Code :

En Jaune : **E** (0-8 ans), **J** (8-12 ans).

En blanc : **D** (12-16 ans), **A** (17-150 ans)

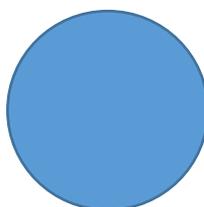
Coire

Avec un classement AT 7

L'étiquette des jeux :



Pastille de couleur, indication d'âge



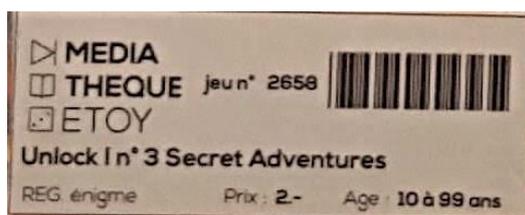
Étiquette de catégorie :



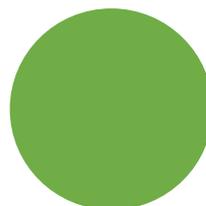
Etoy

Avec un système hybride : Catégories selon COL, sauf pour la catégorie Règles (selon ESAR)

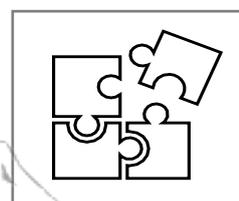
L'étiquette des jeux :



Pastille de couleur, indication d'âge



Pictogramme catégorie :



Orsières

Avec un système de classement COL et qui propose en plus d'une étiquette à code barre, une affiche décrivant les niveaux de difficulté en étoile.

Figure 6 : Reproduction affiche ludothèque d'Orsières



Pully

Avec le classement COL :

La cote des jeux :

R	Catégorie selon COL
chi	3 premières lettres du titre
8+	Indication d'âge
1476	N° du jeu

L'étiquette des jeux :



Annexe 10 : Analyse des risques tableau complet

Définition pour l'estimation de probabilité selon Caroline Leibenguth dans son cours « Protection des documents essentiels et gestion des risques »

Presque certain	On peut s'attendre à ce qu'il se produise au moins une fois
Possible	Il pourrait se produire à un moment donné, en admettant que son origine existe
Peu probable	Il peut se produire, mais seulement lors de circonstances exceptionnelles

Les risques dit « peu probable » n'ont pas été répertoriés, pour constituer une liste des thèmes prioritaires sur lesquels la personne encadrant le projet, doit porter son attention.

Tableau 25 : Grille d'analyse des risques

Catégories	Nature du risque	Origines	Processus touchés	Estimation de probabilité	Solutions
Public	Bruit, excitation des joueurs, jeu dans toute la surface d'exposition	Les conflits d'usages viennent d'usages différents d'un même lieu en même temps, l'ambiance est tendue et les attentes sont déçues.	Accueil, circulation	Presque certain	Jeu sur place autorisé selon certaines conditions (ex. horaires spécifiques). Aménagements en alcôve sectorisant les espaces.
	Débordement des usagers	Les pics de fréquentation peuvent amener des débordements qui pénalisent la relation usagers. Il peut s'agir de comportements inadéquats, ou d'une abondance de demandes simultanées, les deux parfois étant liés.	Accueil, service	Possible	Communication des règlements du lieu. Renforcement du présentiel pendant les heures de pointe.
	Hygiène problématique, santé du public	Prêt d'objets pour les bébés et les enfants sont salis à l'usage et ne sont pas propre. Objets d'extérieurs.	Propreté des collections, qualité de service	Presque certain	Inclure une tâche dévolue au nettoyage des jeux dans le planning journalier. Prévoir l'espace et le matériel nécessaire.
Fonds	Éparpillement des pièces de jeux, perte des pièces de jeux	Jeu sur place sans encadrement. Collections à disposition.	Prêt, service	Presque certain	Une collection dévolue au jeu sur place. Un règlement établissant les conditions. Du personnel encadrant en suffisance.

	Niveau de stocks trop bas	Déménagement dans un espace plus grand. Les étagères sont vides, l'offre paraît pauvre, pas attractive.	Prêt, image	Possible	Prévoir un taux de rotation plus élevé, qu'avant le déménagement. Étoffer les collections avec un budget d'implantation. Afficher des concours, des expositions, présentation frontale des documents.
Équipe	Collaboration difficile	Plusieurs équipes sous différentes gouvernances. Limitation du pouvoir décisionnel.	Opérationnel	Possible	Séances de coordination fréquentes. Outils de gestion. Charte commune et déclarations d'intentions. Contrats avec définitions des fonctions.
	Conflits, tensions entre les équipes	Statuts différents. Peu ou pas de cohésion d'équipe. Manque de reconnaissance d'une des parties. Vision du savoir-faire différente dans les équipes.	Qualité de travail, service	Possible	Définition des rôles, des tâches, des statuts. Professionnaliser.
	Polyvalence difficile	Sectorisation des compétences. Cohabitation avec un média mal connu des professionnels (d'un côté comme de l'autre).	Service, opérationnel	Presque certain	Transmission des compétences. Formations en interne et en externe. Définir des fonctions de poste avec compétences transversales.
Activité	Gestion des prêts de jeux lourde et chronophage	Certaines tâches dévolues à la gestion des collections de jeux sont indispensables pour garantir son intégrité.	Opérationnel, prêt	Presque certain	L'inventorisation de chaque jeu à son retour de prêt est une tâche à ne pas sous-estimer. Prévoir cette spécificité dans l'organisation du personnel. Ou différencier sa réalisation dans le temps.
	Collections d'objets ludiques délaissées	Collection qui perd du sens si pas d'appétence au jeu de la part de l'équipe	Offre, service	Possible	Ne pas dissoudre une association au profit d'une professionnalisation, sans étapes de transmissions. Adjonction au profil du personnel engagé, d'une notion d'appétence au jeu.
	Ne pas pouvoir répondre à la demande	Horaires différenciés entre la bibliothèque et la ludothèque. Service non fourni à certains moments.	Service, prêt	Presque certain	Harmoniser les horaires. Former le personnel à la polyvalence. Enclaver les secteurs pour les fermer au public à certaines heures.

Circulation = flux usagers

Image = identité de la structure, réputation

Opérationnel = pratique des tâches courantes

Prêt = Gestion du prêt et des retours

Qualité de travail = ambiance et sécurité

Service = offre de service, traitement des demandes, qualité de service

Annexe 11 : User Journey Map

Figure 7 : Parcours usager en bibliothèque



Image 1/2, réalisée avec [Custellence](#) (© Houriet 2020)

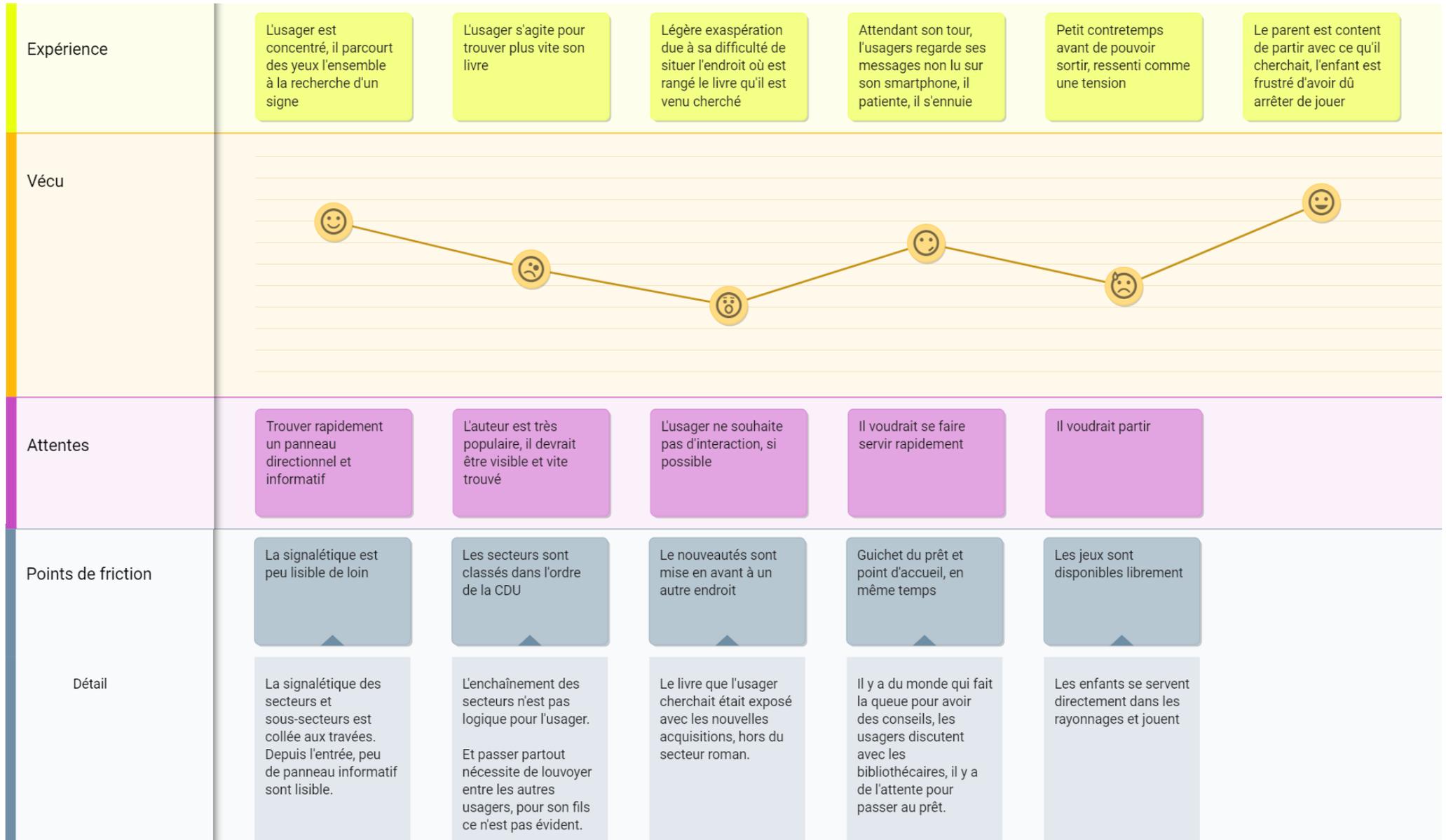


Image 2/2, réalisée avec [Custellence](#) (© Houriet 2020)

Annexe 12 : PERSONA

PERSONNAGES : Un père de famille pressé avec son fils de 3 ans.

SCENARIO : Monsieur GROBERT et son fils Jacques se rendent à la biblio-ludothèque en fin d'après-midi pour emprunter le livre de son auteur fétiche qu'il n'a pas encore lu. Ce père de famille sait être efficace et il a calculé que cette tâche ne devrait pas lui prendre plus de dix minutes. Son fils se souvient être déjà venu, d'ailleurs il se rappelle très bien qu'il y a des jeux sur les étagères, quelque part.

Monsieur GROBERT et son fils Jacques		
Info socio-démographique	49 ans, marié, cadre d'une boîte de consulting, a fait de hautes études commerciales, vit dans les hauts de La Tour-de-Peilz	Attentes
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> • Vient emprunter un livre • Doit faire vite 	<p>Trouver du premier coup le nouveau livre de Guillaume Musso. Et rapidement, car il est pressé.</p> <p>Il espère ne pas se faire distraire en route. Il ne veut pas que son fils fasse des histoires pour aller toucher tous les jeux.</p> <p>Dans l'idéal, toute l'opération doit lui prendre moins de dix minutes.</p>
		Contexte et Besoins
		<p>Ce père de famille sait ce qu'il veut précisément. Il vient en fin d'après-midi avec son fils. Il est fatigué de sa journée et aimerait être efficace dans sa recherche de document. Son fils, qui l'accompagne, se réjouit de retrouver les jeux qu'il sait être dans cet endroit.</p> <p>Le père ne se souvient plus du titre, mais il est sûr de lui pour l'image de couverture que sa compagne lui a montrée ce matin même. S'il trouve le rayon, il pourra se débrouiller sans aide.</p> <p>Il voudrait que le moins possible de distraction n'empiète sur sa tâche, ou pire ne vienne captiver son fils.</p> <p>Jacques est tout content de retrouver son père et souhaite avoir de l'attention avant tout.</p>
<p>(Photo by Sabine van Straaten on Unsplash, 2020)</p>		