



# World Library and Information Congress: 69th IFLA General Conference and Council

1-9 August 2003, Berlin

---

**Code Number:** 096-F  
**Meeting:** 79. Genealogy and Local History  
**Simultaneous Interpretation:** -

## **Le travail d'innovation en bibliothèque n'est pas une chose facile: leçons d'une étude de cas norvégienne**

**Bozena Rasmussen**

Gjerdrum public library - Norway

**Tord Høivik**

Oslo University College - Norway

---

1. Introduction
2. Champs verdoyants
3. Culture et identité
4. Le passé local
5. Le processus de construction
6. Architecte
7. Acteurs nationaux
8. Acteurs locaux
9. Les règles du jeu

### **1. Introduction**

En Norvège, comme dans plusieurs autres pays, les politiques culturelles subissent de grands changements. Les bibliothèques, les archives et les musées gérés par des institutions publiques sont, depuis le premier janvier 2003, supervisés par une seule organisation. À terme, on s'attend à ce que les trois secteurs culturels soient coordonnés et rassemblent leurs activités.

La petite communauté de Gjerdrum, située à 20 miles au nord d'Oslo, compte une population d'environ 5000 habitants. Sa bibliothèque publique a été une des premières institutions à fonctionner sous cette nouvelle politique. Lorsqu'on a offert un espace sur le site du Centre de la culture, on a conçu un endroit qui combinerait la bibliothèque, le musée et les archives locales.

La responsable de la bibliothèque possède l'expérience en ce qui a trait aux changements ainsi qu'à l'innovation du côté international. Le projet a été mené à bien et la bibliothèque a ouvert ses portes en 2002. Cependant le développement et la réalisation de ce que pourrait être la nouvelle vision d'une bibliothèque n'étaient pas facile. La mise sur pied de nouveaux projets à partir de la base demande une

planification stratégique, la construction d'un réseau systématique, de la vigilance politique et une quantité de travail considérable. Cette étude de cas sur l'innovation présente les principales étapes du processus, de la vision jusqu'à la mise sur pied et elle analyse les leçons que l'on peut en tirer. Grâce à celle-ci, les autres bibliothèques peuvent bénéficier de ces expériences et de ces conclusions.

## 2. Champs verdoyants

Un mois avant Noël 2001, la bibliothèque de Gjerdrum a fermé. Le 2 avril, après quatre mois de travail, elle réouvrait ses portes. L'ancienne bibliothèque partageait un triste édifice utilitaire avec un atelier de réparation pour la machinerie agricole, mais la nouvelle bibliothèque fait maintenant partie d'un complexe culturel. L'édifice contient un grand auditorium pour accueillir les présentations, quelques salles de réunions, un espace pour les expositions, une cafétéria avec de multiples aménagements et bien sûr, elle offre plus que des livres car à petite échelle, c'est également les archives et le musée local.

Même si la ville de Gjerdrum se trouve à proximité de la capitale, elle demeure tout de même dans un milieu rural. De luxueuses fermes et des collines boisées dominent le paysage. Les fermiers norvégiens aiment l'espace et ils ne se rassemblent pas dans les villages comme le font les paysans français et allemands. Ils préfèrent s'installer sur leur propriété en maintenant une agréable distance avec la demeure d'à côté. Les voisins peuvent être vus, mais non entendus.

Ici, on vit dans un monde verdoyant. À cinquante mètres de la fenêtre de la bibliothèque, le bétail broute et les chevaux vous observent. Le centre municipal, judicieusement nommé "Demandez", ne compte que quelques centaines d'habitants. Il y a de cela une génération, il y avait moins d'une intersection au centre du champ. Maintenant, on retrouve une douzaine d'ateliers, quelques écoles, un petit hôtel, des bureaux municipaux, un centre de santé et un complexe sportif et bien sûr, la pelouse est toujours présente.

La municipalité était une enclave agricole quelque peu en retrait de la Norvège industrielle moderne de l'après-guerre, mais l'équilibre entre la tradition et la modernité est appelé à évoluer. Gjerdrum repose sur l'axe de la ville d'Oslo et de son nouvel aéroport et la population totale augmente rapidement.

Les jeunes professionnels y déménagent, mais si vous passez en voiture, vous les voyez à peine. Les fermiers ont gouverné cette partie de la Norvège depuis des générations et ils refusent de perdre des terres fertiles pour des projets immobiliers. Les nouvelles zones industrielles reposent dans les collines ou occasionnellement sur des terrains d'argile ou sans végétation. Tout au long des collines, caché par les arbres, se trouve un réseau de petites routes qui se rendent vers des centaines de maisons modernes nouvellement bâties.

Les nouvelles familles sont jeunes, bien instruites et appelées à gravir les classes sociales. Les adultes travaillent souvent à l'extérieur de la ville, à Oslo au sud ou dans la région de l'aéroport au nord. Gjerdrum n'est plus en province, mais elle demeure cependant verdoyante, calme et intacte et la population qui vient s'y installer préfère cela.

À Gjerdrum, les habitants demandent des services publics efficaces car ils sont des consommateurs de biens culturels et ils sont aussi de vifs producteurs de culture. La quantité d'organismes bénévoles à Gjerdrum, comme dans la plupart des municipalités norvégiennes, est très importante. On a le choix entre 55 organismes bénévoles si on y inclut les partis politiques. C'est une société civique prospère.

Le Centre de la culture semble offrir une nouvelle expérience locale hebdomadaire. Les après-midi sont occupés par les répétitions et les voisins d'à côté peuvent facilement les voir et les entendre. On y retrouve des chanteurs, des danseurs et un groupe de jazz. On apprécie les tutus et les trompettes, on a également une flopée de peintres et de poètes. Au final, on est entouré d'un **espace culturel**.

## 3. Culture et identité

Lorsqu'on m'a offert le poste de responsable en février 1999, l'institution avait été négligée durant plusieurs années. La bibliothèque était un des rares endroits où on utilisait encore le traditionnel

catalogue de cartes. En moyenne, les bibliothèques ont quatre employés pour 10 000 habitants. Avant que je ne sois embauchée, la municipalité de Gjerdrum n'avait qu'un seul employé qui travaillait trois jours par semaine, ce qui équivaut à moins du tiers de la moyenne nationale et qui constitue à peine 20% de la nouvelle norme de personnel.

Un vent de changements est alors survenu. En 1998, l'aéroport international d'Oslo a été relocalisé. Des 5 miles qui le séparait d'Oslo à l'ouest, il a été déménagé à l'aéroport militaire se trouvant à 30 miles au nord d'Oslo, soit à 12 miles au nord de Gjerdrum. La région prend de l'expansion et Gjerdrum suivra aussi. Durant la prochaine décennie, on s'attend à ce que l'augmentation de sa population soit la plus rapide de Norvège.

La capitale et l'aéroport sont de puissants éléments d'expansion. Le danger avec Gjerdrum et d'autres communautés avoisinantes est la déchéance banlieusarde. Lorsque les gens emménagent sans s'enraciner, l'endroit se vide de sa culture. Les banlieusards y emmènent leur corps, mais leur esprit est ailleurs.

Les politiciens locaux luttent contre ce dilemme, mais on ne peut plus revenir en arrière. Le monde frappe fermement à notre porte, mais la croissance économique n'est pas la même que la croissance culturelle. Les personnes concernées veulent une communauté possédant sa propre histoire et ses propres traditions ainsi que sa propre identité sociale et personnelle.

L'ancienne Gjerdrum n'était pas un coin perdu, mais un héritage de la profonde et riche culture paysanne. Pour survivre en tant que communauté culturelle, la nouvelle ville doit se greffer à l'ancienne, mais la circulation doit aller dans les deux sens. Désolé M. Bond, mais les besoins sont en constante évolution.

La création du Centre de la culture "Demandez" était encouragée et soutenue par l'administration municipale. Cependant, le centre, formellement parlant, n'est pas une entreprise officielle. La communauté possède une tradition de bénévolat. D'ailleurs, le Centre de la culture et le centre sportif ont été construits par des organismes locaux avec une contribution substantielle des bénévoles. Le Centre de la culture est organisé comme une petite compagnie dont les parts sont la propriété d'organismes et de particuliers.

#### **4. Le passé local**

##### **Archives**

En 1997, le directeur général des archives nationales était en visite à Gjerdrum. Il a mentionné que les vieux documents municipaux étaient

- rangés à l'aveuglette : sans système, entreposés dans des boîtes de carton à même le sol, exposés au dommage de l'eau
- utilisés sans historique : empruntés par des particuliers et conservés à la maison
- incomplets et manquants : dispersés chez les particuliers et sûrement perdus à jamais

De telles conditions sont répandues. Les archives nationales et régionales sont confiées aux professionnels, mais au niveau municipal, la gestion des documents archivistiques par des professionnels est très rare.

Ceci concerne tous les types d'archives : officielles, commerciales, non-gouvernementales et privées. Les archives utilisées quotidiennement reçoivent une certaine attention, mais les documents historiques sont souvent négligés. Les archives officielles et commerciales doivent suivre des lignes directrices, mais la loi est plus concernée par les affaires courantes que par leur valeur historique. Les archives d'organismes bénévoles et de particuliers sont complètement laissées au bon vouloir des individus.

Qu'en est-il des bibliothèques? Les étudiants en bibliothéconomie travaillent la gestion d'archives durant leur scolarité, mais l'accent est surtout mis sur la collection, l'organisation, la classification et la

récupération des documents. On cherche et on rassemble. On impose la loi et l'ordre dans le monde de la documentation.

Chaque municipalité a sa bibliothèque. La plupart des petites municipalités, celles de moins de 2 000 habitants, n'offrent que des postes à temps partiel et ils trouvent difficiles de recruter des bibliothécaires accrédités, mais presque toutes les municipalités qui ont une plus grande population utilisent des professionnels à temps plein pour travailler en bibliothèque.

Jusqu'à maintenant, les bibliothèques publiques et les bibliothécaires sont demeurés loin des archives. Il y a certes des exceptions, mais la profession n'a jamais considéré les archives. On a la compétence, mais pas la volonté.

À un niveau plus important, on considère les bibliothèques et les archives sous deux angles différents. Si on inscrivaient les archives à l'agenda, la charge de travail serait amplifiée et paradoxalement, elles ne feraient pas partie de notre responsabilité puisque des murs invisibles séparent chaque institution.

## Musées

Les archives locales souffrent de négligence, mais les règles, les lignes directrices et les pratiques de gestion des objets historiques sont plus aléatoires. Les objets du passé n'ont jamais eu la même attention que les sources écrites. Dans le travail historique, le papier a toujours eu un meilleur statut que le bois et le fer. Cela est appelé à changer. Durant les 25 dernières années environ, les historiens professionnels ont porté une attention particulière à la culture matérielle. C'est une tendance européenne. L'histoire politique et narrative a fait place à une meilleure compréhension sociale et structurelle du passé. Les chercheurs historiques collaborent plus étroitement qu'avant avec les archéologues. Le matériel qui demeure raconte sa propre histoire et les objets n'ont pas besoin d'avoir 2 000 ans pour être intéressants. Même le passé récent peut être éclairé par l'objet.

L'histoire locale est plus qu'un passe-temps d'amateur. Les historiens européens ont découvert que l'histoire nationale n'a pas compris l'importance des conditions régionales et locales. Pour comprendre une nation, on se doit de comprendre les régions et pour comprendre les régions, on se doit de comprendre les communautés.

L'histoire locale a souvent été traitée comme étant **exclusivement** locale, de cette façon, elle n'intéresse que la population locale. Gjerdrum est une région significative avec des liens étroits avec les autres régions (nord, est, sud et ouest). On appartient au ROMERIKE. **Rike** étant relié au **Reich** allemand. Il y a 1 200 ans, nous avons probablement notre propre roi.

Aujourd'hui, l'aéroport engendre le changement tout comme les jeunes familles qui emménagent. Les noms locaux révèlent l'arrivée des premiers immigrants finlandais, suédois, danois et allemands. Les Suédois et les Finlandais étaient des paysans pauvres. Les Danois étaient des administrateurs du "roi de Copenhague" et les Allemands des mineurs et des spécialistes techniques. L'histoire locale de Djerdrum est la pièce d'un casse-tête qui peut s'étendre en Scandinavie, à l'Europe et même au "système mondial moderne".

## 6. Architecture

L'agrandissement de la bibliothèque a été conçu par un architecte du centre norvégien des bibliothèques (Biblioteksentralen). Biblioteksentralen est le plus grand fournisseur de livres et d'autres documents de bibliothèque de la Norvège. Elle est gérée selon des principes commerciaux, mais l'organisme est la propriété du secteur municipal et de l'Association des bibliothèques norvégiennes (Norsk bibliotekforening).

Être précurseur dans ce domaine comporte des avantages et des inconvénients. La compagnie a offert d'effectuer le travail architectural gratuitement puisqu'il s'agit d'un projet-pilote, mais on doit cependant défrayer les coûts du mobilier.

Le processus de design prend du temps et des efforts même si l'architecte ne coûte rien. Une bonne architecture nécessite un dialogue constant entre le client et le designer. Il ne suffit pas de seulement

1. faire les plans
2. réaliser les plans
3. célébrer l'ouverture

Le processus architectural était complexe. On a débuté avec plein d'idées et des visions passionnantes, mais le travail doit être suivi à la loupe pendant que les rêves se transforment en espaces concrets et en couleurs. Lorsque la mise en scène devient réalité, il est crucial d'y porter toute son attention.

La tradition municipale du bénévolat a été utile. La majorité du travail sur le centre culturel était fait gratuitement par la population locale. Les bénévoles travaillant la semaine, venaient durant la fin de semaine alors que les retraités se présentaient en semaine. Pendant le temps de la construction, j'ai tenté d'inclure le plus de bénévoles possible car cela serait bien utile plus tard. Je pouvais me promener dans le bâtiment et y trouver des personnes que je connaissais, ils étaient mes partenaires de construction et on parlait le même langage.

J'avais entendu dire que les romans modernes avaient un début, un milieu et un dénouement, mais pas nécessairement dans cet ordre. Les **constructions** modernes doivent, quant à elles, commencer avec un début et se conclure avec une fin. Une fois les briques en place, on est prêt à vivre avec. Je connais ce bâtiment du squelette à la peau. J'en rêvais la nuit et me battais avec durant la journée. J'ai compris que l'architecture était un projet perpétuel.

En étant à proximité des constructeurs, je savais ce qui se passait à chaque étage. Les changements sont subtils, mais chaque détail compte. Les décisions, dites mineures, comme la position d'une porte ou l'orientation d'une cage d'escalier ne se prennent pourtant pas à la légère, mais le temps venu, il faut trancher.

Faire un design de bibliothèque est assez difficile. En faire un pour un musée et des archives en même temps est pire. Les trois sont des collections, mais se rangent et se présentent différemment.

Pour le design, trois architectes étaient impliqués :

1. l'architecte local (les bureaux à "Demandez") qui avait fait le design du Centre de la culture et qui en avait supervisé la construction
2. l'architecte du centre de bibliothèques du Danemark
3. l'architecte intérieur du centre de bibliothèques d'Oslo

Alors que le nouveau bâtiment prenait forme, il était plus facile de visualiser l'espace et les fonctions de la bibliothèque. On était en mesure d'identifier les problèmes et les besoins et de proposer des changements. Les nouvelles idées étaient d'abord discutées avec l'architecte local et s'il acceptait la proposition, celui du Danemark corrigeait les dessins architecturaux informatisés, en conséquence.

Les liens avec les dirigeants de la communauté étaient aussi importants à cette étape. Comme le processus de la construction était mené par un large comité et non par la municipalité directement, le climat politique local était important. La bibliothèque avait besoin d'un soutien politique pour réaliser sa vision.

Ci-dessous, on peut trouver des exemples de modifications architecturales **durant** le processus de la construction :

1. Pour établir un contact étroit avec les usagers, le comptoir de circulation devait être situé près de l'entrée.
2. Comme le personnel est limité, il est souvent appelé à être dans les bureaux et au comptoir de circulation. Les bureaux doivent donc être près de l'aire de service au public.

3. Pour être plus près des usagers à partir de nos bureaux, on voulait des murs de verre entre les bureaux et l'aire de service au public. Ils permettaient également d'obtenir de la lumière naturelle dans les bureaux.
4. L'espace d'entreposage de la bibliothèque a été déplacé du premier au second étage laissant ainsi l'espace du premier étage aux archives. Les archives sont maintenant situées à proximité de la collection d'histoire locale.

L'architecte d'intérieur a commencé son travail en mars 2001. Elle avait déjà fait le design intérieur de deux bibliothèques voisines des communautés de l'aéroport, Ullensaker et Nannestad, mais l'intégration du service des archives et du musée était nouvelle.

L'association d'histoire locale a déposé une petite collection d'outils traditionnels et d'autres objets ménagers à la bibliothèque. Lorsque le projet sera finalisé, on recevra peut-être des dons additionnels. Comme c'est une communauté avec une longue tradition historique, qui sait ce qui se cache dans le grenier?

Nous n'avons ni l'espace, ni le personnel pour séparer la section du musée. L'exposition doit donc être intégrée à celles des livres et cet espace devra être partagé. La bibliothèque ou plutôt la bibliothèque (bibliothèque-archives-musée) doit fonctionner comme une entité concrète.

Les objets du musée sont très visibles et ils sont faits pour attirer l'attention. Pour équilibrer cela, on doit réduire l'impact visuel du reste du mobilier. On a besoin de lignes claires et pures bref, le design classique scandinave. Comme couleur de fond, l'architecte a choisi le même brun rouge utilisé ailleurs dans le bâtiment. C'est une couleur traditionnelle de la culture rurale, on la nomme rouge fermier. Bonderodt.

Pour exposer les objets, on a installé des armoires en verre au bout des rayons. Chaque étagère et chaque armoire forment un tout cohérent. En architecture, les principes de gestalt sont importants. Les espaces attirants sont utilisés de façon concrète, ils constituent un ensemble de parties significatives.

Plusieurs détails demandent une attention particulière :

1. Les archives sont **lourdes**. Un rayonnage complet d'archives est un plus grand fardeau sur le bâtiment qu'un simple rayonnage de livres. On doit s'assurer que les archives ne s'effondrent pas. Cela ferait les grands titres : Un bibliothécaire tué par de vieux documents!
2. Les vieux documents nécessitent un environnement physique contrôlé. Les locaux des archives devraient être peints et aérés quelques mois à l'avance sans quoi, les vapeurs pourraient endommager le matériel archivistique. Le climatiseur devrait également être installé à l'avance.
3. Les objets du musée ne devraient pas être exposés à une lumière intense alors que les usagers de la bibliothèque ont besoin d'une lumière permettant de lire à leur aise. On a donc décidé de conserver un éclairage général modéré et d'installer des éclairages particuliers entre les rayons.
4. On doit être en mesure d'accueillir les personnes avec des handicaps. Le plan de l'éclairage doit convenir aux personnes ayant des problèmes de vision et les planchers doivent être faits en considérant les problèmes de tous les usagers.
5. Plusieurs usagers de la bibliothèque ont des problèmes auditifs. L'acoustique doit être testée afin d'éviter les échos et le comptoir de prêt devrait être en forme de boucle. À ce niveau, on a besoin de l'aide d'un expert. Tous les comtés norvégiens ont un centre qui donne des conseils ou prête de l'équipement pour les personnes à handicap. Je sais où me rendre puisque j'ai développé un système de classification pour un centre semblable il y a de cela, quelques années.

## 7. Acteurs nationaux

C'est le gouvernement qui a décidé de rassembler les bibliothèques, les archives et les musées. Je crois que le changement est finalement, la conséquence d'une nouvelle donnée technologique. Les bibliothèques, les archives et les musées sont tous dédiés à l'entreposage, à la description et à la présentation d'objets culturels. Les établissements se ressemblent beaucoup, mais possèdent aussi

beaucoup de différences.

Prêter les livres, donner l'accès aux ressources et aux objets matériels demandent différents types d'habiletés et de formation. Trois professions différentes se sont développées : les bibliothécaires, les archivistes et les conservateurs, mais une fois les collections numérisées, les distinctions disparaissent.

Les objets physiques ne se ressemblent pas, mais les objets virtuels sont semblables. Ils doivent être entreposés, rendus accessibles et présentés au public sensiblement de la même façon. Les bibliothécaires, des archivistes et des conservateurs ont presque la même formation professionnelle, dans un environnement numérique les trois professions n'en deviennent qu'une.

Au niveau national, la décision a attiré un large soutien politique. Les institutions culturelles, elles-mêmes, étaient très ambivalentes. L'ensemble des bibliothèques n'était pas content, mais certains diront qu'elles ont eu leur chance et ne l'ont pas saisie.

Durant plus d'une décennie, les principaux acteurs du monde des bibliothèques norvégiennes ont discuté de l'organisation future des bibliothèques à un niveau national. C'était une partie à quatre candidats :

1. le conseil d'administration des bibliothèques publiques
2. le conseil d'administration des bibliothèques universitaires et spécialisées
3. la bibliothèque nationale
4. l'association de la bibliothèque nationale

Au final, personne n'a gagné et puisqu'ils ne pouvaient s'entendre entre-eux, le gouvernement est intervenu. Les deux conseils d'administration des bibliothèques ont été réunis et placés sous le conseil d'administration des bibliothèques, des archives et des musées. Le responsable des musées est alors devenu le nouveau directeur général.

L'intégration de la nouvelle politique était cependant une condition essentielle au projet. La proposition a été présentée au parlement vers la fin de 1999. L'année suivante, le directeur général des bibliothèques publiques a demandé de nouveaux projets locaux pertinents. L'invitation nous est parvenue par la bibliothèque du comté.

Pour comprendre les bibliothèques norvégiennes, il faut savoir que les 19 bibliothèques de comtés sont des unités de service pour les bibliothèques municipales. Elles ont des collections, mais ne les prêtent pas au public. Seules les bibliothèques publiques peuvent directement emprunter des bibliothèques de comtés. Les bibliothécaires de comtés conseillent et soutiennent, mais ne dirigent, ni ne décident. L'autorité municipale doit être sauvegardée.

Dans les transactions avec la municipalité, on avait besoin du soutien aux niveaux du comté et du national. Le conseil d'administration des bibliothèques publiques a donné de bons conseils et les bibliothécaires de comtés étaient dévoués au processus. Comme la parole venait de l'extérieur, elle a été prise au sérieux.

Comme on voulait une bibliothèque à trois degrés, on a également contacté le conseil d'administration des musées ainsi que deux experts des archives locales. Le directeur nous a appuyés et il a même donné l'idée d'intégrer l'exposition à la collection de livres. Les petits musées contenant des ressources limitées s'avèrent être rapidement ennuyants et inintéressants. Pourquoi verrais-je la même exposition deux fois alors qu'à la bibliothèque, les collections sont constamment renouvelées. Les collections du musée sont un bonus.

Plus tard, on pourra renouveler l'exposition en empruntant des articles d'autres musées de la région. De toute façon, la plupart des musées ne présentent qu'une (petite) partie des collections au public car ils n'ont pas suffisamment d'espace. De plus, il n'est pas nécessaire d'exposer tous les objets semblables car lorsqu'on en a vu un, on les a tous vus. Ce qui rend le prêt entre musées très intéressant.

Les experts en archives ont donné des conseils techniques détaillés sur le bâtiment, l'entreposage et la conservation. Il a fallu obtenir cette information au début du processus de conception.

## 8. Acteurs locaux

Développer une nouvelle bibliothèque non traditionnelle dans un environnement rural traditionnel était un véritable pari. Il fallait connaître les processus particuliers et collaborer avec plusieurs acteurs différents simultanément. Décider de déménager était la première étape, mais par où commencer?

Lorsqu'on déménage, il faut embaucher une compagnie pour transférer les objets. Le transport coûte de l'argent, mais le mobilier demeure le même. En quelques jours ou en quelques semaines, on reprend la vie quotidienne. On est relocalisé, mais on demeure inchangé. Pour la bibliothèque, je voulais davantage.

L'ancienne bibliothèque était essentiellement un espace rempli de livres. On voulait faire de la bibliothèque un espace rempli d'**activités**. La plupart des activités impliquent la littérature d'une façon ou d'une autre. Les gens y viennent pour emprunter des livres, lire des bandes dessinées et pour étudier les documents de référence. Il y a des heures de conte pour les enfants et des soirées de poésie pour les adultes, mais on veut plus que de la littérature. Même une petite bibliothèque peut être un espace culturel multifonctionnel.

Les heures d'ouverture ne sont pas suffisantes (22 heures par semaine), mais on invite les organismes locaux à l'utiliser lorsqu'on est fermé. Ils apprécient notre aide et servent d'ambassadeurs à la communauté.

On explore l'aspect éducationnel de l'utilisation des ordinateurs. On organise des concerts, on encourage les étudiants à venir étudier sur place et on sollicite les écoles locales. Les professeurs veulent de nos services, mais pas notre collaboration. On insiste pour travailler en commun pour les visites de la bibliothèque. On veut de la musique, de l'art et des expositions. Notre but est de devenir le **Centre Pompidou** local au centre d'un champ verdoyant.

On a même un terrain de golf dans la bibliothèque. Un **petit** terrain de golf, un **très** petit terrain de golf. Présentement, c'est un green de 5 pieds par 10 pieds offert par l'association de golf locale. Ils essayent du mieux qu'ils peuvent d'obtenir la permission d'avoir un terrain de 18 trous, mais jusqu'à maintenant avec un simple trou, on monopolise le terrain.

La génération plus âgée des politiciens locaux n'aimait pas dépenser l'argent. Ils se souviennent de la Norvège d'avant : un pays paysan semi-développé au fin fond de l'Europe. Dans leur jeunesse, ils ont appris à être soucieux de chaque cent.

Leur conception de la culture est un peu floue. Ils sont plus engagés face aux sports qu'aux dimensions culturelles et esthétiques de la culture. Ils ne considèrent pas la bibliothèque comme un acteur local conséquent, mais comme ils sont respectés dans la communauté, leur point de vue est important. S'ils décident de mettre un frein, il est difficile de réaliser un projet.

Les politiciens plus jeunes sont différents. Ils sont plus dynamiques et semblent impatients face à leurs prédécesseurs. La plupart d'entre eux ont plus d'instruction et la bibliothèque ainsi que la culture y trouvent ses meilleurs supporters.

Ce n'est cependant pas juste de présenter les politiciens plus âgés comme désuets. Certains d'entre eux partagent la même flexibilité et le même engagement que les jeunes. Ils sont prêts à prendre des risques pour soutenir de nouvelles initiatives. J'en ai découvert plusieurs parmi les bénévoles lors de la construction. En tant que membre du réseau de bénévoles, je pourrais, dès le début, tester et promouvoir de façon informelle des propositions pour la bibliothèque.

On dit que "rien n'est plus puissant qu'une idée lorsque son temps est venu", mais si on s'assoit et qu'on



attend, rien ne se passe. Localement, en politique, le temps de la puissance arrivera, si on a fait circuler l'idée à l'avance.

En Norvège, les bibliothèques publiques sont des institutions locales intenses. Chaque municipalité possède son propre système de bibliothèque indépendant. Gjerdrum est petite, mais non typique. La moyenne de la population des municipalités norvégiennes est de 10 000 habitants, mais la municipalité médiane est plus petite.

Je ne sais pas si vous vous rappelez la médiane? Si vous mettez en ordre toutes les municipalités de la Norvège par grandeur et que vous trouvez la ville au centre, ceci est la médiane. La moitié des communautés est plus grande et l'autre moitié est plus petite. La médiane, c'est "la fille au centre"...

La municipalité médiane contient environ 5 000 habitants. Cela signifie, en passant, que la bibliothèque publique norvégienne typique n'a que deux membres du personnel : le bibliothécaire responsable et son assistant. Le système de bibliothèques publiques contient 435 unités autonomes. Tout ce qui est petit est mignon.

Le processus municipal était essentiel. Le projet de la bibliothèque devait être sur l'agenda administratif officiel, mais le réseau dans la communauté locale est crucial. Sur le tableau d'organisation, la bibliothèque n'est qu'une petite unité au bas de la hiérarchie. Cela est typique des bureaucraties.

Notre plus important allié était l'association d'histoire locale. Le musée et les archives devaient faire leur travail à partir de celui de l'association. Pendant plusieurs années, les membres ont conservé des documents et des objets de l'histoire locale. L'association est une entité avec une compétence unique. En tant que bibliothécaire, je sais comment organiser les collections, mais je ne pourrai jamais atteindre leurs connaissances détaillées des endroits, des gens et des événements.

Certains politiciens locaux ont constitué un deuxième réseau. Mon soutien le plus fort est venu de sympathisants. D'un côté, ils évaluaient l'histoire locale et les traditions et d'un autre côté, ils étaient prêts à prendre des risques. Ils respectaient le passé et soutenaient l'avenir.

Tout le monde n'était pas prêt à prendre des risques politiques pour des causes culturelles. Certaines personnes appréciaient le projet, mais voulaient éviter la controverse. Des supporters aussi silencieux pouvaient aussi avoir de la valeur. Ils ont créé un climat plus invitant pour ceux qui prenaient des risques et ils ont appuyé les changements nécessaires, au bon moment.

Pour la bibliothèque, il était important d'avoir des amis et des supporters dans tous les partis politiques. La communauté possède une grande diversité de partis. Durant ce temps, la municipalité était gouvernée par l'alliance centrale du travail, mais la "cause de la bibliothèque" n'était pas le monopole d'un parti ou d'une tendance.

Même lorsqu'un projet est soutenu par un parti politique, sa réussite ou son échec ne dépend pas forcément d'une administration particulière. Encore une fois, c'est la bonne volonté des gens et de tous les partis qui ont contribué à la construction de l'édifice.

Les municipalités norvégiennes sont des entités auto-gouvernées. L'autonomie municipale est un pilier du régime depuis 1837. Les systèmes centralisés comme en Allemagne, en France, en Espagne ou en Russie n'étaient pas pour nous, mais les organisations municipales sont administratives à la base. Elles sont suffisamment bien équipées pour répondre aux demandes d'assistance individuelle. Elles sont ici dirigées par des règles et des règlements détaillés provenant de niveaux politiques et administratifs supérieurs (comté, état).

Cependant, les petites municipalités sont moins préparées à la gestion de projets et aux processus d'innovation. Les personnalités et les relations personnelles jouent un plus grand rôle que dans les institutions plus grandes et plus formelles. Dans de tels cas, les processus politiques peuvent être complexes, subtils et difficiles à saisir.

La complexité peut être définie par les conditions d'échec. Jongler avec une balle est facile. Un processus est simple s'il contient un seul élément, on peut donc se concentrer sur un seul objet. Un processus est complexe lorsque plusieurs éléments peuvent mal se dérouler. Pour arriver au succès, toutes les composantes doivent être une réussite.

## 9. Les règles du jeu

Le responsable de la bibliothèque publique n'a pas la position la plus élevée dans la hiérarchie. Les grands départements municipaux, en terme de personnel et de budgets, sont les écoles et la santé. Pour avoir plus d'impact, il m'a fallu me référer à mes expériences de projets précédents et au réseau politique et social.

Je devrais peut-être dire un mot sur ma formation de travailleur de projets. Dans les années 80, durant l'état d'urgence en Pologne, j'ai travaillé dans les actions de solidarité. Après l'effondrement du régime, j'ai coordonné plusieurs projets de développement locaux, notamment un programme de formation agricole.

À présent, je ne suis plus impliquée, mais le programme se poursuit. Chaque année, environ cinquante jeunes fermiers du sud-est de la Pologne sont invités à un stage d'environ trois mois. Ils ne viennent pas sur les plaines fertiles du nord d'Oslo cependant, ils travaillent dans de plus petites fermes sur la côte ouest de la Norvège, dans la région que j'ai habitée.

Ces projets nécessitent du travail en réseau, des levées de fonds, la mobilisation politique et en cas d'urgence, une certaine quantité de risques physiques. Le travail demandait des contacts avec des politiciens de différents partis, en Pologne et en Norvège, aux niveaux local et national. Quelques organismes bénévoles étaient impliqués dans les deux pays, tout comme les églises.

Certains projets ont été des réussites, d'autres des échecs et certains se sont évaporés. La bonne volonté et le soutien diplomatique ne fonctionnent pas toujours. L'élément de risque est réel, mais on peut apprendre de toutes les expériences si on les **accepte** comme des leçons. Après quinze ans comme travailleur de projets communautaires, j'en sais plus à propos des règles du jeu.

Laissez-moi vous en donner quelques-unes :

1. Le développement d'une bibliothèque publique locale est un processus complexe
2. La complexité signifie que bien des éléments peuvent aller de travers
3. Les administrateurs ne gèrent que des projets simples
4. Les entrepreneurs gèrent la complexité
5. Les politiques locales sont personnelles et politiques
6. Le réseau personnel est essentiel
7. Les alliances politiques sont essentielles
8. Le travail parle plus fort que les mots
9. Carpe Diem
10. Ne pas oublier de se détendre

Note Le document a été écrit par Bozena Rasmussen en norvégien et traduit en anglais, édité et révisé par Tord Hoivik.

Traduit en français par  
Joanne Plante, Bibliothécaire professionnelle  
joanne\_plante2002@yahoo.fr