

UNE STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT SOCIAL POUR LE RESEAU DES BIBLIOTHEQUES BORDELAISES

VILLE DE BORDEAUX

RAPPORT
STAGE DE
PROFESSIONNALISATION

INET

Elèves conservateurs de
bibliothèques
Méditerranée

Tuteurs au sein de la collectivité

Gwénaëlle COUSIN-ROSSIGNOL

Responsable des bibliothèques de quartier du secteur Nord

Nicolas GALAUD

Directeur des bibliothèques, du livre et des médias culturels

Rapport rédigé par

Ludivine JOLLY RAMBAUD

ludivine.jollyrambaud@conservateur-inet.org

Date

25/02/2019



Table des matières

i.	Propos introductifs	4
I)	<u>LE DEVELOPPEMENT SOCIAL : DE LA POLITIQUE DE LECTURE PUBLIQUE A L'EQUITE TERRITORIALE</u>	6
1)	LA PLACE DU DEVELOPPEMENT SOCIAL DANS LES POLITIQUES DE LECTURE PUBLIQUE	6
A)	LE DEVELOPPEMENT SOCIAL, UNE NOTION DIFFICILE A CIRCONSCRIRE	6
B)	LE DEVELOPPEMENT SOCIAL, UN DOMAINE INVESTI PAR LES BIBLIOTHEQUES A L'ETRANGER	8
C)	LE DEVELOPPEMENT SOCIAL OU L'EGALITE DES CHANCES VUE PAR LES EQUIPEMENTS CULTURELS	9
2)	LE DEVELOPPEMENT SOCIAL UNE MISSION TRANSVERSALE ET PARTAGEE	11
A)	LES DISPOSITIFS NATIONAUX	11
B)	LES DISPOSITIFS REGIONAUX EN NOUVELLE AQUITAINE	13
C)	LES DISPOSITIFS DEPARTEMENTAUX EN GIRONDE	13
D)	LES DISPOSITIFS VILLE DE BORDEAUX, DES COMPETENCES CROISEES	14
E)	LES RESSOURCES DU TISSU ASSOCIATIF	18
3)	PROPOSER UNE STRATEGIE D'ACTION SOCIALE POUR LE RESEAU DES BIBLIOTHEQUES DE BORDEAUX	18
A)	LA COMMANDE INITIALE	18
(i)	Des enjeux multiples	18
(ii)	Le périmètre	20
B)	REFORMULATION DE LA COMMANDE ET PROPOSITIONS	21
(i)	Contexte de la nouvelle commande	21
(ii)	Les livrables	21
II)	<u>ETAT DES LIEUX, UN DIAGNOSTIC EN MARCHANT</u>	23
1)	DEFINIR LE PUBLIC CIBLE DE LA MISSION SOCIALE ET IDENTIFIER LES DOMAINES D'INTERVENTION	23
A)	DES DOUTES QUANT A L'EXISTENCE D'UN PUBLIC CIBLE	23
B)	LES CHAMPS CONCERNES PAR LE DEVELOPPEMENT SOCIAL	24
2)	LA CARTE INTELLIGENTE, UN OUTIL DE PILOTAGE ET DE MANAGEMENT	26
A)	LA CARTOGRAPHIE, PLUS QU'UNE TECHNIQUE DE GEOLOCALISATION	26
B)	LE DEVELOPPEMENT PARTENARIAL, PROPOSITIONS DE DEMARCHES OU DE PROSPECTS	29
III)	<u>VERS UNE STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT SOCIAL</u>	37
1)	ANALYSE STRATEGIQUE	37
A)	DES CONSTATS PARTAGES ET UNE ŒUVRE COLLECTIVE, LE « CAFE CONVERSATION DE FLORA »	37
B)	PLANIFICATION STRATEGIQUE	40
C)	DU SCHEMA RELATIONNEL AUX ACTEURS STRATEGIQUES	43
2)	ATTENTES MANAGERIALES FORTES	45
A)	LES BESOINS STRUCTURELS	45
B)	LES BESOINS CONJONCTURELS	46
3)	PISTES DE FONCTIONNEMENT	47
A)	MISE EN ŒUVRE	48
B)	POUR UNE MISE EN ŒUVRE EFFICIENTE, UNE ANNEE POUR INTEGRER LES NOUVEAUX CONCOURS DE L'ACTION SOCIALE	53
ii.	Conclusion	54
iii.	Annexes	56
(i)	Annexe 1 : Programme de la Fabrique du citoyen	56
(ii)	Annexe 2 : Guide d'entretien	57
(iii)	Annexe 3 : Stratégie action sociale pour le réseau des bibliothèques de la ville de Bordeaux	58
(iv)	Annexe 4 : 104 propositions d'actions partagées	59
(v)	Annexe 5 : Liste des participants au Café conversation de Flora	60
		1

(vi)	Annexe 6 : Les neuf thèmes de l'action sociales et exemples d'actions	61
(vii)	Annexe 7 : SWOT	62
(viii)	Annexe 8 : Organigramme du réseau des bibliothèques de Bordeaux 2017	63
(ix)	Annexe 9 : Schéma directeur de la lecture publique et de la politique du livre	64
(x)	Annexe 10 : Fiche de poste du chargé du développement social	65

Remerciements

Ma reconnaissance va en tout premier lieu à Mme Gwénaëlle Cousin-Rossignol, ma tutrice dans le cadre de cette mission. Ses conseils et son aide, malgré un emploi du temps chargé, m'ont été particulièrement précieux, tant dans la mise en œuvre des entretiens que dans l'organisation intellectuelle et technique de la mission.

Ma gratitude va également aux membres du comité de pilotage, MM. Nicolas Galaud et Yoann Bourion et Mmes Audrey Fontana, Carole Gasnier et Julie Calmus mais aussi Mme Marianne Diop pour leurs recommandations, corrections et leur suivi tout au long de ces quatre mois.

Je tiens également à remercier chaleureusement tous les personnels de bibliothèques qui ont accepté d'être interviewés et de participer aux différentes étapes de la stratégie et permis la réussite de cette mission.

Mes remerciements s'adressent par ailleurs aux participants du Café conversation du 8 février 2019, et à MM. Guillaume Sengenes, Pierre Souchon et à Yael Tranier, qui ont accepté de mobiliser une partie de leurs équipes pour participer à cet exercice de co-construction d'actions partenariales avec les agents des bibliothèques du réseau.

Enfin, je souhaiterais exprimer ma reconnaissance envers l'ensemble des personnels du réseau, les institutions spécialistes des politiques sociales, et autres associations, qui ont beaucoup contribué, par leur disponibilité et leur bienveillance, à la réalisation de cette mission.

I. PROPOS INTRODUCTIFS

L'inclusion numérique, l'accès aux droits, la nécessité d'offrir des possibilités de débats réguliers aux citoyens, l'insertion professionnelle ou encore l'accompagnement à la maîtrise de la langue d'une population allophones de plus en plus nombreuse, consécutive notamment de mouvements de migration récents, liés pour certains à l'impossibilité pour les migrants de demeurer dans leurs pays pour motif politique ou économique, pour d'autre à un revirement de politique internationale nommé « Brexit » qui provoque un nouveau flux de population, amènent à repenser les enjeux sociaux des territoires et à ajuster les politiques publiques en faveur du développement social.

Depuis quelques années, il a fallu admettre que les établissements culturels incluent désormais dans leur réflexion « l'impact social » (ce qu'on peut notamment remarquer en lisant régulièrement les articles de la section culture de la LaGazettedesCommunes.fr), et parmi ces établissements, on peut reconnaître un investissement considérable des bibliothèques sur cette question. Le rôle social et sociétal que jouent les établissements culturels français n'est pas négligeable, il s'appuie sur des dispositifs liés à l'égalité des chances et à l'égalité d'accès à la culture et il est évident qu'ils participent tous aux politiques de cohésion et d'équité territoriale.

Le contexte socio-politique difficile actuel, révélé par la « crise des gilets-jaunes » fera peut-être date, ce qui est certain en revanche c'est qu'elle éclaire avec encore plus d'acuité les manques et les injustices ressentis par un certain nombre de nos concitoyens, qui revendiquent notamment le besoin d'exprimer leurs opinions politiques plus régulièrement, d'être assurés que leur enfant vivra mieux qu'eux, que l'ascenseur social fonctionne toujours et que le bonheur est possible, qu'une certaine joie de vivre ensemble, qui s'est transformée peu à peu en lutte au jour le jour, n'est pas définitivement perdue. La fragilité des individus, les agents des bibliothèques en sont témoins au quotidien, d'ailleurs de nombreuses bibliothèques ont été construites au cœur des quartiers « politique de la ville » afin d'offrir un accompagnement socio-culturel de proximité là où il est le plus indispensable.

Dans cet environnement, comment les bibliothèques, devenues au fil des années des lieux de vie social, des lieux de partage, de rencontres et d'expérimentation peuvent-elles ajuster leurs offres et leurs services pour toujours mieux accueillir et proposer à la fois l'émerveillement de la lecture de contes au plus petits, l'accès aux trésors de la pléiade et aux guides de voyages aux plus grands, tout en accompagnant le développement socio-éducatif d'une population qui risque la rupture sociale, professionnelle ou éducative quotidiennement ?

C'est dans ce contexte que j'ai été missionnée par le réseau des bibliothèques de la ville de Bordeaux, plus précisément par Nicolas Galaud, directeur des bibliothèques, du livre et des médias culturels, pour travailler à la mise en cohérence de l'action sociale du réseau, c'est-à-dire des neuf bibliothèques, bientôt dix, qui maillent le territoire bordelais. Après quelques échanges et ajustements, il a été convenu que ma mission serait centrée sur la stratégie de développement social et qu'elle consisterait à proposer une stratégie d'action sociale que le réseau pourrait investir dans les prochaines années.

Dans le cadre de ce rapport, dans un premier temps j'aborderai la définition du développement social, une définition transversale et complexe qui implique l'intervention d'une multitude d'acteurs tant institutionnels qu'associatifs, qui demande une compréhension large sur le plan politique et administratif.

J'évoquerai ensuite le travail exploratoire que j'ai entrepris en rencontrant les référents sociaux récemment investis dans chaque centre¹, dans le but de dresser un portrait des actions à vocation sociales menées sur le territoire.

Enfin, je conclurai sur l'analyse stratégique croisée que je propose en m'appuyant sur les grands enjeux identifiés par la direction ainsi que sur les actions co-construites à l'occasion d'un atelier participatif mixte, bibliothécaire et acteurs sociaux.

¹ Chaque bibliothèque de quartier et chaque domaine documentaire sont constitués en centre.

I) LE DEVELOPPEMENT SOCIAL : DE LA POLITIQUE DE LECTURE PUBLIQUE A L'EQUITE TERRITORIALE

1) LA PLACE DU DEVELOPPEMENT SOCIAL DANS LES POLITIQUES DE LECTURE PUBLIQUE

Jeudi 31 décembre 2018, à la cité de l'Architecture et du Patrimoine à Paris, le Ministre de la culture Franck Riester déclarait en parlant des bibliothèques :

« elles ne sont pas seulement des lieux de lecture {...}, pas seulement des lieux de visite mais aussi des lieux de vie ».

Il termina son allocution en précisant qu'ouvrir mieux c'est faire des bibliothèques de véritables « maisons de service public culturel de proximité ».

Ce qui fut exprimé ce jour-là par Monsieur le Ministre de la culture est à la racine du renouvellement social des structures de lecture publique. Hier, l'influence de l'éducation populaire justifiait l'engagement social de ces structures, aujourd'hui ce sont les réflexions relatives à la restauration des solidarités et du lien social, à la nécessité d'offrir dans la ville des espaces d'expression pour les citoyens ou encore des lieux de rencontres, qui prévalent.

a) Le développement social, une notion difficile à circonscrire

Le Plan d'action interministériel en faveur du travail social et du développement social, rédigé en 2015², propose la définition suivante :

« {...} le développement social consiste à agir sur l'environnement des personnes afin de leur permettre de retrouver le chemin de l'autonomie. Elle suppose la mise en synergie des politiques sociales avec l'ensemble des politiques publiques qui y concourent : emploi, formation, logement, transports...

Toutes ces ressources sont indispensables pour « reconnecter » l'individu à la société, et lui permettre d'exercer pleinement sa citoyenneté.

² Plan d'action interministériel en faveur du travail social et du développement social rédigé en 2015 : <https://drive.google.com/open?id=1x4LTY1v6Dq3lfxMk7sb7bcC9jvVd57e>

Sous l'impulsion des élus, c'est un mouvement qui articule **les dimensions sociales**, économiques, **culturelles**³, environnementales en vue d'accroître le bien-être et la responsabilité d'une société. C'est une stratégie politique sur un territoire à laquelle contribuent les travailleurs sociaux au même titre que d'autres acteurs du territoire. {...} ».

Mais plus concrètement se pose la question des moyens nécessaires pour agir en faveur du développement social.

Prenons l'exemple d'un évènement d'envergure qui concerne un thème qui a fait grand bruit en 2018, le numérique. La définition du développement social citée ci-dessus a été reprise à l'occasion des dernières *Assises des solidarités numériques*⁴ organisées par le département de la Gironde en décembre dernier. En effet, face à un déploiement massif du « numérique institutionnel », à des espaces numériques devenus des lieux d'échanges plus fréquentés que les cafés et les parcs publics et à un déploiement exponentiel des *pure player*⁵, « l'illectronisme »⁶ devient une perte de chance, un nouveau facteur de rupture sociale.

Ainsi, c'est au titre des compétences qui lui sont confiées par les textes, que le département en tant que chef de file, chargé à la fois d'organiser l'action commune sur son territoire en matière d'action sociale et de contribuer à l'aménagement numérique, qui devient un partenaire incontournable de la solidarité numérique sur le territoire. Au cours de ces deux journées, les différents intervenants ont tenté de répondre à cette difficile question : comment tendre vers un usage du numérique facilitateur du développement social, comment mieux accompagner les professionnels sociaux dans leurs pratiques pour leur permettre d'orienter, de conseiller et de faire avec leurs bénéficiaires ?

Ces questions constituent un enjeu majeur pour les collectivités aujourd'hui, et notamment pour les bibliothèques.

³ Souligné par nous.

⁴ Assises des solidarités numériques en Gironde : <https://www.gironde.fr/actualites/les-assises-des-solidarites-numeriques-en-gironde>

⁵ Un pure player désigne, dans le domaine du Webmarketing, une entreprise qui exerce son activité commerciale uniquement en ligne, sur Internet

⁶ L'illectronisme est un manque ou une absence totale de connaissance des clés nécessaires à l'utilisation et à la création des ressources électroniques.

b) Le développement social, un domaine investi par les bibliothèques à l'étranger

De nombreuses bibliothèques étrangères ont déjà adopté l'idée qu'au-delà des missions, de sélection documentaire, de médiation et de recommandation figurait dorénavant et en bonne place, celui d'acteur du lien social local, d'établissement public culturel de proximité chargé d'assurer l'accessibilité aux services publics essentiels.

Revenons sur deux idées fortes qui font la singularité des bibliothèques américaines et britanniques : dans un premier temps le concept d'*ideastore* et dans un second temps, les dispositifs de coopérations renforcées entre offres culturelles et sociales.

Le concept d'*Idea Store*⁷ n'est pas une idée nouvelle, cette expérimentation, proposée à la fin des années 1990 par le secrétaire d'état à la culture, en plein cœur du quartier de Tower Hamlets, l'un des plus défavorisé du Royaume Uni, est la réponse pragmatique qui a été trouvée pour faire face à des indicateurs fortement dégradés en termes d'emploi, de revenus, d'éducation, d'utilisation des services culturels de proximité. La perte de vitesse de la bibliothèque dans ce contexte devenait alarmante. Cette situation peut être mise en parallèle avec les analyses socio-économiques des 1500 quartiers dit quartiers prioritaires politique de la ville (QPPV) en France.

La solution qui a été trouvée consiste à investir plus pour renouveler l'offre de services et adapter ces derniers aux besoins de la population, avec une ouverture sept jour sur sept en libre-service, l'ouverture d'une crèche et d'un café, ouverture de nouveaux services d'information (web, presse en ligne), l'intégration de centres de formation continue, la création d'espace de rencontres et un renforcement de l'offre de loisirs.

Aux Etats-Unis quelques dispositifs moins spectaculaires mais plus récents voient le jour, comme l'accueil d'un travailleur social à la bibliothèque Evanston⁸, à l'échelle nationale ce sont 30 bibliothèques qui comptent dorénavant des travailleurs sociaux à plein temps dans leur équipe. Essentiels, ils accompagnent et d'orientent les usagers dans les domaines du logement, de la santé ou de l'emploi et font également le lien avec les usagers qui vivent à la rue.

⁷ Idea Store, concept et résultats du projet : https://fr.wikipedia.org/wiki/Idea_Store

⁸ Article « Le travail social dans les bibliothèques publiques : un domaine émergent » : <http://naswil.org/news/chapter-news/featured/public-library-social-work-an-emerging-field/>

Autre exemple, la bibliothèque de Chicago⁹ qui associe logements sociaux, appartements pour senior et bibliothèque afin de porter les projets socioéducatifs au cœur de la vie des habitants. Enfin les bibliothèques de San Francisco¹⁰ ont lancé un programme de partenariats avec les acteurs sociaux et fournissent des services sociaux, s'appuyant sur des subventions et des conventions de coopération (même si ce dispositif manque encore d'appuis officiels).

Elles accueillent des intervenants qui circulent discrètement dans les espaces, se font reconnaître des habitués et forment les agents des bibliothèques aux enjeux du développement social. Un thérapeute conjugal et familial et une infirmière, une équipe chargée l'aller à la rencontre des sans-abris, complètent ce dispositif mettant en avant le rôle social majeur de la bibliothèque.

c) Le développement social ou l'égalité des chances vue par les équipements culturels

Dans leurs programmes ou projets culturels, lorsque la question de la formation à la culture, de l'éducation ou de la « capabilisation »¹¹ d'une population est traitée, l'action des établissements s'inscrit à notre sens dans le cadre des « droits culturels ».

La notion de droit culturel apparaît dans différentes déclarations, la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme (DUDH), la Déclaration universelle sur la Diversité Culturelle (DUDC)¹², le Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels (PIDESC)¹³ pour finalement aboutir à un texte collectif indépendant appelé « Déclaration de Fribourg »¹⁴ en 2007. Aucun de ces textes n'a d'effet contraignant pour les états, ils sont dépourvus de valeurs normatives et ne peuvent être opposés aux tiers.

La notion permet néanmoins de nourrir les réflexions nationales quant à l'impact et au rôle de la culture dans le développement humain social et économique des individus.

⁹Article « Les nouveaux bâtiments de Chicago associent bibliothèques et logements sociaux » et interview de Brian Bannon, directeur de la bibliothèque publique de Chicago : <https://news.wttw.com/2019/01/24/new-chicago-buildings-combine-libraries-public-housing#.XFgS5x2DoQY.twitter>

¹⁰ Article « Les bibliothèques publiques ajoutent des travailleurs sociaux et des programmes sociaux » :

<https://www.socialworker.com/feature-articles/practice/public-libraries-add-social-workers-and-social-programs/>

¹¹ Processus qui prévoit l'octroi de davantage de pouvoir aux individus ou aux groupes pour agir sur les conditions sociales, économiques, politiques ou écologiques auxquelles ils sont confrontés. Source Wikipédia.

¹² Déclaration universelle de l'Unesco sur la diversité culturelle : <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000127160.page=3>

¹³ Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels :

<https://www.ohchr.org/fr/professionalinterest/pages/cescr.aspx>

¹⁴ Déclaration de Fribourg : <https://www.fidh.org/IMG/pdf/fr-declaration.pdf>

Le PIDESC précise notamment le droit de chacun de participer à la vie culturelle (art. 15) et notamment le droit de bénéficier du progrès scientifique et de ses applications. Il énonce que le droit de chacun de participer à la vie culturelle est aussi intrinsèquement lié au droit à l'éducation (art. 13 et 14), qui permet aux individus et aux communautés de transmettre leurs valeurs, leur religion, leurs coutumes, leur langue et d'autres références culturelles, et qui contribue à promouvoir la compréhension et le respect des valeurs culturelles d'autrui. Il est aussi corrélé à d'autres droits consacrés par le Pacte, notamment le droit de tous les peuples de disposer d'eux-mêmes (art. 1) et le droit à un niveau de vie suffisant (art. 11).

Le groupe de Fribourg quant à lui fixe des objectifs dans les cinq domaines suivants :

- Identité et patrimoines culturels
- Références à des communautés culturelles
- Accès et participation à la vie culturelle
- Éducation et formation à la culture
- Information et communication autour de la culture

Bien qu'il soit fait très peu mention de ces textes dans les schémas culturels de lecture publique, ou les projets culturels, scientifique, éducatif et sociaux (PCSES) des établissements culturels, ils restent à notre sens des sources de réflexion et d'encrage aptes à éclairer et guider l'animation culturelle des territoires.

L'action sociale des établissements culturels, musées, théâtres nationaux, opéras nationaux prend majoritairement la forme d'initiatives proposées dans le cadre des parcours pour l'éducation artistique et culturelle (EAC). L'éducation artistique et culturelle, comme le stipule l'art. L121-6 du code de l'Éducation, contribue en effet à l'égalité d'accès à la culture.

Le Haut conseil pour l'éducation artistique et culturelle¹⁵ précise notamment que l'EAC, principal vecteur de connaissance du patrimoine artistique et culturel, de la création contemporaine et du développement de la créativité et des pratiques artistiques, est indispensable à l'émancipation culturelle et à l'égalité des chances.

¹⁵ Charte pour l'EAC : <http://www.education.gouv.fr/cid20725/l-education-artistique-et-culturelle.html>

Les initiatives fleurissent, citons quelques exemples.

Initié par la Philharmonie de Paris en 2010, le dispositif d'enseignement collectif fondé sur la pratique instrumentale en orchestre, dît DEMOS¹⁶ est destiné à sensibiliser et initier à la pratique artistique des enfants vivant dans des quartiers relevant de la « politique de la ville » ou des territoires ruraux éloignés des lieux de pratique culturelle.

Un autre programme, nommé « Egalité des chances », proposé par les écoles d'enseignement supérieur de théâtre¹⁷ aux jeunes qui n'ont pas forcément les moyens financiers ni un environnement incitatif pour se diriger vers ce type d'études, cherche à faciliter l'accès à l'information et à la formation pour permettre l'émergence de vocations et talents inhibés par des conditions sociales ou géographiques défavorables.

2) LE DEVELOPPEMENT SOCIAL UNE MISSION TRANSVERSALE ET PARTAGEE

a) Les dispositifs nationaux

Pour travailler le développement social au cœur des territoires, il est important de poser un regard global sur les dispositifs nationaux existants. Pour acquérir cette vision « macro », il convient de se référer aux missions du Commissariat général à l'égalité des territoires¹⁸. Ce dernier appuie le Gouvernement dans la lutte contre les inégalités territoriales et le soutien aux dynamiques territoriales, en concevant et animant les politiques de la ville et d'aménagement du territoire avec les acteurs locaux et les citoyens. Ses champs d'intervention sont interministériels : accès à l'emploi, aux soins et aux services au public, cohésion sociale, inclusion numérique, aide aux mobilités, attractivité économique, transitions écologique, redynamisation des territoires fragiles et des centres-villes en déprise... cela représente 30 000 actions dans les quartiers politique de la ville.

Pour illustrer ces dispositifs prenons quelques exemples. Le Fond Images de la diversité (FIDD)¹⁹, mis en place en 2007, a pour objectif de soutenir la création et la diffusion des œuvres cinématographiques, audiovisuelles et multimédia contribuant à donner une représentation plus fidèle de la réalité française et de ses composantes.

¹⁶ Exemple à l'Opéra de Bordeaux : <https://www.opera-bordeaux.com/concert-orchestre-des-jeunes-demos-bordeaux-metropole-gironde-10903>

¹⁷ Exemple d'estba : <http://www.tnba.org/estba/egalite>

¹⁸ Le développement social vu par le CGET : <https://www.cget.gouv.fr/thematiques/developpement-social>

¹⁹ Exemple du Fonds Images de la diversité : <https://www.cget.gouv.fr/node/2266/>

Pour y répondre le FIDD octroie des aides à l'écriture, au développement, à la production, à la distribution et à l'édition de DVD, il concerne les secteurs cinématographiques, audiovisuel et multimédia dans tous les genres et tous les formats.

Autre domaine, celui de la réussite éducative, dans le cadre du volet éducation des « contrats de ville », où l'on trouve un programme de réussite éducative piloté par le CGET dont l'objectif est de favoriser la réussite scolaire et éducative des élèves des quartiers prioritaires, il permet d'animer plus de 520 dispositifs sur l'ensemble du territoire national. On peut également retrouver des informations pertinentes sur le site de l'Observatoire National de la Politique de la Ville²⁰ (ONPV).

On retrouve parmi ces actions des propositions d'accueil en collèges et lycées pour les jeunes et les enfants qui ne partent pas en vacances avec l'opération « Ecole ouverte »²¹ ou des actions destinées à favoriser l'ambition scolaire, à assurer l'égalité des opportunités de réussite et l'accès à l'enseignement supérieur des jeunes avec les « cordées de la réussite »²² ou encore les « parcours d'excellence »²³.

Un dernier exemple avec le Centre de recherches interdisciplinaire (CRI²⁴), qui a développé en 2013 une Ecole de la recherche²⁵, un programme éducatif appelé les « Savanturiers ». L'objectif du dispositif est d'intégrer les méthodes et enjeux de la recherche pour construire et développer l'esprit critique de l'élève, sa curiosité naturelle, et de s'enrichir par l'expertise des enseignants. Mené par des élèves du primaire au lycée partout en France, orchestré par un ou plusieurs enseignants et un référent scientifique autour de huit thématiques, les projets des classes sont publiés sur la forme d'un blogwordpress²⁶.

²⁰ Exemple sur le thème de l'éducation, un portrait des collégiens et des collèges QPV : <http://www.onpv.fr/theme/education>

²¹ Ecole ouverte : <http://www.education.gouv.fr/cid142/ecole-ouverte.html>

²² L'exemple des cordées de la réussite dans l'académie de Bordeaux : <http://www.ac-bordeaux.fr/cid78453/les-cordees-de-la-reussite-dans-l-academie-de-bordeaux.html>

²³ Parcours d'excellence : <http://www.education.gouv.fr/cid97575/parcours-d-excellence-pour-les-collegiens-de-rep-de-la-troisieme-jusqu-a-la-terminale.html>

²⁴ Centre de Recherches Interdisciplinaires (CRI) expérimente et diffuse de nouvelles manières d'apprendre, d'enseigner, de faire de la recherche et de mobiliser l'intelligence collective, dans les domaines des sciences de la vie, des sciences de l'apprendre et du numérique. Le CRI a été créé en 2005 par François Taddéi et Ariel Lindner.

²⁵ Les Savanturiers Ecole de la recherche : <https://les-savanturiers.cri-paris.org/a-propos/presentation/>

²⁶ Exemple blog les Savanturiers : <https://blogsavanturiers.wordpress.com/>

b) Les dispositifs régionaux en Nouvelle Aquitaine

La région joue un rôle de facilitateur et de coordinateur des politiques publiques locales dans les domaines qui relèvent de sa compétence. Dans le domaine éducatif, notons par exemple l'Etude sur la jeunesse et l'éducation populaire en Europe²⁷ mise en avant par la région Nouvelle Aquitaine ou encore un dispositif d'aide aux devoirs qui permet de mettre en relation via une plateforme des lycéens avec des tuteurs²⁸. Elle peut également mettre en place des appels à projets visant à soutenir les projets de coopération décentralisée dans les domaines de la formation professionnelle des jeunes²⁹ et de la mobilité européenne.

c) Les dispositifs départementaux en Gironde

La Loi NOTRe a réaffirmée la vocation sociale des départements. L'action sociale départementale concerne principalement :

- l'enfance avec l'aide sociale à l'enfance, la protection infantile, l'adoption et le soutien aux familles en difficulté financière
- les personnes handicapées : politiques d'hébergement et d'insertion sociale, prestation de compensation du handicap (loi du 11 février 2005) ;
- les personnes âgées : création et gestion de maisons de retraite, politique de maintien des personnes âgées à domicile (allocation personnalisée d'autonomie : APA) ;
- les prestations légales d'aide sociale : gestion du revenu de solidarité active (RSA), dont le montant est fixé au niveau national ;
- la contribution à la résorption de la précarité énergétique.

Des partenariats en direction notamment des services de protection de l'enfance pourraient à notre sens être développés dans le cadre d'une mission de développement social porté par des bibliothèques.

Dans de nombreux territoires les Maison Départementales des Solidarités et de l'Insertion (MDSI)³⁰ sont bien repérées mais rare sont les projets de coopération pluriannuels prévoyant des objectifs et des moyens d'action communs.

²⁷ « Jeunesse et educ pop » : <http://nouvelle-aquitaine.drdjcs.gouv.fr/spip.php?article2317>

²⁸ Exemple plateforme en Nouvelle Aquitaine : <https://www.lagazettedescommunes.com/603220/un-service-daide-aux-devoirs-gratuit-destine-aux-lyceens-et-aux-apprentis/>

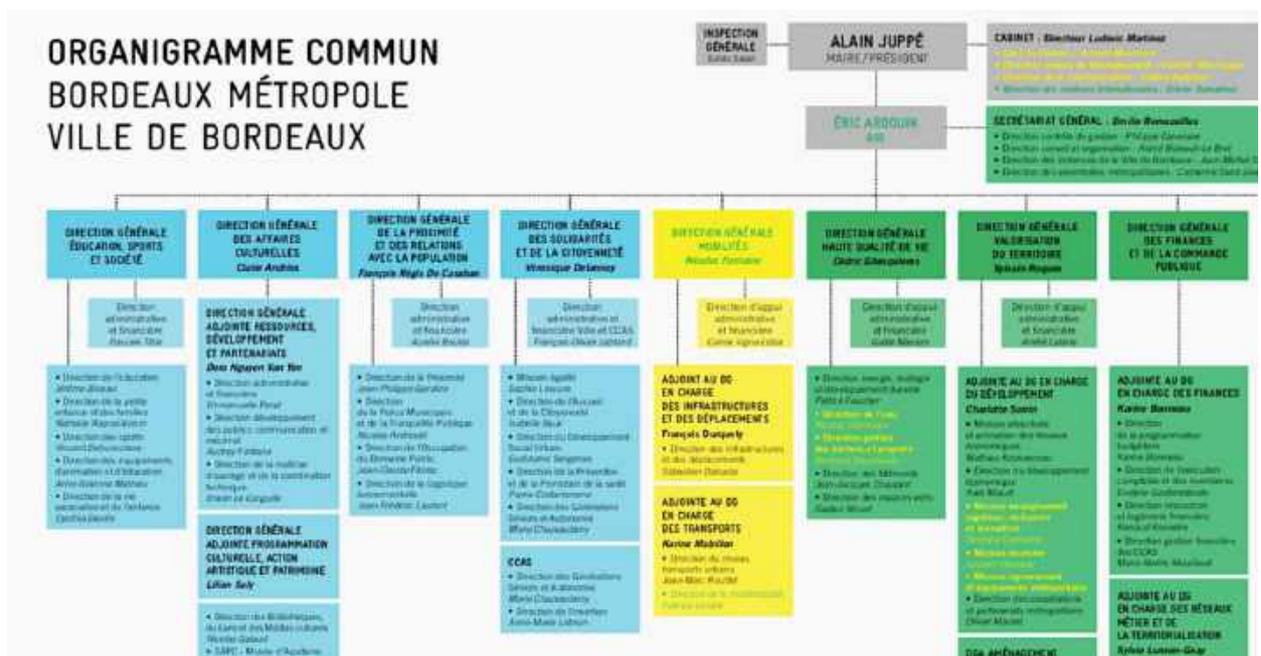
²⁹ Exemple de « Jeunesse III » en Nouvelle Aquitaine : <http://nouvelle-aquitaine.drdjcs.gouv.fr/spip.php?article2092>

³⁰ Rôle MDSI : <https://www.gironde.fr/acteurs-jeunesse/les-ressources/maisons-du-departement-solidarites>

Cette réflexion peut être étendue au domaine de l'inclusion numérique, les départements menant des politiques volontaristes en faveur des solidarités numériques³¹ dans le cadre de leurs politiques de cohésion et de solidarités, mais peu de plans de coopération à l'échelon local, ville, métropole, département ayant vu le jour.

d) Les dispositifs ville de Bordeaux, des compétences croisées

Nous l'avons énoncé lorsqu'il a fallu définir la notion de développement social et nous venons de le démontrer dans les précédents paragraphes, l'action sociale relève de différents niveaux de compétences institutionnelles. A l'échelle de la ville, de nombreuses directions participent à titre principale ou accessoire aux politiques sociales. En effet, la mission principale de la Direction des Solidarités et de la Citoyenneté est d'accompagner les personnes les plus fragiles et de favoriser la cohésion sociale sur l'ensemble du territoire.



Direction des Solidarités et de la Citoyenneté, extrait organigramme Ville-Métropole

La ville de Bordeaux a lancé en 2014 une démarche participative et innovante, s'appuyant à la fois sur l'expertise citoyenne, l'analyse des partenaires institutionnels, des diagnostics réguliers et partagés des besoins sociaux et une adaptation des réponses administratives, afin de construire un Pacte de cohésion sociale et territoriale³² qui puisse répondre à des changements sociaux toujours plus rapides et intenses.

³¹Leaders naturels de l'inclusion numérique sur les territoires : <http://www.departements.fr/politique-dinclusion-numerique-departements-aux-postes/>

³² Pacte de cohésion sociale et territoriale : <http://www.bordeaux.fr/p84376/le-pacte-de-cohesion-sociale-et-territoriale>

Ce pacte s'articule autour de 5 axes :

- Axe 1 : S'insérer économiquement, être citoyen actif
- Axe 2 : Habiter la ville, partager la vie
- Axe 3 : Accéder à la culture, à l'éducation et aux savoirs
- Axe 4 : Préserver le bien-être, la santé et l'environnement
- Axe 5 : Garantir la tranquillité publique et la prévention, lutter contre les discriminations, agir en faveur des personnes handicapées.

Les différentes directions intéressées doivent se saisir conjointement de ces grandes orientations qui ont été déclinées en plans d'actions sur les huit quartiers que compte la ville de Bordeaux pour bâtir des projets pour chaque quartier³³.

Le Pacte pose le cadre de référence de cette nouvelle dynamique sociale. Des diagnostics sociaux ont été réalisés par quartier, et nous reviendrons sur ces informations statistiques sur lesquelles je me suis appuyée pour construire une carte intelligente destinée à accompagner la stratégie d'action sociale du réseau des bibliothèques.

Le *Document d'Orientation Culturelle* (DOC)³⁴ déploie la stratégie culturelle de la Direction Générale des Affaires Culturelles (DGAC). Le site de la ville présente le DOC et indique en préambule :

«{...} la culture occupe une place remarquable parce qu'elle se trouve au carrefour des développements économique, social, éducatif et citoyen. Elle est un ingrédient indispensable à l'épanouissement de chaque Bordelaise et de chaque Bordelais. {...} »

Dans ce document en deux parties, dont une première section est consacrée aux constats et une seconde au plan d'action, un paragraphe en particulier résonne.

Le paragraphe titré « Crise sociale et identitaire » qualifie les difficultés sociales vécues par les habitants. Les indicateurs sociaux-économiques fortement dégradés dans certains quartiers entraînent l'isolement et la désocialisation d'une partie de la population.

Le premier axe de réflexion « Donner envie de culture à tous » et notamment le premier objectif, « Placer les quartiers au cœur du projet culturel » répond à cette idée que l'accès plus large à la culture favorise le développement social de l'individu et participe aux politiques de cohésion sociale.

³³ Exemple du quartier Bordeaux Maritime, actions et des projets associatifs financés dans le cadre des appels à projets : <http://www.bordeaux.fr/ebx/pgPresStand8.psm1? nfpb=true& pageLabel=pgPresStand8&classofcontent=presentationStandard&i d=26963>

³⁴ Document d'orientation culturelle : <http://www.bordeaux.fr/p82366/bordeaux-culture>

En septembre 2015, le conseil municipal a adopté le Schéma directeur de la lecture publique³⁵ et de la politique du livre, ce dernier découle du Document d'orientation culturelle (DOC) mentionné ci-dessus et comporte 19 engagements en faveur de la lecture publique et 9 engagements relatifs à la politique du livre.

Cinq de ces engagements concernent plus spécifiquement le développement social :

1. « Etendre les collections et les actions destinées aux personnes de tous âges en situation de handicap »

Ce premier engagement en faveur des publics dit « empêchés » (handicap, détenus, personnes hospitalisées, accessibilité numérique) entre dans le champ de compétence de la mission sociale. Il est plus particulièrement inclus sous l'item « Accessibilité » dans la liste des domaines que j'ai identifiés (thème 6)³⁶ et sur lesquels je reviendrai.

2. « Poursuivre l'offre de lecture dans les crèches »

Au cœur de cet engagement, l'objectif de lutte contre l'illettrisme est aussi important que celui de la maîtrise de la langue, préalable indispensable à la réussite éducative, deux thèmes identifiés comme prioritaires dans la mise en œuvre du développement social (thèmes 4 et 2).

3. « Renforcer l'égalité des chances par des relations plus étroites avec les partenaires sociaux et sociaux culturels »

Ici il s'agit d'accompagner la maîtrise de l'écrit, de la langue, du numérique en fonction des possibilités et des buts de chacun, repris par les thèmes 1 et 4.

4. « Bibliothèques lieux de ressources et d'accompagnement dans la vie quotidienne »

Porter des actions qui sont utiles et améliorent le quotidien des habitants fait partie des missions des bibliothèques plus « ouvertes » sur la cité, ces actions participent à la montée en compétence générale des populations (thèmes 1,5,7 et 9).

³⁵ Annexe 9 : Schéma directeur de la lecture publique et de la politique du livre

³⁶ Pour consulter en détail les neuf thèmes aller aux pages 21-22

5. « Poursuivre les actions qui font participer et valorisent les usagers »

La participation des usagers aux transformations des bibliothèques par des méthodes *UX Design* ou de design de service public les replace au centre des politiques publiques et valorise leur expérience, les avis, leurs idées et finalement leur importance en tant que citoyen. Appelés « *expertise d'usage* » ou « *savoir d'usage* »³⁷, ces dispositifs comptent parmi les nombreux outils de la démocratie participative.

La bibliothèque Mériadeck et l'ensemble du réseau déclinent également dans leur Projet culturel, scientifique, éducatif et social (PCSES) certains éléments du Pacte de cohésion sociale et territoriale. Les axes 1 et 2 du [PCSES](#)³⁸, intitulés respectivement « Une bibliothèque proche » et « Une bibliothèque ouverte » et leurs déclinaisons « Une bibliothèque qui sort de ses murs » et « Une bibliothèque ouverte sur la société » marque l'engagement du réseau en faveur du développement social de la population.

Revenons plus longuement sur le premier enjeu : « Une bibliothèque proche ». Les actions favorisant l'accessibilité à un public plus large, que sont la gratuité, la desserte mobile avec des arrêts de bus au plus près des habitants, la proposition de bibliothèques éphémères avec les « biblio. » et les deux événements capsules de l'été le « biblio.plage » et le « biblio.sport », la médiation culturelle en milieu carcéral, le portage à domicile participent, tous, à donner un accès facilité à la culture, un enjeu porté par la DGAC et préalablement évoqué.

Le second enjeu, « Une bibliothèque ouverte », s'inscrit dans la démarche de développement social de l'institution, en effet, une bibliothèque ouverte sur la société favorise le débat citoyen, offre des ressources aux individus pour enrichir leurs réflexions, diffuse et promeut la culture française et les valeurs républicaines. A l'initiative du projet « La fabrique du citoyen »³⁹ les bibliothèques du réseau propose depuis quatre année une expérience citoyenne à la population, ce projet collaboratif repose sur des cycles de rencontres, des débats sur le thème de la citoyenneté, des ateliers et des performances artistiques.

³⁷ Héloïse NEZ, « Savoir d'usage », in CASILLO I. avec BARBIER R., BLONDIAUX L., CHATEAURAYNAUD F., FOURNIAU J-M., LEFEBVRE R., NEVEU C. et SALLES D. (dir.), Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation, Paris, GIS Démocratie et Participation, 2013, ISSN : 2268-5863. URL : <http://www.dicopart.fr/fr/dico/savoir-dusage>.

³⁹ Annexe 1 : programme de la fabrique du citoyen

e) Les ressources du tissu associatif

Les contours de l'action sociale commencent à émerger, on peut déjà citer quelques grands thèmes comme la réussite éducative, l'insertion professionnelle, la participation citoyenne, l'expérience culturelle ou l'apprentissage d'une pratique artistique ... Le tissu associatif particulièrement riche sur Bordeaux permet d'imaginer des partenariats sur l'ensemble de ces thématiques.

Le site internet www.assos.bordeaux.fr permet d'identifier des interlocuteurs avec lesquels prendre contact pour penser de possibles partenariats dans les domaines de l'éducation, de l'emploi, de la culture, de l'environnement, de la santé, des loisirs, de l'économie, de la vie quotidienne, du sport, des loisirs, des sciences et de la solidarité.

Je reviendrai plus précisément sur les opportunités partenariales par domaine d'activité dans le point II.3 consacrée à la cartographie à l'identification de prospects.

3) PROPOSER UNE STRATEGIE D'ACTION SOCIALE POUR LE RESEAU DES BIBLIOTHEQUES DE BORDEAUX

Nous avons organisé le premier jour de mon arrivée une réunion afin de valider ensemble les différentes composantes de la commande, les attendus et la bonne compréhension des enjeux de cette mission. Ce tour de table entre Nicolas Galaud, Yoann Bourion, directeur adjoint, et Gwénaëlle Cousin-Rossignol, responsable du territoire Nord-Est, ma tutrice dans le cadre de cette mission, m'a permis de me lancer rapidement et de structurer mon approche de l'ensemble des phases de la mission.

a) La commande initiale

(i) Des enjeux multiples

Il s'agit dans un premier temps de rendre lisible l'action sociale sur le réseau pour la direction et les équipes, d'offrir des outils de suivi de l'action et de proposer des voies de développement stratégique de la mission « développement social » pour mieux répondre aux objectifs, cités précédemment, du PCSES. Les équipes sur le terrain étant perçues comme en perte de sens, il s'agit donc de travailler également sur l'adhésion à l'ensemble du projet. Plus largement, il est demandé de s'inscrire dans la continuité du Pacte de cohésion sociale et territoriale.

	Perçues	Réelles
Dr Bm	Lisibilité de l'action sociale, suivi et développement stratégique	+ Diagramme organisationnel
Equipe	Sens de l'action sociale	
Dr culture	Enrichissement du Pacte de cohésion sociale et territoriale	
Elus	Enrichissement du Pacte de cohésion sociale et territoriale	+ actions dans le champs de l'illettrisme
Dr générale	Participe au suivi et propose des pistes dans le cadre du Pacte de cohésion sociale et territoriale	

Les attendus de la mission

La structure organisationnelle des bibliothèques de Bordeaux a été refondue suite à une harmonisation des organigrammes des services de la métropole.

A cette occasion de nouvelles missions transversales ont été créés afin d'unifier le réseau autour des principaux domaines d'action des bibliothèques. Ces fonctions sont occupées par des « chargés de missions » dans les domaines suivants : le numérique et les réseaux sociaux, le développement social, la politique documentaire, l'action culturelle, l'offre ludique, les actions éducatives (voir organigramme annexe 8).

Le chargé de mission⁴⁰ assure la mise en place et le suivi des actions dans le cadre de son périmètre d'action.

« Le chargé de » anime, coordonne des groupes de travail et évalue les activités dans son domaine d'expertise sur l'ensemble du réseau. Il développe les partenariats, organise une veille, participe à des actions et assure leurs communications. Il est enfin responsable du pilotage et de l'étude de faisabilité des projets.

⁴⁰ Annexe 10 : Exemple fiche de poste du chargé du développement social



Les besoins exprimés tel que la cohérence, la pertinence et le pilotage sont réels, cependant les deux premiers ne peuvent être évalués, la mission étant trop récente pour que des objectifs aient été fixés et permettent d'entreprendre dès à présent ce travail d'évaluation. Cet exercice pourra être entrepris après le déploiement de la stratégie pendant deux années civiles.

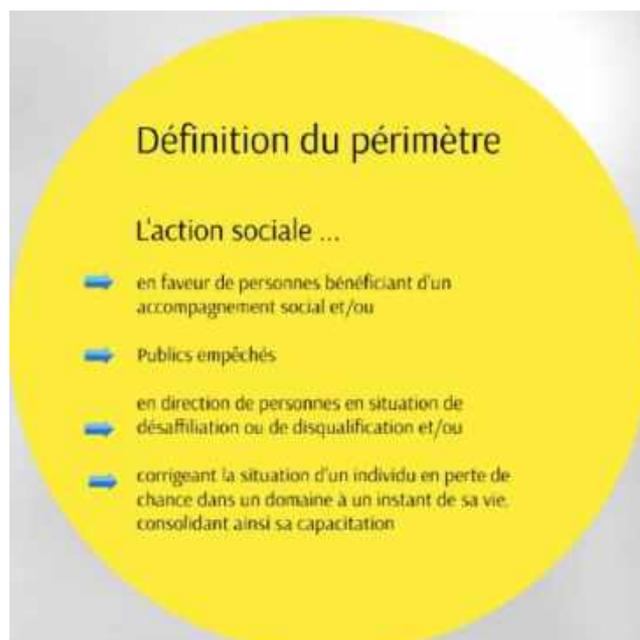
Le pilotage ne fait pas partie des besoins qui ont été finalement retenus, des outils permettraient déjà d'assurer un suivi.

La prospective reste un élément prioritaire.

Les besoins exprimés par la direction des bibliothèques

(ii) Le périmètre

J'ai choisi de proposer un périmètre possible de la mission à la direction sachant que ce dernier serait ajusté ou peut-être radicalement revu suite aux interviews organisées avec les référents sociaux dans les semaines suivantes. Il s'agissait à ce stade de comparer nos représentations.



b) Reformulation de la commande et propositions

(i) Contexte de la nouvelle commande

La mission a été reformulée suite à notre premier rendez-vous⁴¹ le jour de mon arrivée. Initialement intitulée « mise en cohérence de l'action sociale » elle est devenue « stratégie d'action sociale pour le réseau ». La méthode utilisée pour aboutir à une proposition de stratégie pertinente s'appuie sur le croisement des expériences et sur une méthode de gestion du changement appelée « exploration appréciative »⁴². Cette méthode consiste à se focaliser sur les expériences réussies et à s'appuyer sur les propositions des équipes, mais permet également de verbaliser les difficultés qui sont rencontrées au quotidien.

Coté pilotage, des présentations régulières (à trois reprises) de l'avancement de la mission ont été menées devant un comité de pilotage (Copil) composé de l'équipe de direction de la bibliothèque, et de la directrice du service développement des publics, communication, mécénat de la Direction Générale des Affaires Culturelles. Nous avons accueilli à l'occasion du dernier Copil⁴³ la coordinatrice du Pacte de cohésion sociale et territoriale rattachée à la Direction du Développement Social Urbain.

(ii) Les livrables

Le mode opératoire présenté le premier jour de la mission a été validé après quelques modifications notamment concernant le « Worldcafé » initialement prévu en deux phases avec un premier temps collectif destiné à rechercher des objectifs opérationnels communs entre bibliothèques et acteurs sociaux et un second temps créatif prévu pour co-construire des actions communes entre acteurs sociaux et bibliothèque. Le diagnostic organisationnel est également un nouvel élément souhaité par le commanditaire.

⁴¹ Premier cadrage de la mission - présentation Prezi 1 :

https://drive.google.com/open?id=1A9yi2ptk_4fKD2MBwVYFP2VamO3pUSpT

⁴² Exploration appréciative : <https://www.inovane.fr/lexploration-appreciative-une-methode-innovante-de-conduite-de-changement/>

⁴³ Présentation Prezi dernier Copil : https://drive.google.com/open?id=1aFzW-YyeDZZdVHDJnT53KP_n3qgC3oTP

Mode opératoire

	Copil	Elève Inet	Equipe
Cadrage	Definition du périmètre	Proposition d'un mode opératoire	Prise de contact
Phase exploratoire	Hierarchise les variables, identifie les enjeux et les leviers d'actions	Propose un diagnostic et fait valider les variables, les enjeux et leviers d'actions	Tient compte du périmètre et des buts
Phase observatoire: noyau de réussite	Informe sur les forces : organisationnelle et agents Retour SWOT	Mène les entretiens individuels (agents et acteurs) + retour équipe	Témoigne des réussites : interne, usagers et partenariales
Worldcafé 	Valide les grandes questions (amonts) Travaille sur la vision cible Finalise la stratégie de développement	Organise les ateliers et recueille des informations Qui ? Bib, autre directions, autre collectivités	Intelligence collective Atelier (a.m) : Comment, quels grands chantiers ? ou quelles actions en communs ?
Livrables	Indique les priorités pour les prochaines années considérant les informations recueillies	<ul style="list-style-type: none"> • Synthétise les informations recueillies • Cartographie les acteurs • Diagnostic organisationnel • Formule des préconisations • Rend une prospective à 5 ans 	Assiste à la communication des travaux et des livrables

Ainsi, le déploiement de la mission se fera en trois temps : un premier temps d'entretiens avec les agents volontaires pour être référents sociaux pour leur centre⁴⁴, un temps de démarche créative qui permettra aux acteurs sociaux du territoire et aux bibliothécaires de se connaître davantage et de construire des actions communes à l'avenir et enfin la proposition d'une stratégie complète pour le service.

⁴⁴ Dans le cadre de la métropolisation, les organigrammes ont été revus et harmonisés, et font apparaître trois unités de travail, les directions (ex : direction des bibliothèques, des livres et des médias culturels), services (ex : développement des publics) et centres (ex : art et image ou bibliothèque Flora Tristan) voir annexe 8.

II) ETAT DES LIEUX, UN DIAGNOSTIC EN MARCHANT

L'analyse stratégique de la mission développement sociale du réseau s'articule autour d'une première phase exploratoire ou d'observation qui consiste à aller à la rencontre des référents sociaux, qui représentent aujourd'hui un « pool » de 19 personnes (ils étaient 16 à s'être manifestés lorsque j'ai débuté cette mission au mois de novembre 2018). Ces entretiens répondent à trois objectifs : identifier les relations entre les agents lorsqu'ils préparent une action sociale, évoquer les partenaires, les actions ainsi que leurs représentations par rapport à cette notion, et enfin identifier les points positifs et à améliorer sur le plan de l'organisation du travail pour trouver une façon souple et satisfaisante de faire fonctionner cette nouvelle mission.

1) DEFINIR LE PUBLIC CIBLE DE LA MISSION SOCIALE ET IDENTIFIER LES DOMAINES D'INTERVENTION

Les 16 référents ont été interviewés de façon semblable. Une interview d'une heure à une heure et demi, avec un même guide d'entretien⁴⁵, les interviews ont toutes été enregistrées pour plus de commodité et permettre un recueil exhaustif de ces données essentielles pour l'analyse.

a) Des doutes quant à l'existence d'un public cible

La majorité des référents considèrent qu'il existe un public spécifique dont la mission sociale des bibliothèques doit faire sa priorité, et parmi celui-ci se trouvent les personnes en situation de handicap, les personnes privées de libertés ou dépendantes, les personnes fragiles. Cependant, de façon relativement systématique il arrive qu'au cours de l'entretien cette liste se complète et finisse par englober davantage de groupes d'individus. On y retrouve alors notamment les personnes en recherche d'emploi, les jeunes et femmes isolés, les personnes en recherche de lien social, les personnes sans domicile fixe.

Pour d'autres agents il n'existe pas de public cible. Cette idée est aussi bien présente chez les référents des bibliothèques de quartier que chez ceux des différents centres de la bibliothèque Mériadeck, qui ont une définition large du développement social.

⁴⁵ Annexe 2 : guide d'entretien

Il s'agit d'un accompagnement de tous les publics vers l'autonomie, l'insertion sociale et le vivre ensemble. Tous les usagers à un moment de leur vie peuvent profiter d'un accompagnement dit « social », pour se reconverter, se former au numérique alors qu'ils n'en n'avaient pas l'usage, faciliter la réussite scolaire ou l'éveil de ses enfants de façon gratuite et à proximité de chez soi, etc. Les exemples sont nombreux et s'inscrivent autour de l'idée selon laquelle nous aurons tous besoin d'un accompagnement un jour, dans un domaine ou dans un autre, parce que le monde dans lequel nous vivons ou nos situations auront évolué et qu'il est très facile d'être rapidement « dépassé » dans ce monde en constante évolution.

Je pense personnellement que ces deux visions peuvent et doivent se cumuler. D'un côté, adapter les propositions culturelles et services aux usagers qui connaissent des difficultés diverses d'accès à l'offre culturelle me semble indispensable, et de l'autre garantir la possibilité pour tous d'être accompagnés vers l'autonomie dans leur vie quotidienne, professionnelle ou culturelle, c'est-à-dire dans les domaines qui composent l'offre sociale, me semble également important.

b) Les champs concernés par le développement social



L'écoute du terrain est un préalable à toute tentative d'analyse ou d'hypothèse de travail. J'ai donc entrepris un vaste plan d'écoute avec des interviews menées auprès :

- des agents des bibliothèques référents sociaux,
- des acteurs sociaux eux-mêmes :
 - le Centre Communal d'Action Sociale,
 - la direction du Développement Social Urbain,
 - le service solidarité numérique de la Métropole de Bordeaux,
 - la direction du pôle directeur territorial de Solidarité de Bordeaux, département de la Gironde ,
- et de certains acteurs du monde associatif.

Ce travail exploratoire m'a permis de dresser une liste de grands domaines d'intervention à investir lorsqu'une structure de lecture publique décide de devenir un acteur et un interlocuteur reconnu du développement social sur un territoire. Cela représente un peu moins d'une cinquantaine de personnes contactées et rencontrées⁴⁶.

⁴⁶ Qui rencontrer lorsque l'on travaille sur une stratégie de développement social en bibliothèque : <https://drive.google.com/open?id=1nWvnIJYC9mTjVYmJvaP9fvZA6Yil5xEHpwTuKUs19Tc>

J'ai pu identifier 9 grand thèmes (cf. annexe 9)⁴⁷ :

1. **la solidarité numérique ou l'inclusion numérique**, dont l'objectif est de rendre accessible le numérique à chaque individu et de transmettre les compétences numériques nécessaires à l'insertion sociale et économique
2. **la réussite éducative**, les programmes de réussite éducative ont pour objectif d'accompagner des enfants et des adolescents qui présentent des signes de fragilité dès les premières années de l'école maternelle et jusqu'au terme de leur scolarité, notamment par le développement de projets éducatifs, sportifs et culturels.
3. **l'insertion professionnelle**, est un processus d'intégration d'une personne au monde du travail par l'appropriation des normes et règles, l'inscription dans une dynamique positive d'insertion permet à des personnes éloignées de l'emploi de devenir acteur de leur avenir.
4. **l'accompagnement à la maîtrise de la langue**, a pour but rendre autonome les participants et favoriser leur intégration sociale, de redonner confiance à l'apprenant, de valoriser les qualités et les compétences de chacun, de prévenir l'illettrisme et la rupture sociale.
5. **l'aide à l'accès au droit**, sanctuarisé par la loi du 10 juillet 1991, complétée par la loi du 18 décembre 1998, consiste à offrir à quiconque en a besoin une information sur ses droits, un accompagnement pour accomplir les démarches nécessaires, une orientation vers un professionnel habilité à traité la question administrative soulevée, une assistance par un professionnel habilité
6. **l'accessibilité**, l'objectif est que chaque personne en situation de handicap, hospitalisée, en perte d'autonomie ou privée de liberté puisse accéder à une offre culturelle adaptée
7. **agir dans la cité**, l'objectif est de favoriser la participation citoyenne, par la compréhension et la pratique du débat démocratique, par l'expérimentation de la construction d'une information ou du fonctionnement institutionnel
8. **culture et découverte**, donner accès et envie de découvrir et redécouvrir le patrimoine culturel et littéraire français, d'expérimenter des pratiques artistiques amateurs
9. **bien vivre**, favoriser le lien social, la solidarité et le vivre ensemble

⁴⁷ Annexe 6 : Neuf thèmes de l'action sociale et exemples d'actions sous forme graphique



Neuf thèmes de l'action sociale, quelques exemples d'actions par grands domaines

2) LA CARTE INTELLIGENTE, UN OUTIL DE PILOTAGE ET DE MANAGEMENT

Piloter un projet revient à suivre son avancement tout au long de son cycle de vie et par différents processus d'analyse d'informations, de planifier et d'exécuter la mission en optimisant les coûts (temps RH, délai...). Une cartographie ou un processus de veille n'est pas un outil de suivi de projet comme on l'entend traditionnellement, comme le sont l'organigramme de tâches, la matrice Raci ou le *diagramme de gantt*. Les outils ci-après vous permettront en revanche de prendre des décisions, de questionner la pertinence des actions, des projets collectifs, et au final de déployer une stratégie.

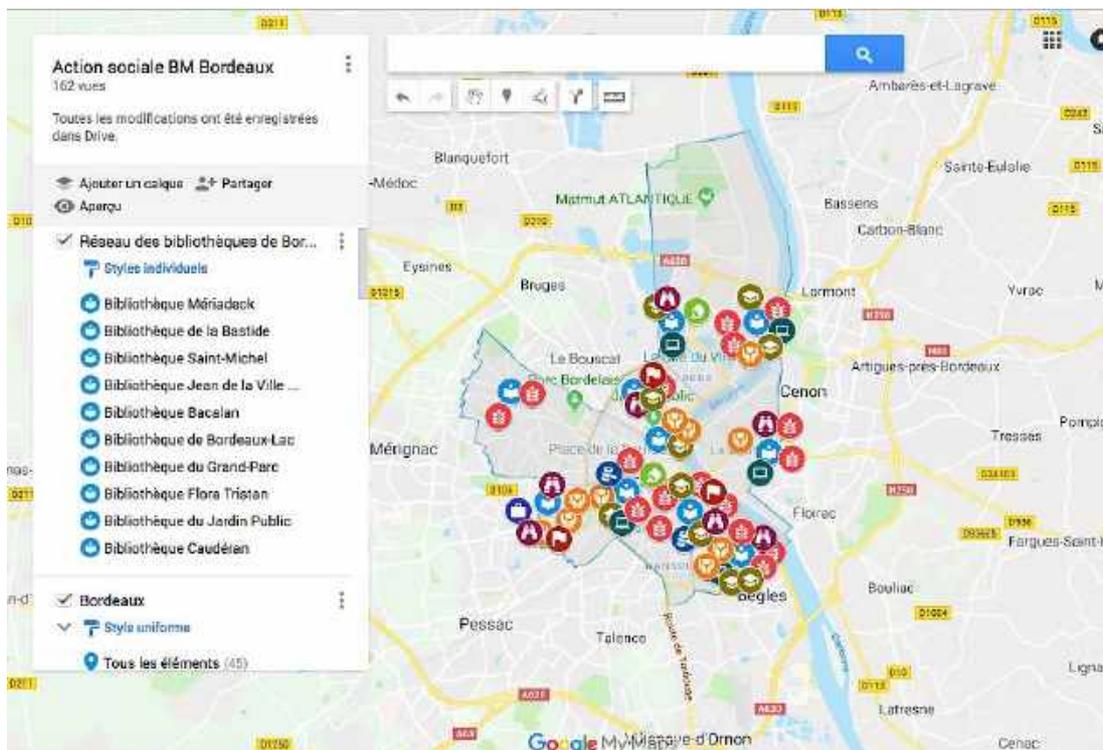
a) La cartographie, plus qu'une technique de géolocalisation

Pour construire techniquement la cartographie⁴⁸, je me suis appuyée sur le site de la ville de Bordeaux qui comporte des cartes des huit quartiers et des six quartiers politique de la ville⁴⁹. Après avoir reporté point par point les contours des différents quartiers, j'ai fait apparaître le réseau des dix bibliothèques de la ville.

⁴⁸ Accès à la cartographie : https://drive.google.com/open?id=11RELM8nF_Sa4QfCCc91eGsx31sqXeHQ&usp=sharing

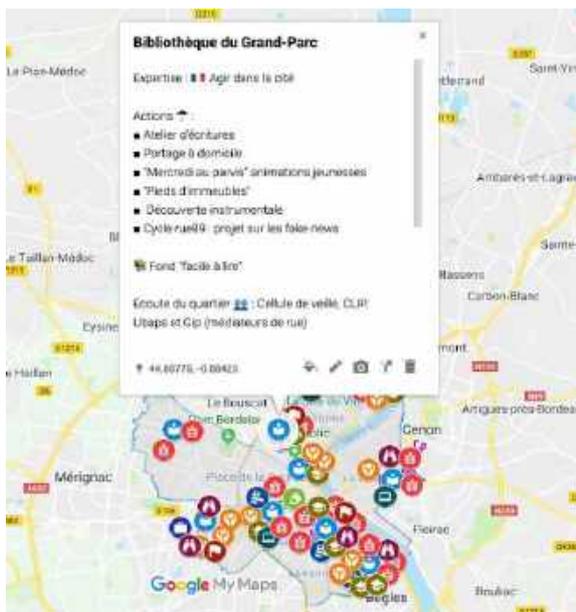
⁴⁹ Les quartiers politique de la ville à Bordeaux : <http://www.bordeaux.fr/p101567/dispositif-specifique-la-politique-de-la-ville>

On trouve par la suite cinq « caches », une section consacrée aux établissements culturels du territoire, une autre aux partenaires des bibliothèques du réseau répartie en sous-section qui correspondent aux neuf thèmes évoqués précédemment, une section destinée à identifier les partenaires dans le domaine du handicap, une autre qui répertorie les actions sociales (disposées en corolles autour des bibliothèques qui les proposent) et enfin un dernier cache qui concerne les « prospects » c'est-à-dire les développements partenariaux possibles.



Cartographie de l'action sociale

Cette cartographie doit répondre à la fois à l'exigence exprimée par la direction des bibliothèques de disposer d'une meilleure **connaissance des actions** et des partenaires sociaux sur l'ensemble du réseau, mais elle est également une **source d'information** pour l'ensemble des agents, sur ce qui est proposé aux publics dans les différents thèmes ou sur les « expertises » des bibliothèques des domaines spécifiques. Elle est enfin un **outil de pilotage** au service du chargé d'action sociale et de ses référents, un **préalable à la construction d'une animation sociale cohérente** et adaptée aux besoins des habitants du territoire

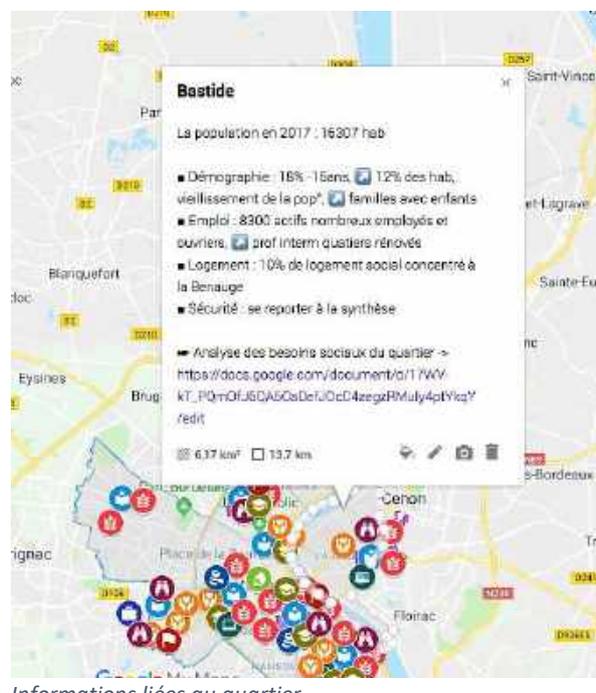


En cliquant sur une bibliothèque on obtient des informations multiples : la liste des actions de développement social menées, son expertise dans un domaine, sa présence aux évènements DSU, un lien vers les données politiques de la ville du CGET, la présence ou non d'un fond « facile à lire », et enfin un lien vers le « Soliguide »⁵⁰, cet outil d'orientation des personnes fragiles, permettant ainsi de mieux répondre aux demandes urgentes liées à des besoins essentiels exprimés par des personnes en situation de fragilité.

Informations liées aux bibliothèques

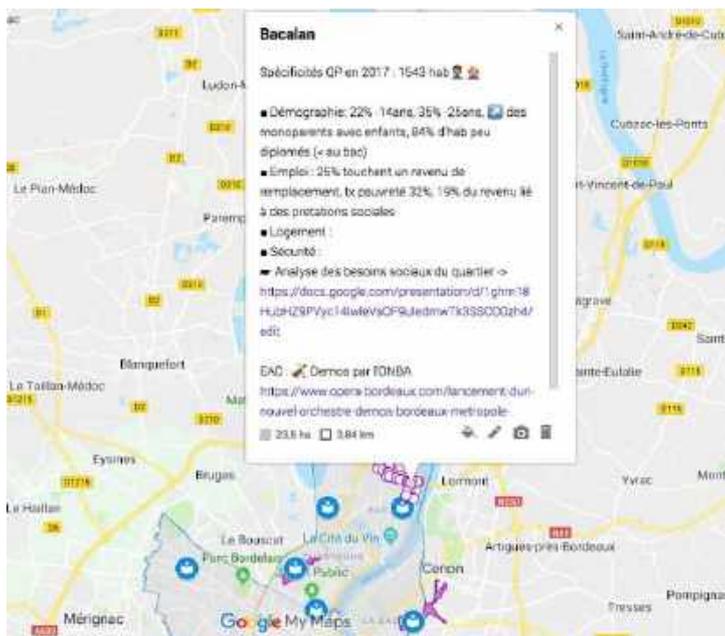
A noter, qu'en raison de son statut de bibliothèque centrale et de son rayonnement élargi, la bibliothèque Mériadeck dispose de données socio-démographiques correspondant non pas à son quartier d'implantation mais au diagnostic de la ville de Bordeaux. Le rapport est flashable en QRcode, un lien cliquable est également disponible, par ailleurs, les actions de développement social y sont réparties par centre.

En cliquant sur le quartier on retrouve également des informations qui permettent cette fois d'enrichir les réflexions des responsables des bibliothèques et des référents sur les besoins sociaux des habitants de leur quartier. Avec un lien vers l'Analyse des Besoins Sociaux 2017, réalisée par le CCAS, ainsi qu'un extrait des éléments saillants.



Informations liées au quartier

⁵⁰ Soliguide : <https://soliguide.fr/#/>



Enfin, en **cliquant sur un quartier prioritaire** de la ville, en violet sur la carte, on retrouve des informations encore plus détaillée liés aux actions prioritaires du Pacte de Cohésion sociale et territoriale ainsi qu'un zoom sur le portrait socio-économique du QPV concerné.

Informations liées au quartier politique de la ville

b) Le développement partenarial, propositions de démarches ou de prospects

Pour nourrir les réflexions des équipes dans chacun des neuf thèmes, j'ai réuni quelques informations issues d'une veille personnelle rapide.

On y retrouve les sites qui permettent de suivre l'évolution des différents champs et des propositions d'actions et de partenariats à étudier dans le cadre de la mise en place de la stratégie de développement social.

Cette veille devra être mise à jour pour rester pertinente.

Culture et découverte



- S'inscrire dans les projets d'accès à la culture pour tous, « carte jeune »⁵¹ et « pass senior »⁵²
- Chercher à s'inscrire dans les projets EAC des établissements culturels (ex : Demos, Labo de la danse, Labo de la voix...) et du rectorat de Bordeaux⁵³

⁵¹ « Carte Jeune » ville de Bordeaux :

http://www.bordeaux.fr/ebx/pgPresStand8.psm?_nfpb=true&_pageLabel=pgPresStand8&classofcontent=presentationStandard&iid=45001

⁵² « Pass senior » ville de Bordeaux : <http://www.bordeaux.fr/p80371/pass-senior>

⁵³ EAC Académie de Bordeaux : <http://www.ac-bordeaux.fr/pid31028/education-artistique-culturelle.html>

- Développer les partenariats avec la « [Urban vibrations school](#) »

Réussite éducative

Veille / à suivre :



- Observatoire de la réussite éducative⁵⁴
- Programme de réussite éducative à Bordeaux (PREB)⁵⁵
- Le collectif l'école des parents⁵⁶
- Les évaluations d'impacts et veille dans le champ social⁵⁷
- La recherche dans le domaine de l'acquisition du langage et de l'apprentissage :
 - Un exemple avec cet [article de The Conversation](#) : « Dès neuf mois, une pratique musicale améliore donc la capacité d'un bébé à analyser les rythmes musicaux et ceux de la parole, compétences indispensables à l'apprentissage du langage. »
 - [Article Challenges](#) : apprendre plus vite et mieux grâce à la musique.

Actions :

- Intégrer le dispositif « Nos quartiers ont des talents ! »⁵⁸ (NQT), l'association dispose d'une convention de partenariat avec la ville de Bordeaux. L'association NQT a pour objectif de contribuer à l'efficacité de l'ascenseur social et de l'égalité des chances.
- Déployer sur le réseau le dispositif du Ministère de la Culture et de la Communication [Dis-moi dix mots](#), il peut s'agir d'ateliers marque page comme à la bibliothèque Louise Michel, de compositions autour du mot en club senior, de « [poésie à 2 mi-mots](#) ».
- Participer à l'opération « [Un livre pour les vacances](#) »
L'action a permis d'encourager la lecture à la maison d'un grand texte du patrimoine littéraire. 150 000 élèves de CM2 de trois académies pilotes (Lille, Aix-Marseille, Nantes) ont quitté l'école élémentaire avec un recueil de vingt-deux fables de Jean de La Fontaine. Les élèves en situation de handicap ont bénéficié d'une version audio et en braille. Des ressources pédagogiques ont été mises à la disposition des professeurs pour préparer cette lecture et travailler, à cette rentrée, avec les élèves de 6e.
- Intégrer le [réseau CANOPE](#), réseau de création et d'accompagnement pédagogique.
- Entrer en relation avec le service social de l'Université Bordeaux Montaigne pour identifier des besoins non-perçus des étudiants modestes.

⁵⁴ ORE : <http://observatoire-reussite-educative.fr/dispositifs/dossier-PRE/programme-de-reussite-educative>

⁵⁵ PREB : <http://www.bordeaux.fr/p108263/developper-le-programme-de-reussite-educative>

⁵⁶ Ecole des parents : http://www.ecoledesparents.org/ups/assets/publication/PRE_V6_impression.pdf_1346660014.pdf

⁵⁷ Les évaluations du Sociolab : <https://www.lesocialab.fr/>

⁵⁸ « Nos quartiers ont du talent » : <http://www.bordeaux.fr/p79950/nos-quartiers-ont-des-talents>

- [« Mon stage de 3^{ème} »](#) : Proposer à la DGAC de se saisir de l'opportunité de présenter les services culturels aux jeunes élèves des collèges de la ville dans le cadre de leur stage de 3^{ème}. C'est également l'occasion de prendre contact avec les partenaires⁵⁹ du dispositif.
- Développer les partenariats avec la région Nouvelle Aquitaine et prendre des renseignements au sujet de cette nouvelle plateforme d'aide aux devoirs. Amandine Berzin est responsable de l'unité de lutte contre le décrochage scolaire et orientation et du service d'aide aux devoirs mis en place depuis 2015.
- Investir le [volet éducatif du contrat de ville](#) :
 - Suivre le comité de pilotage du [contrat de ville dans le champ éducation](#)
- Contacter les chargés de mission éducation du Centre Communal d'Action Sociale :
 - Marine Pisani et Hubert Jaulin pour la mission jeunesse ville
- Participer au dispositif [« Ecole ouverte »](#) destiné à l'accueil des familles et des enfants qui ne peuvent partir en vacances, pendant les périodes de vacances scolaires
- Entrer en contact avec le service de protection de l'enfance du département⁶⁰ et notamment avec le [Centre départemental de l'Enfance et de la Famille](#)
- Prendre contact avec l'association [« Coup de pouce »](#), Coup de Pouce Clé (Clubs de lecture et d'écriture) est un outil de prévention de l'échec scolaire précoce. Il s'adresse aux enfants de CP qui ont des fragilités en lecture.
- Travailler plus largement avec l' [Evide](#), Etablissement pour l'Insertion dans l'emploi. La mission première de l'EPIDE est de permettre aux jeunes les plus éloignés de l'emploi de s'inscrire dans une dynamique positive d'insertion et de les conduire à construire leur place dans le monde du travail et dans la société.
- Prendre contact avec l'association [« Ikigai »](#), qui offre à des enfants la possibilité chaque samedi de découvrir de nouveaux métiers et de nouveaux environnements professionnels, du droit à la santé en passant par l'agriculture, l'association travaille également hors les murs notamment chez Capscience.
- Prendre contact avec [Les Savanturiers](#) et le CRI⁶¹. Leur objectif est de développer l'esprit critique par les méthodes de la démarche scientifique et de la recherche, partenariat possible avec un ou des établissements scolaires.

⁵⁹ Partenaires du dispositif « Mon stage de 3^{ème} » : <https://www.monstagedetroisieme.fr/Annuaire-College>

⁶⁰ Services départementaux de protection de l'enfance : <https://www.gironde.fr/enfance-et-famille>

⁶¹ Centre de Recherches Interdisciplinaires (CRI) expérimente et diffuse de nouvelles manières d'apprendre, d'enseigner, de faire de la recherche et de mobiliser l'intelligence collective, dans les domaines des sciences de la vie, des sciences de l'apprendre et du numérique. Le CRI a été créé en 2005 par François Taddéi et Ariel Lindner.

- Prendre contact avec l'association [« Energie Jeunes »](#), développe la persévérance scolaire
- Prendre contact avec l'association [« Les entretiens de l'excellence »](#). Leur mission, mettre en avant les réussites et agir sur le terrain pour tendre la main aux plus jeunes, les collégiens/lycéens. L'objectif est d'encourager et de conseiller les élèves qui souhaiteraient emprunter une filière d'excellence.

Bien vivre

Veille / à suivre :



- Les initiatives et les réflexions des acteurs sociaux, par exemple la création d'un nouveau réseau collaboratif de professionnels du social et de la santé, [Lum1](#)
- Les initiatives entrepreneuriales destinées à améliorer l'autonomie des personnes fragilisés :
 - [Wimoov](#) : entreprise dont l'objet est la mobilité inclusive, c'est-à-dire la promotion d'une mobilité quotidienne accessible à tous et d'une mobilité autonome et durable
 - Article The Conversation : [« La mobilité ne vaut que si elle est partagée »](#)
- Les dispositifs créés par les partenaires et notamment l'Université Bordeaux Montaigne :
 - Développement d'un « serious game » pour orienter dans la ville les personnes réfugiées non francophones et faciliter leur intégration [« My french kit »](#)

Actions :

- Conventionner avec le département et notamment les Maisons Départementales des Solidarités et de l'Insertion
- Prendre contact avec les services de la CAF, [Silvia Masin](#), CAF unité territoriale de Bordeaux
- Faire connaître l'association [Solinum](#), son application mobile de géolocalisation des services gratuits pour les personnes fragiles, mais également le [« Soliguide »](#) et enfin la borne d'orientation avec tablette développée par Sogeti près de la Gare Saint-Jean.
- Etudier la faisabilité de créer une cartographie avec les adresses du Diaconnat répertoriées dans leur guide « S'orienter à bordeaux ».

- Inclure davantage la musique au cœur des actions socio-culturelles. Plusieurs études ont démontré les vertus thérapeutiques de la musique, France Musique évoque régulièrement le sujet. Pour aller plus loin dans le domaine de la [musicothérapie](#), vous pouvez utilement vous reporter aux articles suivants :
 - [« Travailler en musique vous rend-il plus productif ? »](#)
 - [« La musique diminue le stress au travail »](#)
 - [« La musique vous fait-elle du bien au moral ? »](#)

et pourquoi pas aller jusqu'à la [sonorisation des bureaux](#) ou encore rendre interactive la playlist d'un espace, l'entreprise [Trackl](#) a développé dans ce domaine une application. Ce jukebox digital, permet aux usagers ou aux clients de pouvoir interagir sur la playlist de l'établissement depuis leurs propres téléphones. Ils peuvent ajouter les titres de leurs choix et voter pour leurs titres favoris. Les morceaux avec le plus de vote sont les prochains à être diffusés. Les utilisateurs peuvent aussi partager des messages, photos et tweets : l'ensemble des interactions sont affichées en live sur des écrans de l'établissement afin de mettre les utilisateurs au centre de l'expérience. Le responsable de la structure peut gérer la playlist et l'ambiance musicale en temps réel et, via le tableau de bord et les données récoltées par l'ensemble des interactions, il peut comprendre plus en profondeur les goûts et comportements de ses usagers.

Accès aux droits fondamentaux



- Réaliser une évaluation des permanences sociales : combien de personnes, quels types de demandes, existe-t-il une prise de relais des agents de la bibliothèque, quelles sont les relations entre l'intervenant social et l'équipe de la bibliothèque ?
- Essayer par une convention de mécénat de compétence de contractualiser avec la Clinique du droit et/ou la Maison de la justice et du droit et/ou la [Maison de l'avocat](#), ces dernières organisent en effet des consultations gratuites qui pourraient être délocalisées.
- Se rapprocher du [conseil départemental de l'accès au droit](#) (CDAD) pour déployer une offre de permanences juridique sur l'ensemble du réseau à moindre coût.

Inclusion numérique

Veille / à suivre :



- [ARCEP](#) avec le Baromètre du numérique
- [Plan national pour un numérique inclusif](#)
- Suivre les travaux de Gilles Massini et du service d'inclusion numérique de la Métropole de Bordeaux, la production d'un guide des lieux où se former au numérique est en construction. Ils s'inspirent du [« Guide des pratiques numériques »](#) de la ville de Nantes.
- Construction d'une nouvelle offre de formation au numérique, destinée au tout public chez [« Sésame »](#), exemple « Atelier informatique ».

Actions :

- Mettre en place un « guichet unique » d'accompagnement aux démarches administratives dans chaque bibliothèque, les demandes de démarches concernent notamment les déclarations fiscales, les démarches Pole Emploi, Caf, Ursaff. Former tous les agents à un accompagnement de premier niveau est également une piste à explorer.
- Tester le « Family Learning » – formation en famille avec les parents et les enfants.

Agir dans la cité

Veille / à suivre :



- [Observatoire des médias](#)
- Dispositifs du Ministère de la culture et de la communication : [Résidence de journaliste](#), dispositif porté par le MCC relais des projets en DRAC.

Actions :

- Travailler avec l'Institut de journalisme Bordeaux Aquitaine (IJBA)
- Travailler avec The Conversation et le CARISM (Centre d'Analyse et de Recherche Interdisciplinaire sur les Médias de l'IFP) à Paris.
 - Exemple d'action, une [journée de conférence à l'Université de Bordeaux](#)
- Renforcer les liens BU/BM, porter des actions en commun.

Accessibilité

- CHU, intervenir dans le cadre de séjours longs notamment en service addictologie :
 - [Maradaja](#) (Maison Aquitaine Ressources pour Adolescents et Jeunes Adultes)
 - Centre Abadhi, travail sur l'art-thérapie
- « Dis-moi dix mots » en centre hospitalier, action [« Dessine-moi un dis-moi dix mots à l'hôpital »](#)
- Accueillir des associations qui accompagnent les personnes en situation de handicap dans leur mise en valeur.
 - Exemple, accueil individualisé par un coach pour se présenter en entretien, accueil de petits groupes en partenariat avec une association de coach en image (maquillage, relooking...)
 - Image de soi et handicap : [Etude menée auprès d'hommes et de femmes déficients visuels](#), la journaliste et chroniqueuse [Véronique Barreau tient un blog](#) sur le sujet.
 - Autre partenaire possible, l'association [« Instant beauté »](#)



Maitrise de la langue

- [Label "ville et village partenaire"](#) qui permet de fédérer les structures de la ville autour d'une opération de sensibilisation au français. Ce projet implique tout à la fois les acteurs éducatifs (écoles, collèges ou lycées), sociaux (associations de lutte contre l'illettrisme, fédérations d'éducation populaire) et culturels (théâtres, bibliothèques, musées...).
- Accueillir des cours gratuits de FLE organisé par des bénévoles, une liste sur le blog [superprof](#)



Insertion professionnelle

Veille / à suivre :



- Pour trouver de nouvelles idées de projet d'accompagnement à l'insertion professionnelle, la section [« se former »](#) de la bibliothèque de la Cité des Sciences est très bien faite.

Actions :

- Se rapprocher de l'association « Défi » (Dispositif emploi formation insertion), elle épaulé les personnes qui parlent peu le français, apprend à tous comment rédiger un CV correct et comment rédiger une lettre de motivation, familiarise avec les nouvelles technologies.

- Favoriser les partenariats avec les entreprises qui s'engagent dans le domaine de la responsabilité sociétale des entreprises dît RSE :
 - Exemple avec l'entreprise Sogeti, qui [s'engage socialement](#) dans le domaine de l'insertion et collabore avec l'association « Nos quartiers ont du talent » et participent également à [l'orientation et la formation des jeunes](#) en nouant des partenariats avec les écoles et Universités.
- Se rapprocher de l'association [« Chemin d'avenir »](#), la présidente est Salomé Berlioux, leur action en faveur d'une [meilleure l'orientation et informations sur les parcours d'excellences](#) afin d'éviter l'autocensure professionnelles des jeunes étudiants et élèves de la périphérie, cette association fait l'actualité avec la sortie du livre « Les Invisibles de la République »⁶².

Après avoir recensé les partenaires agissant en faveur du développement social identifiés par les bibliothécaires, les actions à vocation sociales portées par les bibliothèques ainsi que les dispositifs à suivre et les opportunités partenariales dans chaque domaine, il convient de réfléchir à la stratégie à déployer.

⁶² Berlioux Salomé et Maillard Erkki, Les Invisibles de la République, Essai, Robert Laffont, 2019.

III) VERS UNE STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT SOCIAL

L'analyse stratégique de la mission développement social du réseau s'appuie sur l'observation et le diagnostic de l'action sociale menée par les bibliothèques bordelaise (partie I).

Mais cette dernière ne saurait être complète sans le croisement des regards et des représentations des bibliothécaire et des acteurs sociaux du territoire. S'il est vrai qu'un très grand nombre de partenaires sont bien identifiés, cette connaissance n'aboutit que rarement à des actions communes alors qu'il existe des objectifs partagés. C'est pourquoi j'ai choisi de réunir dans le cadre d'un atelier participatif des acteurs du champs social de différentes directions et collectivités et des agents des bibliothèques, toutes catégories confondues, autour d'une question « Quelles actions communes acteurs sociaux/ bibliothèques ? ». Les résultats de cette matinée dédiée à la co-construction d'action seront réutilisés dans la projection stratégique finale (annexe 3).

1) ANALYSE STRATEGIQUE

a) Des constats partagés et une œuvre collective, le « Café conversation de Flora »

Les personnes fragilisées ou en voie d'insertion, bénéficiaires d'un accompagnement social, sont également des usagers des bibliothèques. D'ailleurs plusieurs administrations décentralisées ou territoriales orientent leurs publics vers les bibliothèques pour procéder à des démarches administratives, réaliser des impressions, des recherches, des rédactions de CV, etc.

Dans un contexte d'austérité budgétaire, de simplification des pratiques administratives et d'amélioration des politiques publiques, il est nécessaire de s'investir pleinement dans la coopération publique pour répondre conjointement aux besoins exprimés, ici aux attentes sociales.

C'est dans ce cadre que j'ai organisé à la Bibliothèque Flora Tristan, implantée au cœur du quartier Bordeaux Sud, un quartier en pleine reconfiguration, un temps d'échange collectif.

Nous avons accueilli douze agents de l'action sociale, dont deux agents chargés de l'inclusion numérique à la Métropole de Bordeaux, deux chargés de mission rattachés à la direction du développement social urbain, trois agents du Centre Communal d'Action Sociale et quatre agents responsables de Maison Départementale de la Solidarité et de l'Insertion ainsi que le directeur du Pôle territorial de Solidarité de Bordeaux, pour le compte du département de la Gironde.



De 9h30 à 12h30, vingt-quatre participants ont, par groupes de quatre à cinq personnes, répondu à chacune des questions ci-dessous (validées en Copil 2⁶³). Le format de l'atelier est celui du « *Worldcafé* », les groupes se déplacent de question en question et s'appuient sur des animateurs de table pour appréhender les idées générées par le groupe précédent et proposer leur propre vision. Vingt minutes étaient imparties pour chaque question. J'ai présenté le déroulement du café dans un guide⁶⁴ destiné aux cinq ambassadeurs de table, afin qu'ils puissent accompagner au mieux les débats et les participants. Résultat : 104 propositions⁶⁵ ont été produites !



⁶³ Présentation Prezi Copil 2 : https://drive.google.com/open?id=1DHfXvX5amerylezHdOYtQIn7NJo_YQvT

⁶⁴ Guide atelier destiné aux ambassadeurs de table : https://drive.google.com/open?id=1Sr-rPNsleDAMdcghSqxG7ObWMHYs2Ayqw_M6N_J8H8

⁶⁵ Annexe 4 : 104 propositions d'actions partagées : https://drive.google.com/open?id=1TDa5dRShrSSbUAHWz2E9xTKIYY4yPnLM5rEKKFY_rO8

Pour plus d'objectivité et parce que le nombre d'idées produites ne suffit à faire d'un « *Worldcafé* » un succès, j'ai débriefé à chaud avec les ambassadeurs de table et lancé pendant une semaine une évaluation de l'atelier grâce à un formulaire⁶⁶ Googleform.

Cet atelier répondait à **trois objectifs**, identifier les partenaires ainsi que leurs missions, construire des actions partagées et prendre des contacts⁶⁷. Il avait également pour but d'instaurer une dynamique, préalable indispensable au lancement d'une stratégie sociale prochaine.

Voici ce que l'on peut retenir du questionnaire de satisfaction :



Pour consulter la synthèse⁶⁸ ainsi que les résultats détaillés⁶⁹ de l'évaluation, vous pouvez vous reporter aux liens de partage renseignés en bas de page.

Le résultat général de l'évaluation est positif, plusieurs participants souhaiteraient renouveler l'exercice dans d'autre domaine ou poursuivre le travail par de nouvelles propositions participatives, par exemple un atelier où chaque acteur « *pitcherait* » ses missions afin de mieux comprendre les enjeux des différents établissements sociaux et des différentes offres des bibliothèques.

Une remarque cependant : 15 participants sur 22 considèrent qu'ils n'ont pas réussi à co-construire des actions partagées. Cette critique doit néanmoins être nuancée : si certaines propositions

⁶⁶ Formulaire évaluation « Café conversation de Flora » : <https://drive.google.com/open?id=15-t4AaPL27aofgJ-17sgcADWhDf-1WY>

⁶⁷ Annexe 5 : Liste de contacts des participants aux « Café conversation de Flora » :

<https://drive.google.com/open?id=1cNBHjR5Qw7Rjt4pXlr4P5Tj9RYGyhgJx>

⁶⁸ Synthèse évaluation du « Café conversation de Flora » :

<https://drive.google.com/open?id=1fQ31HDapeGjNoi7CYSBhQ62tJzroUf2o>

⁶⁹ Résultats détaillés de l'évaluation du « Café conversation de Flora » : <https://drive.google.com/open?id=1CTZpDa-C6xE4OMqaDCAECi1Lna1HEUz>

tenaient davantage de l'objectif que de l'action, en parcourant attentivement le tableau des 104 propositions on retrouve un certain nombre d'idées d'actions intéressantes (elles ne sont pas forcément inédites mais ce n'était pas le but recherché). L'objectif était de trouver des actions communes à entreprendre ensemble sur le terrain.

b) Planification stratégique

Les différents retours du terrain, qu'il s'agisse des entretiens avec les agents référents sociaux, les acteurs sociaux, certains partenaires associatifs ou encore la production d'action co-construites durant le Café, sont repris dans la projection stratégique⁷⁰ ci-après. Il ne s'agit pas d'appliquer sans les adapter les outils issus de cabinets d'audits spécialisés dans l'analyse stratégique, c'est pourquoi il m'a semblé fondamental de lier ces méthodes d'analyse de l'environnement entrepreneurial avec les retours des agents sur le terrain qu'ils soient bibliothécaires ou acteur du champ social.

A l'occasion du premier Copil⁷¹, j'ai pu à la fois faire valider la méthodologie avec les membres du comité mais je leur ai également demandé de produire les enjeux stratégiques sur lesquels, suite aux différentes évaluations, je pourrai fixer des objectifs opérationnels (destinés à orienter l'action du « *middle management* ») ainsi que les propositions d'actions.



Les enjeux identifiés

⁷⁰ Annexe 3 : Projection stratégie de développement social du réseau des bibliothèques de la ville de Bordeaux :

<https://drive.google.com/open?id=1zVrenPytF6mR6BoJl4Ulb6l797mWOAW1DN2iXkMi8o0>

⁷¹ Présentation Prezi Copil 1 : https://drive.google.com/open?id=1IPPXb1ZfdKZrUKpzog8H_493a7xE3lgs

Ils ont été repris et déployés jusqu'à atteindre le niveau opérationnel, ce qui est indispensable pour faciliter leur mise en œuvre à tous les niveaux hiérarchiques.

STRATEGIE ACTION SOCIALE RESEAU DES BIBLIOTHEQUES DE BORDEAUX

TITRE DU PROJET		Pilotage mission développement social				
CHEF DE PROJET		X				
Actions partagées issues du Café action sociale						
Actions déjà vues dans des structures de lecture publique						
ENJEUX POUR LE RESEAU DES BIBLIOTHEQUES	OBJECTIFS	ACTIONS				AC
1	Contribuer à la politique sociale	1. Evaluer et suivre l'évolution de la demande sociale et y répondre 2. Proposer des offres pour accompagner les habitants dans leur vie quotidienne 3. Favoriser l'acquisition des attendus du monde professionnels 4. Co-construire les conditions d'accueil avec les partenaires sociaux et le public pour être plus accessible	1.1.1 Organiser des "Cafés mutualisation" entre bibliothécaires et acteurs sociaux 1.2.1 Inviter les habitants à proposer des projets pour améliorer la vie quotidienne dans le quartier 1.3.1 Proposer des ateliers avec des partenaires associatif pour écrire un CV et une LM, se préparer à l'entretien (former aussi les agents) 1.4.1 Simplifier l'accueil et rendre le service au public plus convivial par des accueils côte à côte	1.1.2 Intégrer un agent PIMMS dans chaque bibliothèque QP pour offrir une réponse immédiate aux demandes sociales 1.2.2 Atelier carnet de santé électronique 1.3.2 Atelier pour aider à la prise de parole, se présenter et présenter un projet 1.3.2 Accueillir des mini formation "accueil d'un public fragile" en interne co-construit avec nos partenaires sociaux pour les bibliothécaires	1.1.3 Travailler avec la MDSI sur les besoins de leurs bénéficiaires par exemple des ateliers pour piloter son budget 1.2.3 Communiquer aux agents d'accueil les outils pour orienter les publics fragiles : le "soiguide", application "Agir" porté par la Délégation interministérielle à l'accueil et à l'intégration des réfugiés 1.3.3. Créer des partenariats avec des acteurs économiques engagés dans la RSE (Sogeti) et monter des projets de coaching, parrainage, visite d'entreprise, les codes...	1.1.4 Créer une "Fabrique" avec quelques partenaires et intégrer le Lab'R, Think Tank de la Délégation interministérielle à l'accueil et à l'intégration des réfugiés 1.1.4 Proposer des ateliers liés aux évolutions du monde du travail : monter son entreprise de A à Z ou se reconverter professionnellement
2	Lutte contre l'illettrisme	1. Focaliser les moyens sur l'acquisition de la langue dès le plus jeune âge 2. Organiser des actions culturelles et ludiques au plus près des jeunes enfants et des familles 3. Accompagner les allophones dans la maîtrise de la langue	2.1.1 Systématiser les accueils musicaux pour les bébés 2.2.1 Développer les lectures en salles d'attente des PMI et dans les foyers 2.3.1 Accueillir des ateliers de conversation par niveau en partenariat avec des professionnels (ex : French Factory)	2.1.2 Travailler sur des offres ludiques autour de la lecture et de l'écriture 2.3.2 Créer un "parcours civique" adapté aux bibliothèque avec l'Office français de l'intégration et de l'immigration	3.3.3 Intégrer le dispositif Volont'R (service civique réfugiés)	

Dans l'extrait ci-dessus, qui reprend les deux premiers enjeux, à savoir 1. « Contribuer à la politique sociale » et 2. « Lutter contre l'illettrisme », on trouve les objectifs opérationnels proposés, quatre pour le premier enjeu et trois pour le second, qui se déclinent en propositions d'actions concrètes.

On peut également noter la présence d'une icône représentant un groupement de points bleus. Elle identifie les actions partagées issues du « *Café conversation de Flora* », l'icône « DéjàVu » mentionne quant à elle les actions que j'ai déjà vu déployées en bibliothèques (à noter que certaines non identifiées dans ce document le sont peut-être, mais je n'en ai pas connaissance en l'état).

La stratégie complète est consultable en annexe 3 ⁷².

Si la stratégie est ambitieuse avec **six enjeux, vingt et un objectifs opérationnels** identifiés et une proposition de plus de **cinquante-cinq actions**, elle permet d'appréhender complètement les contours de la mission « développement social ».

⁷² Annexe 3 : Stratégie action sociale pour le réseau des bibliothèques de la ville de Bordeaux

Des moyens humains et budgétaires devront être alloués en conséquence, il en va de la cohérence globale du projet. A l'heure actuelle, le développement social se concentre sur les thèmes relatifs à la maîtrise de la langue (atelier d'écriture, visites de bibliothèques pour un public allophones), l'accès au droit (permanence CCAS, écrivain public) et intègre un volet culturel (projets culturels avec des publics « empêchés »)⁷³.

Il est à prévoir que la démultiplication des thèmes (neuf), le suivi de nouveaux partenariats et l'accompagnement des équipes dans l'analyse des territoires nécessite une évolution des moyens et des ressources. Un nouvel équivalent temps plein pour assister le chargé de mission dans ses fonctions et assurer la gestion sereine de l'ensemble des projets serait un plus.

En effet, pour que les résultats soient à la hauteur des enjeux du développement social, il est nécessaire d'y adjoindre un **budget propre** cohérent et des « **moyens RH** » adaptés.

Notons par ailleurs, que certains de ces enjeux et des **objectifs opérationnels** qui leurs sont liés concernent plusieurs domaines d'expertises et doivent en toute logique être **co-pilotés**.

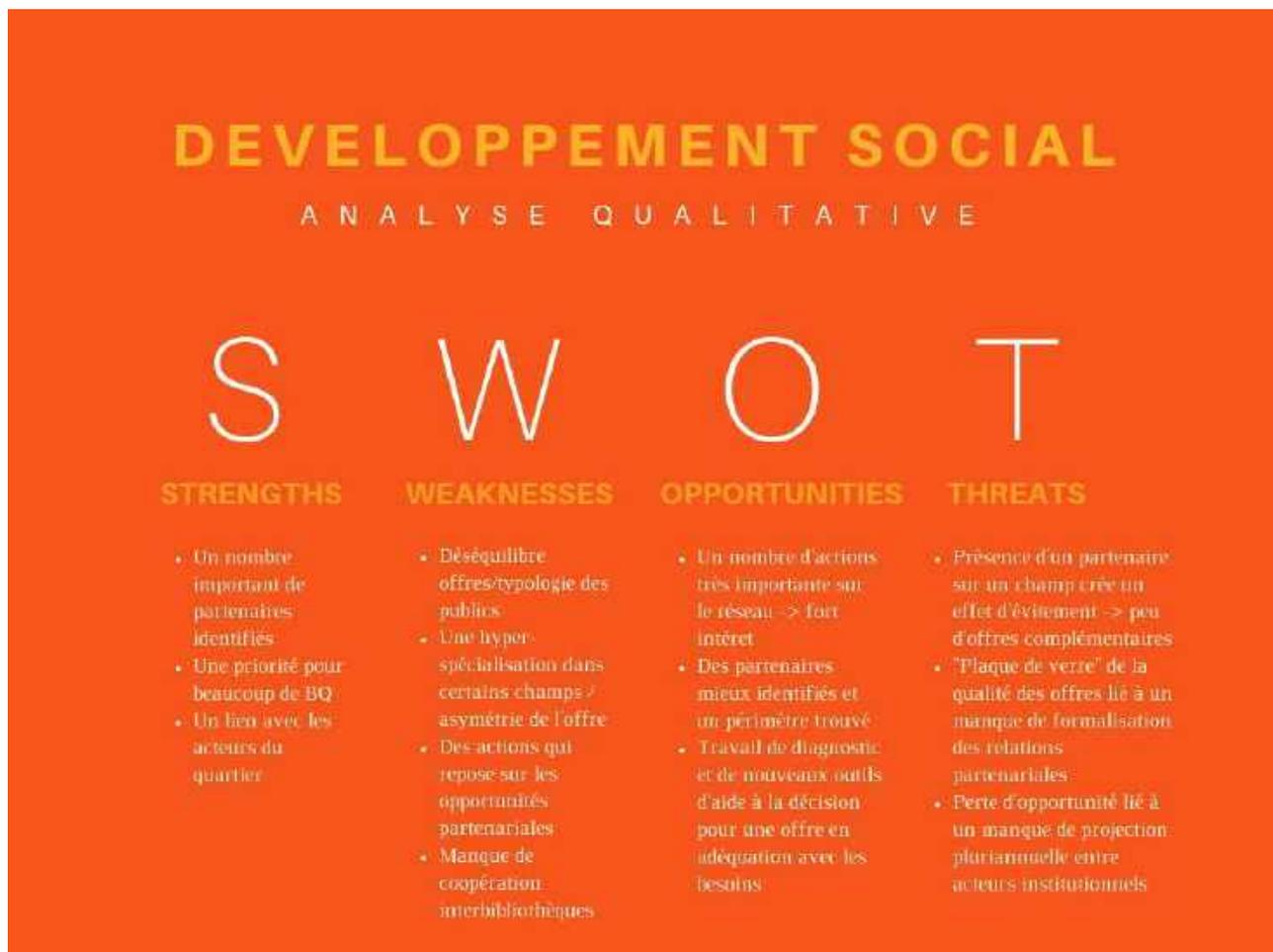
Un tel processus assure à la fois la cohérence intellectuelle de la stratégie et répond également à des attentes de rationalisation des demandes des chargés de mission et des équipes. Je pense notamment que les domaines de l'inclusion numérique, de la réussite éducative ou de la promotion de l'équité culturelle devraient être suivis par le chargé d'action sociale en coordination avec les chargés de mission responsable des thématique susmentionnées.

Il serait pertinent que certains des objectifs opérationnels de la stratégie d'action sociale soient sous la co-responsabilité du chargé d'action sociale et des chargés de mission concernés (se reporter à l'organigramme en annexe 8).

A titre d'exemple, l'objectif opérationnel 2.1 « Focaliser les moyens sur l'acquisition de la langue dès le plus jeune âge » (rattaché à l'enjeux 2 « Lutte contre l'illettrisme »), serait un objectif commun du chargé d'action sociale et du chargé d'action éducative. Il implique une collaboration étroite dans la sélection des projets et l'accompagnement commun des équipes à la mise en œuvre des actions qui en découlent.

⁷³ Cf. fiche de poste du chargé du développement social, annexe 10

L'analyse des opportunités et des risques⁷⁴ liés au déploiement de la mission « développement social » que j'ai pu identifier au cours de cette missions sont repris ci-après :



c) Du schéma relationnel aux acteurs stratégiques

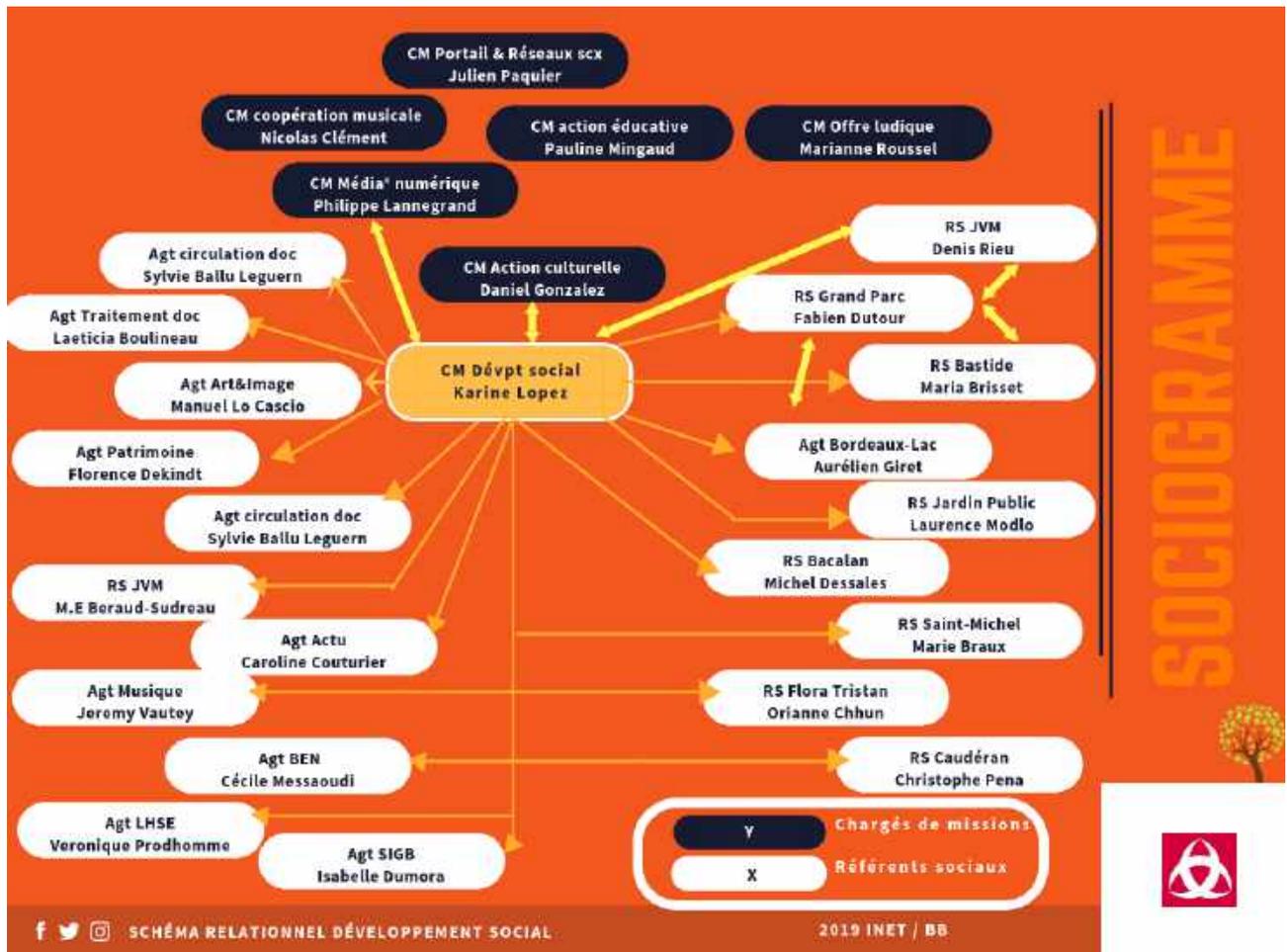
Il m'a également été demandé de réaliser des propositions sur le plan organisationnel. Je me suis donc lancée dans la réalisation d'un schéma relationnel ou sociogramme⁷⁵.

Il ne s'agit pas d'un diagnostic organisationnel proprement dit et encore moins d'une esquisse d'audit social (exercice difficilement réalisable dans le délai imparti à mon stage).

Mon objectif est modeste, il est de rendre visible les chemins relationnels entre les acteurs ayant un lien avec le développement social.

⁷⁴ SWOT la fiche outil : <https://www.lescahiersdelinnovation.com/2016/11/analyse-swot/>

⁷⁵ Sociogramme : <https://fr.wikipedia.org/wiki/Sociogramme>



Ce réseau de liens (flèches en jaune) montre principalement la jeunesse de la mission développement social, en effet, la chargée de mission (au centre) entretient des relations avec les référents sociaux mais sans qu'il y ait réciprocity actuellement (flèches unidirectionnelles).

La refonte de l'organigramme⁷⁶ en 2017 a mené à la création de missions transversales⁷⁷ regroupées majoritairement au sein du nouveau service de développement des publics, dont fait partie la mission développement social. Dans un contexte de renouvellement de l'encadrement, un tiers du comité de direction a été renouvelé ces dernières années, de refonte de l'organigramme, de création de nouveaux services, tel le développement des publics, et de nouvelles fonctions, les « chargés de », la gestion du changement et la soutenabilité des évolutions sont évidemment les principaux chantiers managériaux à ouvrir à l'avenir.

⁷⁶ Annexe 8 : Organigramme du réseau des bibliothèques de Bordeaux 2017

⁷⁷ Missions évoquées plus précisément en partie I, p19

On notera également que les chargés de missions ne collaborent que très peu entre eux, mais on peut espérer que le retour de la responsable du service développement des publics favorisera leurs coordinations et que l'émulation autour de la mission sociale puisse également y contribuer à l'avenir.

On remarque en outre que les interactions entre centres, c'est-à-dire entre les bibliothèques de quartiers et les différents domaines documentaires de la bibliothèque Mériadeck, sont quasiment inexistantes, le mode de fonctionnement étant celui de la sectorisation ou du « silo », à l'exception de quelques bibliothèques de quartiers qui parviennent à collaborer sur certains projets.

2) ATTENTES MANAGERIALES FORTES

a) Les besoins structurels

Le contenu des entretiens menés avec les seize référents sociaux, auxquels on peut ajouter l'interviews de six chargés de mission, est relativement éclairant et leur nombre suffisant pour pouvoir proposer un diagnostic des besoins managériaux.

L'attente qui revient le plus souvent chez les chargés de mission est liée à la difficulté de s'emparer pleinement de leur fonction avec pour plusieurs d'entre eux l'identification d'un manque de compétence en gestion de projet, d'équipe et d'ingénierie. La grande majorité d'entre eux ne réalise pas de veille sur leur domaine de compétence ce qui accentue leur impression de ne pas maîtriser les contours de leur mission et ne permet pas d'avancer avec confiance sur les projets et avec les partenaires. Ces compétences font partie des attendues liées à la fonction de « chargé de », comme on peut le lire, par exemple, dans la fiche de poste du chargé de mission développement social⁷⁸.

Ces besoins en formation sont bien identifiés et constituent une priorité pour la direction. Par ailleurs, une nouvelle démarche de réflexion collaborative dite « ADN », pour Acteur d'une Dynamique Nouvelle, portée par la direction mutualisée des ressources humaines, ville et métropole de Bordeaux, permet dorénavant aux nouveaux managers de profiter d'une formation commune de quatre modules pour les accompagner à la prise de poste⁷⁹. Les chargés de missions pourront en bénéficier.

⁷⁸ Annexe 10 : Fiche de poste du chargé de mission développement social

⁷⁹ Exemple anonymisée d'une convocation d'un encadrant à la formation « Encadrant d'une Dynamique Nouvelle action » dispositif mis en place dans le cadre de la démarche ADN

Autre difficulté identifiée, l'incapacité à trouver un fonctionnement propice à l'action collective, qu'il s'agisse des agents ou des chargés de missions. Le travail de groupe, la collaboration, sont plutôt bien accueillis en tant qu'objectif mais la mise en place apparaît comme trop lourde et irréalisable.

La création récente des postes de chargés de missions exerçant de nouvelles fonctions transversales (2017) n'est pas toujours bien comprise par les agents sur le terrain, qui constatent seulement leur impact négatif sur la charge de travail, se sentant sur-sollicités par les demandes de chaque « chargé de », qui ne semblent pas coordonner leurs actions, leurs méthodes et leurs outils.

b) Les besoins conjoncturels

Le contexte organisationnel dans le lequel les entretiens ont eu lieu doit être spécifié. En effet, la refonte récente de l'organigramme couplé à un nouveau dispositif de « bourse de l'emploi » interne est perçue par certains agents comme une étape extrêmement difficile et anxiogène, liée selon eux à un manque d'accompagnement managérial sur la prise des nouveaux postes.

Pour rappel, la bourse de l'emploi est le déploiement d'un processus de mobilité interne dont les objectifs sont :

- le réengagement des agents lié à la transparence du processus de mobilité
- la création de nouvelles opportunités d'évolutions professionnelles
- la promotion des talents, en favorisant les mobilités on augmente les chances d'évolution de carrière des agents.
- et dans selon les contextes une réallocation des ressources à moindre coût

Le climat social et le contexte de forte tension lié à l'ouverture du dimanche de la bibliothèque Mériadeck, une grève ayant été déclenchée alors que les conditions de compensations étaient très favorables, montre, c'est mon hypothèse, que ce mouvement collectif trouve les racines de son mécontentement ailleurs.

Au cours des entretiens, plusieurs interviewés ont ainsi exprimé le sentiment d'un manque de reconnaissance et d'égard. Les événements qui ont été cités pour illustrer cette sensation sont le réaménagement de l'espace musique au troisième étage ainsi que la redéfinition de l'action culturelle sur le réseau, et notamment une réunion qui concernait la définition des différents formats et moyens de programmation culturelle.

3) PISTES DE FONCTIONNEMENT

Pour répondre à ces alertes, il faut agir sur l'environnement de travail et sur les méthodes d'organisation du travail. Si l'on devait prioriser les actions, il serait préférable à mon sens, de commencer par accompagner la montée en compétences des équipes.

En effet, la composition d'une collection cohérente et la mise à disposition des documents demeurent des missions traditionnelles des bibliothèques, mais elles sont aussi des établissements culturels du vingt-et-unième siècle, accueillant de nouvelles pratiques culturelles et donnant la place à de nouveaux usages. Pour ne citer que quelques exemples, on peut évoquer les attentes des usagers en matière de médiation numérique, de recommandation personnalisée en face à face et sur les réseaux, d'expériences nouvelles, d'actions plus accessibles et populaires ou d'une meilleure prise en compte de la vie quotidienne avec des accompagnements ciblés : accès au droit, réussite professionnelles ou éducatives...etc

La bibliothèque en tant qu'établissement public a par ailleurs l'obligation d'adapter son service (principe de mutabilité du service public) et donc, *a minima*, de suivre les pratiques et attentes des publics.

Dans ce contexte, l'accompagnement au changement des agents doit être assuré par l'équipe managériale. Organiser un temps d'échanges collaboratif de type « séminaire vert » pourrait être l'occasion de se projeter ensemble dans ces nouvelles missions et d'accompagner les équipes vers une nouvelle vision du métier de bibliothécaire.

Développer l'ingénierie, créer du lien en interne

- 1. Travailler son expertise**
 - Initier une veille thématique (9 thèmes)
 - Piloter en toute transparence : outils de gestion de projet partagés PODO, TRELLO
 - Dialoguer simplement : outil de conversation collaborative SLACK
- 2. Se sentir reconnu et estimé**
 - Initier le dialogue : organiser un séminaire pour discuter des modes de travail et favoriser la cohésion de groupe
 - Avoir une action symbolique pour tous (QVT) : Morning yoga, relaxation ou ergonomie

Un environnement et des outils renouvelés

a) Mise en œuvre

Parce qu'une stratégie doit aboutir à une mise en œuvre la plus détaillée et simple possible, voici quelques propositions de mise en œuvre.

Une des propositions organisationnelles du mode opératoire ci-contre me paraît particulièrement prépondérante : annoncer le fonctionnement de la mission sociale aux agents, et les entraîner à concevoir des « projets réseau » qui correspondent aux besoins du territoire.

Les besoins sociaux du territoire s'obtiennent par une analyse fine, des données sociales que l'on retrouve sur la [cartographie](#) par quartier mais aussi, de la représentativité ou non de la population du quartier au sein du lectorat de chaque bibliothèque.



Mode opératoire stratégie d'action sociale

L'exemple de la bibliothèque Bacalan permet d'esquisser quelques pistes pour adapter les offres, les services et les choix documentaires.

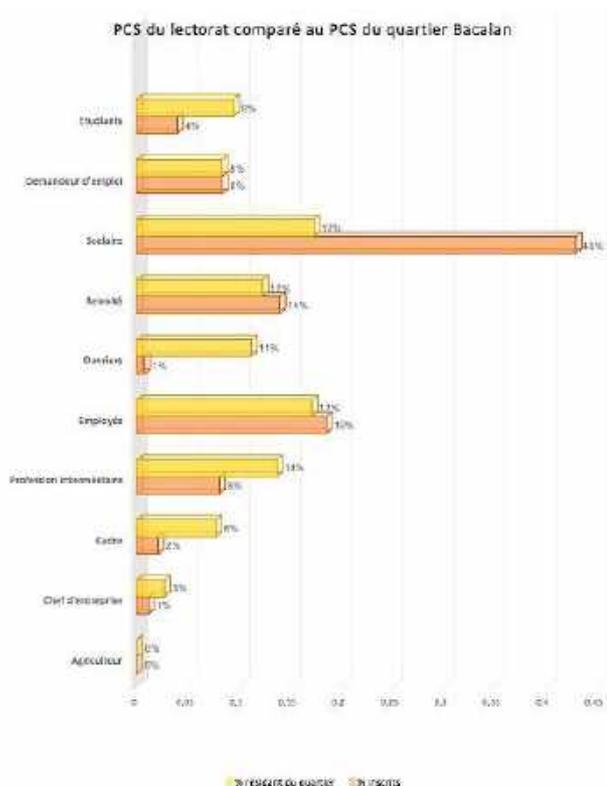


Tableau 1 Comparaison par PCS

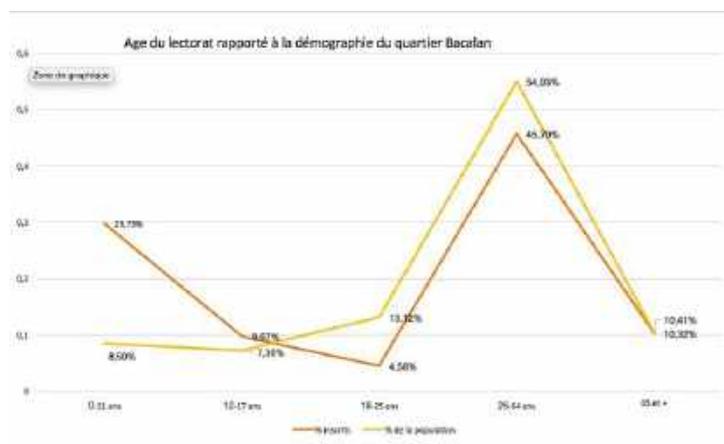


Tableau 2 Comparaison par classes d'âge

Grâce aux données démographiques du quartier Bordeaux Maritime obtenues auprès du CCAS, il est possible d'identifier des pistes de développement pour la bibliothèque Bacalan.

A titre d'exemple, on constate que les jeunes adultes sont sous-représentés au sein du lectorat de la bibliothèque Bacalan, 4,58% du lectorat a 25 ans contre 13,12% dans le quartier.

De la même façon, les professions et catégories socioprofessionnelles des chefs d'entreprises, cadres, professions intermédiaires, étudiants et ouvriers, sont sous représentées au sein du lectorat de la bibliothèque de Bacalan.

Le travail de connaissance des attentes, désirs, loisirs, des publics cités précédemment semble donc une priorité pour cette bibliothèque, une analyse fine des données SIGB assortie d'une veille ou d'une observation dite ethnographique des pratiques de ces publics de type « *sweeping*⁸⁰ » pourraient être envisagées.

En s'appuyant sur les données sociodémographiques de la cartographie, on comprend que ce quartier en pleine reconfiguration, à la population historiquement modeste, est en voie de gentrification.

En termes de conquête de publics, il serait bon d'agir à chaque « bord » du spectre, en direction des ouvriers et des étudiants modestes mais aussi en direction des professions libérales et catégories socioprofessionnelles supérieures. En revanche, les actions sociales à prioriser seraient plutôt liées à l'insertion professionnelle et à la réussite éducative.

Sur la base des données statistiques issues de l'analyse des besoins sociaux, on peut indiquer pour chaque bibliothèque quelques pistes de développement afin qu'elles puissent adapter aux mieux leurs actions sociales aux besoins du territoire.

Vous pouvez vous reporter à la stratégie d'action sociale⁸¹ pour en apprendre davantage sur les actions proposées.

⁸⁰ *Sweeping library* : cette méthode comporte deux techniques, les *seating sweeps* et les *bench studies*, correspondant respectivement à une technique d'observation flottante à un moment donné et une observation statique ciblée où on étudie la séquence des comportements dans un espace tout au long d'une journée, cf. Mariangela Roselli, « Les enquêtes qualitatives en bibliothèque : quelles techniques pour quels résultats ? », Presses de l'Enssib, p. 80-92

⁸¹ Annexe 3 : Stratégie action sociale pour le réseau des bibliothèques de la ville de Bordeaux

La bibliothèque Bordeaux-Lac :

Le portrait de territoire du quartier est très semblable à celui de Bacalan, le projet de rénovation urbaine des Aubiers ne suit pas la même temporalité que celui du quartier Bacalan mais sa trajectoire reste très comparable. *A l'instant T*, la priorité reste les actions en directions des enfants et des jeunes notamment dans le domaine de la réussite scolaire et des opportunités d'orientations. La population du quartier aux revenus particulièrement modestes devrait bénéficier de tous les accompagnements possibles dans les domaines numérique, administratif, de découverte culturelle et d'insertion professionnelle (se reporter à l'objectif 3.3 et aux enjeux 2 et 5 de la stratégie, annexe 3).

La bibliothèque Grand-Parc :

Les caractéristiques du quartier nécessitent de prioriser les isolés résidentiels, la population en recherche d'emplois et les adolescents. Des actions dans le domaine de l'insertion professionnelle et en direction des séniors peu mobiles s'impose.

Un travail de fond dans le domaine de la réussite scolaire et de la sensibilisation aux arts pour un public adolescents pourrait être lancé, une idée serait de proposer des rencontre VIP de Guest du web, youtubers et bloggeurs très suivis dans les domaines des sciences, de la beauté ou de la recommandation de livre pour ado. D'ailleurs, selon une [étude Okapi de 2017](#)⁸² 72% des 11-14ans cite YouTube comme leur site préféré, l'étude reprend les vidéastes les plus suivi sur le net par ces 11-14 ans (se reporter aux objectifs 1.3 et 4.1 et enfin 6.2 de la stratégie, annexe 3).

La bibliothèque Caudéran :

Dans le quartier Caudéran, 1/3 de la population à plus de 55 ans et un grand nombre de séniors sont considéré comme des résidents isolés. Des actions en directions des foyers, résidences de type Ehpad et clubs séniors seraient adaptées.

Dans ce quartier également attractif pour les familles, où le profil économique et social de la population se transforme au profit d'une couche sociale supérieure, la bibliothèque pourrait se tourner vers les offres « expérientielle » et les initiations dans différents domaines, on peut penser par exemple à la découverte de langues étrangères, aux micro-formats dans le domaine du sport, du DIY, de la cuisine saine...

La bibliothèque Jean de la Ville de Mirmont :

Le quartier Saint-Augustin, Tauzin est jeune, 37% des habitants ont moins de 25ans, et attire les étudiants. Le profil socioéconomique des habitants correspond à celui des catégories socioprofessionnelles supérieures. Des actions liées à la maîtrise des outils numériques, à l'orientation, ou à la recherche et aux sciences pourraient être intéressantes à poursuivre (se reporter à l'objectif 6.2 et 6.3 de la stratégie, annexe 3).

La bibliothèque Mériadeck :

En raison de son statut, la bibliothèque Mériadeck devraient offrir des services dans tous les champs, même si évidemment il ne s'agit pas de négliger les habitants du quartier, qui sont plutôt des étudiants, des retraités et des personnes isolées. Des actions « hors les murs », au cœur du centre-ville devraient être entreprises, comme c'est le cas dans les autres quartiers. Des dispositifs de portage expérimentés et des actions en faveur de la réussite étudiante pourraient être lancés.

Loin de croire que les étudiants ne sont pas le public naturel des bibliothèques municipales, je pense qu'ils peuvent être une ressource précieuse. D'ailleurs, une jolie idée développée par les bibliothèques universitaires de La Rochelle pourrait être reprise. On trouve dans leurs espaces des murs où les étudiants échangent des compétences, 3h d'anglais par semaine contre 3h heure de soutien en maths financières, 2h de cours de piano contre 2h de coréen, les possibilités sont multiples et le côté « vintage » et simple de l'idée participe à son succès (à retrouver quelque peu modifié en 4.1.3 de la stratégie, annexe 3).

La bibliothèque Saint-Michel :

Ce quartier jeune, 42% des résidents ont moins de 25ans, compte également un nombre important de demandeurs d'emplois. Des actions dans le domaine de l'insertion professionnelle paraissent incontournable, les jeunes devraient également être pris en compte dans la construction des actions éducatives de type « accompagnement à la maîtrise des attendus scolaires » (se reporter à l'objectif 6.2 et 1.3 de la stratégie, annexe 3).

La bibliothèque Bastide :

Au sein du quartier Bastide 21% des habitants ont plus 60ans, la population des seniors est en augmentation, les familles monoparentales aux revenus modestes sont également fortement représentées, tout comme les demandeurs d'emplois. Des actions en directions des seniors isolés résidentiels, des clubs séniors et des Ehpad sont à prioriser. Favoriser les ateliers d'accompagnement aux démarches et les micro-formats culturels pour les familles peut être également intéressant (se reporter à l'objectif 4.3 et 3.2 de la stratégie, annexe 3).

La bibliothèque Flora Tristan :

Le quartier Bordeaux Sud est particulièrement jeune, 42% des résidents ont moins de 25 ans, la présence d'étudiants et de demandeurs d'emplois est également forte. Ce quartier connaît également un processus de gentrification avec une arrivée importante de catégories socio-professionnels supérieures.

Comme dans le quartier de Bordeaux-maritime, il faut à la fois mener des actions en directions des familles par des actions culturelles et ludiques, des enfants par des accompagnement aux devoirs et des mini-forum des métiers qui peuvent également intéresser les adultes (c'est le cas à la bibliothèque de Saint-Nazaire). Accompagner les demandeurs d'emplois paraît incontournable. Enfin pour ce qui concerne les jeunes adultes et les catégories supérieures, des micro-formats culturels pourraient être construits (se reporter aux objectifs 4.3, 1.3 et 5.1 de la stratégie, annexe 3). La logique est en réalité la même que lorsqu'on pense la politique documentaire.

La bibliothèque Jardin public (bibliothèque dédiée aux enfants) :

Dans le quartier des Chartrons, un habitant sur cinq à moins de 20 ans et le quartier, attractif, compte 3400 élèves et étudiants. La bibliothèque peut investir pleinement l'enjeu 6 « pour la réussite éducative » (se reporter à la stratégie) mais aussi favoriser l'inclusion des enfants en situation de handicap et offrir des temps d'échanges à leurs parents (objectif 5.1). Par exemple, l'association [Ikigai](#), « l'école du samedi » permet aux enfants de découvrir des métiers passionnant chaque samedi et expérimenter à leur niveau des différentes voies possibles : médecine, cinéma, écrivain.... Une autre piste consisterait à investir les dispositifs EAC (éducation artistique et culturelle) avec des bibliothèques du réseau et notamment avec les bibliothèques implantées au cœur des « quartiers politique de la ville » ce qui favoriserait le croisement des publics et modifierait les représentations de part et d'autre.

b) Pour une mise en œuvre efficiente, une année pour intégrer les nouveaux concours de l'action sociale



Proposer une année de l'action sociale peut être déroutant mais cela s'explique aisément.

Evidemment il ne s'agit pas de proposer un déploiement immédiat mais plutôt à un horizon 2020-2021. Le développement social en bibliothèques prend plusieurs formes et j'ai pu identifier en quatre mois neuf thèmes (se reporter à l'annexe 6), qui peuvent être investis de différentes manières, par des partenariats classiques, par une gestion en régie des bibliothèques ou par des [mécénats de compétence](#).

Cependant, qu'il s'agisse des formats, des neuf domaines en eux même ou de nouveaux modes de travail collaboratif, cela demande nécessairement un temps d'acclimatation pour les équipes. Réfléchir ensemble à la mise en œuvre de cette stratégie, enrichir leurs compétences, retrouver l'envie de faire ensemble, maîtriser les outils d'analyse du territoire, tels sont les défis à relever.

Dans ce cadre, il ne suffit pas que chaque bibliothèque du réseau se contente de répondre aux attentes des habitants de son quartier d'implantation, car la mise en place d'une offre sociale globale est nécessaire pour atteindre les objectifs opérationnels précédemment évoqués. D'ailleurs plusieurs portraits socio-économiques de quartiers se ressemblent, et il est donc naturel que les bibliothèques du réseau contribuent ensemble, par des projets communs, au développement social des bordelais.

II. CONCLUSION

La principal défi de cette mission consistait à répondre à la question du « comment » : comment analyser les besoins sociaux et s'assurer que nos diagnostics évoluent dans le même mouvement que les attentes, comment limiter le périmètre de l'action sociale d'une structure de lecture publique et compléter les offres institutionnelles et associatives présentes, mais aussi, comment accompagner l'évolution des pratiques professionnelles pour rester connecté aux soubresauts de la société, être un lieu de confort pour toutes les générations et de mixité sociale et enfin comment sur le terrain faire véritablement prendre corps à une stratégie concrète, qui ne donnera aucun résultat si elle reste une charte abstraite, ou une simple une déclaration d'intention.

Il est difficile de donner une réponse définitive à ces questions, et de savoir même s'il existe une solution idoine permettant de répondre par une politique de lecture publique à ces défis. Cependant tout dirigeant territorial et *a fortiori* tout futur responsable d'établissement se doit de proposer des projections.

C'est pourquoi je propose qu'une approche systémique soit privilégiée, consistant à agir dans les neuf domaines du développement social précédemment identifiés (cf. annexe 9), de concentrer les forces et les ressources pendant une période donnée (« l'horizon social 2020 – 2021 » tel que proposé ci-avant) dans la voie du développement social, en prévoyant à l'issue de cette période une évaluation des actions menées.

Cette méthode permettrait en premier lieu d'instaurer certains automatismes dans les pratiques professionnelles, le recours nécessaire au diagnostic de territoire, la prise d'appuis sur des objectifs opérationnels pour organiser l'action et l'inscription de toute action structurante dans le cadre de grands enjeux de direction. Elle permettrait en second lieu de collaborer plus efficacement autour d'objectifs partagés en externe, voire à terme d'améliorer les conditions contractuelles avec les partenaires.

Cette première phase permettrait à tous de s'approprier les outils d'analyse et les objectifs opérationnels par des exercices de mise en pratique ou de mise en commun des diagnostics de quartier. Dans une seconde phase, il s'agirait de construire en commun les actions et projets sociaux du territoire en partant des caractéristiques communes des populations réparties sur les huit quartiers.

Ainsi mise en œuvre, la stratégie permet de s'assurer de la pertinence, c'est-à-dire de l'adéquation de l'offre avec les besoins sociaux des habitants et de la cohérence, c'est-à-dire la juste adéquation entre les moyens mis en œuvre et les objectifs opérationnels fixés dans la stratégie de l'action sociale (détaillée en annexe 3).

Récapitulatif des préconisations pour un fonctionnement de la mission action sociale :

