

QUEL AVENIR POUR LA LECTURE PUBLIQUE AU PAYS DU MONT-BLANC ?

NOTE DE SYNTHÈSE
STAGE COLLECTIF

INET

Promotion Cabu



Tuteurs au sein de la collectivité :

David BEN SADOUN

Directeur général des services

Martine BAZIN

Animatrice PLH, Action sociale et culturelle

Etude réalisée par :

Maxime MONGODIN

Chef de projet

maxime.mongodin@conservateur-inet.org

Agnès HAÏLI-MORTEAU

Référente mise en réseau

agnès.haïli@conservateur-inet.org

Caroline DAVIRON

Référente politique documentaire

caroline.daviron@conservateur-inet.org

Date

18 Septembre 2015

I. RAPPEL DES OBJECTIFS DE LA COMMANDE

La communauté de communes Pays du Mont-Blanc (CCPMB) est une intercommunalité de Haute-Savoie, créée en janvier 2013. Elle regroupe 10 communes majoritairement concernées par les activités touristiques liées à la montagne : Combloux, les Contamines-Montjoie, Cordon, Demi-quartier, Domancy, Megève, Passy, Praz-sur-Arly, Saint-Gervais-les-Bains, Sallanches. Ces communes sont économiquement aisées et se situent elles-mêmes dans un département financièrement et économiquement privilégié.

La CCPMB a remplacé l'ancien syndicat mixte (SIVOM Pays du Mont-Blanc) dont elle a repris l'essentiel des compétences. Hormis le transfert récent de la compétence ordures ménagères, son périmètre d'action est resté stable, limité aux compétences obligatoires et optionnelles minimales. Cette aire d'action restreinte semble être le résultat d'une certaine défiance des municipalités vis-à-vis de l'intercommunalité et d'un climat très concurrentiel entre stations touristiques.

Parmi les compétences héritées de l'ancien syndicat mixte, la CCPMB assure la « mise en réseau des bibliothèques et médiathèques » du territoire. Pour rappel, toutes les communes – à l'exception de Demi-quartier – possèdent au moins une « bibliothèque » (définition assez large allant du dépôt de livre, ouvert quelques heures par semaine à la médiathèque moderne proposant des services nombreux et des collections diversifiées). Si la forme juridique varie (associative – avec ou sans convention ; en régie municipale), chacune semble bénéficier d'un soutien appuyé voir déterminant de la part de la commune d'accueil.

Le directeur général des services de la CCPMB, s'interrogeant sur la pertinence de l'exercice de cette compétence, a souhaité procéder à un inventaire détaillé des actions menées et des résultats obtenus par son administration en matière de lecture publique et obtenir un panorama des établissements de lecture publique sur le territoire. L'objectif était de pouvoir disposer de tous les éléments chiffrés et de contexte pour permettre aux élus de se prononcer sur la reconduction en l'état de la compétence, la modification de cette compétence, selon des objectifs qui s'appuieraient sur le rapport, ou l'abandon de cette compétence communautaire. La commande qui nous a été faite consistait également en un travail de rassemblement et de remobilisation des acteurs de la lecture publique, isolés et éparpillés sur le territoire, et de sensibilisation aux enjeux de la lecture publique.

En fin de compte, les attentes de la collectivité et de son directeur tenaient en :

- un objectif de connaissance : connaître la réalité de ce qui est accompli en termes de lecture publique. Interroger, également, les besoins et les opportunités...

- un positionnement opportuniste : notre venue devait être un déclic pour relancer le débat, fédérer des volontés, faire remonter des besoins et in fine, réfléchir au positionnement de la collectivité sur une compétence visible et porteuse pour elle.

II. CONTENU DES TRAVAUX REALISES

A. METHODE CHOISIE

Nous avons opté pour une méthode de conduite de projet classique. Un calendrier a notamment été fixé, en amont, respectant la demande du commanditaire de procéder en deux phases de travail : une première phase « d'étude d'opportunité » permettant de poser le diagnostic et d'avancer des questionnements stratégiques et une seconde phase « d'étude de faisabilité », permettant de construire des pistes d'actions pour le futur.

Dans le cadre du suivi de projet, nos deux tuteurs (le DGS et l'animatrice en charge de la culture) ont assurés un suivi régulier de notre travail, notamment via

- un « comité de pilotage restreint », qui accueillait, en plus des deux tuteurs, le vice-président à la culture, le directeur de la bibliothèque interdépartementale Savoie-biblio et son adjointe, responsable de centre d'Annecy. Il a constitué l'instance principale d'orientation de notre travail et de discussion des problèmes rencontrés.
- un « comité de pilotage élargi », comprenant, en plus du comité restreint, les élus de la commission culture, éducation et patrimoine de la CCPMB, les maires des 10 communes et les responsables des établissements de lecture publique du territoire. L'instance, qui a été réunie deux fois, avait pour but de discuter et valider le contenu de nos rapports d'étape et orienter la suite de notre travail.

Notre équipe a été structurée selon les volontés et les savoir-faire de chacun d'entre nous. La répartition des tâches et fonction était la suivante :

- un chef de projet, chargé du respect du calendrier et des liens avec la CCPMB.
- une référente « mise en réseau », plus particulièrement chargée des questions relevant de la mutualisation, de l'intercommunalité et des ressources humaines ou financières
- une référente « politique documentaire » chargée de la collecte des informations relevant de la politique documentaire des bibliothèques et de l'évaluation de celles-ci.

Cette répartition a été amenée à évoluer en fonction des nouvelles priorités et des problèmes rencontrés sur le terrain. La logique de conduite de projet s'est quelque peu diluée dans un agenda surchargé et nous avons dû remanier plusieurs fois notre organisation pour surmonter nos difficultés

en tant qu'équipe à tenir nos engagements auprès du commanditaire. Nous avons en revanche toujours maintenu un rythme soutenu de réunions d'équipe afin de partager l'information récoltée, échanger sur nos perceptions et prendre le temps de se positionner collectivement face aux revirements de notre commanditaire. Cette souplesse nous a réellement permis de construire, avec lui, des options et des réponses acceptables par tous.

La répartition du travail dans le temps a été la suivante :

- les deux premières semaines ont été consacrées aux entretiens, visites et récoltes d'information ;
- les deux semaines suivantes ont permis l'analyse des données, la synthèse des informations, la sélection d'indicateurs pertinents. Parallèlement, nous avons assuré l'organisation d'une journée de visite et d'étude dans le réseau des médiathèques de la communauté de communes Bièvre Est. Enfin, nous avons commencé la conception des ateliers participatifs et la rédaction du rapport d'étape (étude d'opportunité) pour le soumettre au premier comité de pilotage du 15 juin ;
- le deuxième mois de stage a été consacré à l'étude de faisabilité, à l'animation de trois ateliers autour des enjeux de la lecture publique, de la mutualisation et du projet de lecture publique. Nous avons également rencontré un certain nombre d'élus, de personnels administratifs et techniques et la conseillère livre et lecture de la DRAC, afin de récolter un maximum d'informations sur la faisabilité technique des pistes d'action de l'étude. Ces pistes d'action ont été soumises au comité de pilotage élargi le 9 juillet 2015.

B. LES TRAVAUX REALISES

Les deux mois de stage ont été relativement denses en termes de productions diverses et d'animation de séances de travail. Cette densité a souvent constitué un problème de lisibilité et de prise de recul nécessaire par rapport à la mission. Nous avons souhaité respecter les engagements pris ainsi que le calendrier décidé en amont du stage, mais avons dû remanier certains documents et travailler collectivement avec les tuteurs pour définir ou redéfinir nos attentes. Au final, nous avons produit :

1. Une **étude d'opportunité**, qui contient un ***diagnostic de la lecture publique sur le territoire*** et une ***analyse de la compétence exercée par la CCPMB***.
 - Sur le premier point nous nous sommes appuyés sur des fiches établissement, permettant de distinguer et catégoriser chacune des bibliothèques au regard des « profils moyens » pertinents (données statistiques (2012) produites par le service du livre et de la lecture). Nous avons également porté une attention sur l'offre globale sur l'ensemble du territoire en nous attachant à souligner les points forts et les points

faibles. Les éléments les plus caractéristiques sont : un personnel en sous-effectif, des collections certes étoffées mais une offre multi-support décevante, des services limités, une qualité souvent insuffisante des lieux (espace, places assises, accueil...).

- Sur le second point, les modalités d'exercice de la compétence, et ses résultats, apparaissent également relativement insuffisants. La CCPMB, par manque de moyens humains, n'a pu assurer l'animation et la coordination nécessaire à la mise en réseau. Au fur et à mesure du renouvellement des équipes, les liens entre les bibliothèques se sont clairement distendus. La mise en réseau ne tient plus qu'à l'existence d'un portail commun qui n'est malheureusement plus alimenté par les bibliothécaires, ni guère consulté par les usagers. Son hébergement est assuré par un prestataire extérieur que la CCPMB continue de rémunérer et reconduire en dépit de l'obsolescence et de l'inefficacité de l'outil. Enfin, la CCPMB continue de mettre à disposition des bibliothèques du matériel d'exposition que seules les bibliothèques les plus importantes connaissent et empruntent.
2. Une **étude de faisabilité** qui souligne la nécessité pour la collectivité de se prononcer sur l'avenir de la lecture publique pour le territoire du Pays du Mont-Blanc. Le diagnostic posé lors de la première phase de l'étude soulignait tout d'abord les grandes lacunes de la lecture publique, le manque de moyens, l'insuffisante inscription des établissements dans la vie de la collectivité et notamment l'activité touristique. Répondant aux demandes qui nous ont été adressées en matière d'éléments financiers, nous avons construits une sorte de **catalogue d'actions à mettre en place**, regroupées par thématiques (dénommées fiches action), comprenant un coût estimé, les gains espérés, les aides potentielles. Nous avons également procédé à une **analyse comparative** (parangonnage) d'autres situations intercommunales similaires afin de démontrer la grande plasticité de l'intercommunalité et de la mutualisation en termes de lecture publique, lorsque celle-ci est soumise à un véritable projet de lecture publique sur le territoire. Nous avons enfin proposé, en conclusion du rapport, des **éléments de prospectives** issus des ateliers, permettant de souligner ce que pourrait être un projet de lecture publique intercommunal sur le territoire, si cette voie venait à être choisie.

III. LES ENSEIGNEMENTS A TIRER POUR LA CONDUITE DE L'ACTION PUBLIQUE EN MATIERE DE LECTURE PUBLIQUE

De façon non spécifique à la lecture publique, nous tirons plusieurs enseignements de ce stage.

En premier lieu, l'importance de la **phase de préparation du projet** nous est apparue nettement lorsqu'au fil des semaines, des divergences qui auraient pu être réglées en amont ont émergées. Pour cela, la **justification et la raison d'être du projet doivent être clarifiées** avec le commanditaire lors de cette première phase. Le commanditaire doit être questionné précisément à ce sujet.

Ensuite, les membres de l'équipe-projet doivent prendre le temps de **définir les livrables** attendus et le niveau d'exigence souhaité. Plus précisément, il est important de définir le type de livrable mais également ce qu'il signifie pour chacun des membres de l'équipe. En effet, nous avons convenu de livrer une étude d'opportunité mais nous avons réalisé après quelques semaines, que nous ne définissions pas de la même manière le contenu de ce type de livrable.

Enfin, la phase de préparation doit permettre de **construire le discours** à tenir avec les partenaires du projet. Nous avons rencontré de nombreux bibliothécaires bénévoles ou professionnels lors de notre stage. Nous avons, avec le commanditaire, convenu de présenter le projet de mise en réseau comme envisagé sérieusement par la CCPMB. Or, la réalisation du projet reste très peu probable car le projet n'est pas porté politiquement, et les opportunités d'agir sont assez faibles. Cette distance entre le discours et les réalisations est source de déception pour les bibliothécaires les plus motivés.

Dans un second temps, le **portage du projet** est indispensable à au moins deux niveaux.

Au niveau **politique** bien sûr, il est incontournable qu'un élu soit fortement convaincu de la nécessité d'agir. Le poids et le positionnement de cet élu au sein de son équipe est un autre élément à prendre en compte dans la conduite d'une étude telle que celle que nous avons menée. Pour la CCPMB, l'élu porteur, très impliqué et convaincu n'a pas pu emporter l'adhésion du conseil communautaire.

Le portage **technique** est aussi un élément à évaluer. Il est indispensable de disposer d'une compétence dédiée et spécialisée sur un projet aussi spécifique que celui de la mise en réseau dans le domaine de la lecture publique. Au titre d'exemple, au sein de la CCPMB, l'absence de compétence dédiée à ce sujet est un élément qui explique le projet ait manqué le moment d'opportunité financière. Une compétence dédiée, par les réseaux qu'elle maintient et développe, par la veille qu'elle effectue, permet d'envisager l'action dans des conditions et au moment les plus opportuns.

Le projet doit aussi faire rêver. Le DGS nous a suggéré de réaliser un texte pour illustrer auprès des élus et des bibliothécaires ce que pourrait être la lecture publique sur le territoire CCPMB en 2021. Le texte, lu en comité de pilotage a permis de montrer les évolutions dans la vie des habitants du territoire. Par cette réalisation, nous avons pesé l'importance de la part du rêve dans la construction du projet.

En dernier lieu, ce stage nous a démontré, si besoin était, le rôle fédérateur joué par un **projet de lecture publique**. Dès sa construction, le projet met en interaction les différents acteurs intervenants sur le territoire (élus, techniciens, bénévoles, représentants, de l'Etat et du département...). Le projet de la phase d'élaboration à la phase de réalisation est un outil de communication et d'amorce d'une méthode de travail collaboratif.

IV. LES CONDITIONS DU TRANSFERT DES METHODES ET OUTILS A D'AUTRES STRUCTURES LE CAS ECHEANT

La méthode de conduite de projet, relativement classique, semble tout à fait appropriée à d'autres structures, lorsque celles-ci se posent la question de la création d'un réseau de lecture publique ou de sa mise en œuvre, mais nécessite certains ajustements et réflexions préalables.

La question du **cadre territorial** tout d'abord. Nous étions, par exemple, dans un cadre de haute montagne, particulièrement concerné par les activités touristiques mais également fortement contraint par la géographie du lieu, les distances de déplacement, etc. Pour comprendre ce territoire, il nous est apparu indispensable de réaliser une cartographie des lieux et de tenter de comprendre la situation des usagers, les différentes temporalités qui peuvent avoir un impact sur le service d'une bibliothèque.

Dans un contexte où la connaissance des enjeux de lecture publique était relativement faible, le recours à des analyses statistiques a été d'un précieux secours. Pour cela, les données disponibles auprès du service du livre et de la lecture constituent une ressource essentielle. Le recours à des méthodes de comparaison (benchmarking/parangonnage) permet également d'illustrer et de comparer des situations spécifiques et de trouver ailleurs des éléments de réflexion. Ceci à condition, bien sûr, de trouver des indicateurs pertinents et de les sélectionner en fonction des objectifs choisis.

La démarche de co-construction ou démarche participative est également riche et intéressante. Sa déclinaison systématique semble cependant discutable. L'appel à la participation peut par exemple susciter chez les participants beaucoup d'envies, d'attentes qui peuvent être déçues. Il faut donc s'assurer de la fiabilité et de la solidité de la démarche (ce qui nécessite du temps et de la préparation en amont) afin de ne pas rendre l'exercice contreproductif.

Enfin, il apparaît évident et nécessaire de toujours rechercher des indicateurs de la pertinence de son action et, lorsqu'un projet est envisagé, de bien avoir, au préalable, analysé non seulement les coûts et les impacts, mais également d'avoir effectué une recherche de sources de financement possibles. La situation rencontrée au Pays du Mont-Blanc nous a par exemple permis de réaliser toutes les opportunités financières et ou budgétaires qui n'ont pas été saisies, fautes d'un projet intercommunal et d'une attention aux mécanismes d'aides et de financement existants.