

ACCOMPAGNEMENT DU PROJET DE SERVICE

CŒUR D'ESSONNE AGGLOMERATION

RAPPORT STAGE DE
PROFESSIONNALISATION

INET

Elèves conservateurs de
bibliothèques

Promotion
Méditerranée

Tuteur au sein de la collectivité

Thomas Godard

Directeur

Rapport rédigé par

Violaine Barde, violaine.barde@conservateur-inet.org

01/03/2019



Table des matières

| | | |
|------|---|----|
| I. | Introduction : mission et contexte territorial | 5 |
| 1. | La mission..... | 5 |
| 2. | L'Agglomération : caractéristiques et prise de compétences | 6 |
| a. | Le territoire | 6 |
| b. | Compétences de la collectivité..... | 8 |
| 3. | Le réseau de lecture publique | 8 |
| a. | Historique | 8 |
| b. | Caractéristiques du réseau de Cœur d'Essonne Agglomération | 10 |
| II. | Méthodologie adoptée | 12 |
| 1. | La planification de la mission..... | 12 |
| a. | Prise de contact..... | 12 |
| b. | Un double objectif mené en parallèle | 13 |
| 2. | Elaboration des réunions..... | 13 |
| a. | La méthodologie des groupes de travail « projet de service » | 13 |
| b. | Des réunions de collectif de direction participatives | 14 |
| 3. | Etat des lieux/diagnostic : méthodes d'analyse quantitative et qualitative..... | 17 |
| a. | Cœur d'Essonne, caractéristiques et politiques publiques prioritaires..... | 17 |
| b. | Réseau de lecture publique de Cœur d'Essonne : activité et organisation | 17 |
| III. | Synthèse de l'état des lieux / Diagnostic | 19 |
| 1. | Projet de territoire et enjeux de lecture publique..... | 19 |
| 2. | Etat des lieux du Réseau de lecture publique de cœur d'Essonne | 20 |
| a. | Structuration et qualité des équipements : | 20 |
| b. | Budget de fonctionnement communautaire/budgets municipaux | 22 |
| c. | Le personnel..... | 23 |
| d. | Les usagers du réseau de lecture publique..... | 24 |
| e. | Les collections | 26 |
| f. | Amplitude horaire/réseau de lecture publique : | 28 |

Rapport

Stage de professionnalisation

Page 2 sur 46

| | |
|---|----|
| g. SIGB, portail et ressources et matériels numériques | 29 |
| h. L'action culturelle | 30 |
| i. Forces et faiblesses du réseau de Cœur d'Essonne Agglomération : | 31 |
| IV. Réfléchir a La gouvernance d'un reseau de lecture publique : un apport essentiel pour mon projet professionnel..... | 31 |
| 1. Un schéma basé sur la direction d'établissements | 32 |
| a. Un cloisonnement des pratiques..... | 32 |
| b. Résistance au changement..... | 34 |
| 2. Une nouvelle structuration : logique bibliothéconomique ou gouvernance territorialisée ? | 35 |
| 3. Fédérer les équipes d'un reseau de lecture publique | 37 |
| a. Agir sur la cohésion d'équipe de direction..... | 38 |
| b. Agir sur la mutualisation des compétences | 38 |
| c. Favoriser l'expérimentation | 39 |
| Conclusion | 40 |
| ANNEXES..... | 41 |

REMERCIEMENTS :

Je tiens à remercier chaleureusement Thomas Godard, Directeur du Réseau de lecture publique de Cœur d'Essonne Agglomération pour son accueil, sa confiance, sa disponibilité permettant des échanges professionnels stimulants tout au long de ce stage ; ainsi que Flora Gousset directrice adjointe pour sa collaboration attentive, à qui je souhaite de réussir le concours de conservateur territorial.

Je remercie Magali Legrand, directrice générale adjointe Culture Sport et Cohésion sociale, pour avoir accepté ce stage dans son service et pour l'attention qu'elle a portée à mon travail.

Un grand merci à Cécilia Thébaud, référente Action culturelle et Julien Domenech, référent Numérique pour leur enthousiasme et leur professionnalisme.

Enfin, je remercie tous les directeurs d'établissements et leurs équipes qui m'ont réservé un accueil chaleureux lors de ma « tournée » des bibliothèques et qui ont répondu à toutes mes questions avec bienveillance.

I. INTRODUCTION : MISSION ET CONTEXTE TERRITORIAL

1. LA MISSION

Ce rapport a pour objet le stage de professionnalisation effectué du 2 novembre 2018 au 2 mars 2019 au siège du pôle lecture publique de Cœur d'Essonne Agglomération, à Villemoisson-sur-Orge.

L'objectif de ce stage était d'accompagner le démarrage du projet de service du réseau de lecture publique. Ce projet de service intervient dans une phase de restructuration du pôle, après la fusion en 2016 des deux intercommunalités « Val d'Orge » et Arpajonnais dans le cadre de la loi NOTRe. En 2014, la Communauté d'Agglomération du Val d'Orge avait mandaté le cabinet ABCD pour une étude sur la structuration du réseau de lecture publique, il était donc nécessaire en 2019 de remettre à jour cette étude en y incluant le territoire de l'ancienne Communauté de Communes de l'Arpajonnais.

Pour la direction, ce projet de service est un outil managérial indispensable qui devra donner du sens et asseoir la cohésion des équipes sur l'ensemble du territoire. La mission établie avec mon tuteur Thomas Godard, directeur du réseau était double :

- Analyser le fonctionnement global du réseau et établir un 1er diagnostic
- Accompagner les groupes de travail constitués avant mon arrivée impliquant les équipes dans l'élaboration de ce diagnostic.

Par ailleurs, durant ma période de stage, la collectivité finalisait un projet de territoire inscrit dans une démarche citoyenne et participative. Ce projet de territoire voté en janvier 2019 définit les axes prioritaires des politiques publiques pour les 15 prochaines années. Il était intéressant d'en suivre les étapes finales pour mettre en perspective celui-ci avec les enjeux de lecture publique.

Le directeur Thomas Godard et son adjointe Flora Gousset ont déterminé avant mon arrivée, en septembre 2018, 6 groupes de travail chargés de réaliser des diagnostics par thématique: Accueil et services au public, Politique documentaire, Développement des publics, Numérique, Action culturelle, Formation et communication interne. Les groupes de travail constitués d'agents volontaires représentent les différentes médiathèques du territoire.

Mon stage intervient donc dans la première phase de ce projet de service pour laquelle les livrables attendus sont :

- L'analyse des politiques publiques de l'agglomération mises en perspective avec les enjeux de lecture publique

- L'analyse du fonctionnement actuel du réseau en comparaison avec les normes et moyennes nationales
- La mise à jour des fiches descriptives des médiathèques élaborées en 2014 par l'étude du cabinet ABCD élaborant le Schéma directeur de développement de la lecture publique de la Communauté d'Agglomération du Val d'Orge et la création de nouvelles fiches pour les médiathèques issues de la Communauté de communes de l'Arpajonnais
- Les comptes rendus des différents groupes de travail et réunions de direction.

2. L'AGGLOMERATION : CARACTERISTIQUES ET PRISE DE COMPETENCES

a. Le territoire

Créée le 1^{er} janvier 2016, Cœur d'Essonne Agglomération est née de la fusion de la Communauté d'Agglomération du Val d'Orge et de la Communauté de Communes de l'Arpajonnais. Elle rassemble au 1^{er} janvier 2019, 200 000 habitants sur 21 communes. Ce territoire de 119 km² de superficie, en lisière de la Métropole du Grand Paris, se situe en plein cœur du département de l'Essonne. Il couvre à la fois de vastes espaces naturels (vallée de l'Orge et plateaux agricoles) et de grandes zones urbanisées le long des axes de communication (RER C, RN20, Francilienne). Le nord de l'agglomération et les zones situées le long de la vallée d'Orge concentrent les espaces urbanisés. L'intercommunalité se structure autour de 4 pôles urbains : Brétigny-sur-Orge, Arpajon, Saint-Michel-sur-Orge et Sainte-Geneviève des Bois, le reste du tissu urbain est majoritairement pavillonnaire



Population :

L'étude du projet de territoire constate :

- Un déficit de jeunes adultes (27.5% de la population, IDF : 28.9%)
- Un vieillissement marqué (+2,6% : augmentation de part des + de 65 et plus) avec plus de jeunes retraités reflet de l'installation de nombreux jeunes ménages dans les années 70
- Un fort pourcentage de couples avec enfants (35.3%, IDF : 29%), l'importance des grands logements favorise l'accueil des familles.

Les revenus : le taux de pauvreté de 11.8% est inférieur à la moyenne nationale (14.9 -source observatoire des territoires 2015) avec une surreprésentation des revenus moyens, caractéristique des territoires de Grande Couronne.

Le niveau de formation : le niveau global de formation des actifs est moins élevé que la moyenne régionale : 50.6% des actifs n'ont pas le niveau baccalauréat (IDF : 44.6%)

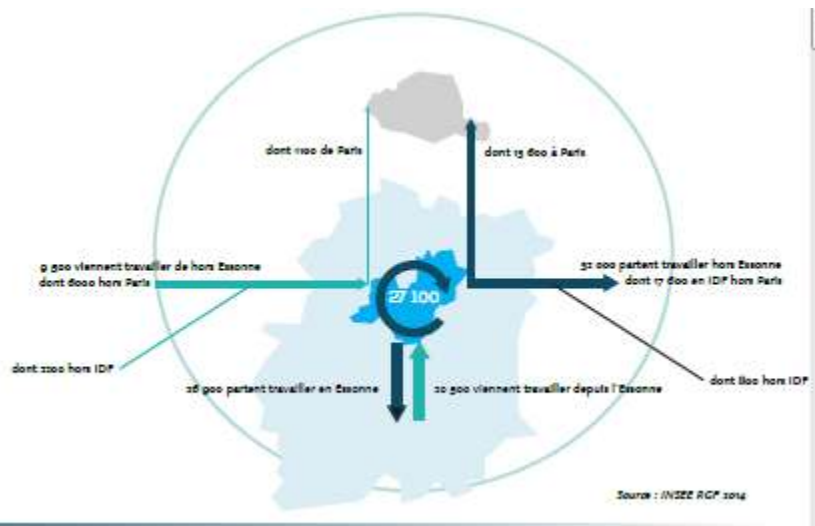
Activité et emploi :

Le taux d'emploi de 6 actifs pour 10 emplois (0.6)-est inférieur aux moyennes essonniennes (0.71) et régionale (0.93), il dénote une vocation résidentielle prédominante par rapport à la vocation économique. Près de 60 000 habitants travaillent en dehors de l'agglomération et utilisent majoritairement les transports en communs. Il est à noter que l'offre de transports répond insuffisamment aux besoins des habitants

Migrations alternantes

Nombre d'actifs selon leur zone de résidence et leur lieu d'emploi.

- 27 100 habitent et travaillent sur l'Agglo (64.5 % utilisent la voiture).
- 26 900 habitent et travaillent dans l'Essonne.
- 32 000 habitent dans l'Agglo et travaillent en dehors du département
- 78% utilisent les transports collectifs.



Politique de la ville :

L'Etat a identifié 7 quartiers prioritaires en Politique de la Ville dans les communes de Sainte-Geneviève-des-Bois, Brétigny-sur-Orge, Saint-Michel-sur-Orge, Arpajon, Fleury-Mérogis et Egly.

b. Compétences de la collectivité

Depuis, la création de Cœur d'Essonne Agglomération en 2016, l'EPCI a défini ses nouvelles compétences :

- **Compétences obligatoires** : développement économique, équilibre social de l'habitat, politique de la ville, accueil des gens du voyage, collecte et traitement des déchets ménagers; aménagement du territoire
- **Compétences optionnelles** : gestion de l'assainissement et de l'eau potable, gestion de la voirie communautaire, environnement, **gestion des équipements sportifs et culturels**
- **Compétences facultatives** : gestion des structures Petite Enfance d'intérêt communautaire, aménagement de La Base (ancienne base aérienne reconvertie pour des projets d'envergure), développement du réseau Très haut Débit, éclairage public, **mise en réseau informatique de la lecture publique**, soutien aux actions culturelles, gestion incendie, action sociale, aménagement de la vallée de l'Orge, gestion de la maison des syndicats.

La collectivité s'engage fortement pour favoriser la transition agricole et alimentaire avec le projet "Sésame, le bio s'ouvre à vous !" et l'ouverture d'une ferme biologique de près de 75 hectares sur l'ancienne base aérienne 217 située sur les communes de Brétigny-sur-Orge et Plessis-Pâté.

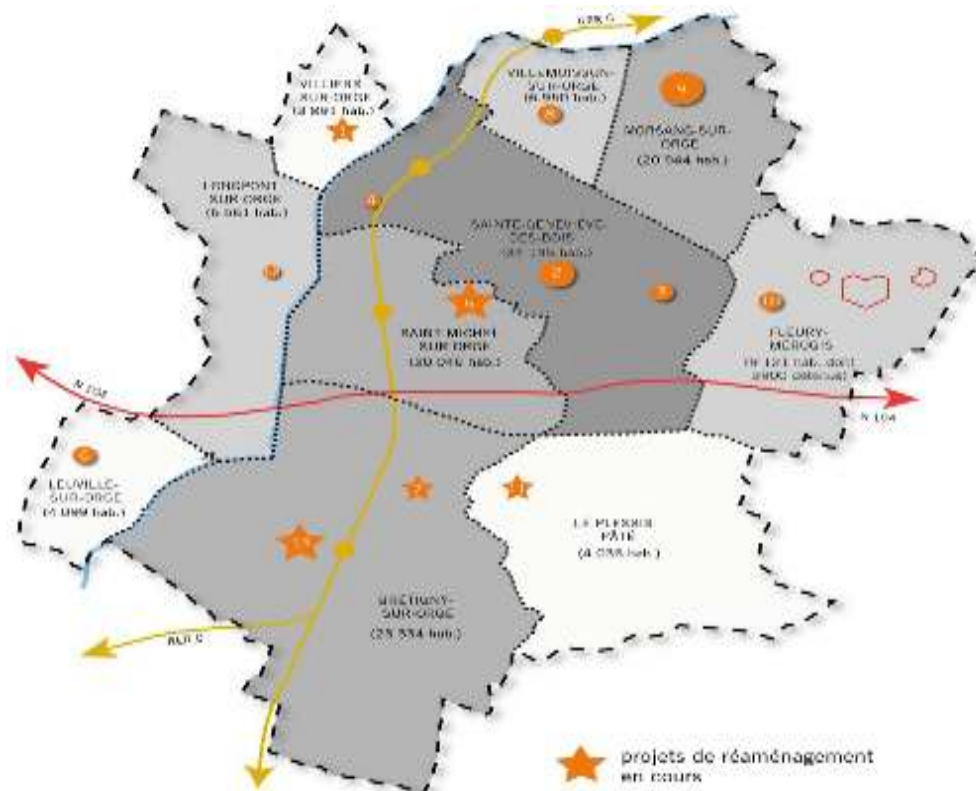
3. LE RESEAU DE LECTURE PUBLIQUE

a. Historique

➤ Communauté d'Agglomération du Val d'Orge

La Communauté d'Agglomération du Val d'Orge a soutenu de manière volontariste la lecture publique sur son territoire avec la construction ou l'agrandissement d'équipements à Villemoisson-sur-Orge (2007), Morsang-sur-Orge (2007), Leuville-sur-Orge (2010), Fleury-Mérogis (2013), Villiers-sur-Orge (2014) et Le Plessis-Pâté (2014). Le transfert de la compétence de gestion des médiathèques, adopté en 2011, a permis de renforcer le travail en réseau par l'adoption d'un Schéma directeur de développement de la lecture publique suite à une étude du cabinet ABCD, la création d'un catalogue commun et le développement d'une politique d'action culturelle partagée. En 2014, une réactualisation de ce schéma directeur a été réalisée par le même cabinet ainsi que la pré-programmation de 5 établissements à Longpont-sur-Orge (réhabilitation), à Sainte-

Geneviève-des-Bois (construction neuve et réaménagement), à Brétigny-sur-Orge (construction neuve et réaménagement), à Saint-Michel-sur-Orge.



Le schéma directeur préconisé par le cabinet ABCD prévoyait en 2014 deux strates d'équipements : Médiathèque à rayonnement large pour les communes de plus de 20 000habitants (de 1 800 à 2 000 m²) avec fonction de « tête de réseau » en cas de présence d'équipements de proximité sur la commune et Equipement de proximité (de 500 à 1 000 m²) ; équipement central dans les communes de moins de 20 000 habitants, équipement de proximité implanté dans des quartiers éloignés des médiathèques à rayonnement large, dans les villes de plus de 20 000 habitants, lieu ressource pour certaines activités de médiation et- regroupement avec d'autres services publics si possible .Une offre « Hors les Murs » venait compléter le dispositif pour des bassins de population correspondant à des micro-territoires

Aujourd'hui, le programme de constructions préconisé par ce schéma directeur est quasiment achevé, seul le projet de la médiathèque de Longpont-sur-Orge est encore à l'étude.

- **La Communauté de communes de l'Arpajonnais** a montré également un volontarisme dans le domaine de la lecture publique, se traduisant par la construction de la médiathèque de Saint-Germain-lès-Arpajon, équipement en gestion intercommunale inaugurée en 2015, et par le soutien aux actions de médiation culturelle.



La médiathèque de Saint-Germain-lès Arpajon, déjà désignée d'intérêt communautaire par la Communauté de Communes de l'Arpajonnais, a intégré le réseau de Cœur d'Essonne lors de la fusion des 2 intercommunalités en 2016. Trois communes de l'a C.C. de l'Arpajonnais n'ont pas rejoint la nouvelle agglomération : Boissy-sous-Saint-Yon, Saint-Yon et Lardy (cette dernière possédait une médiathèque communautaire). Les autres médiathèques fonctionnent aujourd'hui sur un mode de gestion municipale.

b. Caractéristiques du réseau de Cœur d'Essonne Agglomération

➤ Rappel : les différents schémas de réseaux intercommunaux à l'échelle nationale

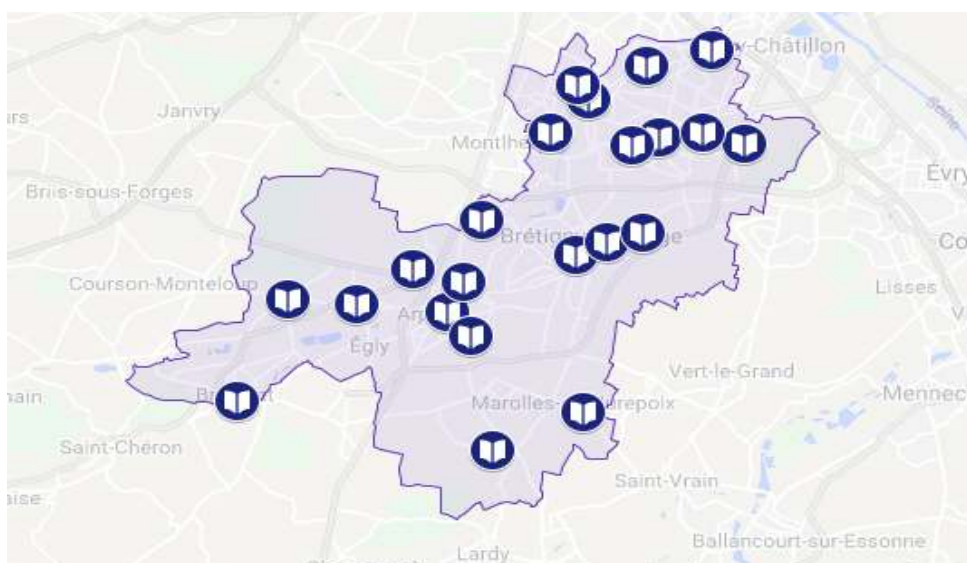
En 2016, un article du BBF tentait d'établir une typologie des réseaux intercommunaux de lecture publique en proposant 4 modèles :

- Modèles émergents : l'effort financier commence;
- Modèles focalisés : l'effort financier et les moyens sont concentrés sur un équipement, un secteur
- Modèles équilibrés : l'effort financier est exercé partout de façon égalitaire;
- Modèles engagés : il y a une approche politique très volontariste, et des moyens très importants sont déployés dans le domaine de la culture.

Cela se traduit sur le terrain en termes d'actions, qui peuvent être hiérarchisées selon 4 modèles, allant de l'inaction stratégique, au transfert global de la compétence, les deux intermédiaires étant d' une part le transfert de charges de centralité et d'autre part les transferts sectoriels.

➤ **Contexte actuel du réseau des médiathèques de Cœur d'Essonne : un réseau hybride avec un maillage territorial globalement efficient :**

L'agglomération gère directement 13 bibliothèques intercommunales (14 en 2019) sur un territoire comprenant 152 200 habitants situé au nord du territoire avec une prise de compétence optionnelle « Construction, aménagement, entretien et gestion d'équipements culturels et sportifs d'intérêt communautaire ». La compétence facultative « mise en réseau de la lecture publique » intègre l'ensemble des médiathèques du territoire de l'agglomération. Cette compétence est définie comme suit : « mise en réseau informatique de la lecture publique sur le territoire par le biais d'un SIGB (système intégré de gestion des Bibliothèques), d'un catalogue commun, d'un portail web, d'un service de réservation, de prêt inter-bibliothèques, de mise à disposition de matériels et gestion technique et administrative des modalités de mise en réseau ». Une compétence facultative « soutien aux actions culturelles » des communes de l'ex-Arpajonnais permet de prendre en compte le développement de l'action culturelle dans les médiathèques municipales. Sur la partie sud de l'agglomération qui comptabilise 46 000 habitants, les médiathèques sont en gestion municipale.



- 100% de communes sont couvertes par un équipement de lecture publique
- Sur le périmètre de la compétence optionnelle, toutes les communes sont pourvues de médiathèques d'au moins 100m² gérées par des professionnels.
- Sur le territoire non concerné par cette compétence, 3 bibliothèques sont des points lecture selon la typologie de l'Association des médiathèques départementales :
- 2 communes de moins de 1000 habitants disposent d'un équipement de lecture publique géré exclusivement par des bénévoles : Guibeville et Avrainville.
- Egly commune de 5000 hab. dispose d'un équipement de moins de 100 m²

Rapport

Fonctionnement 2018 du réseau des médiathèques de Cœur d'Essonne : synthèse

- Création d'un service support : 1 équipe de direction (directeur, directrice-adjointe), 1 référent numérique (1/2 ETP), 1 chargé du portail et du matériel informatique, 2 agents pour l'action culturelle et le CLEA, 3 agents chargés du Prêt interbibliothèques
- Accessibilité identique pour tout habitant : carte unique, harmonisation des conditions d'emprunt, outils informatiques et numériques communs
- Portail commun : unification du catalogue, ressources numériques, réservation des documents
- Prêt/retour inter-bibliothèque sur l'ensemble du territoire Identité visuelle commune
- 3 temps forts /an, des parcours (oralité, rencontre d'artistes...), 1 résidence d'artiste,
- Prêt d'outils numériques pour favoriser la médiation

II. METHODOLOGIE ADOPTEE

1. LA PLANIFICATION DE LA MISSION

a. Prise de contact

Les premières semaines de la mission ont été consacrées à la découverte du fonctionnement global du service Culture et sports dans lequel s'intègre le pôle lecture publique. J'ai accompagné Thomas Godard lors de rendez-vous avec le service informatique, assisté à la réunion de direction des Affaires culturelles en présence des 2 élus à la culture, à la Commission Culture de l'agglomération. J'ai pu participer à un atelier réunissant des agents de différents services de l'agglomération dans le cadre de l'élaboration du projet de territoire en présence du Président de Cœur d'Essonne Agglomération. Cette période m'a permis de recueillir les documents nécessaires à l'étude globale (organigramme, journaux mensuels de l'Agglomération, document de politique culturelle, synthèse du projet de territoire) et de classer les documents fournis (feuilles de route, organigramme, projets d'établissements, étude du cabinet ABCD...). J'ai défini en concertation avec mon tuteur les phases de l'étude et élaboré un tableau Kanban pour visualiser les tâches associées aux 2 objectifs de ma mission: analyse du territoire et mise en place des groupes de travail. J'ai pu disposer de la messagerie, d'un agenda partagé et d'un accès à la plate-forme numérique du pôle lecture publique.

b. Un double objectif mené en parallèle

Ma mission comportait deux objectifs: l'analyse du territoire et de l'activité du pôle lecture publique et la mise en place des groupes de travail. J'ai alterné les phases de travail sur le diagnostic avec les visites des 20 médiathèques, établies selon les disponibilités des directeurs d'établissements. Le .rétro planning suivant a été mis en place :

- **Semaines 1 à 2** : Prise de contact, recueil des données et documents stratégiques de la collectivité, prise de rendez-vous avec les référents de groupe de travail (planification des réunions)
- **Semaines 3 à 5** : Analyse des données pour l'état des lieux, rédaction du document «Diagnostic de territoire et enjeux de lecture publique », prise de rendez-vous pour les visites de médiathèques, 1ères réunions des groupes de travail
- **Semaines 6 à 9** : visites des médiathèques, 2ème réunions des groupes de travail
- **Semaines 10 à 12** : finalisation des comptes rendus de visite et finalisation de l'état des lieux

Des rendez-vous réguliers avec mon tuteur permettaient de faire le point sur l'avancement du travail et 5 réunions ont été programmées dès le début de ma mission servant de jalons pour le déroulé de la mission :

- 2 réunions de CODIR élargi (avec l'ensemble des directeurs des médiathèques du réseau et leurs adjoints) : la première pour lancer la réflexion sur le projet de service, la seconde pour faire le bilan du travail des groupes et la synthèse de mon analyse
- 1 réunion de CODIR avec les directeurs des médiathèques communautaires
- 1 réunion avec les directeurs des médiathèques municipales
- 1 réunion avec la directrice générale adjointe Culture Sport et Cohésion sociale pour lui rendre compte de la synthèse des livrables.

2. ELABORATION DES REUNIONS

a. La méthodologie des groupes de travail « projet de service »

Un tableau accessible sur la plate-forme numérique a été établi par la direction pour que les agents volontaires puissent s'inscrire dans les différents groupes de travail. En moyenne, chaque groupe était composé de 6 agents issus des équipes de direction des 4 médiathèques les plus importantes, des médiateurs numériques, des référents « politique documentaire » et « développement des publics », des directeurs de médiathèques municipales et communautaires. 3 groupes disposent

d'un référent exerçant déjà cette mission sur le réseau de lecture publique, les 3 autres groupes n'ayant pas ce type de référent dans l'organisation actuelle du service, un fonctionnement sociocratique s'est mis en place. Chaque feuille de route préalablement définie par la direction détaillait deux grandes étapes de travail : diagnostic et préconisations. Dans le temps imparti, j'ai pu organiser 2 réunions pour 3 groupes (Numérique, Action culturelle, Politique documentaire). Pour ceux-ci, nous avons pu finaliser la 1ère phase de travail tel qu'elle est indiquée dans la feuille de route :

- définition,
- repérages des forces et faiblesses,
- préparation d'un questionnaire à destination des directeurs de médiathèque permettant d'élaborer un diagnostic sur l'ensemble du territoire
- dépouillement du questionnaire

Les questionnaires ont été réalisés sous Google Forms, outil numérique simple d'utilisation pour la création et la collecte des informations.

Pour les 3 autres groupes, nous en sommes restés à la phase de définition de l'action

Les comptes rendus effectués pour chaque groupe sont consultables par les équipes sur la plateforme numérique de la collectivité accessible à tous.

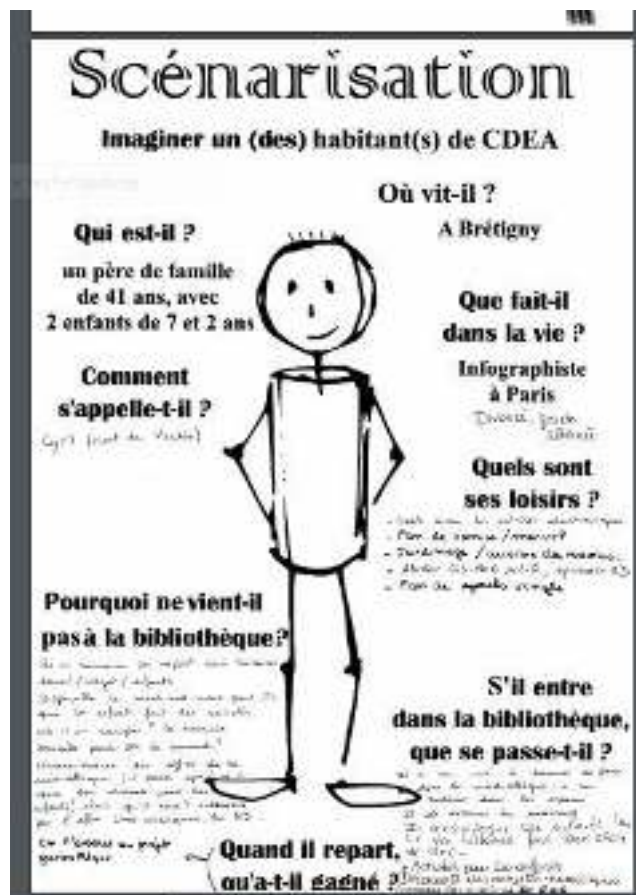
b. Des réunions de collectif de direction participatives

Le directeur, Thomas Godard, se questionnant lui-même sur le format des réunions de CODIR m'a permis d'expérimenter des formes participatives et créatives. J'ai ainsi pu mettre en pratique des techniques vues lors de ma formation INSET intitulée « Atelier de créativité ».

➤ Réunion de lancement des groupes de travail du projet de service : un premier pas vers le design de service

Cette réunion avait pour objectif de réfléchir collectivement aux services offerts à la population en prenant en compte les caractéristiques socio-démographiques du territoire.

Nous avons conçu avec la directrice adjointe, en nous appuyant sur l'étude préalable au projet de territoire, le portrait-robot de 5 habitants de Cœur d'Essonne associés à des problématiques et caractéristiques repérés sur le territoire (transport, niveau global de formation et taux d'emploi moins élevé que la moyenne régionale, le manque de professionnels de santé, le vieillissement marqué de la population, le manque d'attractivité pour les jeunes actifs, le fort % de couples avec enfants). Les agents ont réfléchi par équipe mixte (médiathèques municipales/médiathèques communautaires) aux services adaptés à ces différents types d'usagers.



➤ **Réunion des directeurs des médiathèques communautaire/réunion de coordination des médiathèques municipales :**

A cette étape de lancement du projet, il me semblait intéressant de connaître et de comparer la manière dont les équipes de direction appréhendaient la notion de projet de service. Les deux réunions ont été l'occasion de questionner parallèlement les équipes communautaires et municipales sur leur vision de ce document stratégique sous la forme d'un brainwriting individuel puis collectif à partir de la question « A quoi sert pour vous un projet de service à l'échelle du réseau ? ».

Les réponses des 2 groupes ont été complémentaires et ont affirmé l'importance d'un projet de service à l'échelle du réseau sans marquer de distinction entre les différents statuts médiathèques communautaires/municipales. Les points de tension concernant l'élaboration de ce projet ont aussi pu être identifiés : besoin de priorisation des actions, manque de temps, crainte de l'émergence d'un projet « hors sol » destiné aux décideurs.

➤ **Restitution des travaux des groupes de travail :**

Le directeur souhaitant que la réunion du collectif de direction du 21 février soit l'occasion de communiquer l'état des travaux des 6 groupes, j'ai choisi de réaliser cette restitution sous forme d'atelier participatif.

Chaque groupe ayant conçu une affiche récapitulative représentant l'avancée des travaux du groupe, celles-ci ont été exposées à la médiathèque de Breuillet lors de la réunion de CODIR. Les participants pouvaient alors interroger chaque représentant de groupe et apporter leur contribution à la réflexion. Cette forme de restitution a connu un succès réel auprès des participants : la présentation a été réellement interactive, chaque panneau ayant fait l'objet de remarques et de suggestions.

Réunion de CODIR élargi : Médiathèque de Breuillet 21/02/19



3. ETAT DES LIEUX/DIAGNOSTIC : METHODES D'ANALYSE QUANTITATIVE ET QUALITATIVE

Pour analyser le contexte territorial, j'ai réalisé 3 types de documents :

- Une mise en perspective des enjeux de lecture publique par rapport au projet de territoire
- Une analyse de l'activité du service de lecture publique
- Une mise à jour des fiches descriptives de l'ensemble des médiathèques

a. Cœur d'Essonne, caractéristiques et politiques publiques prioritaires

Cette première étape de l'état des lieux consistait à repérer les caractéristiques socio-démographiques de la collectivité et ses enjeux prioritaires.

Pour ce faire, je me suis appuyée sur :

- L'état des lieux réalisé en 2018 par l'Institut d'Aménagement et d'Urbanisme se basant sur les données INSEE 2015, préalable à l'élaboration du projet de territoire conçu comme un projet de développement d'avenir pour les 15 prochaines années
- L'analyse des journaux mensuels de l'Agglomération (JDA) de 2018
- Les données Insee
- Le site web de l'Agglomération présentant les grands projets

b. Réseau de lecture publique de Cœur d'Essonne : activité et organisation

Une fois les enjeux de lecture publique mis en perspective avec les politiques publiques de la collectivité, j'ai procédé à l'analyse de l'activité du réseau de lecture en recourant à la fois à des méthodes quantitatives mais aussi qualitatives pour découvrir in situ les différents équipements du territoire et leurs fonctionnements.

Méthode quantitative :

J'ai recueilli les données des médiathèques grâce à plusieurs types de documents :

- Les rapports d'activité 2017 des médiathèques communautaires qui m'ont permis de pré-remplir les fiches descriptives de chaque établissement.
- Les portraits de territoire 2017 des médiathèques municipales consultés sur le site de cartographie de l'Observatoire de la lecture publique
- Les statistiques réalisées par la directrice adjointe, à partir du SIGB Orphée en janvier 2019, sur l'activité des médiathèques du réseau
- Les tableaux de répartition budgétaire 2018

J'ai mis en perspective ces données avec celles issues de la synthèse 2015 sur les médiathèques municipales publiées par le Ministère de la Culture, avec les normes et recommandations nationales (superficie/nombre d'ETP/budget/nombre d'usagers). Cette analyse quantitative m'a permis d'analyser l'activité du service lecture publique. J'ai établi des comparaisons entre le fonctionnement des médiathèques en gestion communautaire et municipale pour déterminer si le niveau de service est identique sur l'ensemble du territoire.

Méthode qualitative :

Il m'est apparu nécessaire de compléter les données quantitatives par une analyse in situ. A partir de mi-novembre, j'ai établi un planning de rendez-vous pour visiter l'ensemble des médiathèques. Pour chaque visite, je rédigeais en amont la fiche descriptive de la médiathèque. Sur place, après une visite de l'établissement, je procédais avec le responsable à la relecture de la fiche pour y apporter corrections et ajouts nécessaires.

La 2ème partie de l'entretien était consacrée à l'expression de la vision de chaque responsable des points forts et des points de vigilance du service et des préconisations en matière d'organisation du réseau.

La synthèse de ces entretiens m'a permis de remettre à jour l'état des lieux effectué par le cabinet ABCD en 2014 et a nourri ma réflexion sur la gouvernance du réseau.

J'ai procédé en parallèle à des entretiens avec les référents du pôle lecture publique pour une meilleure compréhension de leur mission :

- Entretien avec Cécilia Thébaud, référente action culturelle qui m'a expliqué la structuration de la programmation
- Entretien avec Julien Domenech, référent numérique et SIGB nouvellement arrivé dans l'équipe et avec qui j'ai réalisé l'état des lieux du numérique
- Entretien avec Didier Cauet, chargé de la gestion du portail web et des ressources numériques

Etant en lien direct et régulier avec le directeur et son adjointe, j'ai pu compléter mes observations par les remarques et informations qu'ils m'ont communiquées tout le long de mon stage. Ces différents entretiens ont été essentiels pour une compréhension fine de l'activité du service.

III. SYNTHÈSE DE L'ÉTAT DES LIEUX / DIAGNOSTIC

1. PROJET DE TERRITOIRE ET ENJEUX DE LECTURE PUBLIQUE

Le projet de territoire 2030 adopté en Conseil Communautaire en janvier 2019, après une étude préalable est issue d'une démarche participative (élus, habitants, société civile, agents). Il s'articule autour de 6 thématiques : affirmer un équilibre entre ville et campagne, se mobiliser pour l'amélioration des déplacements, relever les défis des grandes transitions, développer les solidarités de proximité, promouvoir des projets innovants et fédérateurs, agir au sein de la région Ile-de-France. Il constitue pour le pôle Lecture Publique, un véritable socle de réflexion pour élaborer les axes de son projet de service. Le tableau ci-dessous permet de visualiser les différents éléments de politiques publiques représentant des enjeux à intégrer dans le projet de service de celui-ci.

Quels enjeux pour l'agglomération ?

Quels impacts sur le projet de service du réseau de lecture publique ?

Éléments de synthèse

| Enjeux politiques publiques du territoire | Enjeux lecture publique du réseau |
|--|---|
| Cultiver la proximité / Offrir un service homogène et de qualité à tous les habitants en affirmant un équilibre entre ville et campagne | Optimiser le maillage territorial de lecture publique en développant un même niveau de service et en tenant compte des particularités locales |
| Permettre à chacun de participer et s'épanouir au sein d'un territoire dynamique | Identifier des publics cibles , questionner les publics usagers et non usagers, cibler la communication par type de publics pour faire connaître les activités et les ressources des médiathèques Prendre en compte les migrations alternantes : adapter les horaires d'ouverture, les services Développer la dynamique participative dans la construction des services Collaborer avec les services Petite enfance |

| | |
|--|---|
| Développer la solidarité territoriale | Affirmer les missions sociales des bibliothèques, être partenaire des acteurs et projets des quartiers prioritaires, Mettre à disposition information et ressources pour l'accessibilité aux droits, à la prévention de santé Prendre en compte les besoins de formation Prendre en compte le handicap , Favoriser l'égalité hommes/femmes |
| Développer des projets créateurs d' emploi | Fournir des ressources, des accompagnements aux demandeurs et créateurs d'emploi, être partenaire des projets et des acteurs Offrir des services aux entreprises |
| Engager la collectivité dans les transitions énergétique et environnementale (ESS, Eco-système de la Base avec maraîchage bio) et numérique | Développer et faire connaître les actions et les ressources de sensibilisation à l'environnement, d'inclusion numérique , réduire l'impact environnemental du service |

2. ETAT DES LIEUX DU RESEAU DE LECTURE PUBLIQUE DE CŒUR D'ESSONNE

La synthèse produite est issue d'une analyse des équipements au regard des normes nationales (voir en annexe les fiches d'identité des médiathèques) et de la visite in situ. Cet état des lieux a pour but d'établir une vision réactualisée (cf Etude ABCD de 2014) de l'état de la lecture publique sur le territoire : typologie et structuration des établissements, surfaces, horaires, tarifs, moyens humains et financiers, collections et inscrits, offre de services numériques et action culturelle.

Cet état des lieux, accompagné d'une analyse sur chaque thématique abordée, compare le territoire nord des médiathèques communautaires et le territoire sud des médiathèques municipales. Il situe l'offre par rapport aux données nationales 2015 de l'activité de la lecture publique en France.

a. Structuration et qualité des équipements :

Superficie

Médiathèques communautaires : situées dans 11 communes totalisant environ 153 225 habitants), le total de surface utile cumulée des équipements représente actuellement 10334 m². Au niveau global, compte-tenu du nouvel équipement prévu à Sainte-Geneviève des Bois (3073 m²), la superficie atteindra 0,08 m²/hab. en 2019. 2 communes disposent d'équipements sous-Rapport

dimensionnés (norme 0,07m²/hab.). Toutes les médiathèques appartiennent à la catégorie type B1 selon les normes établies par les Médiathèques Départementales (au moins 100m²/2€ hab. /au moins 12h d'ouverture/semaine/1 salarié qualifié pour 2000hab.)

Médiathèques municipales : situées dans 10 communes, elles totalisent 46 000 hab., la surface utile cumulée représente 2000 m² – (0.04 m²/hab.), ce qui présente un déficit de 1350m² au regard de la norme nationale de 0.07m²/hab. 3 médiathèques dans les communes d'Avrainville, Guibeville et Egly sont à classer dans la catégorie des points lecture.

Carte : superficie des médiathèques/norme nationale (0.07m²/hab.)



Analyse :

L'ensemble du territoire offre des bâtiments de qualité : 6 médiathèques neuves ont vu le jour entre 2012 et 2018, 1 médiathèque est en construction. La structuration du périmètre des médiathèques communautaires est quasiment finalisée selon les préconisations du cabinet ABCD en 2014. Le projet de la médiathèque de Longpont-sur-Orge est en cours de réflexion.

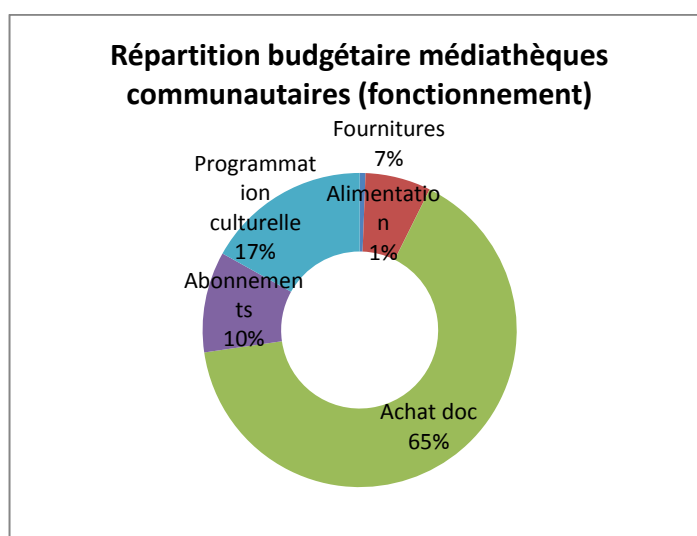
Sur le territoire des médiathèques municipales, 4 communes disposent de bibliothèques sous-dimensionnées et inadaptées aux usages actuels.

b. Budget de fonctionnement communautaire/budgets municipaux

L'Agglomération Cœur d'Essonne a consacré un budget global de fonctionnement (hors dépenses de personnel et entretien des bâtiments et charges de copropriété) de 663 200 € au service de lecture publique en 2018 dont 209 300 € mutualisés sur l'ensemble du réseau et 453 900 € ventilés par médiathèque.

Ci-dessous détail des dépenses 2018 : budget de fonctionnement attribué aux médiathèques communautaires :

Une part du budget de fonctionnement est ventilée par médiathèque. Chaque direction de médiathèque décide des clés de répartition du budget affecté. Les critères de répartition ne sont pas formalisés.



➤ Budget municipaux : acquisitions et action culturelle

Budgets d'acquisition de chaque commune : ils totalisent 68160€ en 2018, ce qui représente pour 38 602 habitants 1.7€/hab. Il faut noter qu'il existe une grande disparité selon les équipements puisque 4 médiathèques sur 7 ont un budget inférieur à la recommandation nationale de 2€ par habitant.

Budgets d'action culturelle cumulés : ils totalisent 28130€ ce qui représente 0.72€/hab. Ils sont cependant très disparates d'une médiathèque à l'autre (le budget varie de 0.13€/hab. à 2,72€/hab.). Ces médiathèques bénéficient de plus, des actions culturelles du Réseau de lecture publique.

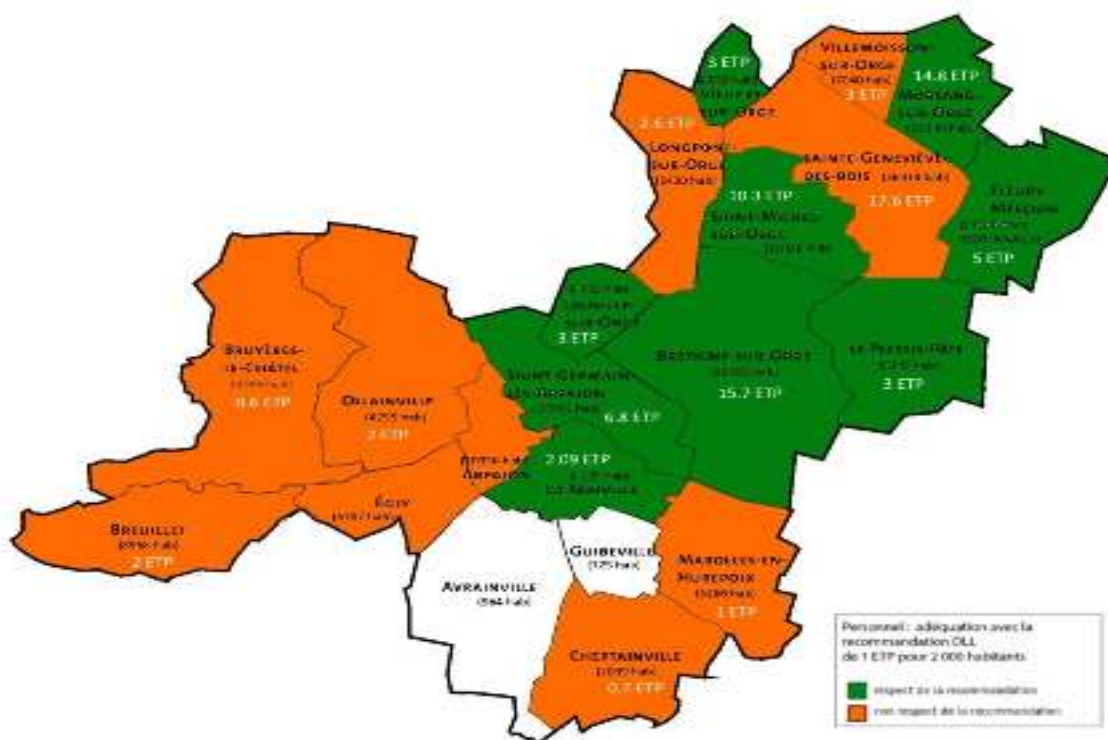
Analyse :

Budget communautaire : le budget acquisition est conforme à la moyenne nationale : 2,8€/hab. (moyenne nationale territoire de 150 000 hab. 2,1€/hab.), l'action culturelle dispose de moyens importants La répartition budgétaire par médiathèque permet de conserver une autonomie de fonctionnement mais ne favorise pas l'émergence de pratiques professionnelles mutualisées.

Budgets municipaux : Les ressources financières sont globalement moindres comparées au budget communautaire.

c. Le personnel

Carte ETP/norme nationale (1 ETP/2000 hab.)



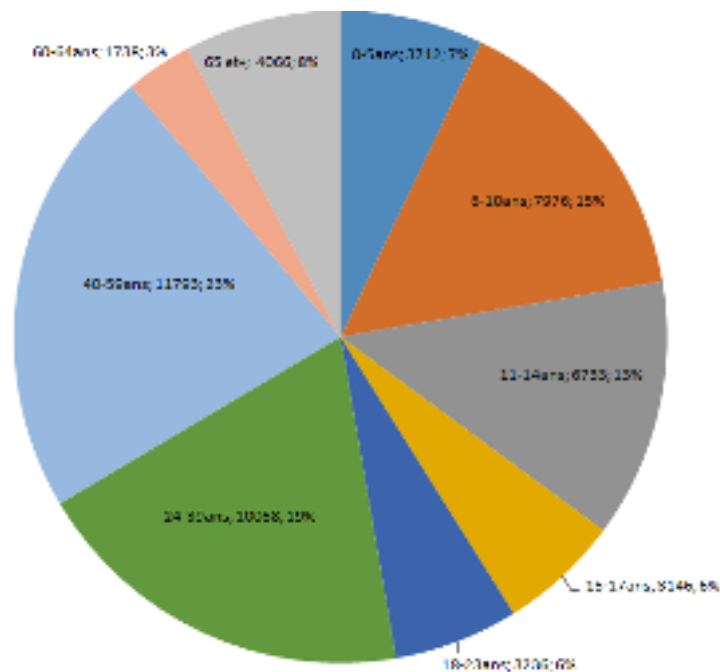
Analyse :

Sur le territoire communautaire, au niveau global le nombre d'agents est satisfaisant au regard des normes nationales. Toutefois les médiathèques de Villedormy, Longpont et Sainte Geneviève-des-Bois se trouvent en-dessous de ces normes, des rééquilibrages internes sont à effectuer

Sur le territoire des bibliothèques municipales, un déficit de 7 postes est constaté. Les bénévoles viennent renforcer les équipes mais ne peuvent effectuer les remplacements en cas de congés (annuels, maladie).

d. Les usagers du réseau de lecture publique

Part des usagers actifs sur le réseau de lecture publique par tranche d'âge

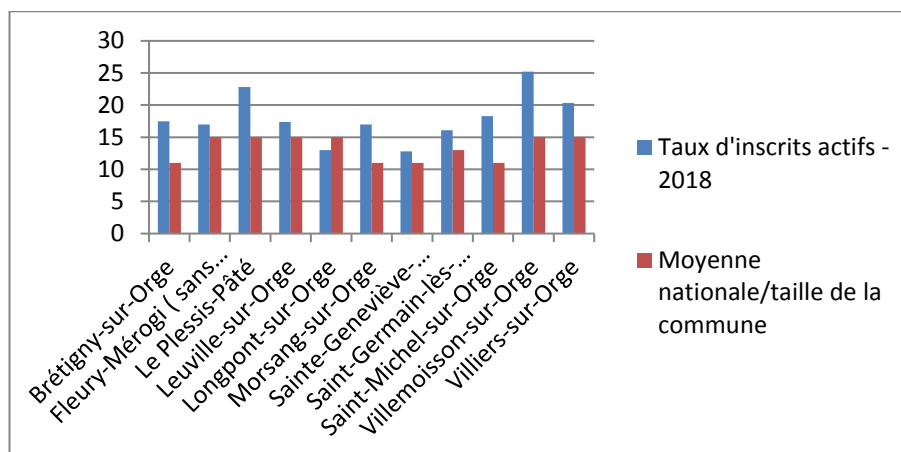


Taux de pénétration par tranches d'âge : comparatif usagers des médiathèques par âge/ répartition des habitants par tranche d'âge:

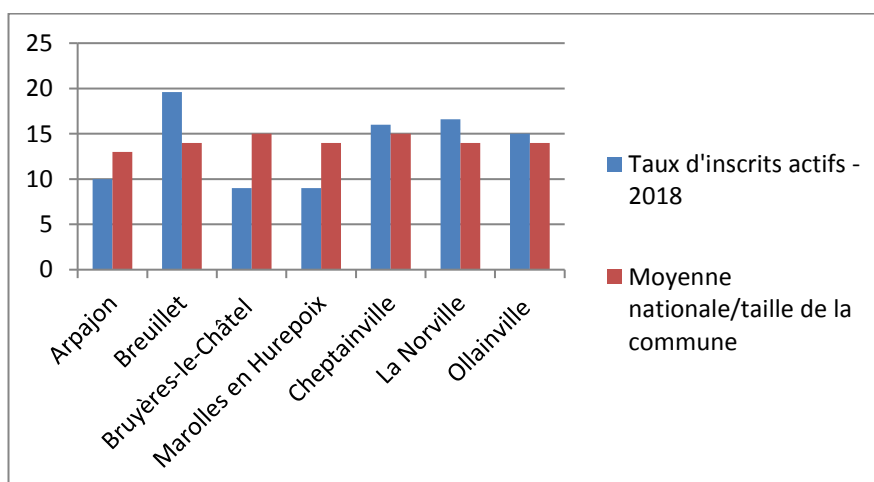
- Moins de 20 ans : environ 44 % des usagers/27 % des habitants CDEA
- 20 à 39 ans : environ 22 % des usagers/27.5% des habitants CDEA
- 40 à 64 ans : 26 % des usagers /32.4 % des habitants CDEA)
- 65 ans et plus : 8% des usagers /13.1 % CDEA des habitants)

On constate une sous-représentation des + de 40 ans parmi les usagers actifs des médiathèques. Les seniors de + de 65 ans sont une population à conquérir pour le public des médiathèques. Une étude plus approfondie des publics permettrait de recentrer les publics cibles du projet de service.

Médiathèques communautaires



Médiathèques municipales



Analyse :

Médiathèques communautaires : Le taux d'inscrit pour l'ensemble des médiathèques de 16,9% est supérieur à la moyenne nationale pour un territoire de 150 000 habitants (9%). Sur le périmètre communautaire, l'étude permet d'identifier les insuffisances de la médiathèque de Longpont-sur-Orge (superficie, ETP) ayant une conséquence directe sur sa fréquentation.

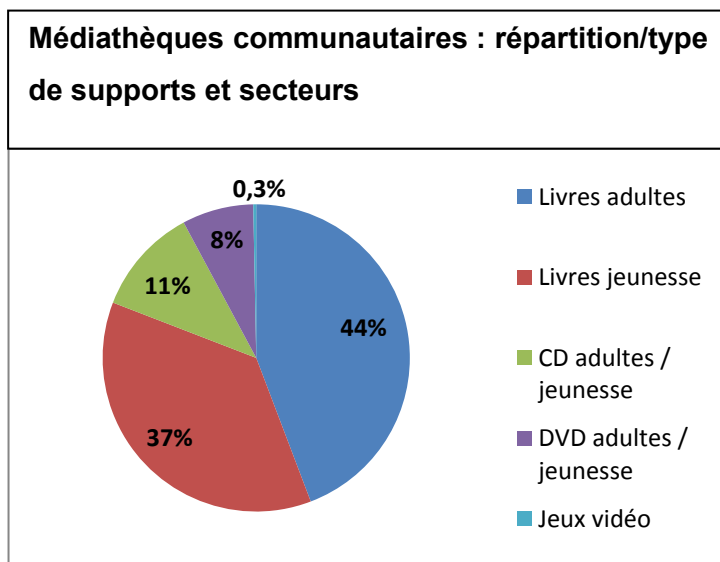
Médiathèques municipales : les 3 communes (Arpajon, Marolles-en Hurepoix, Bruyères-le-Châtel) disposant de médiathèques cumulant plusieurs déficits attirent au maximum 10% de la population. Cette donnée met en évidence la nécessité d'envisager une restructuration de ces équipements. Le taux d'inscrit pour l'ensemble des médiathèques se situe à 13% (moyenne nationale : 11%).

e. Les collections

L'ensemble du réseau totalise 545547 documents ce qui le situe au-dessus de la moyenne nationale pour un territoire de 200 000 hab. et + (416 880 documents).

Répartition par types de supports pour les médiathèques communautaires :

Les collections de médiathèques communautaires totalisent 421 228 documents hors abonnements. Les médiathèques communautaires sont dotées de ressources documentaires supérieures à la moyenne nationale avec une part importante de collections audiovisuelles.



Méthode d'acquisition: Hormis le fonds « jeu vidéo », les acquisitions sont réalisées en autonomie par chaque médiathèque communautaire sans concertation entre les équipements.

Equipement des documents: Chaque médiathèque gère l'équipement de ses documents de manière autonome : certaines en externalisent une partie du traitement.

Classement/cotation : les médiathèques adoptent de manière générale un classement par pôles et simplifient les côtes Dewey. La mise en place de cotation simplifiée a été réalisée sans concertation dans 2 médiathèques.

Analyse:

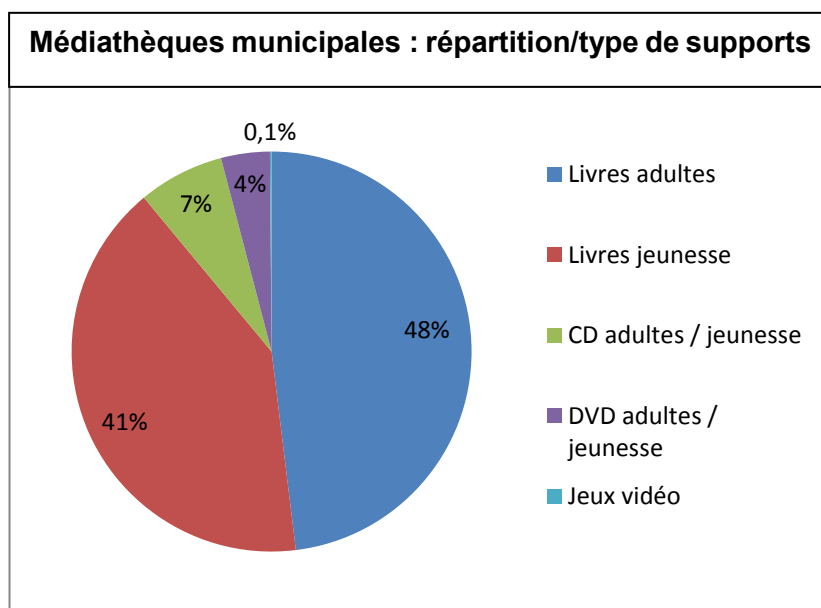
Acquisition communautaire : des expérimentations pourraient être menées pour développer une méthode d'acquisition partagée au niveau communautaire en direction de certains fonds spécifiques : ex : le fonds jeu, le fonds « facile à lire » développé dans plusieurs médiathèques (fonds à rotation rapide pouvant être échangé d'une médiathèque à l'autre).

Une harmonisation de la cotation simplifiée favoriserait les échanges de fonds documentaire entre les médiathèques.

Equipement des documents : Une étude financière de l'externalisation du traitement des documents à l'échelle intercommunale par une entreprise adaptée '(prenant en compte la diminution de la taxe AGEFIPH de l'agglomération) pourrait être envisagée afin de décharger les agents de ce travail au profit de la médiation auprès des usagers. Un groupement de commande à l'échelle de l'Agglomération permettrait d'inclure les médiathèques municipales dans cette démarche.

Répartition par types de supports pour les médiathèques communautaires :

.Les collections de médiathèques municipales totalisent 91 860 documents hors abonnements



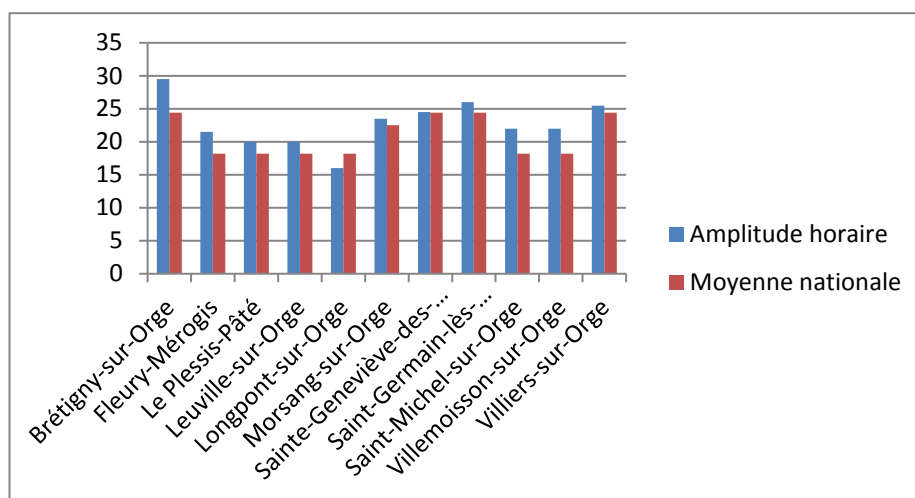
Les ressources documentaires des médiathèques municipales hors points lectures par rapport à la moyenne nationale (2015) : La part des documents imprimés est importante, celle des documents audiovisuels reste quasiment comparable à la moyenne nationale. Le taux de support DVD/100 habitants est supérieur à la moyenne nationale des territoires de 35 000 hab.

Analyse : La répartition par secteurs est identique sur l'ensemble du réseau. La comparaison entre les ressources documentaires des médiathèques municipales et communautaires montre un déficit important en matière de fonds audiovisuels pour les médiathèques municipales, notamment concernant le fonds DVD qui représente seulement 4% des collections. L'abonnement à la base Electre permettant une visibilité des achats sur l'ensemble des médiathèques, cet outil pourrait être la base d'un travail collaboratif sur les acquisitions. Son utilisation pourrait être étendue aux médiathèques municipales.

f. Amplitude horaire/réseau de lecture publique :

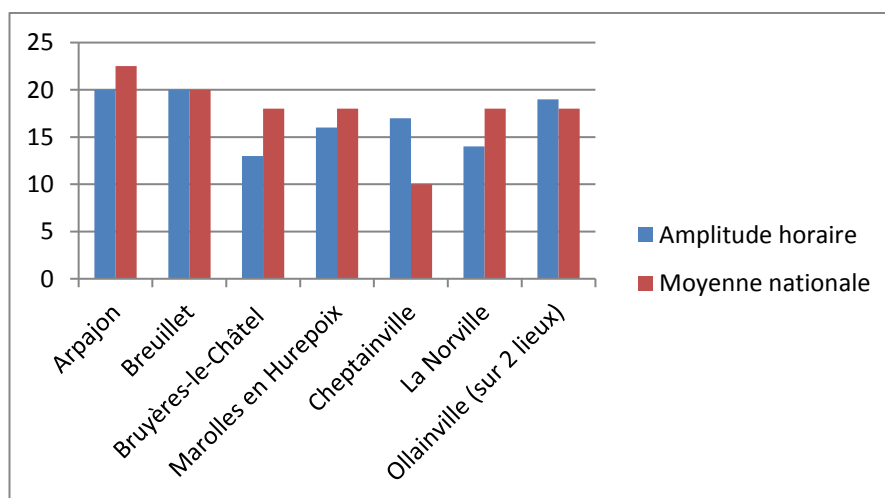
L'amplitude horaire sur l'ensemble des médiathèques s'élève à 42,5 h/semaine (du mardi 10h au samedi 18h15). Elle se situe au-dessus de la moyenne nationale concernant les territoires de 200 000 hab. (40,7h). Sur la journée du samedi, on constate 16 horaires différents selon les établissements. Entre 2012 et 2019, l'amplitude horaire des médiathèques communautaires évolue de manière positive en se situant au-dessus des moyennes nationales. Les projets des médiathèques de Sainte-Geneviève-des-Bois et Longpont-sur-Orge permettront une extension des horaires.

Amplitude horaire/moyenne nationale : médiathèques communautaires



Si l'on considère le périmètre des médiathèques municipales, l'amplitude se réduit à 28h : 2 médiathèques ne sont pas ouvertes le samedi après-midi. Ce déficit en matière horaire est à rapprocher du déficit en personnel constaté sur l'ensemble de ces médiathèques : 4 médiathèques sur 7 sont en-dessous des moyennes nationales concernant les horaires d'ouverture.

Amplitude horaire/moyenne nationale : médiathèques municipales



Analyse :

Le territoire des médiathèques communautaires propose une amplitude horaire satisfaisante, au regard des moyennes nationales. Une harmonisation des horaires d'ouverture est à envisager pour une meilleure lisibilité de ceux-ci à l'échelle du réseau.

L'étude du projet de territoire note l'importance d'une migration alternante devant être prise en compte: l'étude d'un cabinet spécialisé dans les diagnostics temporels, finançable par la DGD, permettrait d'envisager des nouvelles solutions. Le territoire des médiathèques municipales pourraient bénéficier d'un plan d'extension des horaires d'ouverture avec une réflexion sur la mutualisation d'emplois polyvalents qui permettraient de renforcer les équipes et d'ouvrir davantage les équipements.

g. SIGB, portail et ressources et matériels numériques

SIGB : Depuis 2018, un SIGB commun à l'ensemble des médiathèques (Orphée NX, édité par C3RB) ainsi qu'un portail web ont été créés pour permettre l'accès à un catalogue unifié, des ressources numériques, un agenda des manifestations. Seuls, les 3 points lecture de Guibeville, Avrainville et Egly n'y sont pas encore rattachés.

Ressources numériques : Le réseau de lecture publique de Cœur d'Essonne Agglomération propose un ensemble de ressources d'auto-formation, de vidéo à la demande sur le site <https://mediatheques.coeuressonne.fr>: Le prêt de livres numériques, expérimenté à la médiathèque de Saint-Germain-Lès-Arpajon, sera déployé en 2019.

Connectabilité et espaces numériques :

Les médiathèques disposent chacune d'accès internet et de WIFI (en projet pour 2019 à la médiathèque d'Arpajon).Le réseau communautaire proposent des dispositifs de rechargement pour les matériels nomades personnels (Charli). L'accès aux espaces numériques des médiathèques communautaires est géré par le logiciel Edutice (édité par Novatice) permettant une traçabilité des usages internet et un système de filtrage.

Médiation numérique :

Sur les 13 médiathèques communautaires, 7 médiathèques proposent de la médiation numérique. Les médiathèques de + de 10 000 hab. disposent toutes dans leur équipe, d'un médiateur numérique qui propose des actions régulières en direction des publics adultes et jeunesse. Les médiathèques municipales ne proposent pas de médiation numérique régulière par manque de personnel et ou de compétences.

Rapport

Analyse : La mise en réseau informatique des médiathèques est aujourd'hui achevée, seul subsiste aujourd'hui le questionnement du rattachement des points lecture. Les ressources numériques couvrent l'offre généralement proposée en médiathèque, excepté celui de la presse en ligne. Il existe un déficit en matière de médiation numérique dans les médiathèques municipales. Une identité numérique du réseau de lecture publique est à construire pour investir le champ des réseaux sociaux et disposer d'une communication efficace en direction des habitants

h. L'action culturelle

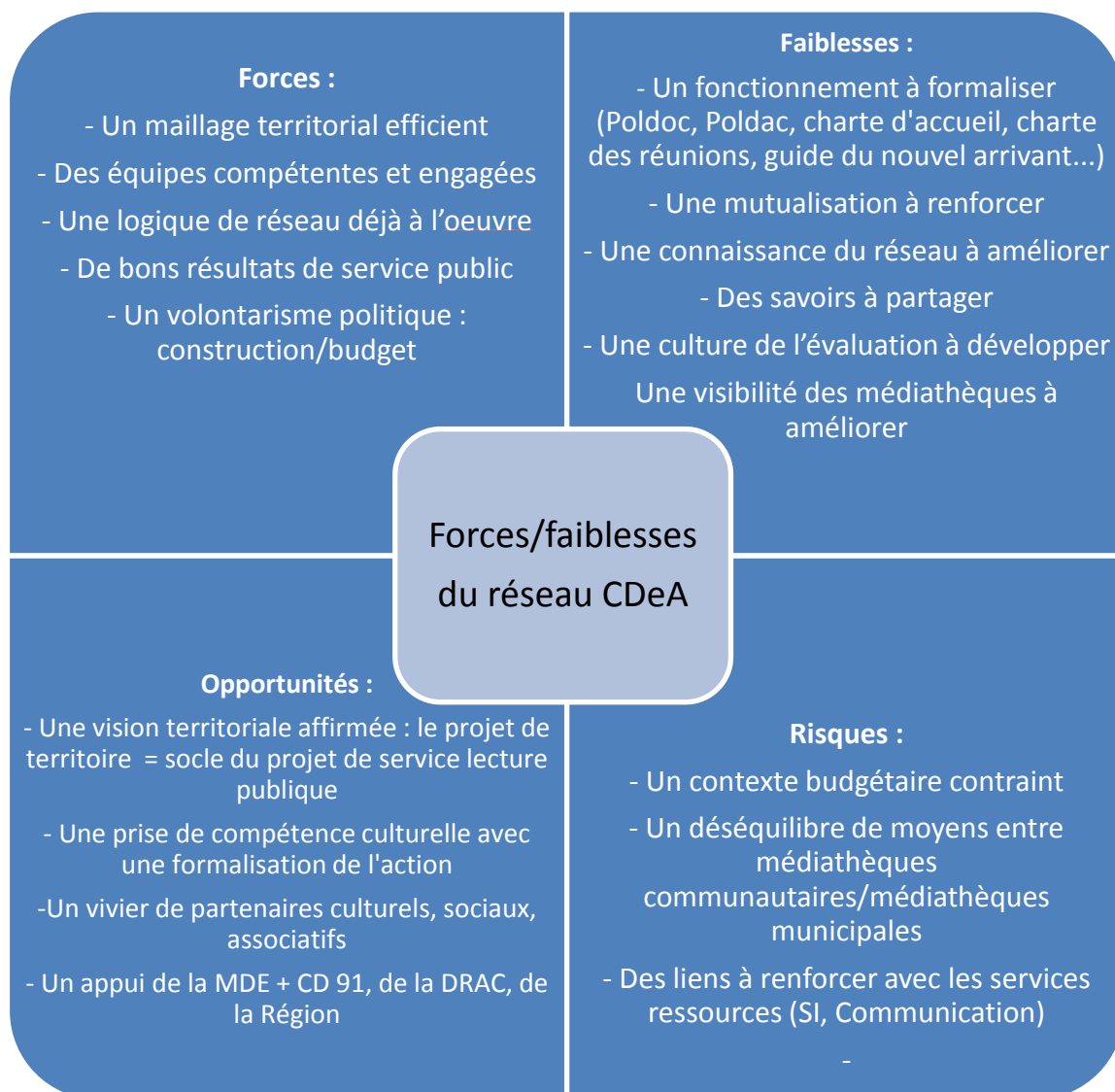
L'action culturelle est constitutive du développement du réseau de Lecture Publique du territoire de Cœur d'Essonne, réunissant les ex-territoires de l'Arpajonnais et du Val d'Orge. Elle est ainsi marquée historiquement par la participation des médiathèques au Salon du livre jeunesse à Saint-Germain-lès-Arpajon, et par l'ancien festival des Chemins de Lecture.

Structuration: Les projets d'action culturelle portés par le réseau des médiathèques de Cœur d'Essonne répondent aux objectifs et axes d'intervention de la politique culturelle de l'agglomération. et s'organisent ainsi autour de 4 axes: Transmettre, Initier, Former, Faire ensemble.

Le référent action culturelle gère le budget des actions concernant l'ensemble du réseau. Les directeurs de médiathèques disposent de budgets propres pour programmer de manière indépendante.

Analyse : Pour gagner en lisibilité l'action culturelle du réseau doit réfléchir à l'articulation entre la programmation locale (de chaque médiathèque) et la programmation réseau, entre la politique culturelle des médiathèques et la politique culturelle de l'Agglo/des villes/des lieux culturels. Une charte de la politique d'action culturelle permettrait de construire un cadre commun (sens, temporalité, priorisation des actions). Développer une pratique de l'évaluation commune pour rendre compte de l'action culturelle des médiathèques, aux décideurs, aux partenaires s'avère nécessaire (ex : élaborer une fiche projet avec des indicateurs d'évaluation de l'action).

i. Forces et faiblesses du réseau de Cœur d'Essonne Agglomération :



IV. REFLECHIR A LA GOUVERNANCE D'UN RESEAU DE LECTURE PUBLIQUE : UN APPORT ESSENTIEL POUR MON PROJET PROFESSIONNEL

Jusqu'alors simple coordination de l'action du réseau, une direction a été mise en place depuis 2016 lors de la création de Cœur d'Essonne Agglomération pour assurer la gestion des médiathèques communautaires et la coordination des médiathèques municipales. Ce changement d'organisation n'est pas encore finalisé. Etre présente au démarrage du projet de

Rapport

Stage de professionnalisation

Page 31 sur 46

service, analyser l'organisation actuelle et échanger avec le directeur sur l'avenir de la gouvernance du réseau de lecture publique a été riche d'enseignements.

1. UN SCHEMA BASE SUR LA DIRECTION D'ETABLISSEMENTS

J'ai décrypté le fonctionnement du pôle de lecture publique en analysant les documents du service: organigramme, comptes rendus de réunion, projets d'établissements et en rencontrant les équipes sur le terrain. J'ai pu constater que le réseau de lecture publique de Cœur d'Essonne Agglomération reste malgré la fusion, dans une logique de direction d'établissements. Le pôle « lecture publique » développe des instances de réflexion partagée et de coopération (groupes de travail), gère les fonctions supports et logistiques mais n'intervient pas (hors action culturelle « Temps forts du réseau », mise en réseau informatique et nouveaux équipements) dans le pilotage des projets partenariales, ni dans l'organisation des cycles de travail. Chaque médiathèque est considérée comme une entité concevant son organisation, ses partenariats, ses actions sans véritable logique commune.

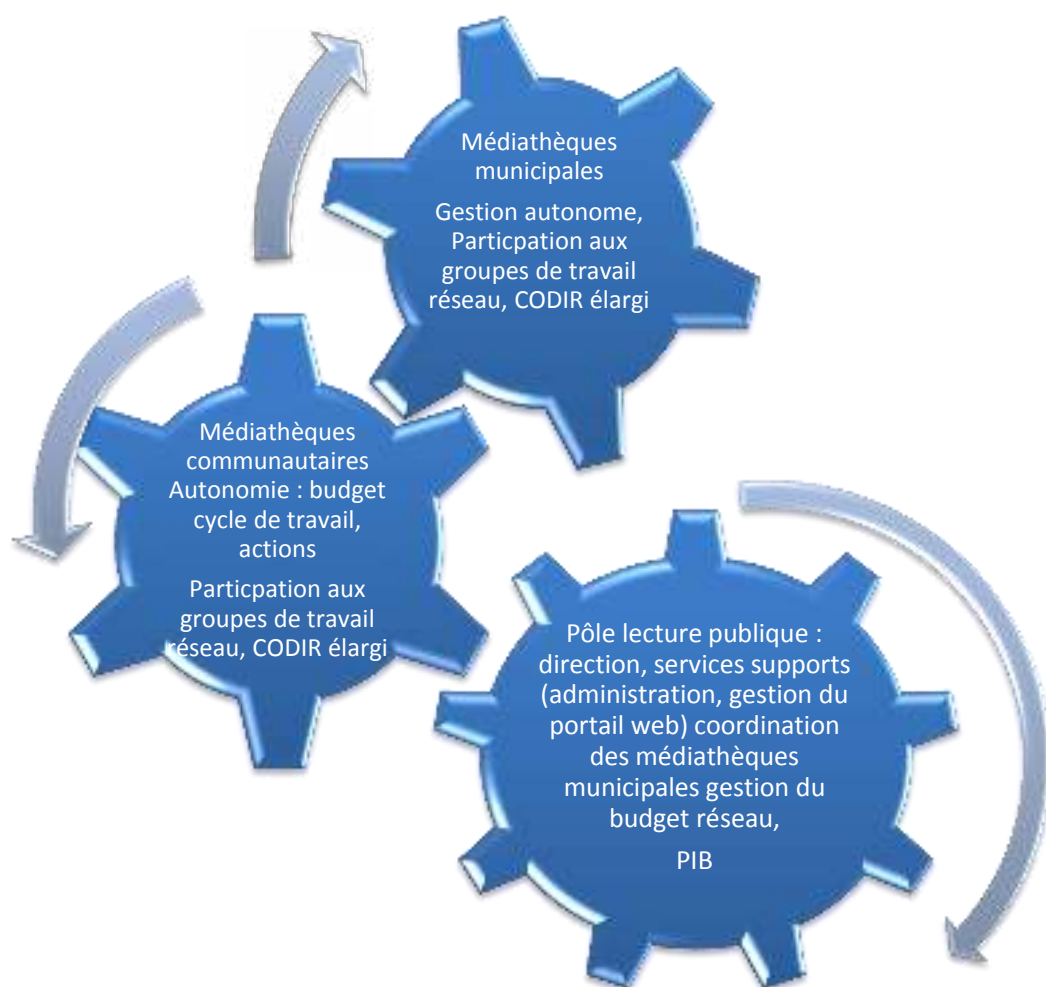
a. Un cloisonnement des pratiques

En analysant l'organigramme actuel, j'ai relevé certains éléments qui sont des freins à la fluidité de l'organisation et à la transversalité des pratiques :

- La direction du réseau repose sur le directeur et directrice adjointe sans implication des directrices des grandes structures (dont 2 sont catégorie A+)
- Le directeur encadre directement tous les directeurs de structures (11 personnes) et coordonne l'action des médiathèques municipales (7 médiathèques), tout en gérant les dossiers stratégiques (subventions/relations avec la médiathèque départementale et autres partenaires).
- La directrice adjointe cumule des missions administratives et bibliothéconomiques : encadrement et gestion du PIB, développement des publics, évaluation, communication interne et suivi de projets dont PNB (prêt de livres numériques) et le contrat local d'éducation artistique et culturelle.
- Les directeurs de structures sont représentés au même niveau hiérarchique quel que soit la taille de la structure, leur grade, la taille des équipes à encadrer.
- L'équipe administrative est répartie entre le siège de la direction du réseau et les médiathèques
- Les directeurs d'établissements communautaires gèrent leurs équipements de manière autonome, la collaboration est encore embryonnaire (hors « Temps forts de l'action culturelle et le groupe de travail SIGB).

- Les équipes des médiathèques municipales favorables à l'harmonisation des pratiques restent pourtant isolées dans leur fonctionnement. Les groupes de travail à l'échelle du réseau « Action culturelle » et « SIGB » intègrent les agents municipaux mais cette mutualisation est encore émergente.

Schéma de représentation de l'organisation actuelle



Pratiques de management :

Il n'y a pas de formalisation des temps de travail pour l'ensemble des médiathèques : chaque directeur régule absences et congés, cycles de travail avec présence ou non le samedi.

Pratiques professionnelles :

Les directeurs d'établissements décident des orientations de leurs médiathèques en fonction des pratiques existantes, des volontés des membres de leurs équipes : certaines médiathèques ne veulent pas s'engager dans des propositions de médiation numérique, d'autres choisissent de ne

pas mener d'actions en direction de la population carcérale de leur commune. Les choix s'appuient sur des éléments subjectifs puisque jusqu'à présent les indicateurs d'évaluation de l'activité n'ont pas été formalisés.

Le cloisonnement des pratiques entraîne une rigidité dans la résolution des problèmes de remplacement des agents pour l'accueil du public et dans la mise en commun des pratiques (ex : 2 systèmes de cotation validée sont à l'œuvre dans les médiathèques de Brétigny-sur-Orge et Saint-Michel-sur-Orge).

b. Résistance au changement

Lors de mes entretiens avec les responsables de médiathèques, j'ai pu relever les principales craintes constituant des freins au changement d'organisation :

- perte d'autonomie
- surcharge de travail
- standardisation et perte des spécificités locales
- une polyvalence sur l'ensemble du territoire entraînant une perte des relations d'hyper proximité avec les usagers

Ces craintes ont un impact sur l'adhésion des directeurs au projet de service qui est inégalement porté par les équipes. Lors du brainwriting réalisé lors des 2 collectifs de direction distincts (médiathèques communautaires/médiathèques municipales), les responsables d'établissements ont répondu à la question : « A quoi sert un projet de service à l'échelle du réseau » ?

- **pour les médiathèques municipales**, le projet de service est un outil indispensable servant à définir des objectifs communs en dépassant les différences de statuts (médiathèques municipales/intercommunales – milieu rural/milieu urbain, taille des communes), à formaliser la complémentarité en matière d'horaires, de projets, d'actions, de collections, à harmoniser les pratiques et favoriser l'expérimentation. Il permettra de contractualiser avec les élus et de mettre à jour les enjeux de lecture publique du territoire et les besoins des médiathèques municipales (formation, moyens humains, matériels et financiers).
- **pour les médiathèques communautaires** : la majorité des participants considèrent qu'il s'agit d'un document de co-construction permettant d'harmoniser les pratiques, de fédérer les équipes autour d'un projet commun, de contractualiser avec les élus. Néanmoins 3 personnes évoquent une surcharge de travail, 2 agents font part de leur crainte de voir émerger un projet élaboré en direction des élus, déconnecté des contraintes humaines et matérielles.

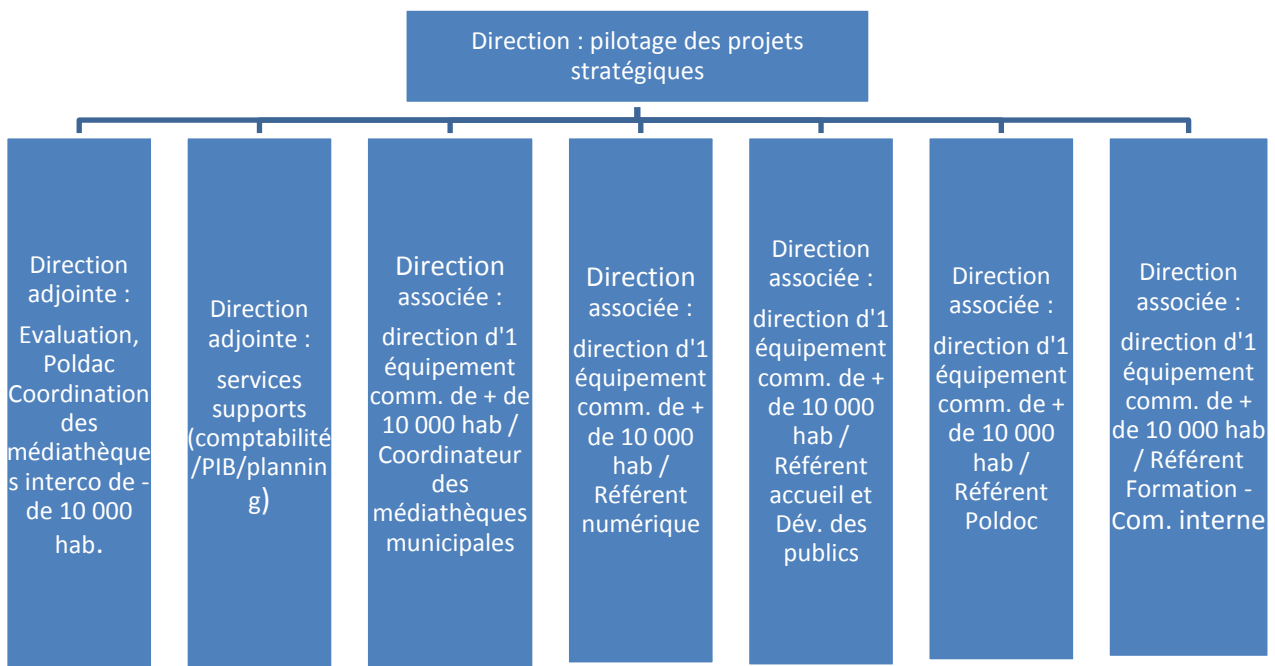
2. UNE NOUVELLE STRUCTURATION : LOGIQUE BIBLIOTHECONOMIQUE OU GOUVERNANCE TERRITORIALISEE ?

Elaboration d'organigrammes cibles :

L'analyse des pratiques, les entretiens sur le terrain m'ont conduit à considérer qu'il était nécessaire, pour rompre le cloisonnement des pratiques, d'impliquer les directeurs d'établissement des médiathèques structurantes dans une logique de réseau. J'ai simulé deux propositions d'organigrammes cibles avec des logiques différentes pour répondre à cet objectif :

- Une logique bibliothéconomique qui confie à chaque directeur une mission bibliothéconomique à exercer à l'échelle du réseau (Poldoc, numérique, développement des publics...)
- Une logique de territorialisation qui confie à chaque directeur de structures à rayonnement large une mission de développement territorial basé sur des bassins de vie

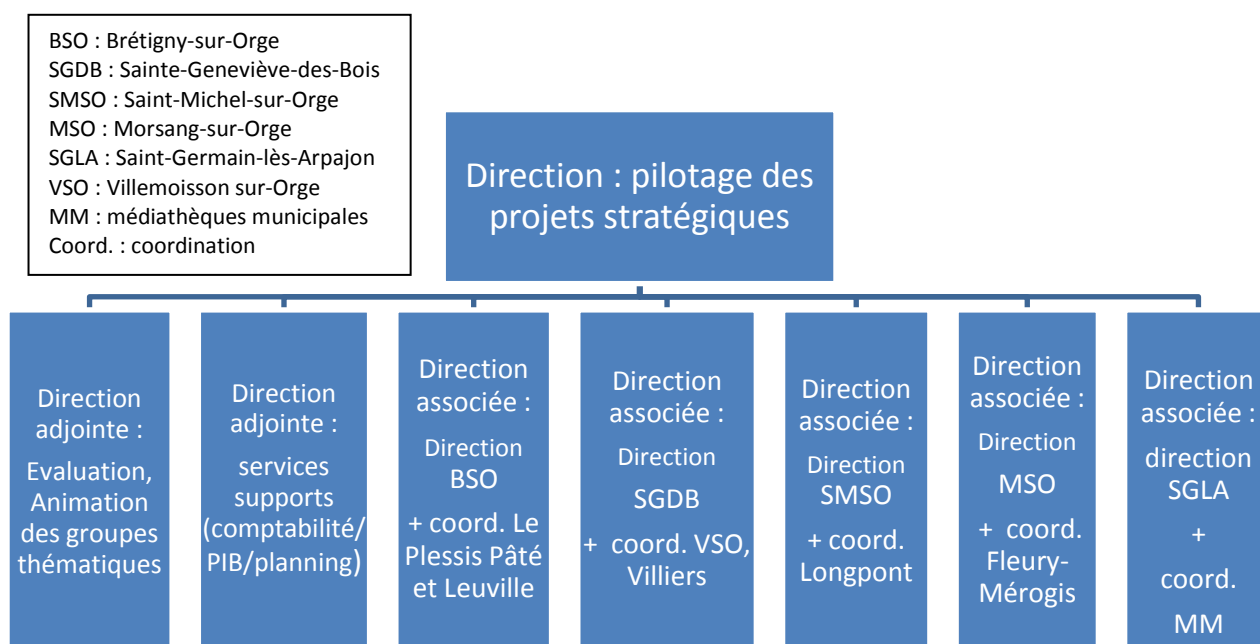
Logique bibliothéconomique



Cet organigramme affirme le positionnement du directeur sur les projets stratégiques. Il divise la responsabilité de la fonction d'adjoint avec un profil administratif pour un service support au service

de toutes les structures et un profil métier avec une mission d'évaluation importante. Il implique les directeurs des 5 équipements structurants dans des missions réseau.

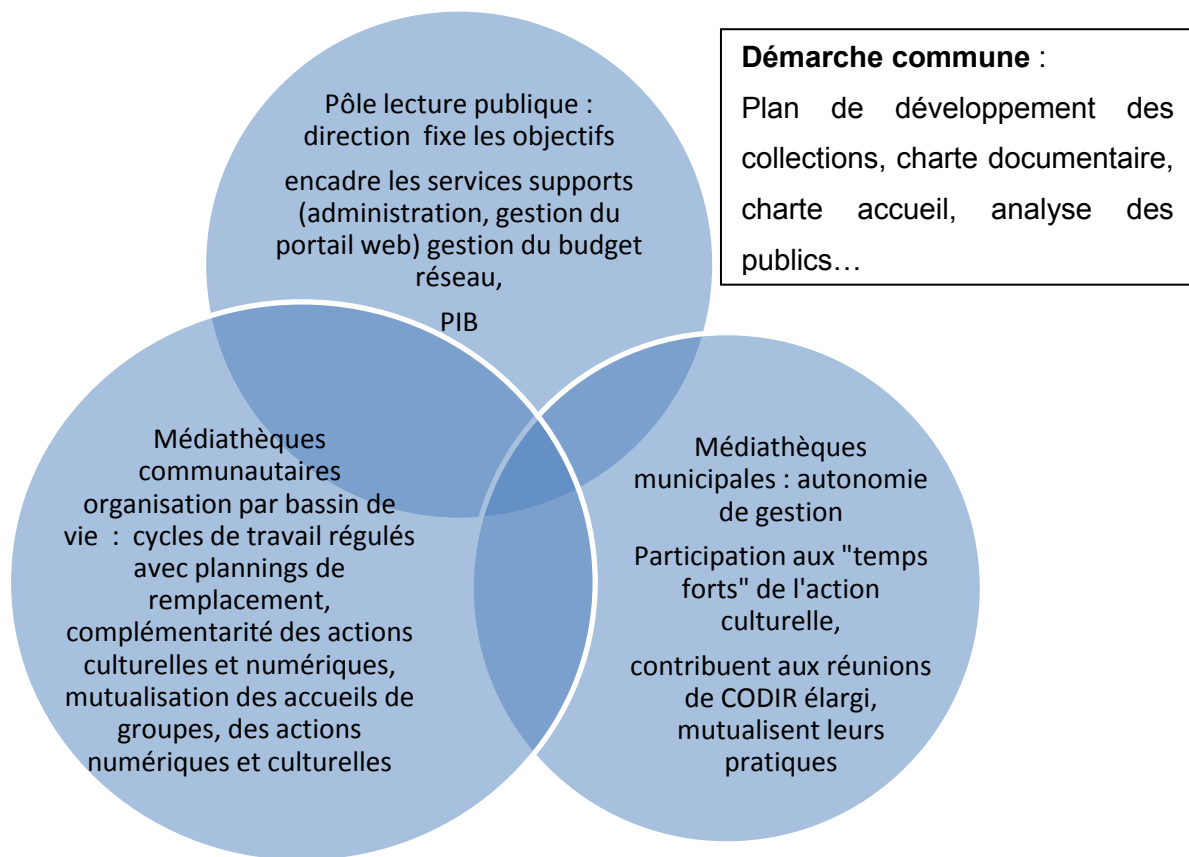
Logique de territorialisation : l'élément déterminant de cette logique réside dans le découpage en zones géographiques pour rechercher les unités qui vont faire sens au regard des habitudes de vie des habitants de Cœur d'Essonne Agglomération. Un travail avec le service Système d'Information Géographique de l'Agglomération permettrait d'affiner ce découpage grâce au logiciel de cartographie dont il dispose.



Pour élaborer une gouvernance territorialisée, les directions des médiathèques structurantes (communes de + de 10 000 hab.) sont sollicitées pour prendre en charge la coordination opérationnelle de plusieurs médiathèques de proximité (communes de – de 10 000 hab.). Le responsable de territoire anime des équipes sur différents sites.

Une réflexion sur la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC) serait à mener avec le service RH pour déterminer une stratégie de remplacement et de reconfiguration des profils de poste faisant apparaître la notion de polyvalence sur le territoire.

La territorialisation de la gouvernance m'a semblé être une piste particulièrement adaptée au contexte de l'Agglomération pour développer une coopération interbibliothèques et assurer une continuité de service public en toutes circonstances.



Autre hypothèse de travail

Une version alternative de ces organigrammes pourrait être élaborée en prenant appui sur les directeurs des 2 structures les plus importantes, conservateurs de bibliothèques (cadres A+ de la fonction publique territoriale). Ceux-ci auraient une mission de coordination opérationnelle des médiathèques communautaires de proximité en divisant le territoire de l'Agglomération en 2 parties (Nord et Sud). Les directeurs des établissements de proximité seraient eux, associés à des missions bibliothéconomiques rayonnant sur l'ensemble du réseau. Un coordinateur serait recruté pour coordonner l'activité des médiathèques municipales.

3. FEDERER LES EQUIPES D'UN RESEAU DE LECTURE PUBLIQUE

J'ai pu identifier, en échangeant avec mon tuteur au fur à mesure de ma découverte du fonctionnement du réseau de lecture publique, des leviers à mettre en œuvre pour favoriser la transversalité et la mutualisation des pratiques.

a. Agir sur la cohésion d'équipe de direction

Charte des réunions

Lors de ma formation à l'INSET de Montpellier sur le thème de « L'entretien de la motivation professionnelle », le formateur a évoqué les pistes permettant une cohésion d'équipe de direction. Il nous a démontré que définir avec le collectif, les modalités et contenus des réunions de direction impacte sur leur efficacité. J'ai pu échanger sur ce point avec mon tuteur qui est favorable à la rédaction collective d'une charte des réunions énonçant leurs principes de fonctionnement (temps imparti, règles de conduite...) et leur typologie (réunions d'information, échanges de pratique...). Cette charte répondrait aux demandes exprimées par les directeurs sur l'amélioration de la communication interne et la rationalisation des temps de réunions.

Une formation du collectif de direction sur le thème de l'innovation managériale, en partenariat avec le CNFPT, est envisageable pour impulser une dynamique de réunions misant sur l'intelligence collective.

Harmonisation des pratiques managériales

J'ai observé une grande diversité du fonctionnement managérial des établissements :

- Mise en place de réunions mensuelles, hebdomadaires/Pas de réunion
- Mise en place de projets de service/Pas de projet de service
- Organigramme transversal/organigramme par secteur

Il me semble important que les membres d'une équipe de direction partagent une culture managériale commune. Une homogénéisation des pratiques entreprise avec la collaboration du service Ressources Humaines et du conseiller en prévention semble être une démarche bénéfique à entreprendre pour établir des règles collectives et prendre conscience des facteurs d'amélioration du bien-être au travail.

b. Agir sur la mutualisation des compétences

L'ensemble des équipes lors des visites in situ a exprimé le besoin de parfaire sa connaissance du territoire et de mutualiser davantage les compétences.

Dans le cadre d'un réseau de lecture publique, les échanges d'expérience sous forme de « Vis ma vie » ont été cités par les agents comme un excellent moyen de communiquer autour des pratiques professionnelles. Participer à un groupe de travail est apprécié par les responsables des médiathèques municipales car cela rompt l'isolement ressenti dans ces petites équipes (1 ou 2 agents salariés) et permet leur montée en compétences. Par ailleurs, j'ai pu observer combien il était important pour les médiateurs numériques de se rencontrer pour échanger sur leurs connaissances techniques.

Rapport

Stage de professionnalisation

Page 38 sur 46

Favoriser les échanges et mettre en place une organisation apprenante où chaque membre apprend de l'autre, est une dimension à prendre en compte dans un réseau ayant pour ambition d'offrir des services performants sur un vaste territoire.

c. Favoriser l'expérimentation

Pour proposer des services innovants :

Le terme d'expérimentation est intervenu à plusieurs reprises lors des réunions participatives menées dans le cadre du projet de service. Les participants ont affirmé le souhait que chaque médiathèque sans notion de hiérarchie, participent en fonction de leurs moyens, de leur expertise à l'innovation des services proposés. Ces laboratoires d'innovation répartis sur le territoire transmettraient leur savoir à l'ensemble des médiathèques pour une montée en compétences de tous. Ils pourraient servir de base à la reconfiguration des groupes de travail à l'échelle du réseau.

Pour tester de nouvelles formes d'organisation :

Les échanges avec mon tuteur sur la question de la conduite du changement m'ont permis de réaliser que l'expérimentation est un mode intéressant pour faire évoluer les pratiques. Nous avons évoqué ensemble la façon de mettre en place la territorialisation pour restructurer le réseau en décroissant les pratiques. Initier ce mode de gouvernance avec des directeurs volontaires sur un bassin de vie localisé, analyser avec les équipes les bénéfices et les points de vigilance de cette structuration, rectifier les erreurs avant de proposer de généraliser l'organisation est un moyen de conduire le changement de manière souple et participative.

CONCLUSION :

L'expérience vécue pendant ce stage m'a conforté dans mon souhait de prendre la direction d'un réseau de lecture publique. Je me suis rendu compte combien fédérer des équipes autour d'un projet commun est un exercice délicat : il faut composer avec les spécificités locales, les prises de décisions politiques, les compétences diversifiées des équipes avant de prendre des décisions stratégiques. Observer les problématiques de la conduite du changement a été particulièrement formateur. J'ai mesuré l'importance du dosage entre structuration et souplesse de fonctionnement laissant des marges d'autonomie aux équipes. L'expérimentation m'est apparue comme l'une des voies possibles de mise en place d'une nouvelle organisation. Le positionnement du directeur d'un tel réseau, est pour moi celle d'un chef d'orchestre qui doit connaître parfaitement son territoire, favoriser les échanges et la montée en compétences des équipes pour ainsi, permettre à chaque habitant de bénéficier de services adaptés et efficaces.

Vivre le démarrage d'un projet de service « grandeur nature » m'a permis de concrétiser les apports de ma formation à l'INET et de me sentir prête pour mener à bien un tel chantier dans mon futur poste de conservateur territorial de bibliothèques.

ANNEXES

Annexe 1 : Exemple de fiche récapitulative sur l'activité d'un établissement : Médiathèque communautaire de Longpont-sur-Orge



Bibliothèque

(date de création 1982)

Responsable Fabienne Sablou

Projet de nouvelle médiathèque dans un bâtiment à réhabiliter :

Description . chiffres issus du rapport d'activité 2017 de la médiathèque/comparaison avec la synthèse des données nationales 2015 OLP, données INSEE 2015. Légende : **en rouge** les chiffres situés en-dessous des moyennes nationales, **en bleu** au-dessus

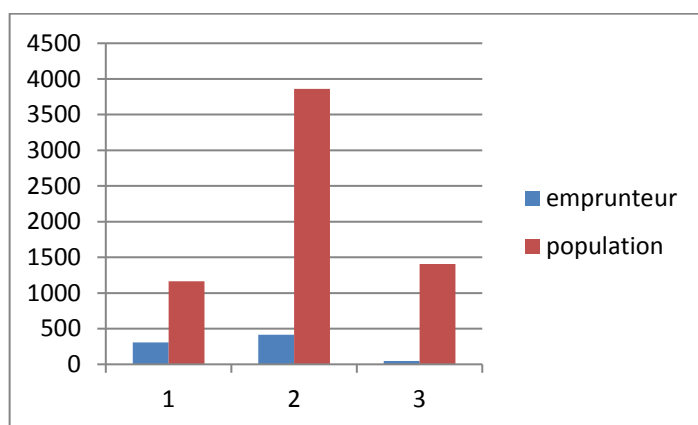
| | |
|---------------------------------------|--|
| • Population desservie | 6499 habitants (en augmentation avec nouveaux logements en construction : échéance 2020=7000ha- 2030=10000ha) |
| • Etablissements scolaires | 3 écoles maternelles, 3 écoles élémentaires |
| • Equipements petite enfance | Crèche parentale, RAM . |
| • Equipements culturels/ Evénements | Ecole municipale de musique, Evénements : Festival Ici et Ailleurs, Bulle d'air (environnement), Les Garences en piste (cirque), Festival du coquelicot (fête de la ville) |
| • Jeunesse | Conseil municipal des enfants, Accueil de loisirs, Club ados |
| • Senior | 1 EHPAD, club senior (animé par du personnel municipal) |
| • Institutions spécialisées, EHPAD... | Clinique privée |
| • Projets municipaux | Ateliers de démocratie participative, maison médicale en cours, quartiers avec logements en construction (dont logements sociaux) |

Moyens/Actions de l'équipement

| | | |
|---------------------------------------|------------------|--|
| • Superficie | | 128 m² : 0.02 m ² /hab.) (médiane Communes de 5000 hab/France 2015 : 290m ²) |
| • Offre documentaire | volume | 17524 documents (soit docs/hab.) |
| | Fonds spécifique | Fonds conte important |
| | Accès internet | 2 postes, WIFI |
| • Consultation sur place | | 16 places |
| • Acquisitions : budget annuel (2018) | | 14200€ (2.2€/hab) (moyenne communes de 5000 hab/France 2015 : 2.21%) |
| Accueil de groupes | | 68 dont 45 accueils de classes : groupe scolaire à proximité (accueil hebdomadaire : en fonction du projet d'école ou propositions de la médiathèque en rapport avec l'action culturelle) des problèmes de transport, prêt de livres aux BCD). |
| Médiation numérique | | Atelier jusqu'en décembre 2018 |

| | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Programmation : organisation, temps forts, actions régulières | 104 actions (actions programmées dans un lieu différent de la médiathèque, problématique de gestion des 2 lieux) : rencontre, ateliers de conte (axe fort), ateliers créatifs, spectacles contes pour public familial Budget 10000€ |
| <ul style="list-style-type: none"> • Ouverture hebdomadaire au public | 16 heures (moyenne communes de 5000 hab. /France 2015 : 18,2h) |
| <ul style="list-style-type: none"> • Personnel | 2.6 ETP (médiane communes de 5000 hab./France 2015 : 2.5 ETP) (recommandation : 1ETP/2000ha soit 3,5 ETP) |
| <ul style="list-style-type: none"> • Partenaires | Principaux partenaires (hors Education nationale) : Théâtre Brétigny - Service culturel de Longpont – Accueil de loisirs- Ecole de musique communale – Photo club Longipontain- conteurs amateurs de l'atelier conte de Longpont)- CCAS – Crèche des Bisounours et RAM, jardins du 50, Clinique de Villebouzin (Printemps des Poètes) , Monde en marge, monde en marche », les AMAP, la Boutique solidaire |
| Résultats de l'équipement | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Inscrits actifs | 850 (stats 2018) : 13% taux d'inscrits actifs à l'échelle municipale : -(moyenne communes de 5000 hab. /France 2015 : 15%) |
| <ul style="list-style-type: none"> • Prêts | 25898 prêts (médiane communes de 5000 hab. /France 2015 : 14440prêts) |
| <p>Remarques : La médiathèque de Longpont est sous-dimensionnée par rapport à la taille de la commune. L'action culturelle ne peut se faire au sein de l'établissement. Le projet de réhabilitation de « La grange aux dîmes » pour y installer la médiathèque permettrait de finaliser le programme de restructuration des médiathèques communautaires dans un esprit 3^{ème} lieu : mobilier modulable, espace de médiation numérique et d'action culturelle et d'y développer la démarche participative conduite avec les habitants.</p> | |

Taux d'inscrits par rapport à la population (Insee 2015-rapport d'activité 2017)



Caractéristiques socio-démographiques : les ménages avec famille représentent 71.1% de la population dont près de la moitié sont des couples avec enfants (45.7%), le taux de chômage est de 7.7% (France 14.1 en 2015), 38.8% des + de 15 ans ont un diplôme de l'enseignement supérieur, 9.4% taux de pauvreté (France : 14.2%)

Annexe 2 : Fiche de préparation pour la réunion du « collectif de direction élargi » :

Objectifs :

- Impulser la dynamique du projet de service par le biais de techniques de réunion créatives et collaboratives pour rompre avec les modes de réunion traditionnelles
- Impulser la dynamique de projet de service en partant des enjeux pour permettre une prise de recul par rapport au quotidien
- Réfléchir aux enjeux de la lecture publique à partir du point de vue de l'habitant

Réunion : mardi 20/11 - 9h30-12h30, Médiathèque Jules Verne

Participants : 5 groupes de 5 personnes. Les groupes sont composés à l'avance en veillant à la mixité des fonctions, des types de bibliothèques et de leur localisation

Répartition des rôles : 3 animateurs/facilitateurs

1 : composition des équipes, introduction (rappel de la dynamique du projet de service, explication composition des groupes ?) et conclusion (continuité : amorce groupes de travail), facilitateur, maître du temps

2 : invitation, explication du déroulé de la réunion, facilitatrice

2 : facilitatrice, observatrice du fonctionnement des groupes ?

Méthodes d'animation de réunion utilisées :

1) 1ère partie de la réunion (type world café)

Le principe : répartition par groupes de 4 à 5 personnes autour d'une table pour débattre d'un sujet choisi. Au bout de 10 minutes, les membres changent de table pour compléter les réflexions des uns et des autres. Outre l'instauration d'un climat de confiance, le rappel des consignes met en valeur la vocation du world café : la pollinisation des idées grâce à des apports additionnels.

2) 2ème partie de la réunion (labo d'innovation)

Le principe : chaque groupe choisit une idée et un projet innovant issus des réflexions communes de la 1^{ère} partie de réunion et réfléchit aux conditions de mise en oeuvre et de réussite du projet

Objectif opérationnel: aboutir à la formalisation d'enjeux stratégiques partagés

Déroulé de la réunion:

1) Introduction (15 mn max) :

9h30/9h45 : Ouverture, présentation séance (déroulé, explication création des personnages, principe de la rotation des équipes, du rôle des facilitateurs

2) Réfléchir aux enjeux de la lecture publique sur le territoire : (1h)

9h45/10h45: Chaque équipe dispose de 10mn pour compléter l'identité du personnage et répondre aux questions (cf tableau excel) indiqués sur chaque table, au bout de 10mn l'équipe change de table pour compléter les documents du groupe précédent

10h45/10h50 : explication du déroulé de la 2^{ème} partie

3) Laboratoire d'idées et restitution

10h50/11h50 : chaque équipe conserve la place occupée à la fin de la 1^{ère} phase, elle décide d'un axe et d'un ou 2 projets innovants et réfléchit aux conditions de sa mise en œuvre. Elle décide d'illustrer son propos et d'en faire la restitution à l'ensemble du groupe comme elle l'entend : affiches, saynètes etc.

12h/12h30 : restitution en grand groupe (5mn par groupe)

Produits de la réunion :

- Affiches, photos des documents produits par chaque équipe

Matériel à préparer :

Paper board, feuilles de couleurs, scotch, feutres, colles, magazines

Préparation réunion :

- installer la salle de réunion : mardi 9h, inscrire CQFD
- jus de fruits, gâteaux, café ?

En aval de la réunion :

- évaluation : élaboration d'un questionnaire en ligne
- mettre à disposition sur M les productions, un compte-rendu ?

Evaluation :

Elaboration d'un questionnaire en ligne pour les participants

Evaluation par les facilitateurs du déroulé : dynamisme de l'animation, répartition des rôles, respect du timing ? Les objectifs de la réunion ont-ils été atteints ?

Les agents ont-ils réussi à rebondir sur les idées de chacun ? L'ensemble des participants se sont-ils bien exprimé ? Quels sujets ont suscité des tensions ?

Quelles sont les freins / difficultés relevées ?

Quelles propositions ont remporté le plus d'adhésion ?

Annexe 3 : Matrice SWOT élaboré avec le groupe de travail

Action culturelle du projet de service

| Forces (internes) : Réseau des médiathèques CDEA) | Faiblesses (internes= axes d'amélioration) Réseau des médiathèques CDEA) |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Les médiathèques : seuls équipement culturels présents dans toutes les communes du territoire • Une complémentarité des compétences • Un budget important (en comparaison avec d'autres réseaux ex : St Quentin en Yvelines 59 000€) • Des actions culturelles accessibles à tous les publics, gratuites • Une médiation culturelle permanente et régulière • Des médiathèques facilitatrices qui permettent une ouverture sur toutes les disciplines artistiques + d'établir des ponts avec les autres équipements culturels • Un réseau qui permet d'échanger, de partager des compétences via le collectif Action culturelle • Un programme qui favorise la circulation inter-médiathèque des publics • Une programmation culturelle réseau structurée (temps forts, parcours) • Un service support qui permet de coordonner l'action réseau | <ul style="list-style-type: none"> • Un manque de formalisation des objectifs et/ou de communication des choix établis par chaque médiathèque • Un problème de gestion du temps pour mener à bien des projets communs, pour chercher des financements, des partenaires • Un besoin de développer la démarche projet pour conduire les actions • Un besoin de partager des éléments d'évaluation (ex : rapport annuel, fiche d'évaluation des actions commune à l'ensemble des médiathèques) et de réfléchir à des indicateurs communs • Un déséquilibre entre petites et grandes structures (manque de moyens humains + matériel dans les médiathèques de proximité et/ou municipales) • Un manque de visibilité des actions • Une nécessité de mieux communiquer en intra • - Un manque de valorisation des actions locales dans la programmation globale |
| Opportunités externes | Menaces = contraintes externes |
| <ul style="list-style-type: none"> • Attente des publics et des partenaires : sollicitation des services municipaux, intercommunaux (CCAS, ESS, Petite enfance...) et des équipements culturels • De nombreux partenaires culturels sur le territoire avec des équipements et une programmation de qualité • Des possibilités de subvention des actions : Contrat avec le Conseil Départemental, DRAC • - Une médiathèque départementale : lieu ressource et de formation | <ul style="list-style-type: none"> • Méconnaissance des enjeux de l'action culturelle en médiathèque par certains décideurs, certains membres des équipes • Etre perçu par les autres équipements culturels comme des concurrents • Une agglomération en pleine réorganisation après la fusion : complexité territoriale à appréhender avec des enjeux municipaux, intercommunaux, départementaux • Absence de validation du plan de communication établi pour les médiathèques par le service ressource |