

LE PROJET D'EQUIPEMENT : ENTRE OUTIL DE DECISION ET LEVIER DE MANAGEMENT

PLAINE COMMUNE –
DIRECTION DE LA LECTURE PUBLIQUE



Tutrice au sein de la collectivité
Lucie DAUDIN
Directrice-adjointe à la lecture publique

Rapport rédigé par
Aude DEVILLIERS, aude.devilliers@conservateur-inet.org

Date
07/03/2018



RAPPORT
STAGE DE
PROFESSIONNALISATION

INET

Elèves conservateurs de
bibliothèques
Promotion Gerda Taro et
Robert Capa



Remerciements

Un grand merci à Lucie Daudin, ma tutrice. Elle m'a accompagnée tout au long de ce stage, m'a accordé sa confiance et donné un exemple de travail pour ma future vie professionnelle.

Merci à l'ensemble de l'équipe de la Direction mutualisée pour leur accueil chaleureux (et gourmand, très souvent !). Je me permets de les citer par leurs prénoms, car c'est ainsi que cela se passait au quotidien : Dominique, Bertille, Julie, Laurence, Eve, Marie, Damien, Xavier, Abdelmajid, Marine, Yannick, Florence, Lola.

Merci à tous les collègues de Plaine commune qui ont écouté patiemment mes questions et surtout y ont répondu de façon très enrichissante. Ils sont nombreux mais se reconnaîtront dans le rapport, je l'espère.

Merci à Gerda et Robert, qui m'ont appris plus qu'ils ne l'imaginent : avancer, toujours plus loin et ensemble.

Merci à Fabrice, Garance, Jules, formidables.



Le bibliothécaire éphémère du Lieu commun

I.	PLAINE COMMUNE : LE CONTEXTE EN QUELQUES NOTIONS-CLES	5
1.	Quelques chiffres	5
2.	L'organisation	6
3.	Du projet de service au projet d'équipement : contexte du stage	6
II.	METHODOLOGIE	7
1.	Prise de connaissance des projets d'équipements	7
2.	Synthèse des tableaux	8
3.	Entretiens avec les cadres du réseau	9
a.	Comprendre la transversalité avec les responsables de la direction mutualisée	9
b.	Comprendre les enjeux locaux avec les directeur-rices du réseau	10
4.	Point de travail hebdomadaire	12
5.	Point d'étape avec la Direction mutualisée : trouver la bonne voie	13
6.	Bilan d'étape avec le CODIR : se questionner, encore	14
III.	DIAGNOSTIC : AMELIORER LE TABLEAU, OUTILLER LES CADRES ET LES EQUIPES	14
1.	Le tableau : chercher la lisibilité sans perdre le sens	14
a.	Un besoin de maniabilité du tableau	14
b.	Les créations locales d'outils parallèles	15
c.	Au-delà de la maîtrise du vocabulaire de l'évaluation, le besoin de parler le même langage	15
2.	Les entretiens	16
a.	La méthode et le résultat en image	16
b.	Focus sur quelques mots-clés	17
c.	Des cadres particulièrement impliqués	17
3.	Les enjeux du projet d'équipement : le sens avant tout	18
a.	Quel sens pour l'ensemble des agents ?	18
b.	Quel intérêt pour la direction ?	18
c.	Les enjeux spécifiques des responsables de médiathèques et responsables transversaux	19
d.	Un niveau fondamental : les assistants et adjoints du patrimoine	19
4.	Des points de vigilance avant les propositions	20
IV.	LIVRABLES PROPOSES A LA COLLECTIVITE	20
1.	Amélioration du tableau	20
a.	Un tableau d'évaluation et de décision	20
b.	Vocabulaire commun	23

c.	L'atout de la communication visuelle _____	24
d.	La Fiche du pilote _____	25
e.	Communiquer sur les bonnes actions : la synthèse des fiches du pilote _____	27
2.	Animation du projet d'équipement _____	27
a.	Jeu de cartes : La Fabrique ludique de projet _____	28
b.	La méthode Personnas _____	29
3.	Donner des éléments de cadrage pour le processus de conception _____	31
a.	Des calendriers qui donnent le tempo _____	31
b.	Comprendre le processus de fabrication d'un projet d'équipement _____	34
c.	Visualiser un cycle vertueux : du projet de Lecture publique à la valorisation du travail des agents _____	35
V.	EN GUISE DE CONCLUSION : LES PISTES INEXPLOREES _____	35
1.	L'intégration de tous les services au projet d'équipement _____	36
2.	Importance de la formation _____	36
3.	Une meilleure connexion avec les rythmes transversaux _____	36

I. PLAINE COMMUNE : LE CONTEXTE EN QUELQUES NOTIONS-CLES

1. Quelques chiffres

Afin de ne pas répéter ce qui a été écrit de façon plus claire que je ne pourrai le faire, je renvoie le lecteur à l'excellent *Carnet de bord - Bienvenue dans le réseau des médiathèques de Plaine commune*, qui présente en chiffres et faits marquants les étapes de la construction du réseau, débuté en 2005 (annexe 1). Je conseille également le site des médiathèques <http://www.mediatheques-plainecommune.fr/> qui comporte une section destinée aux professionnels et notamment la charte de la lecture publique, afin de comprendre la philosophie du projet initial et actuel : <http://www.mediatheques-plainecommune.fr/charte-des-bibliotheques-et-mediatheques-de-la-lecture-publique> .

A titre indicatif, et très brièvement : neuf villes aujourd'hui sont réunies dans l'Établissement Public Territorial Plaine commune : Aubervilliers, Epinay-sur-Seine, La Courneuve, L'Île-Saint-Denis, Pierrefitte-sur-Seine, Saint-Denis, Saint-Ouen, Stains, Villetaneuse.

Au total, il y a vingt-quatre médiathèques, classées en trois typologies :

- médiathèques à rayonnement large,
- médiathèques de proximité,
- médiathèques relais et bibliobus.



Médiathèque Flora Tristan, Pierrefitte



Médiathèque Colette, Epinay



Méd. Aimé Césaire, La Courneuve



Médiathèque Elsa Triolet, L'Île-Saint-Denis

Plaine commune, grâce aux forces conjuguées de la volonté politique en matière de Lecture publique et au travail de qualité des bibliothécaires, a réussi à ouvrir presque tous les ans de nouvelles médiathèques pour mailler au mieux le territoire (photos ci-dessus, quelques réalisations récentes).

Ainsi, 2018 sera l'année de l'ouverture de la médiathèque de Stains : de petite structure, les habitants bénéficieront dès les 10 mars d'une médiathèque de 2800 m², offrant des services et collections neufs dans un lieu patrimonial entièrement restructuré, l'ancien château de la Motte.

2. L'organisation

La directrice de la Lecture publique est Dominique Deschamps, entourée de deux adjointes :

- Lucie Daudin, en charge des équipements et du projet BNR (bibliothèque numérique de référence)
- Bertille Lambert, responsable des fonctions transversales.

Environ 280 agents travaillent sur le réseau en médiathèques.

Un nouvel organigramme est validé en comité technique en février 2018 : un échelon hiérarchique supplémentaire est mis en place afin d'associer plusieurs villes sous un même pôle et permettre un meilleur management de proximité aux directeurs ville (plusieurs médiathèques) ou de médiathèques (annexe 2).

3. Du projet de service au projet d'équipement : contexte du stage

Depuis 2005, les médiathèques travaillent ensemble dans l'esprit de la charte de lecture publique et innovent sur plusieurs plans : en politique documentaire et d'acquisitions, en proposition de services, d'offre numérique, etc. Là encore, pour plus d'informations, je renvoie à la charte des acquisitions ainsi qu'à la médi@TIC, plateforme d'offre numérique, sur le site <http://www.mediatheques-plainecommune.fr/>.

Le projet de lecture publique (annexe 3), validé par les élus, est aujourd'hui achevé, mais il se doit d'être décliné en plusieurs projets d'équipements pour vivre au quotidien dans les médiathèques. C'est pourquoi toutes les médiathèques du réseau travaillent depuis plus de deux ans sur un outil commun qui leur permet de lister l'ensemble des actions engagées dans l'esprit du projet général et théoriquement de les évaluer.

Mon stage intervient donc à ce moment, car il porte sur l'évaluation des projets d'équipements, afin de savoir comment rendre l'outil . un tableau Excel- utile aux bibliothécaires et le rendre indispensable en tant que levier de management au sein des équipes, dans un rapport à la fois horizontal (apport des ressources transversales) et vertical (réflexion collective locale de chaque médiathèque).

II. METHODOLOGIE

1. Prise de connaissance des projets d'équipements

Le premier jour de mon arrivée à la direction de la Lecture publique, Lucie Daudin a pris le temps de contextualiser le travail sur les projets d'équipements dans le projet de Lecture publique. Accompagnée de la nouvelle responsable des actions culturelles, Marine Muller, nous avons (re)-découvert le projet de Lecture publique et sa déclinaison en tableaux de projets d'équipements.

Ces tableaux très denses et complexes devaient partir des **quatre axes** essentiels du projet de lecture publique, eux-mêmes déclinés en **objectifs stratégiques** puis **opérationnels** pour l'ensemble du réseau, et enfin les médiathèques intervenaient à leur niveau en créant un projet qui déclinait localement les actions telles qu'elles sont mises en place concrètement.

Les 4 axes de travail retenus et validés par la tutelle :

- Des médiathèques accueillantes : assurer un accueil de qualité
- Des médiathèques accompagnantes : développer des services
- Des médiathèques participatives : rendre le public acteur et créatif
- Des médiathèques culturelles : faire découvrir des contenus culturels et ludiques

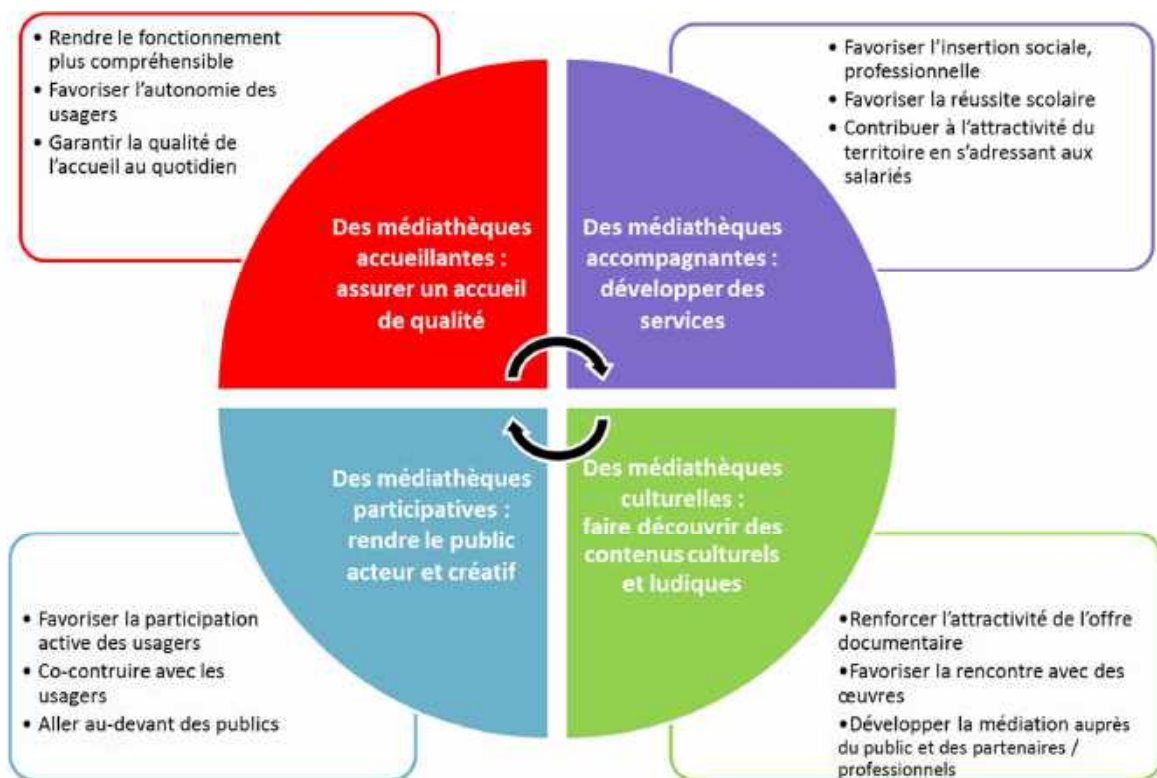


Schéma extrait du *Projet de lecture publique pour 2018*.

De plus, la priorité identifiée au travers de ces quatre axes est la suivante : « Élargir notre public vers les habitants qui n'accèdent pas aisément aux lieux de culture ».

Chaque axe est décliné en 3 objectifs stratégiques, et chacun des objectifs stratégiques en six à neuf objectifs opérationnels. C'est à partir de là que les équipes doivent construire leurs actions annuelles.

Mon premier acte de travail a donc été de lire chacun des vingt-quatre tableaux des vingt-quatre médiathèques du réseau rédigés en 2017 et 2018 avant d'entamer toute autre recherche.

La première des conclusions est que cette lecture est loin d'être aisée, car les tableaux ne tiennent pas sur une seule page/écran. La liste des objectifs peut être longue, et représente visuellement beaucoup de lignes. Une fois les objectifs déclinés en actions locales, cela représente en moyenne une cinquantaine de lignes. Les colonnes représentent tous les items pour collecter les données et évaluer.

Entre 2017 et 2018, un re-travail de la matrice a eu lieu, en tenant compte des demandes de certains des responsables d'équipements, notamment sur la partie « échancier ». C'est donc un outil important qui nécessite des allers-retours avec les équipes, et surtout d'écouter la parole des premiers concernés, à savoir ceux qui remplissent la matrice au quotidien.

Quelques remarques en cours de lecture (le détail se trouve en partie III, sur le diagnostic des projets d'équipements) :

- une lecture compliquée des tableaux Excel ;
- des répétitions dues à la structure même du tableau (entre « déclinaison » et « résultat attendu », entre différents objectifs qui peuvent être atteints par la même action) ;
- des incompréhensions concernant le vocabulaire de l'évaluation ;
- trop d'items dans une même colonne, qui empêchent de fait les extractions de données, d'autant plus si les données elles-mêmes ne sont pas normées ;
- une impossibilité concrète de faire des tableaux des outils de décision d'une année sur l'autre, puisque à aucun moment la possibilité de décider n'est mentionnée ;
- des tableaux plus ou moins remplis pour 2018 à la date où j'ai terminé leur lecture (fin novembre . début décembre) : dans ces conditions, la mise en place du projet d'équipement souhaitée dès janvier ne pouvait pas tenir le calendrier, et cette notion même de calendrier devait être revisitée.

Un point d'emblée très positif :

Je sens à la lecture de ces tableaux une forte implication des cadres qui ont tous fait le travail de remplissage, et de manière plutôt sérieuse. Pour aller plus loin et aller vers la partie managériale de mon stage, j'ai donc eu le sentiment que je devais aller très vite à la rencontre des acteurs de ces projets d'équipements, à savoir les cadres du réseau, directeurs ville, responsables d'équipements et responsables transversaux si possible, et idéalement agents.

2. Synthèse des tableaux

La masse de données est telle qu'il me faut prendre de la hauteur pour dégager des idées-forces émergeant de ces lectures. J'attends d'avoir une idée du fonctionnement des équipes en mode projet et les niveaux d'implication de chacun, ainsi que la connaissance de l'évaluation en tant que sujet. Je choisis donc, avec l'aide de ma tutrice, quelques angles de réflexion, dont :

- La présence ou non de pilotes par action. Cela permet de déterminer si cette fonction pivot apparaît bien en mode projet, et sinon pourquoi. Je ne connais pas suffisamment le réseau pour savoir si les pilotes sont à chaque fois différents des responsables d'équipements ou de plateau, mais Lucie Daudin m'a aidée en faisant un carottage sur quelques équipements. Il apparaît à la suite de ce travail que ces fonctions se confondent parfois, ce qui devrait théoriquement être le cas à la marge, la philosophie du projet étant que tous les agents soient susceptibles d'être pilote d'une action, quelle que soit leur cadre d'emploi.
- La présence systématique d'un « indicateur » pour 2017 ou de « résultat attendu » pour 2018. Dans ce dernier cas, le plus problématique, la présence de la thématique « échéance » trouble les données, puisque pour beaucoup de collègues en charge de remplir ce tableau, la notion de résultat attendu a disparu au profit de l'échéance, certainement plus compréhensible et facile à donner pour démontrer que l'on remplit le tableau consciencieusement.

3. Entretiens avec les cadres du réseau

a. Comprendre la transversalité avec les responsables de la direction mutualisée

Les premiers jours, j'ai eu des rendez-vous avec chacun des membres de la Direction mutualisée, sise au Lieu commun, à Saint-Denis. Cela m'a permis de comprendre quelle était la part de la transversalité dans le projet et comment celle-ci en était même la colonne vertébrale, sur laquelle les projets locaux des médiathèques pouvaient s'appuyer.

- Bertille Lambert : présentation du fonctionnement de la transversalité dans le réseau, par les groupes de travail transversaux. Cette présentation liminaire a pris tout son sens au fur et à mesure de ma compréhension du réseau. Brièvement, cela permet de comprendre le maillage du territoire par les agents eux-mêmes. Des groupes sont constitués pour l'ensemble des activités classiques d'une médiathèque : acquisitions, actions culturelles, actions éducatives, musique, cinéma, etc.
- Rencontre avec Eve Aguiella-Cueco, responsable de la Valorisation et notamment du site internet. C'est cet angle précisément que nous avons évoqué lors de notre entretien : comment le site -encore récent- prend en charge le catalogue, la présentation des collections, des services. J'ai également eu une présentation de la présence en ligne des médiathèques via les réseaux sociaux.
- Visite de la réserve mutualisée avec Marie Gendreau, responsable également des navettes et de la politique documentaire, avec les explications nécessaires pour comprendre l'articulation entre les médiathèques, le désherbage local et la conservation des documents à des fins de prêt.
- Rendez-vous avec Yannick Kremer, responsable des bibliobus et des espaces collaboratifs, ainsi que de l'accueil au niveau réseau. Il s'occupe d'animer le groupe transversal accueil et de mettre à jour régulièrement le carnet de bord *Bienvenue*, qui donne tous les outils aux nouveaux collègues arrivant en poste. En termes de fablab et d'espaces collaboratifs, ce sont les agents du bibliobus qui sont en pointe sur le sujet et font beaucoup de formation pour l'ensemble des agents du réseau. La philosophie du projet est particulièrement intéressante : il s'agit (succinctement) de redonner la compréhension du monde des objets aux usagers, et leur rendre le pouvoir sur leur créativité et leur capacité de concevoir, fabriquer, et relier à d'autres valeurs promues par les médiathèques (culture, accessibilité, accueil de tous). Yannick Kremer et ses

collègues sont immergés dans une culture de test/erreur, en mode test, ce qui me semble aujourd'hui faire écho aux propositions que je fais, qui sont à tester, et écho également à la façon de fonctionner du réseau depuis sa création.

- Rencontre avec Julie Laurent, responsable administrative, pour connaître ses différentes missions, notamment pour faire un point sur la politique de recrutement spécifique de Plaine commune (recrutement des catégories C sur le territoire, recherche de profils atypiques).

b. Comprendre les enjeux locaux avec les directeur-rices du réseau

Pour aller plus avant dans la compréhension de ma mission, je suis donc allée à la rencontre des directeurs et directrices de villes, ainsi que des personnes de leur choix, qui souhaitent associer des collègues à nos entretiens. L'enjeu pour moi était de comprendre ce que les collègues attendaient de l'évaluation de manière générale et appliquée au projet de leur médiathèque-s, ce qu'ils investissent en terme de management dans les projets d'équipements, et ce vers quoi nous pouvions aller pour améliorer leur travail.

Dans l'ordre, j'ai rencontré :

- Mohamed Bouali, directeur du pôle Pierrefitte-Villetaneuse-Ile Saint Denis, avec Pascaline Salliot, responsable de plateau à la médiathèque Flora Tristan à Pierrefitte,
- Julien Donadille, directeur de Saint-Ouen,
- Florence Schreiber, encore directrice à ce moment-là de Saint-Denis, ainsi que la responsable de Gulliver Doriane Cadéac, et la responsable de la politique documentaire Brigitte Père,
- Marion Giuliani, directrice d'Aubervilliers à ce moment-là,
- Julia Rautenberg, directrice de Stains,
- Florence Auloy, directrice d'Épinay et son adjointe Frédérique Morice, responsable de Colette,
- Olivier Ploux, responsable de la médiathèque Persépolis à Saint-Ouen,
- Tristan Cléménçon, directeur de La Courneuve,
- Ouahiba Kortbi, directrice de Villetaneuse,
- Marilène Pelletier, directrice de Ile Saint-Denis.

J'ai souhaité les rencontrer dans leur médiathèque de rattachement, dans le souci de connaître leur environnement de travail ainsi que le contexte urbain, mais également pour avoir le plaisir de visiter de nouvelles médiathèques, qu'elles aient été construites récemment ou non.

Chaque rencontre se faisait sur une plage horaire de deux heures environ, avec un questionnaire préparé en amont et validé avec ma tutrice ([annexe 4](#)). Chacun des directeurs était prévenu de ma visite, et connaissait par avance les questions que je souhaitais soulever.

Les entretiens se sont révélés riches, complémentaires, rarement redondants, reflets de personnalités diverses et d'expériences différentes les unes des autres.

Voici les thématiques de mon questionnaire, découpées elles-mêmes en questions :

- **QUI =>** Qui remplit le tableau du projet d'équipement ? Individuel, collectif ?
- **LIENS =>** Comment faites-vous le lien entre la direction Ville et la direction d'équipement ? Réunions, groupes de travail ? Que savez-vous du lien entre les responsables d'équipement et leurs équipes autour du projet d'équipement ? Est-ce que vous communiquez sur vos projets d'équipements avec vos collègues d'autres villes, type échanges de bonnes pratiques ?
- **OUTILS ANNEXES =>** Avez-vous des outils (tableaux, compte-rendus de réunions, etc.) annexes au tableau pour faire le suivi des actions ?
- **AGENTS =>** En 2018, est-ce que tous les agents de vos équipements apparaissent bien nominativement dans le tableau ? Si non, pour quelle raison ? Les actions du projet d'équipement apparaissent-elles en objectif lors des entretiens individuels de chaque agent ?
- **PILOTE =>** Le pilote est-il bien identifié par tout le monde ? Est-ce que l'on retrouve une ou plusieurs mission(s) du pilote en objectif(s) lors de l'entretien annuel ? A quel moment le pilote rend-il des comptes, et à qui ?
- **GROUPES TRANSVERSAUX** Comment les agents des groupes transversaux s'approprient le PE ? Plus ou moins que les autres agents ? Quels liens faites-vous avec les responsables transversaux pour imprégner les actions / objectifs fixés ?
- **APPROPRIATION DU PROJET D'ÉQUIPEMENT =>** Diriez-vous que le projet de Lecture publique a bien été compris par les équipes ?
- **BILAN =>** Bilan d'activité / pilotage : combien d'actions initialement prévues pour 2017 avez-vous réalisées in fine ? Pourquoi certaines actions ont été non réalisées ?
- **POINTS FORTS / POINTS FAIBLES =>** Quels ont été les points forts et / ou les points faibles de l'année écoulée, du point de vue de l'animation du projet d'équipement avec les équipes ?
- **TABLEAUX =>** Le tableau version 2018 est-il plus explicite pour vous, notamment dans les parties « résultats attendus / échéance » ? Est-ce que les tableaux actuels vous sont utiles ? Sont-ils des outils de décision ? Comment pourrait-on améliorer les tableaux actuels ? Quel devrait être leur but pour vous ?
- **CALENDRIER =>** A quels moments de 2018 pensez-vous solliciter vos pilotes et / ou vos équipes pour suivre le projet d'équipement et sous quelle forme ?
- **COMMENTAIRES =>** cette partie très libre était remplie à mon appréciation lorsque la conversation dérivait. Cela m'a permis de comprendre le contexte en termes de lieu, de personnel, de management, etc.

Certaines questions se sont révélées moins importantes que d'autres à l'usage, comme la question des points forts et points faibles des actions entreprises autour du projet d'équipement. Souvent les interlocuteurs s'en emparent eux-mêmes, en décrivant les processus de réflexion et la mise en œuvre des actions. La question des liens également, entre les différents niveaux d'équipes, a été abordée au fur et à mesure des entretiens et n'a été un sujet à part entière que dans les premières interviews.

Mon propre processus a évolué : si je tendais à suivre scrupuleusement la ligne directrice de mes questions au début, par la suite, j'ai simplement pris en note l'intégralité de ce que l'on me racontait, avec des relances pour reprendre le fil de ce qui m'intéressait le plus, et c'est à mon retour en bureau que je re-déployais les questions par parties. Chaque entretien a duré entre deux et trois heures. Même avec cette durée très confortable, quelques questions sont restées en suspens, sur lesquelles je suis revenue par la suite.

Une fois tous les entretiens passés, j'ai constitué un tableau de synthèse, reprenant les thèmes principaux dans un ordre différent, me permettant de faire ressortir *in fine* les mots-clés qui pouvaient refléter au mieux la façon de travailler et de penser de chaque équipe. Cela a permis de mettre en évidence la place des responsables transversaux notamment, question que ma tutrice souhaitait mettre au cœur de la réflexion.

Voici les thématiques de mon tableau de synthèse :

- Défauts du tableau
- Qualités du tableau
- Questions autour de la temporalité
- Idées d'amélioration du tableau
- Méthodes de travail en équipes
- Bonnes pratiques à partager
- Niveau d'appropriation du projet d'équipement par l'équipe
- Liens avec les responsables transversaux
- Commentaires / sentiments
- En trois à cinq mots (ce que je retiens de l'entretien, entre ressenti et verbatim)

4. Point de travail hebdomadaire

En terme de méthodologie de travail avec ma tutrice, il a été convenu assez vite que nous aurions des rendez-vous fixés à l'avance pour se voir une fois par semaine de façon très complète, entre une et deux heures. J'arrivais avec des propositions, des idées, des réflexions sur ce que j'avais vu et entendu, et nous en débattions. Ce que j'ai réellement apprécié, c'est d'avoir une interlocutrice qui me pousse dans mes questionnements, qui reformule ses demandes, et qui ait une vraie qualité d'écoute et de lecture.

Après ce bilan, je repartais avec un ensemble de corrections et de nouvelles tâches à effectuer pour la semaine suivante, et cela me permettait d'organiser mon travail. J'ajoute que je pouvais l'interpeller à tout moment si je le souhaitais, dans la semaine, malgré son planning très chargé de réunions et de rendez-vous multiples.

5. Point d'étape avec la Direction mutualisée : trouver la bonne voie

Ce bilan s'est déroulé en deux phases : j'ai d'abord présenté mon travail de diagnostic aux membres de la Direction mutualisée, avec une courte présentation de quelques petits visuels en guise d'outils (annexe 5). Puis trois semaines plus tard, j'ai présenté des livrables en cours de finition (annexe 6). L'objectif était de savoir si j'avais bien compris la demande, et d'avoir des retours sur mon travail, afin que je puisse modifier, amender, corriger mon travail en cours.

Quelques questions ou réflexions m'ont confirmée dans mes pistes de travail ou m'ont permis de me réorienter lors de la première réunion :

- A l'heure actuelle, les tableaux ne sont pas encore utilisés comme outils de décision, d'arbitrage.
- Les tableaux ne semblent pas être des documents systématiquement accessibles.
- L'importance de simplifier ce tableau et de le rendre visuellement esthétique pour communiquer à son sujet.
- Les collègues n'ont pas forcément le réflexe d'aller dans le tableau projet d'équipement, mais plutôt vers le tableau des actions culturelles.
- Des responsables transversaux en attente d'être plus impliqués dans le projet d'équipement.
- Jusqu'à présent, le travail autour du projet d'équipement a été priorisé autour du management, des ateliers, etc., il est temps de passer à une autre étape.
- Le rôle des pilotes en mode projet : un rôle mal connu, une légitimité à assoir (surtout pour les catégories C), une formation à penser, des échanges d'expériences à formaliser.
- Des échanges entre responsables de médiathèques à formaliser également, ce qui sera le cas dans la future organisation.
- La question du calendrier des projets d'équipements : revoir la question des temps scolaires et la pluriannualité.
- La question de l'évaluation se pose différemment selon les moments, faut-il d'autres outils ?
- La place des services centralisés dans les projets d'équipements, notamment la réserve et les bibliobus.

Les collègues se sont montrés plutôt intéressés et favorables aux pistes qui ont émergées, avec l'accent remis sur la place des groupes transversaux dans la fabrication et l'évaluation des projets d'équipements. C'est pourquoi j'ai travaillé davantage en prenant cette question en compte, surtout pour concevoir des outils qui les prennent en compte dès la phase de fabrication des projets d'équipements.

La deuxième réunion a permis de présenter les livrables de mon stage, avec la possibilité de faire des modifications ou d'apporter des amendements aux différents projets. Même en toute fin de stage, j'ai laissé la porte ouverte aux critiques, afin d'améliorer ce que je voulais apporter à la collectivité, mon souci étant d'être utile véritablement et durablement.

6. Bilan d'étape avec le CODIR : se questionner, encore

Entre les deux points d'étape avec les collègues de la direction mutualisée, j'ai également pu présenter mon travail au collectif de direction (Directrice, directrice adjointes, directeur-rices ville, responsable administrative), en partant du diagnostic jusqu'aux propositions de travail (annexe 7). Mon sujet de stage était à l'ordre du jour, j'ai donc pu bénéficier d'un temps long (presque deux heures) pour exposer mon travail et recueillir les réflexions des personnes que j'avais interrogé quelques jours ou semaines auparavant.

Mon exposé a consisté à présenter le diagnostic autour des données des tableaux et des entretiens, puis les outils qui leur seraient directement utiles. L'idée était de proposer des outils qui puissent répondre à l'ensemble des questionnements que j'avais pu noter lors des entretiens, portant à la fois sur le tableau et sa structure, et plus largement sur la façon de faire vivre le projet d'équipement au quotidien avec les équipes, mais aussi sur la façon d'évaluer et décider, au-delà du recueil de données.

Je me suis simplement servie d'un support sur PowerPoint, et j'ai clôturé par un acte qui me semblait important et qui devait engager le groupe que j'avais face à moi : j'ai donc distribué des cartes postales à chacun des membres du collectif, en demandant d'inscrire pour eux-mêmes :

- Ce qu'ils avaient retenu comme point saillant de la présentation, entre diagnostic ou proposition,
- Ce qu'ils s'engageaient à mettre en place.

Dans trois mois, je m'engage à renvoyer à chacun les vœux formulés, afin de réactualiser les engagements, et de les ancrer un peu plus dans le quotidien de la réflexion. Normalement, cela devrait coïncider avec le démarrage des réflexions sur les projets d'équipements et la date de réception de ces cartes.

III. DIAGNOSTIC : AMELIORER LE TABLEAU, OUTILLER LES CADRES ET LES EQUIPES

1. Le tableau : chercher la lisibilité sans perdre le sens

a. Un besoin de maniabilité du tableau

Le tableau des projets d'équipements avait déjà subi des transformations au cours des deux précédentes années, et semblait aboutir à une forme assez satisfaisante pour la plupart des collègues associés à la refonte.

L'idée principale que je devais garder en tête était de faire apparaître clairement le lien qui existait entre le projet de lecture public, ses quatre grands axes, les objectifs stratégiques affiliés, et les objectifs opérationnels en découlant.

Je me suis efforcée de respecter ces consignes, tout en prenant compte par ailleurs les critiques qui émergeaient de mes entretiens, en plus des constats que j'avais pu faire de mon côté :

- Des actions locales difficile à placer, car une action peut correspondre à plusieurs objectifs, ou alors des actions dédoublées pour faire apparaître la dimension plurielle.

- Des colonnes consacrées théoriquement à l'évaluation, mais contenant deux items : de ce fait, bien souvent, l'un des deux n'apparaissait pas et ne pouvait donc pas être évalué.
- Des cases qui ne permettent pas l'extraction de données et que l'on ne peut pas mettre en relation avec d'autres tableaux très utilisés par les cadres (les *Qui fait quoi*, tableau des missions par agents mis en place dans plusieurs médiathèques), qui ne permettent pas non plus de voir si l'équilibre des missions est respecté ou si tous les agents sont bien concernés par l'ensemble des objectifs. Autre exemple : les actions nouvelles ne sont pas distinguées des actions reconduites d'une année sur l'autre, sauf en plein texte dans une case par la mention « NVEAU », ce qui ne permet pas le tri.
- Le manque d'une colonne en bout de tableau pour acter une décision.

Tout simplement, le format du tableau, sous Excel, avec ses nombreuses lignes et colonnes, ne permet pas une lecture aisée sur écran : il faut descendre et monter régulièrement le curseur, ainsi que le passer de droite à gauche.

Les cadres constatent par ailleurs que de nombreux collègues agents susceptibles de le remplir - parce qu'ils sont pilotes d'actions - ne vont même pas le chercher dans les dossiers communs.

L'outil est à la fois fragile (il ne s'agit pas de faire de mauvaise manipulation) et long à remplir. Certains collègues ont fait le choix judicieux de le projeter en plein écran lors de réunions de travail et de le remplir devant tout le monde au fur et à mesure des réflexions : cela a permis de dédramatiser l'objet en lui-même et de donner un corps à l'objet « projet de projet de équipement », qui est vu a priori soit comme un tableau complexe soit comme un « projet de lecture publique bis », sans corrélation avec la déclinaison des objectifs stratégiques et opérationnels.

b. Les créations locales d'outils parallèles

Dans quelques médiathèques, des outils parallèles ont été conçus pour répondre aux problématiques locales, car les cadres ont bien souvent perçu intuitivement la nécessité d'évaluer mais sans en avoir la possibilité concrète. Parfois ces outils ont « migré » d'une médiathèque à l'autre, à la suite d'échanges entre responsables, ce qui témoigne de l'espace possible pour le partage d'outils fonctionnels et de bonnes pratiques.

J'ai découvert des tableaux avec beaucoup de couleurs, reprenant les actions du point de vue de leur réalisation (ce qui est fait, en cours ou terminé), ou des compte-rendus de réunions revenant sur les actions de l'année -ou du semestre- et permettant de faire le point sur leur arrêt ou leur continuité. Le besoin de prendre des décisions concertées avec l'équipe et s'appuyant sur un outil fiable et qui décomplexe les arrêts semble nécessaire pour les cadres.

c. Au-delà de la maîtrise du vocabulaire de l'évaluation, le besoin de parler le même langage

Le vocabulaire du tableau semblait aussi un frein : par exemple, le pilote portait en lui-même plusieurs acceptions, et ne permettait pas de faire apparaître la dimension projet d'une action, c'est-à-dire la caractéristique de responsabilité, de coordination, quel que soit le grade de l'agent en charge. Cela donnait une tendance où les responsables se substituaient parfois aux pilotes, et où les pilotes devenaient en quelque sorte des co-pilotes.

Le constat a été assez unanime : il fallait parler la même langue pour remplir correctement le tableau et passer réellement en mode projet. Quel que soit le mot choisi, il faut qu'il ait la même signification pour l'ensemble des agents, et soit suffisamment clair pour éviter les contresens.

2. Les entretiens

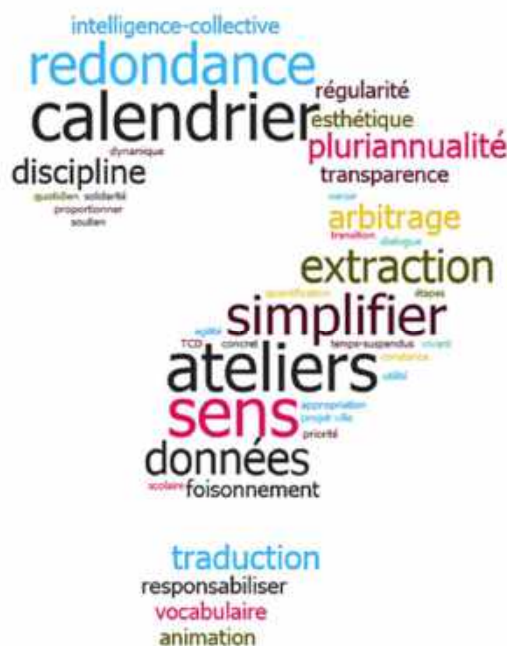
a. La méthode et le résultat en image

Je ne parlerais ici que des entretiens faits avec les directeurs ville et leurs collègues sollicités, d'après la grille d'entretien que j'avais imaginée.

Au total, ce furent donc neuf entretiens pour les neuf villes et quatorze collègues interrogés. J'ai fait le choix de me déplacer pour connaître la configuration urbaine et découvrir les médiathèques où j'avais rendez-vous. Cela m'a permis de remettre en contexte le travail des collègues et tout simplement parfois découvrir pourquoi certains aspects sont bloquants, comme par exemple de voir qu'une médiathèque est en construction, une autre d'architecture assez ancienne, ou encore une autre entièrement construite en plusieurs plateaux étroits.

Le tableau des entretiens que j'ai réalisé permet d'entrer dans le détail de chaque façon de travailler par ville, en respectant la parole de mes interlocuteurs. J'ai procédé en fin d'entretiens à une synthèse qui prenait les questions selon un angle légèrement différent. Puis j'ai extrait de façon subjective les mots-clés qui me semblaient les plus importants de nos conversations, ou qui éclairaient la posture de manager de mon interlocuteur ou la vie d'équipe.

J'ai choisi de faire apparaître dans un nuage de mots certains mots prononcés régulièrement lors des différents entretiens (nuage de mot que j'ai constitué au fur et à mesure après mes entretiens, pour ne pas en perdre la trace) et par trois à cinq mots-clés que j'ai choisi afin de saisir les différences d'une médiathèque à l'autre, d'un directeur à l'autre, et pour souligner la richesse et la complémentarité de chacune des personnes que j'ai eu l'occasion de rencontrer.



b. Focus sur quelques mots-clés

On comprend rapidement que la question du « calendrier » a posé beaucoup de questions : fallait-il faire tenir le projet d'équipement sur une année scolaire, au rythme des animations ? Ou le faire courir sur dix-huit mois voire deux ans pour avoir le recul nécessaire à l'évaluation ?

La question de la « redondance » des outils est revenue souvent, ce qui prouve que la place du tableau projet d'équipement n'est pas claire pour tous. En effet, il donne l'impression que sous sa forme actuelle on pouvait trouver des données accessibles plus facilement ailleurs, notamment dans les tableaux de bord des actions culturelles.

« Simplifier » : paradoxalement, je pensais que ce mot reviendrait plus souvent en entretien -et en effet il a pu revenir sous d'autres formes- mais tel quelle, la simplification du tableau n'est pas apparue une priorité. Les directeur-rices et leurs collègues ont naturellement compris que pour obtenir un travail de qualité il fallait parfois en passer par un outil apparemment complexe, si toutefois son utilité était avérée pour évaluer et prendre des décisions.

Un moment important de la vie du réseau : les collègues interrogés ont tous parlé de la visite en 2016 de la directrice et ses adjointes dans chaque ville comme fondamentales pour inaugurer le travail en « ateliers » dans les équipes. Cela a marqué une étape dans la pédagogie du projet, et sans doute, en filigrane, dans l'importance que les agents accordent au déplacement de la Direction jusqu'à eux, pour des projets qu'ils portent dans leur quotidien.

Les mots « extraction » et « données » fonctionnent ensemble : le besoin d'avoir un tableau-repère, qui donne la possibilité de voir où se trouvent chaque agent dans le contexte du projet d'équipement, ce qu'ils font concrètement comme action, quel est l'équilibre entre eux (pour lutter contre l'asymétrie des missions), et quel est l'équilibre entre les actions sont très importants. L'impossibilité de faire des tris a été relevée à plusieurs reprises, et plusieurs collègues s'attelaient à faire ce travail grâce à des outils parallèles.

Enfin, même si la liste est loin d'être terminée, je tiens à souligner que la question du « sens » est apparue presque lors de chaque entretien. Le sens est important pour que les agents se comparent du projet de lecture publique et par conséquent du projet d'équipement, et la façon de faire passer cette question lors des ateliers de préparation et au cours de l'année se pose pour les cadres.

c. Des cadres particulièrement impliqués

J'ai trouvé pendant mes entretiens des cadres consciencieux, qui avaient à cœur de dynamiser leurs équipes grâce au management, mais qui pour les accompagner avaient encore besoin d'outils pouvant répondre à leurs demandes multiples.

Je n'ai eu aucun mal à les interroger : les bibliothécaires apprécient généralement de parler de leur métier et leur pratique, et j'ai senti beaucoup d'envie et d'agilité chez les responsables en charge d'équipes. Même si le projet d'équipement reste une nouveauté à l'échelle du réseau, et davantage encore dans le paysage des bibliothèques, j'ai pu constater que en peu de temps il avait fait beaucoup réfléchir individuellement et collectivement.

J'ai remarqué également que, même si les équipes ont globalement un bon niveau de maturité (depuis plusieurs années, avec la mutualisation, les pratiques professionnelles ont changé en profondeur), il y a encore des inégalités, et un travail important de management à continuer pour harmoniser le réseau. Les expressions « cohésion d'équipe » et « solidarité » sont revenues à plusieurs reprises dans les entretiens, comme pour bien marquer le besoin d'évoluer encore ensemble dans le sens du projet de Lecture publique.

3. Les enjeux du projet d'équipement : le sens avant tout

A l'issue de mon diagnostic, j'ai dégagé plusieurs enjeux liés au projet d'équipement, en distinguant les différents niveaux d'implication. Je répondais alors à la question « A quoi sert le projet d'équipement ? A quoi peut-il servir ? ». Cela m'a permis de remettre la question du sens au cœur de mon travail, comme le souhaitaient mes divers interlocuteurs au travers de leurs témoignages.

a. Quel sens pour l'ensemble des agents ?

Fondamentalement, on pourrait se demander à quoi sert de créer un « objet » supplémentaire, alors qu'il existe déjà un projet de Lecture publique, destiné à l'ensemble des agents, et qui explique en quelques pages -et via un schéma assez simple, le rôle des médiathèques sur le territoire de Plaine commune. En réalité, à l'échelle du réseau, cet objet-là est capital pour plusieurs raisons, dont les suivantes, et elles devraient être partagées par l'ensemble des agents, tous grades et toutes fonctions confondus :

- Avoir une vision globale des actions à l'échelle d'un territoire vaste, protéiforme, composé de villes de tailles et de population diverses.
- Avoir une vision locale des activités par ville et par médiathèque.
- Pour les agents, se sentir réellement partie prenante d'un réseau de presque 300 personnes.
- Evaluer l'activité d'une médiathèque par rapport à elle-même et par rapport aux médiathèques du réseau (de typologie équivalente).
- Prendre des décisions concernant les actions entreprises en médiathèques.
- Avoir un document qui rassemble les informations essentielles à communiquer aux tutelles politique et administrative.

b. Quel intérêt pour la direction ?

A quoi sert un projet d'équipement spécifiquement pour la direction de la Lecture publique, plus particulièrement le CODIR constitué de la directrice, ses adjointes, la responsable administrative et les directeur-rices ville ?

- Traduire de manière concrète le projet de Lecture publique en des déclinaisons d'actions par médiathèque.
- Vérifier que les agents aient bien intégré les enjeux du projet Lecture publique et en connaissent les priorités.
- Croiser les enjeux locaux d'une médiathèque avec les enjeux transversaux du réseau, par exemple sur les notions d'accueil du public, les ressources numériques, les actions éducatives, etc.
- Avoir une vision macro de tous les projets sur les 24 équipements.

- Posséder un outil de décision pour arrêter, poursuivre ou améliorer des actions sur les grandes priorités engagées.
- Posséder un outil de management, qui permet aux cadres d'engager la discussion avec leurs équipes et/ou leurs agents encadrés autour du projet commun, en associant les responsables transversaux également.
- Harmoniser le réseau en donnant des objectifs communs sans pour autant gommer les particularités propres aux territoires ou aux équipes, qui pourront donc conserver de la souplesse sur la forme et le contenu des actions engagées.
- Avoir un outil commun à toutes les médiathèques, donc une analyse globale facilitée.
- Vérifier si des déséquilibres ou des carences existent sur un territoire, par exemple si une médiathèque allait vers beaucoup plus vers l'axe « médiathèques culturelles » que les trois autres axes.
- Prendre connaissance des bonnes pratiques et faciliter le partage de celles-ci à l'ensemble du réseau, pour jouer le rôle de « caisse de résonance » en termes de retours d'expériences.

c. Les enjeux spécifiques des responsables de médiathèques et responsables transversaux

Le projet d'équipement sert aux responsables de médiathèques et aux responsables transversaux, d'autant plus s'ils unissent leurs forces et leurs compétences pour diffuser à l'échelon local le projet de lecture publique :

- Construire une feuille de route annuelle des actions avec les agents.
- Connaître et évaluer les actions globales de la médiathèque, questionner les partenariats, adapter l'offre aux besoins des habitants.
- Posséder un outil de management qui permet de tisser du lien avec les agents, notamment au moment de la préparation du projet d'équipement de l'année suivante, des entretiens de mi-année pour les médiathèques qui les pratiquent, ou *a minima* au moment des entretiens individuels de fin d'année.

d. Un niveau fondamental : les assistants et adjoints du patrimoine

Enfin, et ce niveau me semble crucial, le projet d'équipement sert aussi aux agents de catégories B et C qui ne seraient pas forcément intégrés dans des groupes transversaux et qui participent néanmoins à la collaboration et la mise en œuvre du projet de la médiathèque dans laquelle ils travaillent :

- Avoir une vue d'ensemble des actions que leur médiathèque propose et pas uniquement du point de vue de leurs propres missions.
- Se sentir partie prenante du réseau en contribuant à sa conception et sa réalisation.

- Participer à une ou plusieurs actions pour faire vivre concrètement la médiathèque pour les usagers et les habitants du territoire.
- Entamer le dialogue autour du projet d'équipement avec les collègues, les pairs mais aussi les cadres et les responsables transversaux.

4. Des points de vigilance avant les propositions

Avant de me lancer dans un travail de propositions -étape fort gratifiante pour un stagiaire car on a alors le sentiment d'être profondément utile à la collectivité qui nous a fait confiance- j'ai voulu récapituler les différents points de vigilance que je ne devais pas perdre de vue pour remplir mon objectif : proposer des outils utiles, appropriables et modifiables.

- Les tableaux projets d'équipements sont perçus comme complexes et n'aident pas à la décision.
- Le vocabulaire de l'évaluation n'est pas partagé et nécessiterait d'être commun à tous les agents.
- Les cadres ont besoin d'outils pour les accompagner à animer le projet d'équipement à différents stades de sa conception.
- Les rôles de chacun ont besoin d'être éclaircis en mode projet.
- La communication doit être favorisée, pour faire ressortir les bonnes pratiques des chaque ville, équipement ou agent, afin de valoriser le travail de tous au service du projet de Lecture publique. Pour cela, des outils peuvent être déployés pour aider à comprendre les processus, avoir un cadre et un calendrier commun pour permettre les ajustements et spécificités locales.

IV. LIVRABLES PROPOSES A LA COLLECTIVITE

1. Amélioration du tableau

a. Un tableau d'évaluation et de décision

Il a été difficile de simplifier le tableau dans le sens où je le entendais de prime abord (et peut-être dans celui de mes interlocuteurs). Dans le cadre d'un projet d'équipement ambitieux, on ne peut pas se priver de certains items car ils font partie intégrante des objectifs du projet d'équipement et de l'évaluation qui en découle.

Le tableau définitif a trouvé sa dernière forme quelques jours avant la fin de mon stage, et je peux aisément imaginer qu'il sera encore amené à évoluer. Néanmoins, son apparente complexité cache une logique simplifiée de mon point de vue, et il a recueilli les avis favorables des personnes à qui je l'ai présenté lors des différentes réunions.

Chaque ville étant dotée de son propre tableau (une matrice unique, des déclinaisons évidemment spécifiques), j'ai choisi de partir non pas des objectifs stratégiques du projet de Lecture publique et de ses déclinaisons en objectifs opérationnels, mais plutôt des actions

locales, qui intéressent les agents de la médiathèque au premier chef. Cela ne remet pas en cause l'origine du projet d'équipement, car le remplissage de ce tableau conclut un long processus de réflexion qui a bien eu pour origine le projet de Lecture publique.

J'ai souhaité faciliter la vie des personnes susceptibles de le remplir en mettant autant que possible des listes déroulantes (et ce faisant, cela oblige les équipes à penser à tous les items, sans en mettre certains de côté) pour les objectifs stratégiques et opérationnels (immuables), pour les publics, les ressources transversales, et les étapes de décision.

La décision justement, intervient dans une grande colonne consacrée à l'évaluation, et met en avant le fait que dès la fin du premier semestre, les équipes doivent prendre le temps de l'analyse pour savoir si une action pourrait être maintenue ou arrêtée l'année suivante. Là aussi, les cases du tableau comportent des listes déroulantes, qui ont de surcroît l'avantage d'être de couleurs, afin de visualiser rapidement là où en est le projet d'équipement en terme de réalisation.

Les cadres, responsables de médiathèques et ville, ont besoin d'extraire rapidement et simplement les données qui pourront leur être utiles pour la constitution de leurs tableaux « Qui fait quoi », mais aussi pour connaître l'équilibre des missions entre agents, et faire de ce tableau un outil de communication transparent, ce que je préconise en l'affichant dans un endroit où chacun peut le voir, et y référer régulièrement.

Le tableau met aussi l'accent sur les actions nouvelles ou reconduites, là où jusqu'à présent les nouveautés étaient signalées par la mention « NVEAU » en début de texte. Ici, deux parties les distinguent et permettent une visualisation rapide.

L'important est de pouvoir trier sans que ce soit compliqué, et adaptable à chaque demande. Il y aura aussi certainement besoin dans les mois et années qui viennent d'harmoniser le vocabulaire choisi avec l'action culturelle, ainsi que les tranches de publics visés. Cela permettra de croiser certaines données à terme.

Ci-dessous, le tableau (découpé en trois parties pour plus de lisibilité) avec deux exemples.

ACTIONS	OBJECTIFS PROJET LECTURE PUBLIQUE		CIBLE
Actions mises en place	Objectifs stratégiques ciblés (au choix dans menu déroulant)	Objectifs opérationnels en lien (au choix dans menu déroulant)	Publics ciblés (au choix dans menu déroulant)
Actions reconduites			
Mettre en place 6 ateliers de conversation en français	Méd. participatives : co-construire avec les usagers	Co-construire avec usagers : débats-citoyens public adulte	Ados
Actions nouvelles			
Fabriquer des paillasons	Méd. accueillantes : accueil au quotidien	Accueil quotidien : mise en œuvre des tâches quotidiennes pour service public de qualité	Tout public
Rapport	Méd. participatives : co-construire avec les usagers	Co-construire avec usagers : dvper projets collab, comités lecteurs, valoriser sur RS + site	Ados

PERSONNES SOLLICITEES				BUDGET
Partenaires hors médiathèques	Ressources transversales (groupe ou responsable ville au choix dans menu déroulant)	Pilote	Participants (terme à changer peut-être, pour ne pas confondre avec le public)	Budget en € (mettre 0 si pas de coût)
Asso Je parle français	Illustration (groupe)	Alfred	Béatrice, Clara, Didier, Elsie	150
	Action éducative (resp ville)	Zélie	Xavière, Yvan, Walid	300
Asso de quartier	Web (contributeur ville)			

FICHE DU PILOTE	EVALUATION					
Plus de détails sur l'action, c'est ici :	Résultat attendu	Résultat atteint à mi-année (30/06)	Suite à donner ? (au choix dans menu déroulant)	Résultat atteint en fin d'année (31/12)	Suite à donner ! (au choix dans menu déroulant)	Commentaires
fiche pilote.docx	12 participants en moyenne 6 ateliers effectifs	8 participants en moyenne 3 ateliers	modifier ?	10 participants en moyenne 5 ateliers	continuer	1 atelier annulé pour cause de grève. Retours positifs des participants et de l'association. Le lycée va s'investir davantage en préparant une com auprès des élèves. Laisser le temps d'installer et communiquer.
	12 participants	5 participants	arrêter ?	4 participants	arrêter	pas d'intérêt du public + pose de moquette programmée par le service Bâtiments





b. Vocabulaire commun

Parmi les éléments que les entretiens m'ont permis de mettre au jour, la question du vocabulaire occupe une place importante. Les mêmes mots n'avaient pas la même signification pour tout le monde, et donc le remplissage du tableau pouvait comporter des marges d'erreur dues aux différences d'appréciation d'un cadre à l'autre.

Dans un premier temps, j'ai pensé faire un petit guide consacré au vocabulaire de l'évaluation, en reprenant les mots-clés comme « objectifs », « indicateurs », etc. Mais en fin de compte, il semblait plus raisonnable que le partage soit au cœur de ma réflexion, et j'ai donc conçu un guide de remplissage du nouveau tableau. Celui-ci explique colonne par colonne ce qu'il convient de faire, et explique rapidement ce qui est attendu. En quelques pages, cela peut suffire à ce que tout le monde partage le même objectif.

Pour cet outil, comme pour beaucoup d'autres, j'ai utilisé le logiciel en ligne Piktochart, et à chaque fois depuis un document Word ou Excel, afin d'avoir une base de données brutes. Cela me donne l'occasion d'expliquer les limites de cet outil : en mode gratuit, il ne peut être partagé par d'autres utilisateurs. Les outils conçus se retrouvent donc uniquement sous mon compte, et j'aurais dû dès le départ créer un compte pour la collectivité. L'utilisation est heureusement fort simple, et permettra de s'en emparer si jamais les visuels devaient être modifiés ultérieurement.

Ci-dessous, une page du guide qui en comporte six au total.

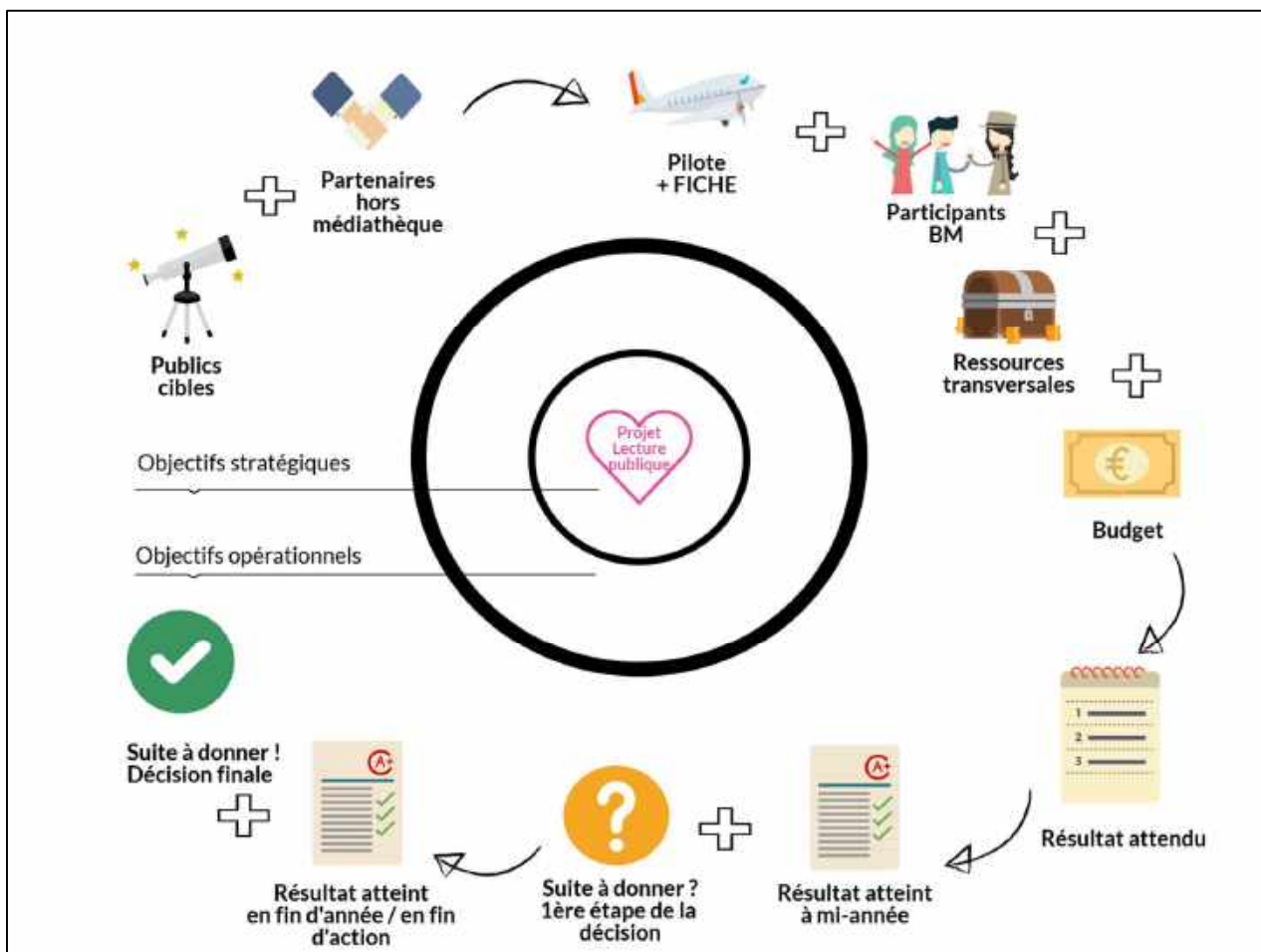
 <h3>PUBLICS CIBLES</h3> <p>Choisir dans le menu déroulant quel est le public ciblé par votre action.</p> <p>La typologie est la même que pour les actions culturelles, afin de pouvoir croiser les données. Si vous visez plusieurs types de publics, vous pouvez ajouter une ligne au tableau, et simplement fusionner l'action en fin de remplissage.</p>	 <h3>PARTENAIRES HORS MÉDIATHÈQUE</h3> <p>Saisir librement le nom de votre ou vos partenaire(s).</p> <p>Exemple : association, enseignant·e, service de la Ville ou de Plaine commune, etc.</p>
 <h3>PILOTE</h3> <p>Saisir librement le nom du pilote de l'action, voire des deux pilotes en cas de binôme. A votre choix de mettre le prénom, le prénom ET le nom, du moment que la personne en charge est bien identifiée par l'ensemble de l'équipe.</p>	 <h3>FICHE DU PILOTE</h3> <p>Cette fiche -dont il faut insérer le lien pour chaque action dans la case adéquate- permettra à chaque pilote de savoir exactement ce qu'il a à faire avec son équipe projet : descriptif détaillé, calendrier de l'action, moyens techniques et budgétaires requis.</p> <p>Pratique ! Les points de vigilance ou les bonnes expériences à partager avec les collègues lors de réunions d'équipes ou transversales.</p>

c. ~~Le~~ tout de la communication visuelle

Pour la plupart de mes moments de réflexion, je suis passée par une étape de dessin, de brainstorming où mes idées étaient jetées sur le papier (ou sur l'écran) afin de m'expliquer à moi-même ce que j'attendais.

Par la suite, je me suis rendue compte que cela pouvait permettre à chacun de comprendre le projet d'équipement d'une autre façon, et que les cadres pouvaient s'en emparer en le projetant, l'imprimant, en le ayant sous la main pour expliquer oralement et de façon simple aux agents ce que est le projet d'équipement.

Ci-dessous, les items du tableau projet d'équipement traduit en dessin :



d. La Fiche du pilote

Pour répondre à la demande concernant la responsabilisation du pilote et de l'équipe en charge d'une action, il me semblé intéressant de réactiver les fiches-actions longtemps utilisée, et de les dépoussiérer pour que cela corresponde à tout type d'action, que ce soit une animation culturelle ou une action en lien avec le bulletinage.

J'ai choisi de faire apparaître les éléments les plus classiques bien sûr, comme par exemple le nom du pilote, de son équipe, le descriptif de l'action, mais aussi des éléments de calendrier (quand commence l'action, quelle régularité).


Suite à une discussion avec les membres du CODIR, il a été acté que le temps de travail des agents était aussi un élément à prendre en compte, sans en faire pour autant un élément de crispation. Ce point pourra être accompagné par le cadrant du pilote, mais il serait plutôt intéressant de laisser la main complète au pilote, car la responsabilité est alors totale. Cet élément pourra être débattu lors d'un entretien, et être évalué. En effet, il est clair aujourd'hui qu'une action nécessite aussi bien un budget (y compris lorsque ce sont des coûts cachés), que du temps humain. Une action qui prend beaucoup de temps à plusieurs agents et qui a un impact

très faible doit pouvoir être questionné : faut-il reconduire cette action ? Si on la maintient, peut-on la travailler de manière plus efficace ?

Je ne pense pas qu'à cette étape il faille poser beaucoup davantage de questions, mais simplement l'aborder pour montrer que tout doit être pris en compte et que l'évaluation porte sur tous les aspects du travail autour du projet d'équipement.

L

a fiche du pilote



N° de l'action :

PILOTE :

PARTICIPANTS :

DESCRIPTIF DE L'ACTION (déroulé, contenu, lieu(x), etc.) :

(Mettre ici le lien vers la fiche-partenaires si concerné)

TEMPS DE TRAVAIL INTERNE REQUIS :
 Action nouvelle OU Action reconduite (rayer la mention inutile)

Nombre de réunions nécessaires (1 réunion = 2 h max) :

Temps de travail individuel (pour le pilote - peut être comptabilisé a posteriori) : H

CALENDRIER DE L'ACTION (Préparation interne - PI / Prise de contacts - PDC / Démarrage - D / Mise en œuvre - MEO / fin - F) :

Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre

PERIODICITE DE L'ACTION (cocher la case) :


hebdomadaire	mensuel	bimensuel	bimestriel	trimestriel	one-shot	cycle


Cette fiche recto-verso m'intéresse particulièrement pour sa deuxième partie. En effet, dans les encadrés, les pilotes seront amenés à dresser un petit bilan qualitatif, prenant en compte le ressenti de l'équipe par rapport à l'action, mais aussi celui du partenaire s'il y en a eu, afin de prendre en compte tous les aspects du résultat. Je propose également que soit abordée la question des réussites et des échecs, et plus particulièrement la case « ce que nous souhaitons partager avec nos collègues », qui pourra démontrer dans un deuxième temps ce que les équipes font de particulièrement positif auprès des tutelles.

MOYENS TECHNIQUES REQUIS :

BUDGET : €

RESULTATS ET PERSPECTIVES :

Indicateur de perception du groupe (pilote et participant e-s) : 

Indicateur de perception du ou des partenaire-s (si possible) : 

POINTS DE VIGILANCE :

CE QUE NOUS SOUHAITONS PARTAGER AVEC NOS COLLEGUES :

e. Communiquer sur les bonnes actions : la synthèse des fiches du pilote

Parvenue à la fin de mon stage, il m'a semblé qu'il manquait un élément crucial du processus d'amélioration de l'évaluation du projet d'équipement. Après en avoir parlé à quelques membres de l'équipe de la Direction mutualisée et ma tutrice, j'ai pu repérer qu'il manquait toute la partie *feed-back* de l'évaluation. Loin d'être négligeable, c'est l'occasion de faire remonter toutes les informations importantes, de communiquer sur les actions et de valoriser le travail accompli par les agents des médiathèques sur le terrain.

C'est Dominique Deschamps qui a ouvert la voie en expliquant qu'en juin, tous les directeurs de Plaine commune se réunissent pour parler de leur service, occasion pour eux de mettre en lumière le travail des équipes, les points innovants et valorisants. Mais comment la directrice de la Lecture publique pouvait-elle rassembler rapidement des éléments concernant neuf villes et vingt-quatre médiathèques ? C'est alors que la synthèse des fiches du pilote est apparue comme le chaînon manquant : en en faisant un outil de communication à destination des équipes et *in fine* du directeur ville, on pouvait en faire aussi un outil de management.

Faire voter ses équipes pour l'action coup de cœur, réfléchir aux ratés et aux réussites pour partager au niveau ville et au niveau réseau devenait un élément de management. Mais surtout, cela permettrait de bien visualiser que le projet d'équipement est au cœur d'un cycle et non pas une fin en soi.

La synthèse serait remplie par les neuf directeurs villes, pour aboutir à une synthèse par ville, ce qui a un intérêt à la fois local et réseau, au moment du bilan des actions du projet d'équipement entre janvier et avril.

Concrètement : chaque ville devrait disposer d'un dossier « Projet d'équipement » classé par année, sur le serveur commun. A l'intérieur : le tableau, ainsi qu'un dossier avec les fiches des pilotes. Dans ce dossier, un document de synthèse devra être complété en fin d'année par le responsable de médiathèque et/ou le directeur ville. Ce sont au final neuf synthèses qui remonteront à la Direction via les directeurs de Pôles pour une communication/présentation aux élus et/ou directeurs de Plaine commune.

Les questions posées dans cette fiche synthèse :

- Les réussites dont nous sommes fier-e-s (4 à 6 actions max . une par axe si possible)
- Ce que nous avons raté, ce que nous arrêtons ou modifions (4 à 6 actions max - une par axe si possible)
- Les actions innovantes, créatives, qui peuvent vous donner des idées (1 à 3 actions max)
- Le focus de l'année / le coup de ♥ de l'équipe !

2. Animation du projet d'équipement

Mon stage s'est rapidement tourné de l'évaluation vers les questions de management, ce qui semble complètement cohérent si on souhaite que le projet d'équipement ne soit pas uniquement vu comme une déclinaison supplémentaire du projet Lecture publique ou vécu comme un tableau rébarbatif que l'on se force à remplir.

C'est pourquoi j'ai tenté de proposer deux façons de concilier évaluation et animation d'équipe, de la façon la plus concrète possible. Ces outils pourront être utilisés si les cadres le souhaitent, car il faut se sentir à l'aise avec ce que l'on appelle parfois « le management ludique ». Certaines

équipes ne sont pas prêtes à utiliser des outils différents, et il faut que les cadres eux-mêmes soient volontaires pour tester et parfois essayer des échecs !

a. Jeu de cartes : La Fabrique ludique de projet



Ce jeu de cartes répond à la question de la clarification des rôles lorsque l'on travaille en mode projet dans l'organisation de la Lecture. Il permet au passage de parler visuellement du nouvel organigramme, notamment du nouveau CODIR composé des directeur-rices de villes.

Sur chacune des sept cartes, les agents trouveront :

- Membre du CODIR Directrice de la Lecture publique / Directrices adjointes / Directeur-rices de pôle / Responsable administrative et RH
- Directeur-riche ville /quartier
- Responsable médiathèque de quartier / de plateau
- Responsable transversal-e réseau
- Responsable transversal-e ville
- Pilote
- Participant-e

A chaque fonction sont rattachés :

- Trois verbes d'actions décrivant brièvement leurs missions

- Une phrase d'accroche décrivant leur objectif individuel
- Trois à cinq missions maximum
- Les référents possibles
- Les ressources possibles
- Un slogan accrocheur, que l'on peut retenir facilement.

On peut se servir du jeu de carte en réunion bilatérale, pour expliquer à un agent ce que l'on peut attendre de lui comme responsable transversal, pilote ou participant, mais aussi pour un nouveau recruté, au moment des entretiens de fin d'année ou lorsque le besoin s'en fait sentir !

b. La méthode Personas

Après avoir réfléchi à un outil qui soit à l'usage interne des bibliothécaires, je me suis tournée vers la production d'un outil qui soit à la fois un outil d'évaluation et de cohésion d'équipe, mais tourné complètement vers les usagers. J'avais pour objectif de faire travailler les agents ensemble pour évaluer l'impact de leurs actions et je souhaitais intégrer une notion de solidarité, de temps fort lors de la préparation du projet d'équipement sans pour autant connaître de formule qui *a priori* pourrait convenir.

J'ai passé un temps de lecture sur internet, me tournant intuitivement vers le *design thinking*, et j'ai rapidement imaginé une sorte de produit hybride, issu de la méthode persona, dont on trouve d'abondantes ressources documentaires sur internet, et mes propres envies en terme de management d'équipe.

La méthode persona vient du monde des start-up, surtout pour la création d'applications, et fait son apparition depuis peu dans les services publics qui veulent tester de nouveaux services (numériques) aux usagers, cela dans une démarche d'évaluation qualitative. J'ai appris plus tard que quelques collègues de Plaine commune avait suivi ce genre de formation suite à la création du site internet.

Le principe est le suivant : mettre les usagers (et non-usagers) des services des médiathèques au cœur du processus de conception du projet d'équipement.

Une persona est un personnage imaginaire, archétypal, composite, résultant d'une bonne connaissance du terrain via des enquêtes, statistiques, observation. Il permet de modéliser de façon fiable les comportements des usagers définis par leurs caractéristiques, leurs besoins et objectifs en rapport avec l'action proposée par la médiathèque. Une persona peut aussi être un groupe d'usagers.

L'objectif est que l'usager aide à améliorer le système, en se décentrant du rôle bien connu de bibliothécaire et en se mettant à sa place, en sortant donc du cadre avec sincérité et empathie. Il faut penser les besoins réels et précis des usagers, comprendre leur demande. A la suite de quoi on peut rationaliser les décisions et prioriser les efforts de développement.

L'intérêt est de sensibiliser les agents à la variété des aptitudes et objectifs des usagers et proposer des solutions adaptées à tous. On part de leur besoin pour créer une action, ou alors on vérifie que l'action imaginée aura bien un impact sur les cibles que l'on incarne.

Une persona bien conçue comprend une multitude d'informations. Dans le cas des actions à tester en médiathèque, nous pourrions retenir : le nom, l'âge, la situation familiale, une courte biographie, les motivations pour l'utilisation du service mais aussi les freins potentiels. Des données sur l'attitude et les modèles mentaux sont intéressantes, cela demande un peu plus de



temps de préparation. On pourrait noter aussi si l'usager est inscrit, non inscrit, fréquentant ou non, occasionnel, SDF, migrant. Et donner quelques éléments de sa personnalité : l'important, c'est de le croire réel !

Je propose un déroulé très simple de l'action : dès la conception en amont du projet d'équipement de l'année suivante pour ne pas perdre de vue l'objectif principal des médiathèques, c'est-à-dire proposer un service de qualité aux usagers (et non-usagers).

- Création des personas en binôme /en petite équipe à partir de la connaissance du public, du quartier, mais il ne faut pas hésiter à élargir !
- Une équipe se met dans la peau des personnages inventés, de la façon la plus honnête possible ! On peut se déplacer dans l'espace, tester « comme pour de vrai », mais aussi si on n'est pas à l'aise, simplement se mettre dans la tête du persona.
- Une équipe observe et tire des conclusions sur la capacité de l'action à être conforme à l'attendu. Des modifications peuvent être suggérées à ce niveau, sur le mode du *design thinking* (on produit, on teste, on modifie, etc.).
- Et pour bien maîtriser le sujet, on échange les rôles sur différentes actions à tester !

Pour l'exemple, j'ai travaillé sur deux modèles de personas (voir ci-dessous), en moins d'une heure pour les deux, matrice comprise. Je voulais tester moi-même combien de temps on pouvait mettre au maximum, pour passer ensuite à la phase de test des actions, et bien sûr l'évaluation qui en découle.

Persona 1

 <p>Amoda S., 8 ans</p> <p>Totem ou slogan :</p> 	<p>Présentation</p> <p>Élève de CE2, scolarisée dans l'école du quartier. Elle vit avec ses parents et ses 3 grands frères et sœurs dans un appartement de l'immeuble à côté de la bibliothèque. Elle vient régulièrement, même si elle n'est pas inscrite. Enfant joyeuse mais timide, elle ne va jamais solliciter les bibliothécaires pour demander quoi que ce soit. Elle est venue une fois avec sa classe à la bibliothèque, et le maître a fait comprendre que l'environnement du logement n'était pas propice pour lui permettre de faire ses devoirs. Pas de livres, d'ordinateur ou de connexion internet chez elle.</p>
<p>Mes buts</p> <p><i>"La médiathèque est un endroit où il fait chaud, les dames et les messieurs sont gentils. On peut dessiner et colorier. Parfois je lis des livres comme Max et Lili. Je pourrais aussi faire mes devoirs mais je préfère regarder des DVD avec mes copines, sur la télé de la médiathèque. J'aimerais bien faire les ateliers avec les ordinateurs, mais je n'ose pas. J'aimerais bien être vétérinaire plus tard."</i></p>	<p>Les freins</p> <p>Amoda est née de parents non-francophones. Ses parents ne sont jamais venus à la médiathèque. L'école est identifiée comme un levier social par la famille mais la médiathèque est mal identifiée : à quoi peut-elle être "utile" ? La culture pensée comme légitime semble plus importante pour sa famille : les livres font "sérieux" mais pas les ateliers dont Amoda rapporte les flyers chez elle.</p>

 <p>Bamidele, C. 31 ans</p> <p>Totem ou slogan :</p> <p><i>Je veux aller de l'avant, mais comment faire ?</i></p>	<h3>Présentation</h3> <p>En recherche d'emploi depuis 1 an, Bamidele vient régulièrement à la médiathèque pour lire le journal, et profiter d'internet. Il n'est pas inscrit. Auparavant manutentionnaire pour une entreprise qui a fermé, il est dynamique et souhaite devenir auto-entrepreneur pour ne dépendre de personne, trouver un logement décent et fonder une famille. En France depuis 12 ans, et originaire du Nigéria, il a bien su s'organiser dans un premier temps, mais il aurait besoin d'être aidé et accompagné dans ses projets. Célibataire, sans enfant, il vit dans un foyer pour jeunes travailleurs près de la médiathèque. L'environnement n'est pas propice pour travailler ou se divertir. Il n'a pas d'argent pour des loisirs mais a plaisir à sortir avec ses amis.</p>
<h3>Mes buts</h3> <p>"La médiathèque est un endroit tranquille. Je m'isole dans la salle des ordinateurs pour aller sur internet regarder des vidéos, aller sur les réseaux sociaux pour rester en contact avec ma famille et mes amis, et chercher des informations pour monter mon entreprise. Je voudrais avoir des informations utiles, et aussi des contacts pour m'aider professionnellement. Je ne vois pas la médiathèque comme un lieu de loisir, mais propice à la réflexion."</p>	<h3>Les freins</h3> <p>Bamidele n'a pas de diplôme français, il parle français mais est plus à l'aise en anglais ou en yoruba. Il n'identifie pas la médiathèque comme lieu de partenariat avec Pôle emploi ou des assos de réinsertion professionnelles. Il n'ose pas parler au personnel et ne se sent pas complètement légitime dans un environnement composé de livres. Il ne pense pas avoir de compétence à apporter à la médiathèque.</p>

Un dossier documentaire fera partie des livrables remis à ma tutrice, à l'attention des collègues qui souhaiteraient en savoir plus sur cette méthode.

3. Donner des éléments de cadrage pour le processus de conception

a. Des calendriers qui donnent le tempo

Tous les cadres ont déjà beaucoup de travail individuellement et collectivement, des plannings chargés, des réunions régulières, et plusieurs directeurs m'ont dit que les tableaux leur permettaient de se restreindre à un temps de évaluation et de prospection. Pour ne pas perdre le côté exigeant de l'outil, tout en laissant des marges de manœuvres locales, la question du calendrier est imposée naturellement.

Ce disant, je ne perds pas de vue que je n'ai pas su trancher -ou faire trancher- sur la question de la temporalité : il faudrait sans doute encore des temps de réflexion collective pour être certain de l'intérêt de garder un calendrier administratif, du 1^{er} janvier au 31 décembre, et pas un calendrier scolaire, du 1^{er} septembre au 31 août, ou encore des calendriers pluriannuels permettant des temps longs pour laisser à certaines actions le temps de s'installer au sein des équipes et pour les usagers.




Voici ce que je propose néanmoins, sur la base d'un calendrier classique de douze mois : chaque niveau de équipe aura ses tempos de travail sur trois périodes différentes, avec des cases à cocher pour un suivi transparent avec toute l'équipe, et des missions essentielles à avoir accompli dans ces temps impartis.

Les trois niveaux d'équipes que je distingue sont :

- Les médiathèques (niveau local)
- Les responsables transversaux réseau (niveau horizontal)
- Le CODIR (niveau vertical)

Ensemble ils tissent un calendrier qui impulse et met en %uvre les projets d'équipements, sachant que le CODIR a toujours un temps d'avance sur les projets, pour prioriser des axes, tenir compte des budgets, etc.

Le calendrier des **médiathèques** :

 Bilan janv-avril	<input type="checkbox"/>	Mise en place des actions du projet d'équipement année N => <u>toute l'équipe</u> .
	<input type="checkbox"/>	Évaluation quantitative et qualitative du projet d'équipement année N-1 : repérer les réussites et les échecs => pilotes, resp de médiathèques.
	<input type="checkbox"/>	Temps d'échange, de retour sur des expériences innovantes, sur de bonnes pratiques et les réussites du projet d'équipement année N-1 => pour les responsables de médiathèques réseau.
 Préparation mai-sept	<input type="checkbox"/>	Ateliers, réunions préparatoires du projet d'équipement année N+1, avec doc sur processus et évaluation en supports. Anticipation de l'évaluation dans le processus, notamment en réfléchissant collectivement aux résultats attendus.
	<input type="checkbox"/>	Pré-bilan et prise de décisions : arrêter, poursuivre, modifier les actions inscrites au projet d'équipement année N.
	<input type="checkbox"/>	Entretiens de mi-année : présentation de la Fabrique Ludique de Projet pour présenter les rôles possibles à tenir dans le projet d'équipement année N+1
	<input type="checkbox"/>	Méthode Personnas : combine une démarche évaluative qualitative et une recherche de cohésion d'équipe à travers le jeu et l'empathie. Comprendre et connaître nos publics et non-publics.
	<input type="checkbox"/>	Pré-remplissage du projet d'équipement N+1, en associant à ce moment les responsables transversaux, notamment à travers la relecture du projet.
 Validations oct-déc	<input type="checkbox"/>	Entretiens de fin d'année : validation des objectifs individuels et du rôle de chacun dans le projet d'équipement N+1 : se servir du support "jeu" si besoin.
	<input type="checkbox"/>	Remplissage et validation collective du projet d'équipement N+1 par les responsables de médiathèques et/ou villes et /ou pilotes.

Le calendrier du **CODIR** :

 <p>1 Évaluation janv-avril</p>	<input type="checkbox"/>	<p>Mise en place des actions du projet d'équipement année N => <u>tout le réseau.</u></p>
	<input type="checkbox"/>	<p>Évaluation quantitative et qualitative des projets d'équipements année N-1 : repérer les réussites, les échecs, les expériences innovantes grâce aux retours des resp de médiathèques (fiche du pilote) et en faire le retour à l'échelle du réseau.</p>
	<input type="checkbox"/>	<p>Temps de l'impulsion : préparation du projet d'équipement N+1 en faisant apparaître les axes forts apparus suite à l'évaluation, à l'échelle du réseau => avec les directeurs ville, et les resp trans réseau.</p>
 <p>2 Communication mai-sept</p>	<input type="checkbox"/>	<p>Garantir la mise en place des processus Projets d'équipements N+1 => réunions avec les directeurs ville et responsables d'équipements. Si possible, comme en 2017, faire le tour des villes pour ré-expliquer le projet ou les modalités de réflexion possibles.</p>
	<input type="checkbox"/>	<p>Communication aux directeurs de Plaine commune : présentation d'actions choisies sur des critères de créativité et d'innovation, qui valorisent à la fois les territoires ville, la Lecture publique et ses agents.</p>
 <p>3 Bilan oct-déc</p>	<input type="checkbox"/>	<p>Entretiens de fin d'année : validation des objectifs individuels et du rôle de chacun dans le projet d'équipement N+1 => pour les directeurs Pôles principalement.</p>

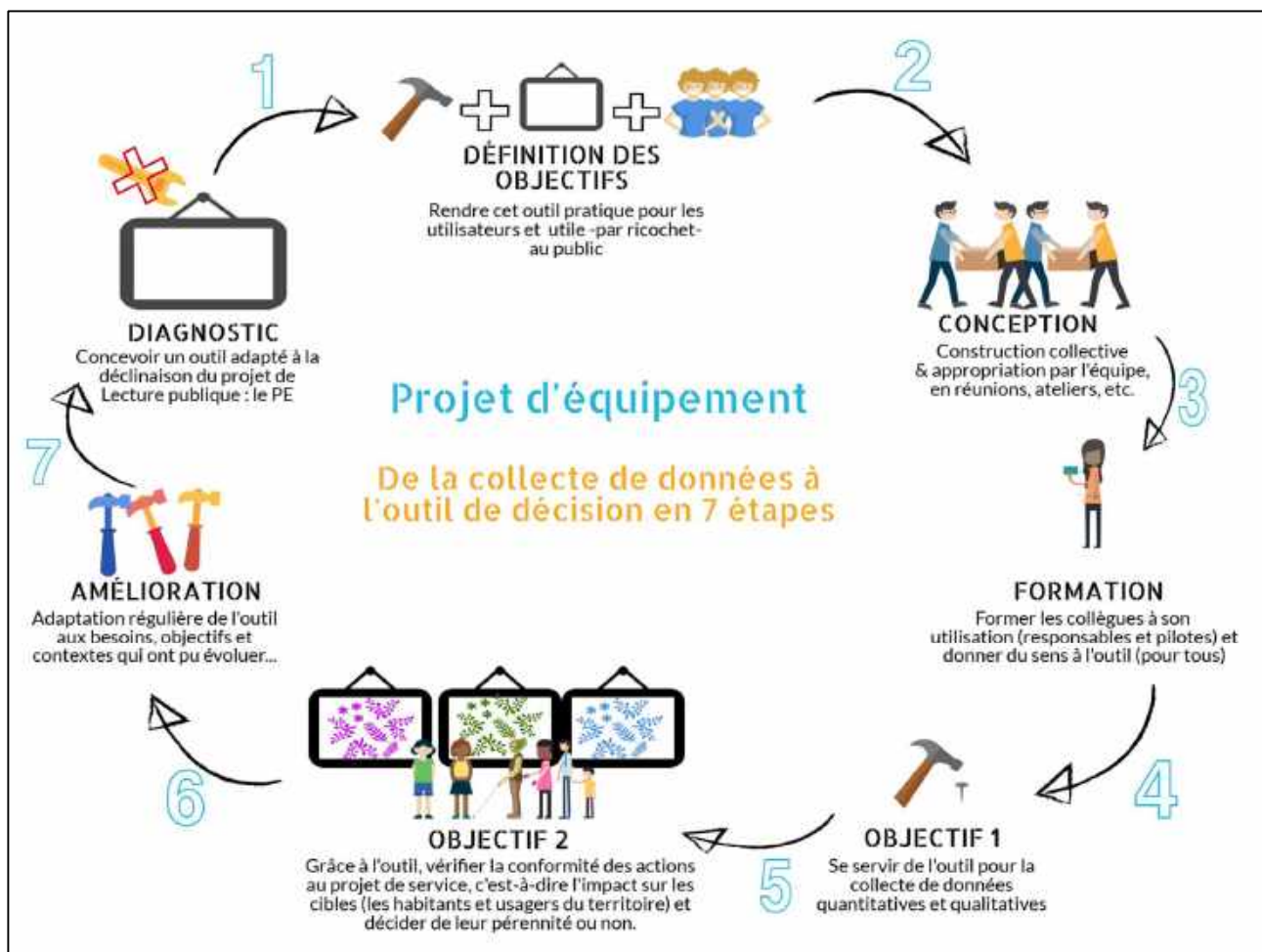
Le calendrier des **responsables transversaux réseaux** :

 <p>1 Évaluation janv-avril</p>	<input type="checkbox"/>	<p>Mise en place des actions du projet d'équipement année N => <u>tout le réseau.</u></p>
	<input type="checkbox"/>	<p>Recueil et temps de partage des bonnes pratiques, réussites et échecs du projet d'équipement N-1 et qui concernent les groupes transversaux.</p>
	<input type="checkbox"/>	<p>Création collective et/ou apport de nouveaux outils, nouvelles actions à mettre potentiellement en place pour le projet d'équipement N+1.</p>
 <p>2 Accompagnement mai-sept</p>	<input type="checkbox"/>	<p>Accompagner à la demande le projet d'équipement N+1 :</p>
		<ul style="list-style-type: none"> - les responsables transversaux ville, - les responsables d'équipement, - les pilotes d'actions.
		<p>=> réunions préparatoires ou en présentiel dans la médiathèque demandeuse lors des ateliers.</p>
 <p>3 Bilan oct-déc</p>	<input type="checkbox"/>	<p>Entretiens de fin d'année : validation des objectifs individuels et du rôle de chacun dans le projet d'équipement N+1 ; se servir du support "jeu" si besoin.</p>
	<input type="checkbox"/>	<p>Remplissage et validation collective du projet d'équipement N+1 par les responsables de médiathèques et/ou villes et /ou pilotes.</p>

b. Comprendre le processus de fabrication d'un projet d'équipement

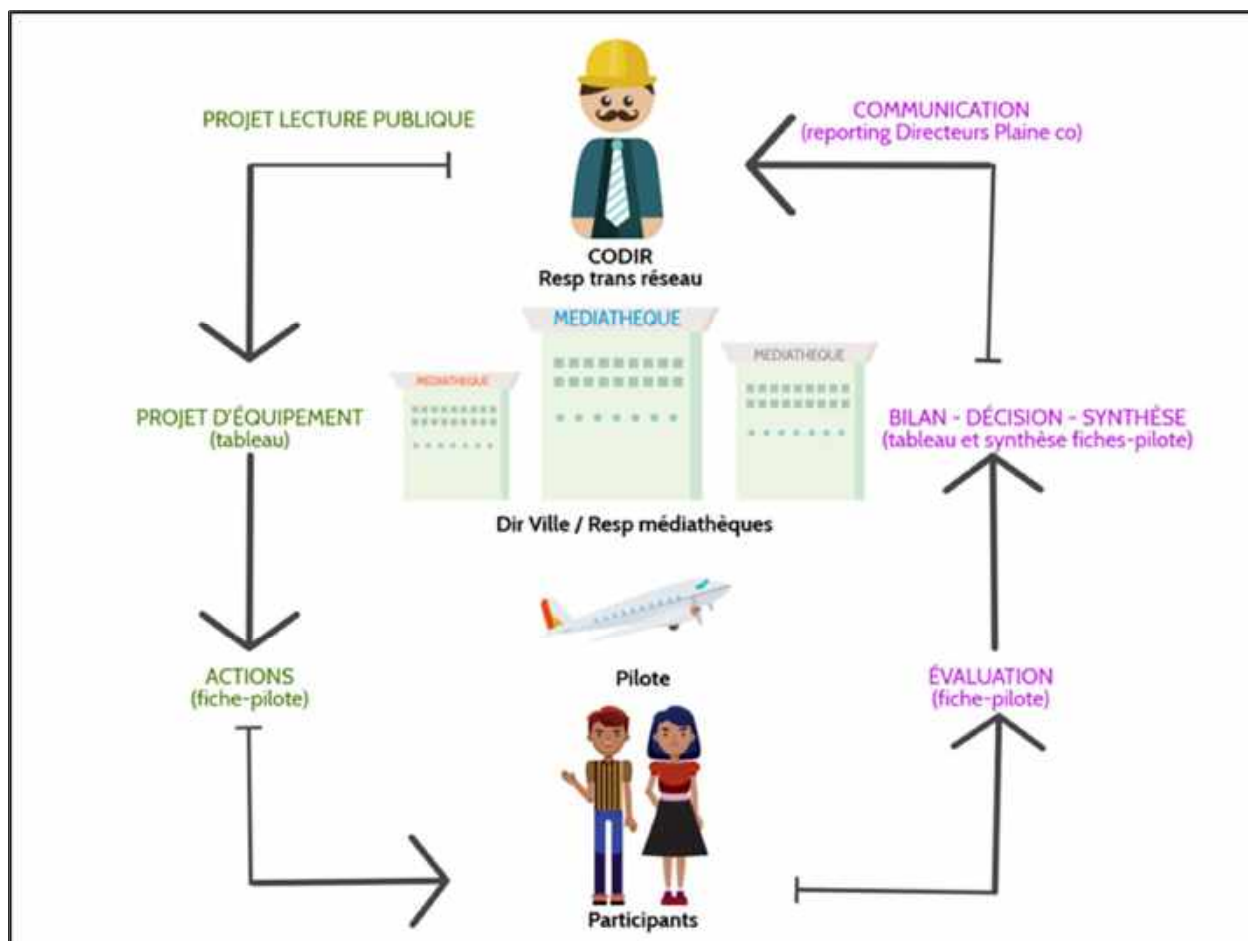
Une fois encore, j'ai trouvé dans la communication visuelle un bon moyen de parler et faire parler de processus qui pourraient sembler très pénibles et austères. L'idée ici est de situer le tableau dans le processus de réflexion : comment cet outil doit être au service de la décision, en intégrant plusieurs étapes et sans jamais oublier les agents comme étant à partie prenante de toutes les étapes.

Ce type de schéma peut servir de support au préalable d'un atelier « projet d'équipement 2019 ».



c. Visualiser un cycle vertueux : du projet de Lecture publique à la valorisation du travail des agents

Pour faire suite à la réflexion engagée autour des différents outils, et pour mettre en lumière l'importance de communiquer sur les actions engagées localement jusqu'aux plus hautes instances, je propose ce type de schéma, qui intègre les divers niveaux d'intervention dans le projet d'équipement.



V. EN GUISE DE CONCLUSION : LES PISTES INEXPLOREES

À l'heure de clore mon stage, je fais le point sur les pistes auxquelles j'ai renoncé faute de temps, ou parce que les sujets débordaient un peu trop de ma thématique d'origine. Il y aurait beaucoup à dire sur les projets d'équipements, c'est un sujet riche d'enseignement et de perspectives, et c'est pourquoi j'ai plaisir à penser que ce travail sera toujours en chantier. Un chantier, ce n'est pas dévalorisant : au contraire, c'est la garantie d'avoir un projet vivant, qui préoccupe une grande majorité des collègues attachés à leur métier et au service qu'ils rendent aux habitants de ce territoire si particulier.

Ci-dessous, les trois points sur lesquels il faudra sans doute continuer de travailler :

1. L'intégration de tous les services au projet d'équipement

Après ma première présentation devant l'équipe de la Direction mutualisée, la responsable de la réserve mutualisée m'a fait part d'une demande, à laquelle je ne pouvais pas répondre : comment intégrer son service au projet d'équipement, devaient-ils en concevoir un ? J'ai trouvé la question très judicieuse, car je n'avais pas eu de contacts avec Marie Gendreau et Yannick Kremer, tous deux responsables de services centraux, dans le sens où ils pouvaient concevoir un projet d'équipement pour leurs services.

Or le projet d'équipement a pour moi un enjeu très fort de concerner tous les agents, de les faire se sentir membre du réseau. Si un service centralisé est par nature rattaché à tous les autres équipements sans être une médiathèque, il serait intéressant de travailler à ce sentiment d'appartenance.

Ces services déclinent bien entendu le projet de lecture publique, mais l'utilisation de l'outil projet d'équipement, sous une forme adaptée, conforterait l'appropriation du sens, au même titre que pour les autres équipes. Remettre les mots sur les actions serait profitable, et permettrait aussi une évaluation des actions. Les indicateurs seraient intéressants à travailler en équipe, notamment sur la question des taux de rotation, du nombre de demandes, et la satisfaction des usagers, ainsi que sur les collections « dormantes » ou « vivantes ».

L'autre service qui n'a pas encore de projet d'équipement à l'heure actuelle est le bibliobus (trois bibliobus en tournée sur le territoire en réalité) ainsi que la partie Fablab qui s'y adosse. Là encore, ce serait très intéressant de valoriser le travail des agents, de les faire travailler à formaliser leurs actions, de les raccrocher au sens du projet de Lecture publique et évaluer enfin l'impact de leurs actions sur le public, mais aussi sur le réseau pour la partie formations internes par exemple.

2. Importance de la formation

Il aurait été intéressant de travailler en parallèle sur la formation des agents. Dans un premier temps, identifier le nombre d'agents qui connaissent le mode projet, qui savent conduire une réunion, organiser une action, etc. Créer un questionnaire pour savoir si les agents de catégorie C se sentent légitimes pour demander ce type de formation. Avec la direction de la Lecture publique, définir les priorités, comme par exemple d'abord former massivement les cadres intermédiaires. Avoir des agents formés au mode projet permet de légitimer le rôle de pilote et de valoriser certaines missions et les agents en tant que professionnels.

Donner des outils « clés en main » ne suffit pas toujours, car il faut aussi que les agents aient une maîtrise préalable ou aient suffisamment de confiance en leurs capacités. J'aurais pu explorer davantage cette piste, en relation avec la responsable administrative et RH, mais cela m'éloignait de la recherche de solutions à courte échéance.

3. Une meilleure connexion avec les rythmes transversaux

C'est à mesure que mon stage se déroulait que j'ai mieux compris le besoin de bien lier les projets d'équipements aux groupes transversaux, qui sont là pour accompagner, donner des outils, impulser, coordonner, etc. Les deux directions adjointes sont pour cela parfaitement complémentaires et tissent ensemble le projet général.

Il aurait été intéressant pour moi de travailler de concert pour trouver des instances qui se croisent, des calendriers communs, et pourquoi pas des outils type tableaux Excel qui se répondent ou se complètent.

La réflexion a été amorcée avec la responsable des actions culturelles, en se basant sur les publics ciblés, et pourra certainement se poursuivre. L'objectif est de ne pas multiplier des outils et d'allourdir les processus quand ce n'est pas nécessaire, mais bien de faire gagner du temps à chacun, et en particulier aux agents sur le terrain.

Mieux connecter les propositions ci-dessus avec les rythmes et besoins des responsables transversaux, et donc imaginer des outils qui soient utiles, voire communs aux deux pratiques, locales et réseau sera un plus absolu dans les années à venir.