

# FÉDÉRER LES ÉQUIPES À L'ÉCHELLE D'UN RÉSEAU DE MEDIATHEQUES À TRAVERS DES PROJETS CONSTRUITS EN COMMUN

C.A. PAU BÉARN PYRÉNÉES

RAPPORT  
STAGE DE  
PROFESSIONNALISATION

INET

Élèves conservateurs de  
bibliothèques

**Tuteur au sein de la collectivité**

**Marie CARREGA**

Directrice du réseau des médiathèques de Pau-Béarn-Pyrénées

**Rapport rédigé par**

**Emilie RICHARD, [emilie.richard@conservateur-inet.org](mailto:emilie.richard@conservateur-inet.org)**

**Date**

08/03/2019



## REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier l'ensemble des équipes des médiathèques de Pau-Béarn-Pyrénées, pour la qualité de leur accueil et leur envie de partager leurs pratiques et leur métier. Merci à tous les responsables d'établissement de m'avoir ouvert leurs portes.

Je remercie chaleureusement les responsables de groupes de projet et chargés de mission avec lesquels j'ai pu collaborer tout au long de ce stage : Myriam Vermot, Stéphane Andrieu, Véronique Coste, Hourida Hamadi, Aurélia Despert, Nathalie Martin, Anne Molier, Franck Remazeilles, Anne-Laure Garrigues et Frédérique Dutilleul.

Je remercie également Marie Carrega et Claire Mayot pour leur écoute et leur implication tout au long de ce stage. Ces quatre mois auront, grâce à la confiance qu'elles m'ont accordée, largement contribué à ma formation.

# I. TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	2
I. TABLE DES MATIÈRES.....	3
II. INTRODUCTION .....	4
III. FÉDÉRER : POUR QUOI ?.....	6
1. Présentation du réseau des médiathèques.....	9
a. Présentation générale .....	9
b. Le réseau des médiathèques en quelques chiffres .....	10
c. Les usagers du réseau des médiathèques .....	11
2. Poursuivre la constitution du réseau : un enjeu stratégique de développement de la lecture publique .....	13
IV. MA MISSION DE STAGE : LE CHOIX DE DEUX PROJETS FÉDÉRATEURS .....	17
1. La démarche de projet de service .....	17
2. Ouverture de la médiathèque André-Labarrère le dimanche .....	19
3. Deux projets d'envergure, qui questionnent la capacité à fédérer à l'échelle d'un réseau .....	19
V. ELÉMENTS DE MÉTHODE : INSTAURER UNE DYNAMIQUE DE TRAVAIL EN COMMUN.....	21
1. Un maître-mot : communiquer.....	21
2. l'équipe de direction : le lieu du (grand) débat .....	26
3. Reformuler et donner à voir : un enjeu pour fédérer .....	29
4. Anticiper un pilotage et une gouvernance pour le PCSES .....	33
5. Difficultés rencontrées .....	37
a. Management transversal sur le temps long .....	37
b. Les orientations stratégiques et le diagnostic .....	37
c. Un choix cornélien : tester à tout prix ou s'inscrire dans les dynamiques existantes ? .....	37
VI. ANNEXES .....	39
1. Suivi des réunions .....	39
2. Le projet de service des médiathèques de Pau-Béarn-Pyrénées (extraits).....	39
Table des illustrations.....	63

## II. INTRODUCTION

Mon stage au sein de l'Agglomération de Pau-Béarn-Pyrénées a été l'occasion d'appréhender une structuration des médiathèques **en réseau**.

Par ailleurs, ce stage avait pour but de me questionner sur le sens donné au travail, et sur la capacité conjointement à impulser une dynamique et à *emmener* ses équipes<sup>1</sup>, dans toutes leurs diversités, dans une même direction. Les questions thématiques de communication interne ainsi que de management-réseau étaient donc au cœur de mes aspirations d'apprentissage en entrant au sein des médiathèques de Pau-Béarn-Pyrénées.

La mission première qui m'incombait fut la « **finalisation** » du **projet de service**, débuté en mars 2018. « Finalisation » car il s'agissait à la fois de clore la démarche de projet de service et de redonner du sens à celle-ci, un an après son initiative. Mes tâches consistaient techniquement d'abord dans la collecte des actions proposées par les équipes, la mobilisation des groupes de travail dans la rédaction de fiches actions, la définition avec l'équipe de cadres et les animateurs de groupes d'une orientation stratégique commune regroupant les objectifs définis par chacun des groupes, et enfin la priorisation de ces actions. Dans un second temps, j'avais pour mission de rédiger le projet de service, de le présenter synthétiquement et de le porter vis-à-vis de la tutelle et des équipes.

En filigrane, c'est également la défense de cette démarche de projet de service qui se jouait au cours de ce round final. En effet, il m'a semblé que ma mission avait aussi pour but de redonner du sens à ce projet, d'explicitier en fin de parcours la méthodologie adoptée, les enjeux soulevés, la place des actions proposées dans ce texte stratégique, les différentes strates de validation qui suivent la rédaction du projet... Bref, mon défi au cours de ces quatre mois de stage fut aussi de (re-)donner les objectifs de l'outil ayant lui-même pour but de définir les objectifs stratégiques du service pour les cinq prochaines années. *Finaliser* donc : mettre au point de façon détaillée le projet mais aussi continuer à lui assigner un but, une fin à atteindre.

Au-delà de cette mission centrale et qui a occupé environ 70% de mon temps de stage, je fus également sollicitée sur le dossier de **la préparation de l'ouverture du dimanche à la médiathèque André-Labarrère**. Cette mission secondaire s'est imposée dans le calendrier de mon stage et m'a permis de me former sur d'autres aspects : la mise en place d'un projet politique, les négociations syndicales, les questions RH et organisationnelles suscitées par

---

<sup>1</sup> *Emmener* soit « mener avec soi », non *amener* (« conduire ») ou *mener* (diriger).

l'ouverture du dimanche, les stratégies de motivation du volontariat, le financement DRAC de l'extension des horaires, le projet culturel à construire...

Au cœur de ces deux missions ? La question du management au sein d'un réseau et plus précisément celle de la fédération des équipes autour de projets. C'est cet axe en particulier que j'aurai soin de développer au sein de ce rapport.

### III. FÉDÉRER : POUR QUOI ?

Fédérer son équipe. C'est là l'objectif de tout manager du XXIème siècle, du moins si l'on en croit la littérature à ce sujet. Le thème suscite tant l'intérêt que les articles s'accumulent sur la question : Comment fédérer son équipe<sup>2</sup> ? Quels outils pour fédérer son équipe<sup>3</sup> ? Revues, blogs et sites web spécialisés, formations et ouvrages professionnels – tous ont un volet dédié à la fédération d'équipe. Mais pourquoi cet intérêt ? Pourquoi ce leitmotiv et, plus étonnant : n'a-t-on jamais considéré cet élément auparavant ?

La place des Hommes au sein des organisations s'est en partie construite autour de la force de travail de chacun. Les grandes vagues de management ont eu pour objectifs le gain de performance et d'efficacité, que l'on considère pour cela une organisation fordiste ou le *lean* management. Après les crises des années 2000 en France, qui ont connu la déflagration des risques psycho-sociaux et de la crise financière de 2008, il n'est plus question de gagner en performance *sur* l'humain, l'optimisation du nombre de travailleurs ayant déjà été effectuée, mais bien de rogner sur les dépenses liées aux pertes dues à *l'implication moindre* des travailleurs.



Figure 1 : Pyramide des besoins selon Maslow

Dès la première moitié du XXème siècle des psycho-sociologues se sont attachés à éclairer l'impact positif de la motivation de l'individu au travail. Or la motivation est suscitée, entre-autres leviers, par la considération et la reconnaissance.

Les "nouveaux" objectifs des modes de management qui essaient à l'heure actuelle sont de garantir la motivation de chacun au travail, de définir des objectifs porteurs de sens,

autour de valeurs communes partagées de tous au sein par l'organisation. Il s'agit également, en donnant du sens au travail, de prévenir en partie les risques psycho-sociaux. Pour cela, les managers sont formés à l'animation de réunion, au design de politiques publiques, à la construction de documents stratégiques mettant en avant les valeurs et buts poursuivis par l'organisation.

---

<sup>2</sup> <https://www.petite-entreprise.net/P-3917-81-G1-recette-manageriale-comment-federer-ses-equipes.html>

<sup>3</sup> <https://management.efe.fr/2018/05/16/communication-transversale-federer-son-equipe/>

Toutefois, dans ces modèles qui mobilisent l'individu, quelle est la place de l'engagement au sein du *collectif* ? Si c'est l'implication à 100% de chacun qui est le but recherché, pourquoi opter pour une démarche collaborative et ne pas, par exemple, se contenter au sein des entretiens d'évaluation de redonner individuellement du sens aux missions de chacun ?

La motivation est boostée par le partage avec autrui, d'autant que ce partage autour de valeurs communes permet à chacun de trouver sa place dans l'organisation. *Fédérer*, selon la définition proposée par le CNRTL c'est ainsi « grouper de façon organique ». Rien n'est moins anodin : fédérer c'est former un corps, composé d'éléments complémentaires poursuivant un but commun.

Fédérer c'est cependant *d'abord* travailler à définir ce « but commun », ce qui entre en écho avec la démarche de co-construction d'un projet de service. En effet, une théorie de la motivation, la théorie de la fixation des objectifs (*Goal Setting Theory*)<sup>4</sup> proposée par Locke dans les années 70, pointe du doigt l'impact des buts assignés aux tâches dans la construction de la motivation des travailleurs, à partir du moment où l'objectif est pourvu des caractéristiques suivantes :

- Il est en mesure d'attirer l'attention de l'agent
- Il permet de mobiliser les efforts sur des tâches permettant de l'atteindre
- Il encourage la mobilisation des efforts sur ces tâches
- Il facilite le développement de stratégies

Fixer des objectifs induit cependant différents éléments : l'objectif doit être en cohérence avec les capacités des individus, l'information et la communication sont primordiales en amont et après la réalisation de l'objectif, les objectifs sont partagés au moins de façon hiérarchique<sup>5</sup>. Il s'agit presque ici d'une méthode de construction des fiches actions qui composent un projet de service.

---

<sup>4</sup> P. Roussel, « La motivation au travail – Concept et théorie », Octobre 2000. Note n° 326, LIRHE, Université de Toulouse. Lien hypertexte :

[http://alain.battandier.free.fr/IMG/pdf/lirhe\\_note\\_326-00.pdf](http://alain.battandier.free.fr/IMG/pdf/lirhe_note_326-00.pdf)

<sup>5</sup> Ibid. : « Locke et ses collaborateurs (1981) concluent que la fixation des objectifs dans une organisation améliore la performance des employés quand :

- Ils considèrent avoir les capacités nécessaires pour atteindre les objectifs.
- Un feed-back est mis en place. [...]
- Des récompenses sont données lorsqu'un objectif est atteint.
- L'encadrement de l'organisation soutient les objectifs de ses subordonnés et collabore aux programmes de fixation des objectifs.
- Les employés acceptent les objectifs qui leur sont fixés sur la base de l'information qui leur est communiquée. »

Mais, là où la fédération d'équipe va plus loin que cette théorie qui s'attache à décrire un phénomène individuel de motivation, c'est qu'elle élargit le partage des objectifs au niveau d'un groupe. Elle agit donc sur la *transversalité* du dialogue, qui n'est plus seulement hiérarchique (chacun négociant ses objectifs avec son supérieur, comme lors de l'entretien d'évaluation), mais horizontale. L'échange, le dialogue et plus généralement les liens<sup>6</sup> interpersonnels entre individus contribuent à donner du sens aux tâches effectuées. Il semble que cet élément reprenne en creux ce qui se noue au moment des discussions permettant de définir les objectifs à atteindre, notamment au sein des réunions de groupes de travail lors de la construction collaborative d'un PCSES. Plus que des orientations générales qui sont décrites et qui permettront de mobiliser individuellement, c'est la capacité de chacun à compléter l'action des autres qui est attendu. Cette caractéristique marque une rupture avec une vision quelque peu caricaturale, fractionnée des tâches de travail, où chacun reste à la place/la tâche qui lui est affectée et travaille en silo. Elle permet également une organisation transversale du travail : le degré d'implication plus important engendre une autonomie elle-même plus importante de l'individu au sein du groupe. Le rôle du chef de projet, ou du manager transversal, est alors de garantir l'écoute et la discussion au sein du groupe. Elle sera également ensuite d'organiser la montée en compétence ou la valorisation des compétences de chacun au sein des projets à mener.

Ainsi, fédérer une équipe n'est pas seulement le fait de développer la motivation individuelle de chacun et d'amener individuellement une équipe à suivre des objectifs définis en commun. Construire un projet de service en ces termes n'aurait qu'un impact à mon sens limité, à long-terme, sur l'organisation. Cela consiste bien au-delà à permettre à chacun de *trouver* sa place au sein du collectif, et de recevoir une reconnaissance bilatérale, vis-à-vis de ses pairs et de ses supérieurs, pour les tâches effectuées en vue d'un objectif commun. C'est cet élément qu'il me semble aujourd'hui stratégique d'intégrer à toute démarche de projet de service et qui doit être préparé en amont.

Néanmoins, des interrogations demeurent quant à cette méthode de mobilisation et de fédération par objectif, auxquelles je n'ai pas toujours pu répondre au cours de mon stage :

- A partir de combien d'individus une équipe peut-elle être formée ? Au sein du PCSES co-construit dans le réseau des médiathèques, seuls les volontaires ont participé aux propositions d'actions. Comment inclure par la suite l'ensemble des agents ?
- Quels sont les types de projets les plus à mêmes de fédérer les équipes ? La comparaison entre le projet de co-construction du PCSES et le projet d'ouverture du dimanche contribuera à éclairer cette interrogation.

---

<sup>6</sup> Fédérer vient par ailleurs du latin *foederatus*, qui signifie « allié ».

- Contrairement à ce que pourrait laisser penser le foisonnement d'articles sur le sujet, la posture managériale ne prévaut-elle pas sur la méthode collaborative ? Sans répondre de façon irrévocable, il m'apparaît à l'issue de ce stage que le rôle du responsable des groupes de travail, du chef de projet ou encore du coordinateur est justement de s'emparer de la méthode collaborative pour en faire un outil managérial. Il ne s'agit pas d'appliquer une méthode, mais de profiter de chacune des possibilités offertes par celle-ci pour accompagner chacun à trouver sa place au sein de l'équipe.

Avant de montrer en quoi la fédération des équipes relevait d'un enjeu stratégique dans le contexte de l'agglomération de Pau-Béarn-Pyrénées, il me semble nécessaire de dresser une présentation du réseau et de ses services.

## 1. PRÉSENTATION DU RÉSEAU DES MÉDIATHÈQUES

### a. Présentation générale

**Le réseau des médiathèques de l'agglomération Pau-Béarn-Pyrénées est constitué de 12 établissements** : huit médiathèques d'intérêt communautaire, une bibliothèque patrimoniale, une bibliothèque en maison d'arrêt, un point relais lecture dans un centre social et une bibliothèque spécialisée sur la Montagne dans la Cité des Pyrénées.

Il dispose également de **deux médiathèques numériques** : l'une est accessible à tous les inscrits depuis le portail du réseau (offre VOD, livres numériques, autoformation, etc.) ; l'autre, nommée "Pireneas", valorise les collections patrimoniales. Elle est accessible à tous et sur le point d'intégrer la Marque Blanche de Gallica (projet 2019) pour un nouveau portail.

**Toutes les médiathèques du réseau sont progressivement réorganisées à l'aune du concept de 3ème lieu** depuis l'ouverture de la médiathèque André-Labarrère en 2012 et les réhabilitations des médiathèques Trait d'Union en 2014 et des Allées en 2015. Les médiathèques du réseau sont progressivement réorganisées et modernisées à l'aune de ce concept, afin d'offrir à chacun un lieu de lecture, de loisirs avec une programmation culturelle riche et variée. Le prêt et le retour automatisés des documents sont également progressivement implantés dans les médiathèques (André-Labarrère ; Trait d'Union ; Lons).

**Un projet de labellisation Tourisme et Handicap de toutes les médiathèques du réseau** est également en cours, quatre médiathèques ont déjà obtenu le label avec les quatre options. Chaque médiathèque s'applique à offrir un espace de convivialité accueillant, accessible à tous, permettant de bénéficier de l'ensemble des services et animations culturelles. Le réseau s'est

pour cela structuré autour d'une offre cohérente : **carte unique, gratuité du prêt, ouverture 7 jours sur 7** dans le cadre du dispositif ministériel "ouvrir plus ouvrir mieux", et **retours des documents en tous points** du réseau grâce à une navette inter-services.

Pour les communes qui ne sont pas dotées d'une médiathèque, **un projet alternatif de lecture publique de 54 Boîtes à lire, installées dans toutes les communes de l'agglomération est venue étoffer l'offre**. Ce service coordonné par les agents du réseau et complété par ses collections propose aux habitants des quartiers et des communes éloignées, des ouvrages sur le principe du book-crossing.

#### Synthèse des services offerts à la population :

- Prêt gratuit de tous les documents, pour une durée de 1 mois, avec jusqu'à 20 documents par carte (dont 10 CD et 4 DVD par médiathèque)
- Le retour des documents en tout point du réseau : une navette permet aux usagers de rendre n'importe lequel de leurs documents dans toutes les médiathèques du réseau.
- Des ordinateurs et un accès internet dans toutes les médiathèques du réseau.
- Un accès Wifi gratuit à la médiathèque André-Labarrère.
- Un portail-web et un catalogue en ligne.
- Des ressources numériques, pour la presse avec l'offre le Kiosk, l'autoformation, la vidéo à la demande avec la Médiathèque Numérique, les livres numériques et la musique avec l'offre de la Philharmonie de Paris...
- Prêt de liseuses (disponible dans André-Labarrère, Les Allées, Trait d'Union, Lons, Jurançon).

#### **b. Le réseau des médiathèques en quelques chiffres**

Le nombre d'inscrits connaît une augmentation constante depuis 2013 et culmine en 2018 à plus de 50 000 inscrits, soit **30% de la population desservie à l'échelle de la communauté d'agglomération**. Sur ces 30%, la moitié des adhérents viennent de la ville de Pau. Ce chiffre ne reflète par ailleurs pas la pluralité des usages autres de la médiathèque : utilisation des espaces, lecture sur place, participation aux animations...

Par ailleurs, le rayonnement du réseau des médiathèques s'étend au-delà de l'agglomération, étant donné que 15% des inscrits sont extérieurs à la Communauté Pau-Béarn-Pyrénées.

Il est intéressant de comparer les données du réseau des médiathèques aux données nationales et en particulier aux préconisations émises par l'Inspection Générale des Bibliothèques dans son rapport annuel.

Ainsi, le réseau des médiathèques se situe dans les normes ministérielles concernant l'importance de ses collections d'ouvrages, soit à un peu plus de 2 livres par habitant.

En 2017, le budget d'acquisition était à 3€ par habitant, soit davantage que les préconisations ministérielles (2€ par habitant). Concernant le personnel en 2017, on comptait dans le réseau des médiathèques 104.5 ETP, soit 6.45 ETP pour 10 000 habitants, dans les normes d'un établissement de taille comparable.

Communes pourvues de bibliothèques de lecture publique	Pau	Lescar	Billère	Lons	Jurançon	Gan
Ratio m2 par habitant	0,08	0,05	0,09	0,09	0,07	0,03*

Par ailleurs, le réseau est bien pourvu en équipement et en surface accessible aux publics, avec 0.06 m2 par habitant, et ce même sans compter la médiathèque de Gan, actuellement fermée pour une durée encore indéterminée suite à un dégât des eaux. Il se situe au-dessus du seuil préconisé par le Ministère de la Culture des 0.06 m2 / hab.

Les médiathèques sont également progressivement réhabilitées à l'aune du 3ème lieu. En 2018, c'est la médiathèque de Lons qui a été rénovée une partie de son mobilier et s'est équipé de robots de prêts-retours des documents. En 2017, la médiathèque de Jurançon a également été réhabilitée. Les prochaines requalifications concernent en priorité la médiathèque de Gan, et la réhabilitation de la médiathèque de Lescar, ainsi que le mobilier de la médiathèque André-Labarrère parfois détérioré.

La couverture des médiathèques sur l'agglomération est en évolution, marquée par l'ouverture dominicale de la médiathèque André-Labarrère à partir de janvier 2019 hors vacances d'été et les fêtes de Noël. Ainsi le réseau augmentera son amplitude horaire de 3h par semaine en 2019. La médiathèque André-Labarrère, figure de proue du réseau, est ainsi ouverte 43h par semaine, 7 jours sur 7. En moyenne, les médiathèques du réseau seront ouvertes 24h par semaine en 2019.

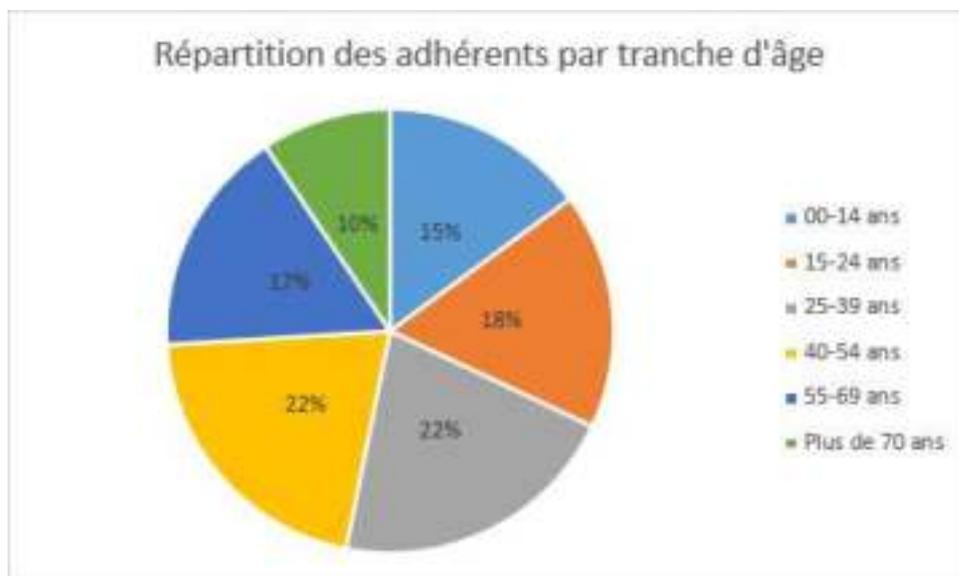
### c. Les usagers du réseau des médiathèques

En 2018, plus de la moitié des utilisateurs des médiathèques ont moins de 40 ans.

Les enfants sont bien représentés avec 15% de moins de 15 ans. Les enfants de 0-3 ans et les maternelles sont cependant peu représentés statistiquement, avec moins de 1% de cette classe d'âge ayant une carte à son nom. Même si ce chiffre peut s'expliquer par le fait que les parents

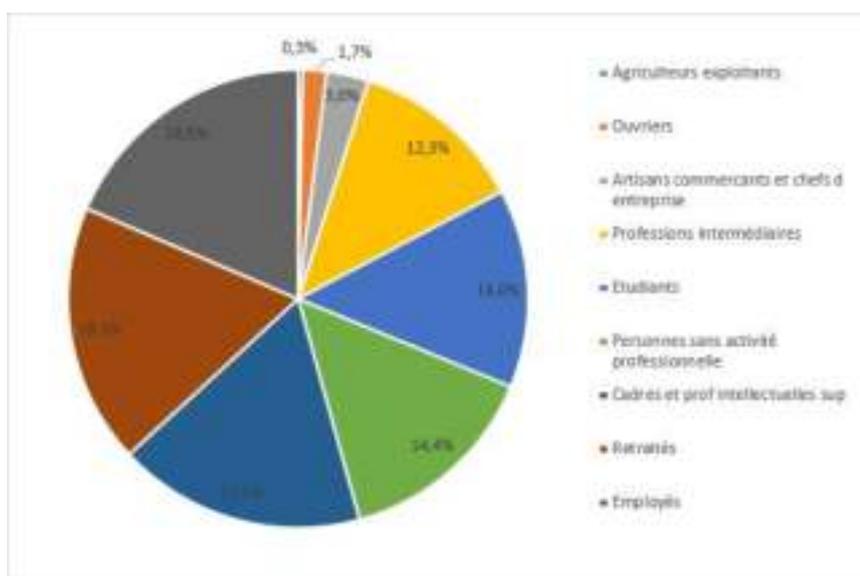
ne prennent pas une carte spécifiquement pour leur enfant, il s'agit d'un facteur potentiel d'évolution pour le réseau.

De même, les plus de 70 ans ne représentent que 10% des adhérents actifs, alors que la population est majoritairement vieillissante dans l'agglomération.



Les catégories socioprofessionnelles sont cependant assez diversifiées parmi les adhérents. Pour les populations adultes, les catégories d'emploi les plus représentées sont : les employés, les retraités, les cadres et professions intellectuelles supérieures, mais aussi les personnes sans activité professionnelle et les étudiants. Cette hétérogénéité témoigne de la diversité des approches culturelles des médiathèques ainsi que des efforts d'ouverture du service à un très large public.

Il reste cependant des marges de progression, notamment vis-à-vis des ouvriers et des professions intermédiaires qui représentent plus la moitié des actifs dans l'agglomération. Toucher ces populations en particulier permettrait un développement massif de ces publics.



## 2. POURSUIVRE LA CONSTITUTION DU RÉSEAU : UN ENJEU STRATÉGIQUE DE DÉVELOPPEMENT DE LA LECTURE PUBLIQUE

Le réseau de lecture publique de l'agglomération Pau-Béarn-Pyrénées est encore en construction, malgré des avancées importantes, qui contribuent aujourd'hui à son rayonnement. Certes, le réseau propose de nombreux outils et services partagés, à l'instar d'une carte unique pour les usagers, d'un portail web et catalogue commun, d'un service de retours des documents en tout point, ... La capacité de fonctionnement en réseau est également actée sur de nombreux aspects organisationnels, la lecture publique étant pourvue<sup>7</sup> :

- D'une direction commune, complétée également d'une équipe administrative et financière.
- D'une équipe de cadres veillant de façon transversale au Développement et à l'Innovation de la lecture publique (action culturelle, numérique, développement des publics, politique documentaire).
- D'un service centralisé du circuit du document (réception des commandes, catalogage et envoi à la plastification) et de navette.

Toutefois, certains éléments restent à construire, notamment dans l'homogénéisation des pratiques au sein du réseau :

<sup>7</sup> Voir l'organigramme du Service de Développement de la Lecture Publique

- Une politique documentaire commune et partagée (des axes de développement sont en cours de construction au sein du projet de service).
- Des plans de classement plus homogènes notamment dans les médiathèques de taille comparable (objectif à atteindre d'ici deux à trois ans).
- L'élargissement et le maintien de groupes de travail transversaux. Aujourd'hui ce sont les groupes de travail constitués de référents qui fonctionnent le mieux (numérique, action culturelle) ainsi que les groupes de concertation jeunesse et musique. Des groupes de travail centrés sur les pratiques d'accueil et de développement des publics, mais aussi sur la politique documentaire restent à construire. Concernant la politique documentaire par secteur, les groupes de concertation des acquisitions sont assez disparates et éclatés en fonction des secteurs.
- L'élargissement du service de navette aux réservations (prévu au sein du projet de service).

La volonté de travailler « en réseau » semble actée pour l'ensemble des agents. Toutefois les outils à construire pour faire vivre cette dynamique doivent être repensés, soit parce qu'ils se sont essouffés avec le temps, comme les groupes de concertation par secteur d'acquisition, soit parce qu'ils ont été réadaptés de façon singulière (à l'instar du plan de classement) par les établissements. Des actions allant en ce sens ont justement pu être formalisées par les agents au sein du groupe de travail « Personnel » dans la construction du projet de service.

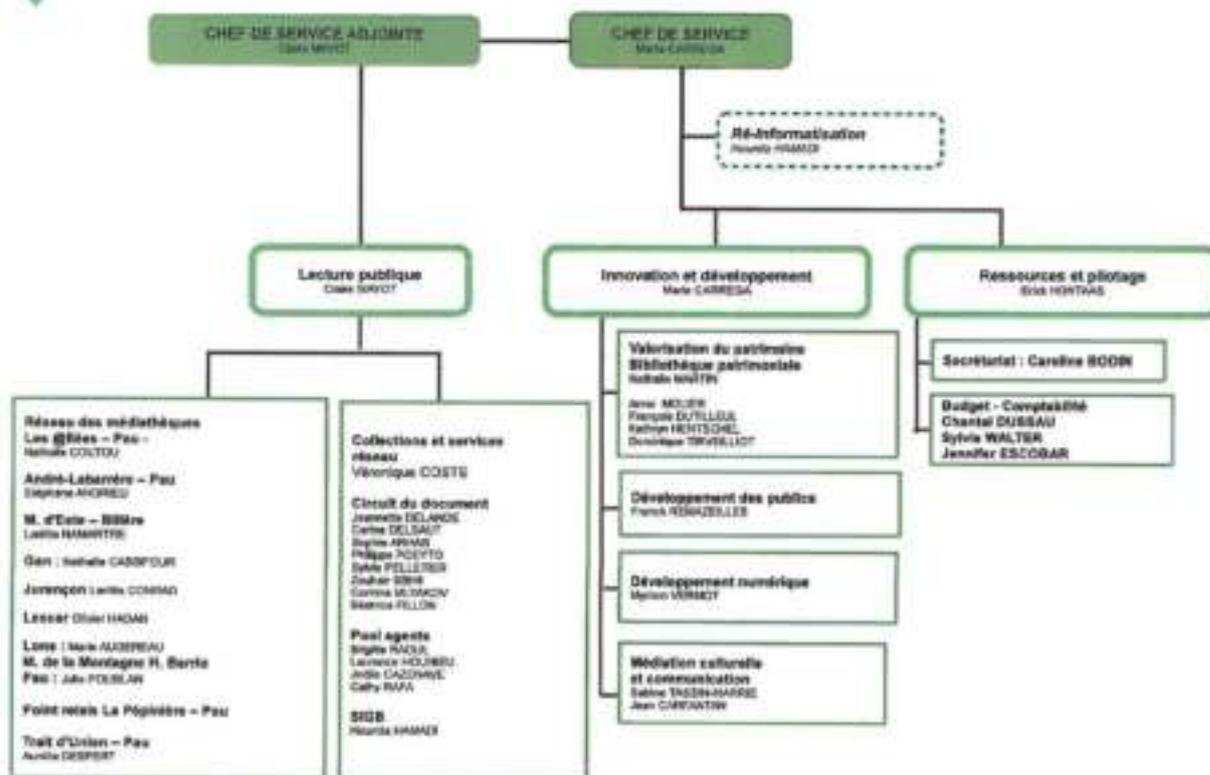


Figure 2 : Organigramme du Service de Développement de la Lecture Publique revu en 2017

Poursuivre la constitution du réseau demeure donc un enjeu stratégique de structuration du service. Les derniers maillons à mettre en place relèvent avant tout de la capacité à travailler ensemble à grande échelle, à fluidifier et faciliter les relations entre des sites différents. La force de frappe qui découlerait d'une forme aboutie de ce fonctionnement en réseau (notamment sur l'action culturelle) permettrait de proposer une offre de service pour desservir des communes au-delà des établissements actuels et notamment les villes rurales intégrées en 2018 à la communauté d'agglomération. Les objectifs visés par la structuration en réseau sont donc à la fois internes au service et externes, dans la mesure où la fluidification et la mutualisation interne des modes de travail permettrait davantage d'opportunités pour ouvrir le développement de la lecture publique hors de ses murs.



Figure 3 : Carte de l'Agglomération Pau-Béarn-Pyrénées en 2018

## IV. MA MISSION DE STAGE : LE CHOIX DE DEUX PROJETS FÉDÉRATEURS

Avec la réorganisation du service formalisée en 2017 par un nouvel organigramme, le Service de développement de la lecture publique était prêt à se structurer davantage. La direction a donc choisi début 2018 d'initier une démarche de projet de service. Parallèlement à cette démarche, un autre projet de grande ampleur fut planifié pour début 2019 : celui de l'ouverture de la médiathèque André-Labarrère le dimanche.

Ces deux projets se sont croisés dans le temps de mon stage. Ils me serviront de base expérimentale pour questionner les enjeux et outils de la fédération d'équipe. Après une présentation synthétique de la méthodologie générale adoptée pour chacun de ces projets, je mettrai en avant les éléments ayant permis de mettre en place la fédération des équipes.

### 1. LA DÉMARCHÉ DE PROJET DE SERVICE

Initier une démarche de projet de service en 2018 relevait pour la direction réseau avant tout d'un acte managérial fort : il s'agissait en effet de proposer aux équipes de construire le projet de développement de lecture publique avec elles. La prospective sur l'évolution du service est partagée par l'ensemble des acteurs – cadres et agents – qui participeront également à sa mise en œuvre. L'enjeu organisationnel d'une telle démarche au sein du réseau est à mon sens double : c'est à la fois permettre les échanges et le dialogue entre des équipes qui ne se côtoient pas forcément tous les jours, mais c'est aussi partager les références<sup>8</sup> de chacun pour construire des perspectives d'évolution en commun.

Outre ces éléments managériaux, la démarche de PCSES collaboratif donne une structure à l'offre de service pour les années à venir. Il permet de replacer la lecture publique de façon stratégique dans les politiques publiques en dressant un état des lieux de son intervention actuelle et en proposant une évolution de ses services à la tutelle. Techniquement, c'est également un document demandé dans la constitution de dossiers de subventions, pour assurer la cohérence entre les projets et les moyens mis à disposition.

Les agents du réseau ont ainsi été largement associés à la réflexion autour de ce projet tout au long de l'année 2018, afin de favoriser leurs idées, d'ancrer les propositions au cœur des problématiques métier et de fédérer les équipes autour d'ambitions communes. Les agents ont pu proposer leurs idées et les formuler au sein de sept groupes de travail axés autour :

---

<sup>8</sup> Références métiers, les idées, les expériences de terrain...

- du développement des publics (accueil, jeunesse, développement social),
- du développement numérique,
- de la politique documentaire,
- du patrimoine,
- du personnel.

Au total, ce sont **54 agents sur 115** qui se sont mobilisés sur une année pour ce projet.

Avant la constitution des groupes de travail, cinq principes fondamentaux ont ainsi servi de socle au projet :

- le public *au cœur de notre action*
- une politique documentaire *réinterrogée et adaptée aux publics*
- une offre numérique *amplifiée et adaptée*
- la *valorisation* du patrimoine
- l'accompagnement du personnel dans les grandes mutations du métier et des pratiques culturelles des habitants du territoire.

Ces principes ont été précisés au sein des groupes de travail, avant d'être étayés d'actions concrètes. Mon stage est arrivé à l'issue de ces groupes. Les équipes avaient donc construit leurs objectifs et développé leurs propositions en actions. Mon travail consistait à relever leurs propositions et à ordonner, avec la direction et l'équipe de pilotage du projet de service, ces actions pour faire émerger des dynamiques communes.

Cinq réunions avec l'équipe de direction et les responsables des groupes de travail ont structuré mon stage :

- 1 réunion de lancement de la réflexion sur les axes stratégiques du projet de service.
- 3 réunions pour la relecture et la priorisation des actions.
- 1 réunion de présentation du projet rédigé, ainsi que de lancement de la réflexion sur les modalités de mise en œuvre du projet de service (gouvernance, évaluation).

J'ai par ailleurs pu m'appuyer sur quelques dernières réunions des groupes de travail (jeunesse et développement social) pour suivre le rendu des fiches actions, ainsi que pour apporter mon aide technique dans leur rédaction.

## 2. OUVERTURE DE LA MÉDIATHÈQUE ANDRÉ-LABARRÈRE LE DIMANCHE

Parallèlement à cette démarche, la commande politique en 2018 s'est appuyée sur les résultats du Rapport Orsenna et le nouveau dispositif ministériel « Ouvrir Plus, Ouvrir Mieux », pour proposer une ouverture dominicale de la médiathèque André-Labarrère, tête de pont du réseau.

Au-delà de l'offre accrue de service à la population, la réalisation de cette commande politique fut également perçue comme une opportunité pour la direction de travailler autrement au sein du réseau des médiathèques : propositions d'actions culturelles décalées par rapport aux thématiques annuelles, ouverture à l'ensemble des agents du réseau au travail du dimanche, méthodes partagées d'évaluation, etc.

De façon complémentaire au projet de service, et dans la lignée de cette démarche, le projet d'ouverture dominicale fut donc également pensé et mené de façon collégiale, ouverte et transversale par la direction. L'occasion une nouvelle fois de tester la capacité à fédérer autour de projets construits en commun. Toutefois, les enjeux autour de l'ouverture dominicale demeuraient tendus et le choix de cette méthode de travail fut également un pari au vu des contraintes fortes pesant sur le projet : négociations syndicales en cours, contraintes financières et administratives avec la DRAC, contraintes liées aux ressources humaines et au droit du travail, etc. Sans compter le facteur temporel : le projet, entre la commande et l'ouverture effective, fut mené en moins de six mois.

## 3. DEUX PROJETS D'ENVERGURE, QUI QUESTIONNENT LA CAPACITÉ À FÉDÉRER À L'ÉCHELLE D'UN RÉSEAU

Contrairement à ma mission d'origine qui se limitait au suivi du projet de service, j'ai pu prendre part de façon poussée à chacun de ces dossiers. Il m'est très vite apparu que des enjeux similaires se jouaient :

- capacité à travailler ensemble et à faire-réseau, par-delà la notion d'établissements ;
- capacité de la direction à mener et fédérer autour de grands projets ;
- des méthodes misant sur la transparence et l'intelligence collective ;
- deux projets stratégiques impliquant la mise en visibilité des médiathèques sur le plan politique.

J'aimerais au sein de ce rapport, mettre au jour d'un côté des tendances qui ont structuré les méthodes collaboratives et de concertation au sein de ces deux projets, et de l'autre côté présenter les points qui ont pu me poser question. Il ne s'agira pas de comparer les enjeux soulevés par chacun de ces projets de façon singulière, mais de montrer comment une même volonté – celle de travailler de façon collaborative et concertée, en tâchant de donner du sens aux tâches effectuées et de permettre à chacun de prendre sa place au sein de l'organisation – a pu prendre forme au sein de ces deux projets.

## V. ELÉMENTS DE MÉTHODE : INSTAURER UNE DYNAMIQUE DE TRAVAIL EN COMMUN

Ainsi, plutôt qu'une structure linéaire exposant chacun des projets de façon chronologique, j'ai opté pour une présentation thématique, sur les éléments moteurs et auxquels j'ai particulièrement travaillé au cours de ce stage. Certes kaléidoscopique, cette présentation me permettra de mettre en avant les éléments les plus structurants.

### 1. UN MAÎTRE-MOT : COMMUNIQUER

Pour ces deux projets, l'enjeu de la communication s'est avéré le plus épineux : en effet, **comment communiquer efficacement à plus de 115 agents répartis sur 8 sites différents ?** Le comité de direction est le premier lieu de transmission de l'information : la direction-réseau organise ce comité environ une fois toutes les deux semaines pour communiquer sur les dossiers en cours. Charge est ensuite faite aux directeurs d'établissement de relayer à leurs équipes les informations transmises. Le suivi des dossiers menés tels que le projet de service ainsi que l'ouverture du dimanche ont donc pu être explicités à l'occasion des comités de direction. Il s'agit d'un vecteur traditionnel de communication orale, qui nécessite une bonne compréhension par les chefs d'établissement des informations transmises.

Toutefois, la teneur des projets à mener a nécessité, notamment pour l'ouverture du dimanche, de créer des canaux de diffusion de l'information à titre plus exceptionnel. Ainsi, deux réunions réseaux ont eu lieu entre septembre et décembre 2018, la première sur la présentation d'ouverture dominicale et sur les possibilités organisationnelles et de conditions de travail possibles en France ; la seconde, menée par le Directeur Général des Services et la Direction Générale Adjointe, pour répondre aux interrogations des agents.

Mais une communication descendante, pour comprendre les attentes des agents sur une nouvelle organisation du travail, n'était pas adéquate. Ainsi, deux sondages ont été menés par la direction réseau (en concertation avec la Direction des Ressources Humaines et la Direction Générale Adjointe) afin de tester les conditions pour lesquelles les agents pouvaient se porter volontaires pour le travail du dimanche. Ces sondages ouverts à tous les agents et pas seulement aux agents de la Médiathèque André-Labarrère ou aux agents de service public ont connus un bon taux de réponse, avec environ 85% de réponses sur les personnels attendus (les

personnels formés au service public<sup>9</sup>) au premier sondage. Les agents se sont appropriés ce questionnaire pour délivrer leurs interrogations individuelles et leurs positions par rapport aux propositions émises par la collectivité. Ces deux sondages se sont avérés être deux outils décisifs dans le dialogue opéré entre la direction du réseau et ses équipes mais aussi plus largement entre la collectivité et les agents. Les résultats décevants du premier sondage ont permis, avec entre-temps des négociations syndicales, d'émettre des propositions de rémunération et d'organisation du travail acceptables pour un appel large au volontariat. Le deuxième sondage a permis d'entériner ces nouvelles propositions et d'établir une première liste de volontaires, qui avaient la particularité de regrouper des agents des médiathèques de l'ensemble du réseau, mais aussi des personnels administratifs.

Cette démarche de concertation a été à mon sens bénéfique au bon déroulement du projet. Elle a permis :

- aux agents de se positionner individuellement sur l'ouverture du dimanche et d'établir leurs propres conditions.
- d'adapter au vu de ces conditions une nouvelle proposition en prenant en compte ces conditions singulières. Cela a permis de cibler les éléments à apporter aux personnes qui se disaient pouvoir travailler le dimanche.

Toutefois, cette démarche de dialogue mise en place par la direction du réseau des médiathèques n'aurait pas fonctionné sans ensuite mettre en place une démarche d'adaptation aux conditions de chacun. Ainsi, la direction a par exemple proposé un modèle de réorganisation du temps de travail des agents volontaires<sup>10</sup>, l'une des réponses apportées à la suite du premier questionnaire, sans pour autant imposer ce modèle. Les tâches à accomplir le dimanche ont été modulées également en fonction des envies des agents, de façon à les placer sur des missions sur lesquelles ils étaient tout particulièrement volontaires<sup>11</sup>.

Par ailleurs, cet outil de communication nécessitait également la mise en place d'une constellation d'outils complémentaires permettant au dialogue et à la concertation de prendre forme : disponibilité de la direction pour répondre aux sollicitations directes et indirectes des agents ; la sollicitation des chefs d'établissement pour répondre aux questions ; la mise en place d'un relais avec les services RH.

---

<sup>9</sup> Il est intéressant de noter que certains personnels administratifs du réseau des médiathèques et qui se sont justement emparés de ce questionnaire sont aujourd'hui volontaires pour travailler le dimanche.

<sup>10</sup> Les agents volontaires pouvaient faire le choix d'une nouvelle organisation du travail leur permettant de travailler un samedi par mois plutôt qu'un sur deux.

<sup>11</sup> Ainsi, les agents pouvaient se placer sur des tâches de médiation, de responsabilité de plateau/étage ou d'action culturelle plutôt que sur des tâches de prêt-retour des documents (étant entendu que les contractuels pouvaient s'occuper de ces tâches).

Cette méthode a contribué à faire de l'ouverture du dimanche un projet commun, fédérateur en ce sens où chacun y trouvait sa place. La limite étant que le volontariat étant souhaité, une partie des personnels n'a pas participé. Il s'agit néanmoins d'environ 45 agents sur 115.

## Enquête sur le travail du dimanche à la MIAL

Ce questionnaire ne concerne que la phase d'amorçage.  
Rappel : les réponses ne sont qu'indicatives et ne valent pas engagement définitif de votre part.

**\*Obligatoire**

1. **Votre nom et prénom \***

\_\_\_\_\_

2. **Êtes-vous volontaire pour travailler certains dimanches de la période d'amorçage ? \***

Une seule réponse possible.

- Oui  
 Non

3. **Vous seriez volontaire pour travailler :**

Plusieurs réponses possibles.

- Tous les dimanches  
 1 dimanche sur 2  
 1 dimanche par mois  
 1 dimanche par trimestre

4. **Dans le cadre de l'étude organisationnelle, par quel assouplissement horaire seriez-vous intéressé :**

Plusieurs réponses possibles.

- Des samedis non travaillés supplémentaires  
 Des lundis non travaillés supplémentaires  
 Un autre jour de la semaine non travaillé supplémentaire  
 Autre : \_\_\_\_\_

Figure 4 : Premier sondage en ligne envoyé par mail aux agents du réseau. 92 réponses ont été obtenues.

## Ouverture du dimanche à la MIAL

Vous avez reçu la note présentant les nouvelles modalités du travail du dimanche. Nous vous invitons à remplir ce questionnaire afin de connaître votre position face à cette nouvelle proposition.

Si vous avez individuellement des remarques, vous pouvez vous adresser par mail à Marie Carrega et Claire Mayot.

1. **Êtes-vous volontaire selon les nouvelles modalités proposées ?**

Une seule réponse possible.

- Oui  
 Non

2. **Votre nom et prénom**

\_\_\_\_\_

Fourni par  
 Google Forms

Figure 5 : 2<sup>ème</sup> sondage envoyé aux agents. 82 réponses ont été reçues.

La communication sur le projet de service n'a pas bénéficié d'une campagne interne aussi importante. Les vœux du réseau et l'annonce de ma venue ont cependant permis de recentrer le curseur sur ce dossier stratégique, quelque peu tombé dans l'oubli avec le dossier de l'ouverture du dimanche entre novembre et décembre 2018.

Ainsi, les vœux du réseau ont permis d'annoncer la méthodologie en cours de déroulement et les orientations stratégiques choisies. Toutefois, la liaison informationnelle s'est davantage appuyée sur les responsables des groupes de travail, ainsi que sur le comité de direction. Il m'apparaît cependant avec le recul que ma présence, associée à mes pérégrinations entre novembre et décembre à la découverte du réseau des médiathèques, ont contribué à « l'incarnation » du projet de service à un moment où, par définition, celui-ci était retiré des mains des agents pour passer dans celles de la direction. Avec le recul, il aurait cependant fallu que j'appelle davantage de mes vœux le relais des responsables de groupes de travail, ne serait-ce que pour ne pas briser le lien temporel entre la clôture des groupes et la priorisation des actions. Les responsables des groupes ont en effet eu du mal à mobiliser les agents dans cette dernière phase, pour la rédaction des fiches action.

De façon complémentaire à la communication interne sur le projet de service, il me semble intéressant que le document final ou sa synthèse puissent être diffusés largement, au moins au sein du réseau des professionnels des bibliothèques. Il contribuerait à mieux faire connaître le réseau des médiathèques de Pau-Béarn-Pyrénées, qui est un réseau moteur et porteur d'innovations, au niveau national. Ainsi, la stratégie de développement du réseau / PCSES pourrait être diffusée sur la [Bibliothèque numérique](#) du site de l'Enssib.



Figure 6 : Extrait du Power Point des vœux du réseau, présentant la méthode du projet de service en cours de réalisation

# STRATÉGIE DE LECTURE PUBLIQUE PCSES

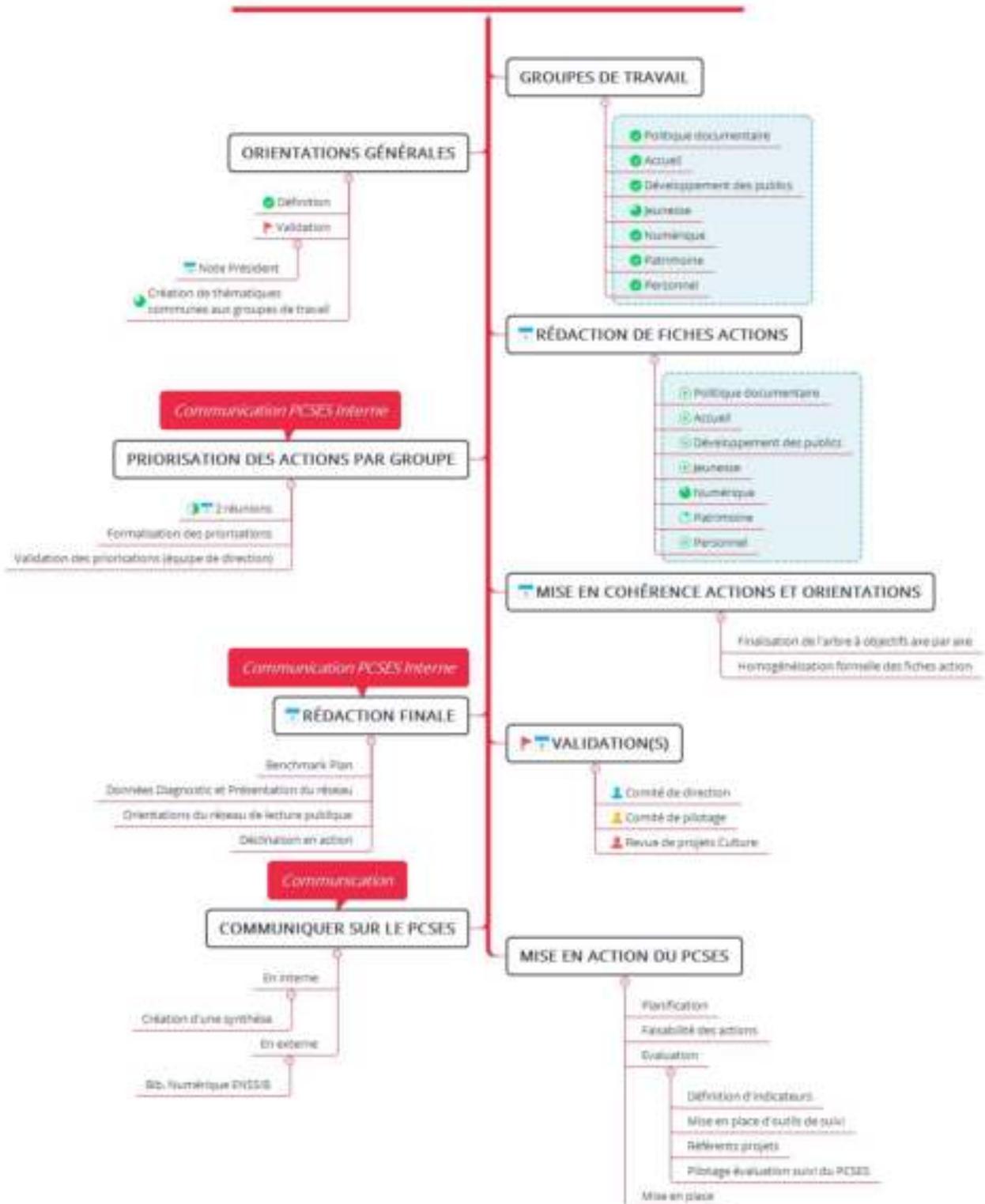


Figure 7 : Rétro-planning et étapes stratégiques de communication pour le Projet Culturel, Scientifique, Éducatif et Social

## 2. L'ÉQUIPE DE DIRECTION : LE LIEU DU (GRAND) DÉBAT

Ma mission de stage sur le projet de service m'a amenée à animer les réunions sur le sujet au sein de l'équipe de direction. Cette équipe est formée de la Direction (Directrice et Adjointe à la direction) ; des Chargés de mission Développement et Innovation ; ainsi que des responsables de groupes de travail sur le projet de service. Ce type de réunion n'était pas mis en place systématiquement avant le projet de service, la réorganisation de la lecture publique et la création des postes de chargés de mission étant relativement récente.

La première réunion avait pour objectif, en fonction des retours de chacun au sein des groupes de travail, de **définir les orientations principales du projet de service**. Les grandes thématiques (le public au cœur du projet de service, la jeunesse, le patrimoine et le personnel, etc.) avaient été définies en amont et des orientations plus précises commençaient à ressortir des groupes de travail. Toutefois, tout restait à formaliser et à interroger. Ainsi, un axe très social commençait à émerger, sans que ses fondements ou ses limites n'aient été validés par la direction. De même, la place stratégique ou utilitaire du numérique restait à définir, ainsi que celle de la jeunesse qui n'était rattachée à aucun objectif stratégique au début de mon stage.

J'ai donc été amenée au cours de cette première réunion à questionner ce que j'avais compris de chacun des groupes, en me basant sur les compte-rendu des réunions et sur les différentes productions des groupes de travail. Mon rôle était de lancer le débat et de pousser les orientations proposées de façon à faire émerger des contradictions. Mon objectif était de dresser la ligne permettant de rassembler au maximum les membres de cette équipe de direction et les propositions émanant des groupes de travail.

Aucune technique d'animation de réunion spécifique n'a été mise en place : il s'agissait de laisser la parole la plus libre possible, pour que je puisse me saisir des positions de chacun, ainsi que des frontières infranchissables pour les uns et les autres. Ainsi, la politique « sociale » qui était affichée comme l'une des entrées principales du projet de service est très vite apparue comme devant être restreinte sur le strict plan de l'accès à l'information. Les débats ont pu être vifs au cours de cette réunion, mais son caractère inhabituel, qui poussait chacun à exposer son idée de la bibliothèque de demain a créé une effervescence qui a bénéficié à l'ensemble du projet.

Une fois le débat clos, j'ai formalisé les propositions dans des phrases simples, que l'équipe de direction a validé.



Figure 8 : Synthèse de cette réunion inaugurale. Orientation phare du projet de service, déclinée en sous-axes.

Les réunions suivantes, contrairement à cette réunion initiale, avaient pour objectif de **prioriser les actions issues des groupes de travail**. D'abord pour informer dans le détail l'ensemble des membres de la direction des propositions émises, puis pour valider ou réfuter ces propositions et les trier en fonction de l'impact qu'elles pourront avoir sur les orientations prises. Les responsables de groupes de travail devaient présenter les actions avant de les trier par ordre de priorité avec l'ensemble du groupe.

Les défis à relever pour ces réunions étaient importants : ne pas perdre l'attention des cadres avec une longue liste d'actions ; trouver des critères de priorisation adéquats ; être efficace sur un temps court... En amont, j'ai validé avec la direction le fait que le critère de priorisation ne serait pas confondu avec un calendrier : il s'agissait pour cette étape non de programmer, mais bien de définir *l'opportunité* de mise en place d'une action par rapport aux objectifs stratégiques à atteindre. Ce critère de l'opportunité de la mise en place de l'action a été appliqué pour chacun

des groupes, avec des modulations en fonction du nombre d'actions à trier (notamment pour le numérique et le développement social).

Une attention particulière a été donnée à la multiplicité des animations de réunion, qui avaient pour but de donner un aspect ludique à cette tâche qui pouvait très vite s'avérer rébarbative et fastidieuse. Les techniques ayant eu les meilleurs retours étant le *dot voting*, ainsi que le tri basé sur l'« arbre des projets » appliqué au développement social. Ces techniques étaient (librement) inspirées du *Guide de survie aux réunions*, de Sacha Lopez, Marc Bourguignon et David Lemesle édité chez Pearson France ; ainsi que des matrices d'Eisenhower et de MoSCOW. Le détail des méthodes d'animation de réunion employée est accessible en annexe.

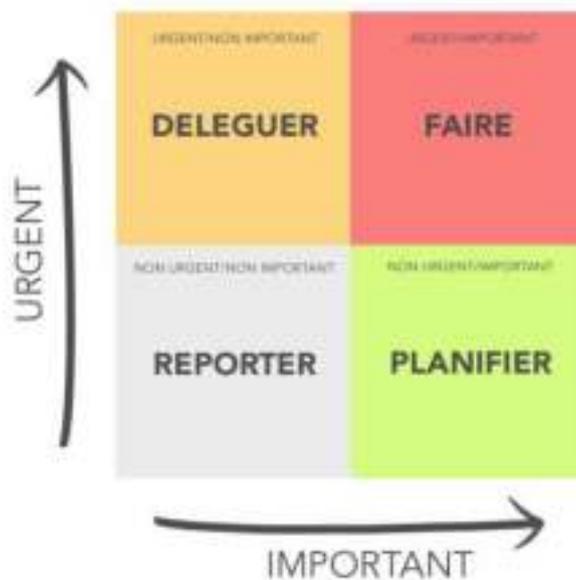


Figure 9 : Matrice d'Eisenhower

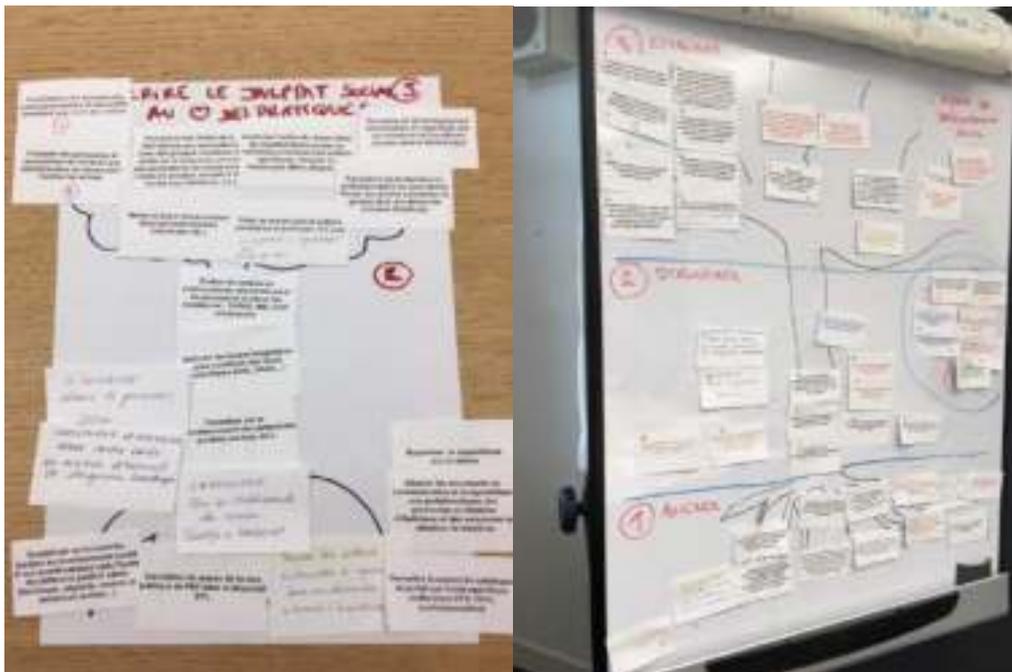


Figure 10 : Priorisation des actions du Développement social – « Arbre des projets »

Les principaux retours de ces réunions étaient positifs et aucun participant ne s'est plaint de leur caractère rébarbatif. L'intérêt de chacun pour les propositions émises au sein des autres groupes a beaucoup joué, de même que les débats et échanges suscités par certaines propositions. Une dynamique de groupe s'est constituée au travers de ces réunions, qui a contribué à mon sens à former des bases solides pour un futur comité de pilotage du projet de service.

### 3. REFORMULER ET DONNER À VOIR : UN ENJEU POUR FÉDÉRER

Une grande partie de mon stage était dévolue au fait de **rendre visible, lisible et intelligible le projet de service**. Rendre visible le travail des agents opéré pendant les groupes de travail thématique d'abord. Cela passait par la matérialisation des actions proposées, dans toute leur diversité. J'ai donc passé beaucoup de temps à matérialiser ce contenu jusque-là dispersé sur de multiples compte-rendus de réunions, à la fois pour m'approprier ces données, en prendre la mesure, les transmettre lors des réunions avec la direction et les organiser en objectifs opérationnels et stratégiques en accord avec les orientations choisies. C'est donc un gouffre qui m'est apparu au début de mon stage : il me fallait passer d'actions disparates (plus de 150) à un document stratégique qui serait validé en Conseil communautaire. Même si les thématiques posées en amont avaient permis de dresser les enjeux qui sous-tendraient le projet de service, sa forme et le projet en soi restaient à définir.

Pour travailler à cela, j'ai donc compilé les actions en une carte euristique sous XMind, en me basant, pour le tri des actions par objectifs, sur les premiers travaux de compilation opérés par Claire Mayot, adjointe à la direction, ainsi que sur les propositions faites par les groupes de travail. Ces premières étapes, si elles m'ont permis de prendre la mesure du traitement des données, n'ont pu aboutir à une forme intelligible et lisible qu'avec la priorisation des actions. C'est cette étape qui m'a permis de passer des objectifs opérationnels au stratégique en mettant en avant des projets phares et structurants, dont la capacité à impacter le réseau serait forte.

J'ai ensuite travaillé à la mise en forme des axes et des objectifs, de façon à proposer une mise en page faisant honneur au travail accompli et aux ambitions portées par ce projet. J'ai travaillé une fois encore par le biais de cartes mentales, mais cette fois-ci avec un outil graphique en ligne : Canva.com. Une attention particulière a été apportée à la formulation des objectifs à cette étape, pour qu'ils restent compréhensibles de tous, sans jargon professionnel.

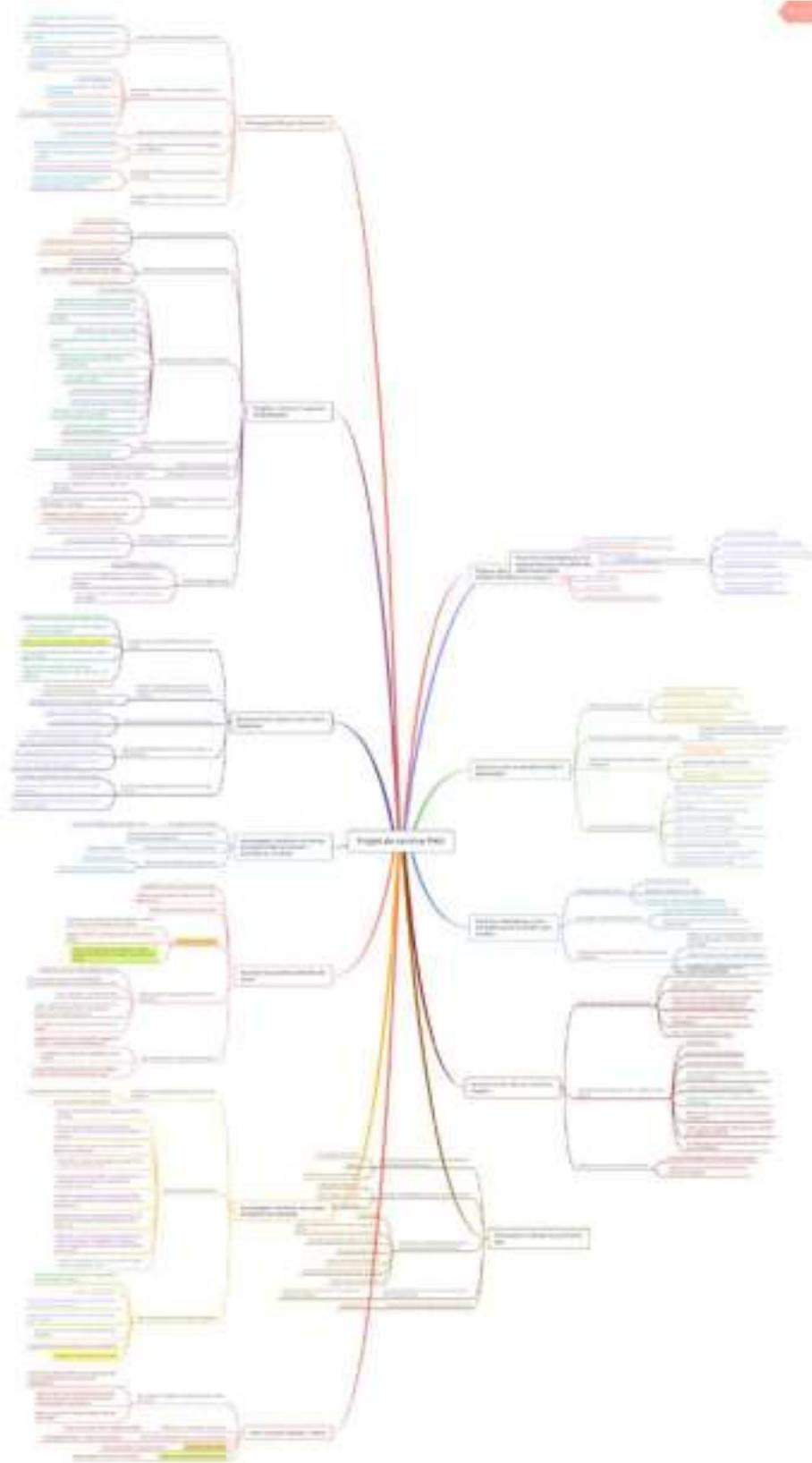


Figure 11 : Le PCSES, première étape de travail sous XMind, logiciel de carte mentale

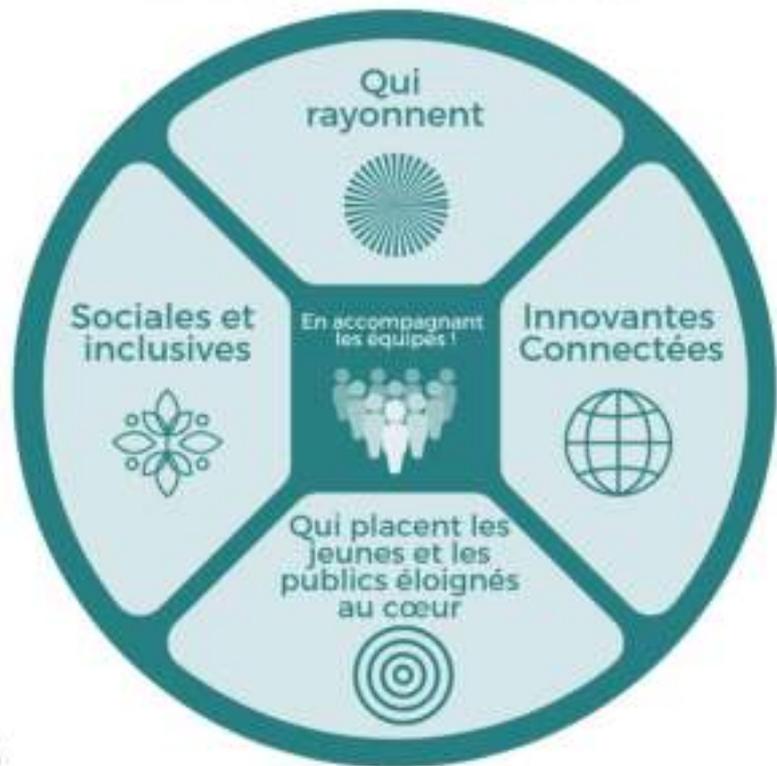
Figure 12 : Présentation des orientations stratégiques et des objectifs du projet de service

## Des médiathèques...

L'ambition du réseau pour les cinq prochaines années est de proposer aux habitants de l'agglomération une médiathèque inclusive, innovante et connectée, qui s'adapte à l'évolution des besoins et usages et intègre les nouveaux supports.

A travers ces termes – inclusion, innovation, connexion, c'est une nouvelle dynamique qui sera impulsée que ce soit à travers les propositions de nouveaux services aux populations, ou encore dans l'organisation du travail au quotidien.

## Les axes structurants



## Une médiathèque sociale et connectée

Le réseau des médiathèques, plus que jamais, souhaite se positionner comme une médiathèque destinée à tous, pour répondre aux besoins de la population. Il doit affirmer son rôle de fédérateur des partenaires sociaux, pour répondre aux besoins des populations en culture et informations et s'inscrire ainsi dans une dynamique nationale. A l'heure actuelle, de plus en plus de bibliothèques revendiquent le rôle social et politique de ces lieux de savoir que sont les bibliothèques.



## Une médiathèque qui rayonne, qui place la jeunesse et les publics éloignés au cœur de ses actions

Le rayonnement du réseau des médiathèques passe d'abord par la structuration de son offre sur le territoire ainsi que par la valorisation de son patrimoine à l'échelle nationale. En résonance avec les priorités de la collectivité, le réseau des médiathèques a choisi de développer plus particulièrement ses actions en faveur de la jeunesse et des publics dans toute leurs diversités en particulier les exclus de la relation aux médiathèques et aux livres, usagers sur site ou à distance.



## Une médiathèque qui accompagne ses équipes dans les évolutions du métier

S'adapter aux nouveaux usages et aux nouvelles pratiques des habitants ne peut se faire autrement d'une réflexion profonde sur les postures, l'organisation interne, la gestion quotidienne et le bien-être au travail.

Réfléchir aux nouveaux besoins, c'est à la fois s'interroger sur les métiers des bibliothécaires de demain et s'atteler aujourd'hui à créer de bonnes conditions de travail pour les agents des médiathèques.



Le dossier de l'ouverture du dimanche a également nécessité de rendre compréhensible une organisation qui venait bousculer les rythmes de travail des agents. Par exemple, les agents volontaires pour travailler le dimanche avaient la possibilité de changer leur organisation du travail, qui consistait jusque-là en l'alternance d'une semaine de 4,5 jours (du lundi après-midi au vendredi) et d'une semaine de 5 jours (du mardi au samedi). Les volontaires ont eu la possibilité de bénéficier d'un nouvel emploi du temps, permettant de travailler un samedi-dimanche toutes les quatre semaines, et d'avoir trois semaines avec un week-end du samedi au dimanche. La modélisation de cette nouvelle organisation a permis à chacun de mieux comprendre son impact sur son rythme de travail et sa vie personnelle. L'enjeu était d'autant plus important qu'il fallait que chacun saisisse la teneur de ce choix, pour lequel il opérerait ou non à titre individuel au moins jusqu'en juin.

#### 4. ANTICIPER UN PILOTAGE ET UNE GOUVERNANCE POUR LE PCSES

Outre la relecture du projet de service rédigé, ainsi que la présentation succincte des différents éléments qui le composent, la dernière réunion menée lors de mon stage sur le projet de service avait pour objectif de **lancer la gouvernance de la mise en œuvre** de celui-ci. Le choix d'un pilotage spécifique, inspiré du mode-projet, et s'articulant en partie autour des chargés de mission en poste, a été retenu au cours de cette réunion. Ainsi, il a été acté qu'une gouvernance basée sur la constitution d'un comité de pilotage permettrait d'intégrer les élus Culture de l'agglomération et la Direction des Affaires Culturelles à la mise en œuvre du projet, ainsi que l'ensemble des fondateurs du projets, à savoir la direction des médiathèques, les chargés de mission et responsables de groupe de travail.



Figure 13 : Extrait du Power Point - Réunion Pilotage et Évaluation du PCSES

Méthodologiquement, cette réunion avait pour objectif de mieux discerner les difficultés potentielles de mise en œuvre du projet de service.

Ces difficultés ont été pointées en ces termes :

- L'intégration des chefs d'établissement aux objectifs du projet de service, sans léser les petites médiathèques par rapport à la tête de réseau.
- La mise en place d'un fonctionnement qui s'appuierait sur l'organisation existante, pour éviter d'ajouter des niveaux hiérarchiques ou de management transversal existants.
- La (ré)ouverture à tous les agents de la participation à la mise en œuvre du projet de service, pour intégrer l'ensemble des équipes (environ la moitié des équipes ont participé activement aux groupes de travail).

Le schéma de gouvernance qui s'est dégagé à l'issue de la conversation avec les responsables de groupes de travail et chargés de mission est celui d'une délégation de la mise en œuvre des actions à des agents et équipes transversales *sur le terrain*. Des coordinateurs stratégiques des actions, chargés de mission ou ex-responsables de groupes de travail, auraient eux pour responsabilité de piloter les chargés de projet sur le terrain, en particulier sur l'évaluation et le suivi de la mise en place des actions. Ce sont eux qui ont pour tâche de créer le lien notamment avec les responsables d'établissement, pour coordonner la mise en place des actions d'un point de vue transversal sur l'ensemble du réseau des médiathèques.

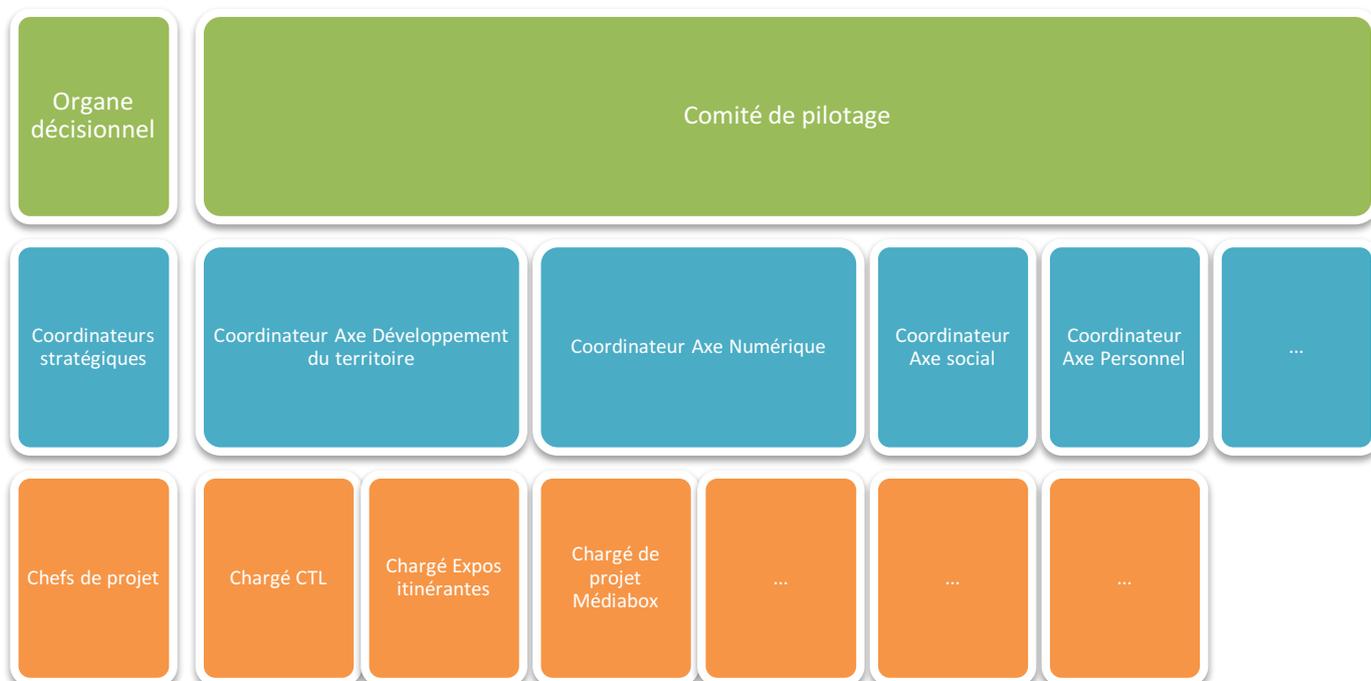


Figure 14 : Modélisation Gouvernance du projet de service – Première ébauche



Figure 15 : Proposition de constitution d'un comité de pilotage

Cette première ébauche d'organisation du travail devra être affinée. C'est une première étape qui présente des avantages et des inconvénients.

<i>Avantages</i>	<i>Inconvénients</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- S'appuie sur des éléments existants : chargés de mission pour les coordinateurs stratégiques ; comité de direction pour une partie du comité de pilotage</li> <li>- Une responsabilisation et une implication forte des équipes sur le terrain, qui favorise la montée en compétence et la sensibilisation au travail en réseau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Temps dédié pour les chargés de mission + potentiellement formation des chargés de mission sur le pilotage transversal de projet et le management transversal</li> <li>- Nécessite l'engagement des équipes sur le terrain</li> </ul>

J'ai par ailleurs insisté dans cette dernière réunion sur la nécessité de prévoir une évaluation en amont de la mise en place des actions. Sans choisir d'opter pour une évaluation exhaustive et chronophage, j'ai plaidé en faveur de la mise au point d'indicateurs axés ne serait-ce que sur la performance, et en particulier sur l'efficacité de l'action face aux objectifs visés et à la satisfaction usager. Cette première démarche qui doit être prise en charge par les porteurs de l'action, permettra d'insuffler une culture de l'évaluation permettant d'adapter les propositions sur le moyen-terme.



Figure 16 : Questions autour de l'évaluation

## 5. DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

### a. Management transversal sur le temps long

L'une des principales difficultés de mon stage fut de m'inscrire à la fin d'une initiative de projet de service, soit 8 mois après le début du projet. Alors que les responsables des groupes de travail avaient le sentiment d'avoir mené à bien leur mission, je suis venue pour relancer une machine sur laquelle ils avaient plus ou moins tiré un trait. Les responsables des groupes de travail ont éprouvé des difficultés à remobiliser leurs équipes pour rédiger les fiches action. Nombreux sont ceux qui ont eux-mêmes assuré la rédaction de l'intégralité ou presque des fiches, plutôt que de compter sur la mobilisation collective.

### b. Les orientations stratégiques et le diagnostic

En fonction des groupes de travail, j'ai pu me demander dans quelle mesure un diagnostic préalable a pu soit être mené, soit servir de base de travail aux propositions. Certaines méthodes de facilitation et le récent diagnostic des publics ont permis de créer ce pont entre le diagnostic et les propositions émises. Toutefois, je m'interroge quant à la nécessité ou non d'organiser de façon poussée un temps d'échange autour d'un diagnostic commun, comme celui qu'a pu mettre en place le réseau des médiathèques de Plaine Commune. L'un des écueils auxquels ont pu se confronter certains groupes de travail fut de proposer des actions répondant avant tout aux difficultés singulières des agents, ou de relayer actions connues dans la sphère-métier sans avoir pour but de répondre aux attentes et besoins des publics spécifiques au territoire. La construction d'un diagnostic commun ou la mise en place systématique de méthode de design des services auraient pu infléchir cet élément.

### c. Un choix cornélien : tester à tout prix ou s'inscrire dans les dynamiques existantes<sup>12</sup> ?

La temporalité de mon stage, à la fin du projet m'a amenée à m'interroger sur mon statut de stagiaire et ce que j'étais à même d'apporter à la collectivité. En effet, il ne m'appartenait pas

---

<sup>12</sup> Cette réflexion a été étayée par cette vidéo TED d'Elisabeth Lyle, découverte au cours de mon stage :

[https://www.ted.com/talks/elizabeth\\_lyle\\_how\\_to\\_break\\_bad\\_management\\_habits\\_before\\_they\\_reach\\_the\\_next\\_generation\\_of\\_leaders#t-13131](https://www.ted.com/talks/elizabeth_lyle_how_to_break_bad_management_habits_before_they_reach_the_next_generation_of_leaders#t-13131)

d'impulser un projet mais bien de lui permettre d'aboutir dans les meilleures conditions. J'ai travaillé ma posture en apportant mon aide technique et en impulsant une méthode qui me paraissait adéquate mais j'ai surtout tâché tout au long du stage de capitaliser sur des éléments, organisationnels, outils, déjà en place. Je ne doute pas que cette réflexion me sera extrêmement bénéfique dans mon futur poste de manager, car elle m'a permis de comprendre que ma mission était bien m'adapter au travail et aux compétences de chacun, sans chercher à « imposer » ma patte.

## VI. CONCLUSION

Ainsi, ces deux projets m'ont permis de questionner l'enjeu de fédération des équipes à grande échelle. L'idée de permettre, par les méthodes collaboratives, de donner à chacun la latitude de trouver sa place au sein du service me paraît plus rationnelle qu'elle ne l'était au début de mon stage. J'ai ainsi pu objectiver les raisons de ce choix méthodologique, qui est souvent d'abord teinté d'une idéologie ou de valeurs. J'ai également pu monter en compétence au cours de ce stage en ingénierie de projet et en management transversal.

J'ai aujourd'hui hâte de découvrir, dans les années à venir, la manière dont les services du réseau des médiathèques de Pau-Béarn-Pyrénées mettront en œuvre ce projet, à la fois ambitieux du point de vue de son territoire et engagé dans les évolutions du métier !

## **VII. ANNEXES**

### **1. SUIVI DES RÉUNIONS**

### **2. LE PROJET DE SERVICE DES MÉDIATHÈQUES DE PAU-BÉARN-PYRÉNÉES (EXTRAITS)**

Ordre du jour :

- Point Dimanche
- Point Projet de service – Méthode Calendrier
- Priorisation des actions Numérique
- Priorisation des actions Jeunesse
- Priorisation des actions Patrimoine

**Priorisation des actions Numérique**

**Déroulé :** 1h

**Modalités de la réunion :** Séparation en deux groupes de 6 personnes

Distribution d'un jeu d'action à chaque groupe (6 par personne)

Chacun prend connaissance de ses cartes. Pose des questions s'il ne comprend pas sa carte / se réfère à Myriam ou aux fiches action numérique.

Les participants posent les cartes et doivent leur assigner des priorités. Non en vue d'une planification, mais par degré d'importance. Cartes posées à plat sur un paperboard par chacun des groupes.

Mise en commun : on regarde si grand décalage dans le positionnement des priorités importantes (1-2-3)

**Objectifs :**

1/ Prioriser les actions du Groupe Numérique.

2/ Diffuser l'information sur le contenu des actions Numérique.

**Priorisation des actions Patrimoine**

**Déroulé :** 30 mn

**Modalités de la réunion :**

Matrice « Coûts »/ »Bénéfices

Une action est expliquée par l'animateur (Emilie ou porte-parole du groupe de travail)

Vote ensuite sur les 2 axes et placé sur la matrice (faible-moyen-fort).

**Objectifs :**

1/ Prioriser les actions du Groupe

2/ Diffuser l'information sur le contenu des actions

**Priorisation des actions Patrimoine**

**Déroulé :** 30 mn

**Modalités de la réunion :**

Matrice « Coûts »/ »Bénéfices

Une action est expliquée par l'animateur (Emilie ou porte-parole du groupe de travail)

Vote ensuite sur les 2 axes et placé sur la matrice (faible-moyen-fort).

**Objectifs :**

1/ Prioriser les actions du Groupe

2/ Diffuser l'information sur le contenu des actions

Début de la réunion :

- Point dimanche
- Reprise date
- Relecture des différents axes
- Annonce des prochaines réunions (25 et le 8)
- Annonce *deadline* des fiches actions
- Proposition lors de cette réunion d'enrichir les propositions si envie

**Priorisation des actions Personnel**

**Déroulé :** 1h30 min

**Modalités de la réunion :**

Matrice d'Eisenhower + Intitulés matrice de décision (MoSCOW) : A planifier / Indispensable / Important / Ce qui peut être fait  
Répartition en 2 groupes pour remplir la matrice dans ces deux groupes / se mettre d'accord (1h)  
Les actions sont expliquées par le porte-parole du groupe de travail au fil de l'eau.

Réunion des deux groupes ; reprise des éléments (30 min) pour aboutir à une matrice commune finale

**Objectifs :**

- 1/ Prioriser les actions du Groupe
- 2 / Créer un consensus sur les actions portées par la direction
- 3/ Diffuser l'information sur le contenu des actions

**Priorisation des actions Politique documentaire**

**Déroulé :** 30 min

**Modalités de la réunion :**

Dot voting : 3 gommettes par personne à placer sur les actions porteuses.  
Reprise une fois pour départager les actions majeures  
Tout le groupe ensemble

**Objectifs :**

- 1/ Prioriser les actions du Groupe
- 2 / Créer un consensus sur les actions portées par la direction
- 3/ Diffuser l'information sur le contenu des actions

**Priorisation des actions Accueil**

**Déroulé :** 30 min

**Modalités de la réunion :**

Dot voting : 3 gommettes par personne à placer sur les actions porteuses.  
Reprise une fois pour départager les actions majeures si besoin  
Tout le groupe ensemble

**Objectifs :**

- 1/ Prioriser les actions du Groupe
- 2 / Créer un consensus sur les actions portées par la direction
- 3/ Diffuser l'information sur le contenu des actions

## Réunion du 25/01/2019

### Début de la réunion :

- Point dimanche
- Fiches actions : Dead-line le 07/02/2019. A partir de maintenant Emilie va faire des allers-retours avec vous si besoin d'éclaircissement et d'homogénéisation des fiches actions.
- Les prochaines étapes du projet de service :
  - Rédaction (en cours) et harmonisation de la présentation
  - Planification de la mise en œuvre du PCSES
  - Choix du pilotage de la mise en œuvre (comité de pilotage)
  - Choix du pilotage d'une évaluation des actions PCSES
  - Préparation de la communication sur le projet de service (interne + externe)

### Priorisation des actions Développement social

**Déroulé :** 1h30

**Modalités de la réunion :** École des fans ou le Poker Game (?)

Poker Game : Distribution de crayons et post-its. Division en 3 groupes de 4. Chacun se voit attribuer un nombre d'actions à trier.

Constitution de groupes de travail (\*3?).

#### **Objectifs :**

- 1/ Prioriser les actions du Groupe
- 2 / Créer un consensus sur les actions portées par la direction
- 3/ Diffuser l'information sur le contenu des actions

### Priorisation des actions Ados

**Déroulé :** 1h

**Modalités de la réunion :** Dot voting ou École des fans

Dot voting : 5 gommettes par personne à placer sur les actions porteuses.

Reprise une fois pour départager les actions majeures si besoin

Tout le groupe ensemble

#### **Objectifs :**

- 1/ Prioriser les actions du Groupe
- 2 / Créer un consensus sur les actions portées par la direction
- 3/ Diffuser l'information sur le contenu des actions

### **NB retours des réunions de priorisation :**

- enjeu de garder un rythme et de créer une dynamique au groupe.
- Effets positifs : créer du débat et des échanges.
- enjeu pour délivrer l'information : être clair car ici problématique de méconnaissance au préalable des actions qui seront menées.

# Stratégie de développement de lecture publique



RÉSEAU DES  
**médiateurs**  
COMMUNAUTÉ D'AGGLOMÉRATION PAU BÉARN PYRÉNÉES

2019-2023

# Sommaire

## Préambule

## Présentation du réseau des médiathèques Pau-Béarn-Pyrénées

- 1 Le réseau en quelques chiffres
- 2 Les usagers du réseau des médiathèques
- 3 Une offre en évolution : des collections physiques et numériques diversifiées
- 4 L'offre d'action culturelle
- 5 Les personnels du réseau des médiathèques

## Les médiathèques du réseau Pau-Béarn-Pyrénées

## Le territoire de Pau-Béarn-Pyrénées

## Les enjeux stratégiques de l'Agglomération

## Les orientations de la Stratégie de développement de la lecture publique

- 1 Une médiathèque sociale et inclusive
- 2 Une médiathèque connectée, pour enrayer la fracture numérique et l'illectronisme
- 3 Une médiathèque qui place au cœur de ses priorités les jeunes et les publics éloignés
- 4 Une médiathèque qui rayonne en articulant le niveau local et national
- 5 Une médiathèque qui accompagne ses équipes dans les évolutions du métier

## Synthèse des axes

## Préambule

En 2018, le réseau des médiathèques a lancé la rédaction d'un nouveau projet d'établissement. Ce projet a pour ambition de répondre aux évolutions auxquelles ont dû faire face les médiathèques ces 30 dernières années : développement de l'internet, évolution des pratiques culturelles des populations vers les industries culturelles et de loisirs, développement de nouvelles pratiques communautaires, arrivée de nouveaux supports de diffusion comme les tablettes, liseuses ou encore jeux vidéo.

Les médiathèques de Pau-Béarn-Pyrénées ont suivi ces mouvements. Elles ont largement ouvert leurs espaces aux publics, que ce soit en faisant évoluer leur offre de service vers la gratuité, la formation informatique et numérique, une offre diversifiée de nouveaux supports, ou encore en se tournant vers une disposition de type 3ème lieu dans leur architecture et leurs espaces.

Mais au-delà de ces évolutions, c'est le rapport de la société aux savoirs qui s'est métamorphosé. Si avec la dématérialisation et la transmission de nouvelles en continu, les informations se diffusent beaucoup plus vite partout dans le monde, elles peuvent également être altérées, remodelées, tronquées. Face à ce trop-plein d'informations, qu'elles soient fausses ou véridiques, les individus ont le sentiment de ne plus avoir le temps nécessaire pour trier, lire et comprendre.

Plus que jamais, les médiathèques de Pau-Béarn-Pyrénées doivent se positionner comme des acteurs sociaux dont l'objectif est de garantir l'accès des populations aux savoirs, à la culture et à l'information.

Cet axe de travail rencontre les missions décrites au sein du Plan Bibliothèques (Avril 2018) qui insiste sur le renforcement des possibilités d'accès aux bibliothèques (à tous les publics, et en termes d'horaires) ainsi que sur l'élargissement des missions des bibliothèques à la formation et l'auto-formation ou encore à la citoyenneté. Les bibliothèques sont au cœur du développement d'un dialogue interculturel en donnant accès aux expressions de tous les arts et en valorisant le patrimoine culturel local. Elles créent et renforcent l'habitude de la lecture chez l'enfant, puis l'accompagnent dans ses études et le développement de ses compétences. Pour finir, elles soutiennent et participent aux activités et programmes d'alphabétisation destinés à tous les groupes d'âge.

Le projet stratégique de développement de la lecture publique propose de repenser cet axe social d'accès à la culture, à l'information et plus largement aux loisirs, pour que chacun et même les plus éloignés puissent s'approprier ressources et services.

Il s'agira de faire accéder le plus grand nombre et en particulier les publics éloignés des médiathèques, à leur offre de contenus et de services, pour proposer aux habitants une médiathèque inclusive, innovante et connectée, qui s'adapte à l'évolution des besoins et des usages de chacun.

### *Méthodologie adoptée*

Les agents du réseau ont été largement associés à la réflexion autour de ce projet, afin de favoriser leurs idées, d'ancrer ce projet au cœur des problématiques métier et de fédérer les équipes autour d'ambitions communes. Les agents ont ainsi pu proposer leurs idées et les formuler au sein de sept groupes de travail axés autour : du développement des publics (accueil, jeunesse, développement social), du développement numérique, de la politique documentaire, du patrimoine, du personnel. Au total, ce sont 54 agents sur 115 qui se sont mobilisés sur une année pour ce projet.

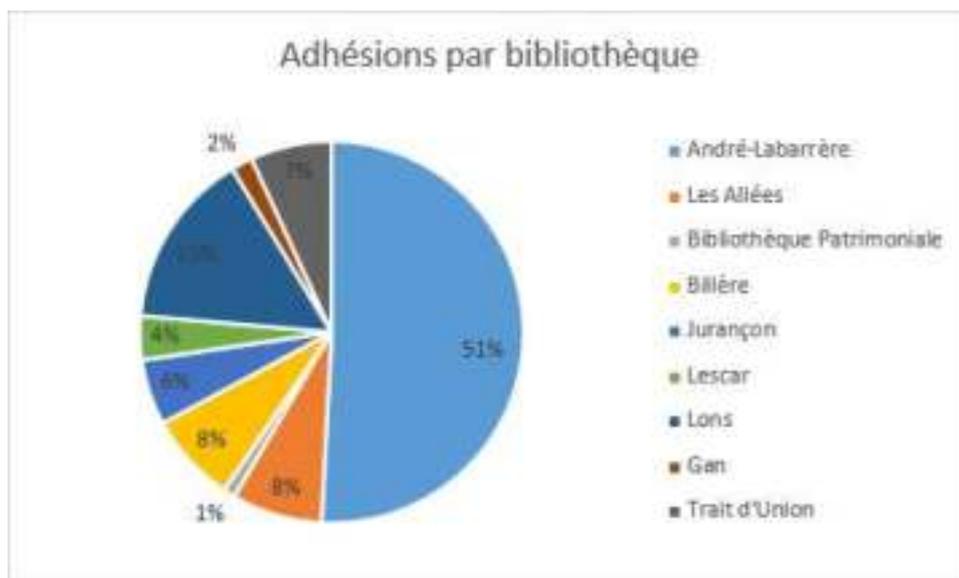
L'ambition de notre projet de développement de la lecture publique est d'ancrer une ligne directrice pour les cinq prochaines années, en posant les grands principes fondamentaux et en les déployant en actions et nouveaux services. Cinq principes fondamentaux ont ainsi servi de socle au projet :

- le public au cœur de notre action
- une politique documentaire réinterrogée et adaptée aux publics
- une offre numérique amplifiée et adaptée
- la valorisation du patrimoine
- l'accompagnement du personnel dans les grandes mutations du métier et des pratiques culturelles des habitants du territoire.

Ces principes ont été précisés au cours de cette année de travail, et étayés d'actions concrètes. Une telle démarche, qui projette les ambitions du réseau à atteindre sur le long-terme, s'appuiera également sur la mise en place d'une évaluation de ces nouvelles actions. Celle-ci sera pilotée par la Direction Culture et la direction des médiathèques et associera les agents dans la construction d'indicateurs spécifiques et adéquats, afin de garantir l'adaptabilité et la réactivité des services.

## II Les médiathèques du réseau Pau-Béarn-Pyrénées

C'est la médiathèque André-Labarrère, située dans le centre de Pau qui concentre plus de la moitié des adhésions sur le réseau. Viennent ensuite les médiathèques de Lons, avec 15% des adhérents, puis les médiathèques de Billère, des Allées, Trait d'Union, Lescar et Jurançon.



La Médiathèque André-Labarrère à Pau dispose de 6 130 m<sup>2</sup> dédiés au public et aux collections. Conçue sur le modèle d'une bibliothèque 3<sup>ème</sup> lieu et ouverte en 2012, elle est l'établissement emblématique du réseau et concentre, à elle seule, la moitié des inscrits et 45% des emprunts. 36 agents travaillent actuellement dans cette structure, dont 2 agents au sein du service exploitation du site.

Ses collections sont réparties sur trois étages de 1165 m<sup>2</sup> qui offrent aux populations des espaces de lecture, des espaces de travail et des espaces conviviaux, ainsi qu'un auditorium de 120 places, une salle d'exposition de 210 m<sup>2</sup> et une salle polyvalente de 40 places. 1100 personnes en moyenne fréquentent l'établissement quotidiennement.

La Médiathèque est ouverte 7j/7j du lundi au dimanche sur une amplitude horaire de 43h hors vacances scolaires d'été et de Noël. Elle est ouverte aux groupes sur rendez-vous tous les matins sauf le lundi.

La Bibliothèque patrimoniale située à l'Usine des Tramways de Pau, est riche de livres anciens, de manuscrits d'estampes et photographies ancienne. Parmi les pièces prestigieuses elle compte le psautier d'Henri IV, un manuscrit emblématique de l'histoire des Pyrénées au XIX<sup>e</sup> siècle

rédigé par Armand Gustave Houbigant, un bel exemplaire de l'Atlas de Mercator, et des fonds reconnus sur le pyrénéisme, l'histoire locale, la presse ancienne. Accueillant souvent des chercheurs sur rendez-vous elle propose aussi une salle de consultation ouverte à tous, les après-midis du mardi au vendredi soit 17h hebdomadaire. Outre un bâtiment spécifique pour la conservation des collections, elle accueille le public dans 250 m2 d'espaces ouverts, une salle de lecture, un espace d'exposition et des salles d'atelier pour les présentations de ses documents aux scolaires et les animations tous publics. Une équipe de 6 agents participe au fonctionnement de ce service

La Médiathèque Trait d'Union se situe au cœur du Pôle des 4 coins du monde à Pau, près de l'hôpital. Réouverte en 2014, elle propose 1200 m2 d'espaces de lecture, des collections importantes de livres, films et cd ainsi qu'une borne de téléchargement de musique libre. 10 agents y sont rattachés. On y trouve des espaces ouverts et lumineux, deux salles de travail individuelle et un espace d'animation, tous accessibles du mardi au samedi pour 26h par semaine.

Inaugurée en 2008, la médiathèque de Lons a la particularité d'être de forme circulaire. Tenue par une équipe composée de 11 agents, elle est située au bord de la rocade et offre 59 000 livres, cds et dvds au public, ainsi que 1200 m2 d'espaces ouverts à tous et accessibles 28h par semaine du mardi au samedi. Elle propose aussi un espace multimédia et à partir de janvier 2019 un espace dédié aux jeux.

La médiathèque de Billère offre dans le Château d'Este rénové quelques 1200 m2 d'espaces aux publics conjuguant patrimoine et modernité. Elle propose 50 000 livres, cds et dvds et est ouverte par une équipe de 8 personnes, 28 heures par semaine du mardi au samedi.

La médiathèque de Lescar, proche du collège Simin Palay, est ouverte du lundi au samedi (hors vacances scolaires) et propose 525 m2 d'espace disponible. Dotée d'un fonds local important, elle propose également aux habitants une collection de 35 000 livres, cds et dvds ; ainsi qu'une quarantaine de places assises pour le public. Une équipe de 5 personnes œuvre au sein de cet établissement.

La médiathèque des Allées, constituée d'une équipe de 6 agents est située à Pau aux abords de la villa Ridgway et de son parc, près du Gam. Elle offre plus de 30 000 documents et une importante collection sur l'éveil musical. 350 m2 sont disponibles au public et ouverts 26h par semaine du mardi au samedi.

Fraîchement rénovée en 2017, la médiathèque de Jurançon propose plus de 40 000 documents, une grainothèque et un jardin. Tenue par une équipe de 6 personnes, elle est ouverte 26h par semaine du mardi au samedi et propose 500 m<sup>2</sup> d'espaces pour le public.

La médiathèque de Gan, qui offrait 196 m<sup>2</sup>, 16 000 documents et une ouverture hebdomadaire de 19h, est fermée depuis les inondations de juillet 2018. Un nouveau projet est en cours d'élaboration. 1 responsable travaillait sur le site.

La médiathèque de la Montagne Henri-Barrio propose un espace de 120 m<sup>2</sup>, situé dans la Cité des Pyrénées à Pau. Elle propose un fonds de 5250 documentaires et ouvrages de loisirs axés sur la montagne et les Pyrénées, dont des topo-guides touristiques. Elle ouvre un après-midi par semaine.

Le point relais lecture La Pépinière se trouve dans le centre social du même nom à Pau, près du quartier de Saragosse. Y sont mis à disposition du public 3500 ouvrages pour adultes, du lundi au vendredi après-midi. Le point relais est géré par des bénévoles du centre social.

En plus de ces médiathèques de l'agglomération, des bibliothèques municipales, associatives et relais-lectures desservis par la Bibliothèque départementale sont présentes sur le territoire mais ne relèvent pas de la compétence de lecture publique de l'agglomération. Il s'agit des bibliothèques associatives de Denguin et de Saint-Faust, ainsi que des bibliothèques municipales d'Artiguelouve et Uzein.

### III Le territoire de Pau-Béarn-Pyrénées

Dans l'ensemble, le territoire de vie autour de Pau est plutôt favorisé, avec un accès rapide à des services mais des difficultés socio-économiques concentrées sur la ville-centre de l'agglomération. Le territoire autour de Jurançon, offre quant à lui des emplois et des conditions de vie plutôt favorables tandis que les territoires autour de Lons, Bizanos et Lescar se distinguent en étant des territoires de vie plutôt aisés, situés surtout dans le périurbain et éloignés des territoires où se situent les emplois.

#### **Des périphéries attractives et une ville-centre en évolution**

L'agglomération de Pau-Béarn-Pyrénées compte 162 012 habitants (Données Insee 2016). La population évolue à la baisse en particulier pour la ville-centre de Pau depuis plus de 10 ans, avec des départs de l'agglomération plus importants que le solde naturel, lui-même positif. La part des moins de 15 ans est très légèrement inférieure à la moyenne française ; tandis que la part des plus de 65 ans est supérieure à la moyenne nationale. La population est majoritairement vieillissante dans l'ensemble de l'agglomération, ce qui la distingue d'agglomérations de taille comparable qui restent attractives pour des populations extérieures, comme la CA de la Rochelle ou du Grand Anecy<sup>1</sup>.

La ville a ainsi entamé une série de grands chantiers amenés à revitaliser le centre, particulièrement touché par les logements vacants. Il en va ainsi des Halles de Pau, qui représentent à la fois un poumon économique urbain et un lieu de rencontres. Réhabilitées en septembre 2018, les Halles de Pau connaissent un succès populaire qui bénéficie à tout le centre-ville. La seconde phase de travaux replacera le carreau des producteurs au cœur des Halles et la tour réhabilitée complètera un ensemble fait pour accueillir tous les publics.

Des populations sans emploi qui se concentrent dans la ville-centre de l'agglomération et les communes limitrophes

Le taux d'activité des actifs (15-64 ans) est inférieur dans l'agglomération par rapport aux moyennes départementales et françaises. Toutefois, la part des jeunes (15 à 24 ans) n'étant ni en études ni employés est relativement faible par rapport à la moyenne française. Les communes où ce taux est cependant proportionnellement plus élevé sont Pau, Billère, Lons, Jurançon, Siros, Aubertin et Rotignon. La part la plus importante des personnes sans-emplois (15-64 ans) se concentre sur Pau, ses communes limitrophes ainsi que sur la commune de Rontignon.

Cependant, et ce alors même que les populations s'installent majoritairement à l'écart du centre, les actifs travaillant à plus de 30 minutes de leur lieu de résidence sont relativement peu nombreux (moins de 20%). Une seule exception : celle de la commune d'Aubertin, où plus de 35% des actifs doivent parcourir plus de 30 minutes de trajet pour rejoindre leur lieu de travail, ce

qui s'explique par la situation géographique de la commune, excentrée par rapport à la ville-centre.

Parallèlement, on observe une augmentation du nombre de cadres et de professions intellectuelles

La part des cadres et professions intellectuelles supérieures est en augmentation au sein de l'agglomération. On comptait 17.2% en 2011, tandis que la part des ouvriers a baissé très légèrement (19.5% à la même date). Les employés et les professions intermédiaires y sont largement majoritaires.

### **L'accès à une offre culturelle**

L'offre culturelle se structure sur l'ensemble du territoire. Depuis l'ouverture en 2018 du cinéma Quartier Libre à Lescar, les habitants des communes périphériques du sud et de l'ouest de l'agglomération n'ont plus à parcourir 20 minutes pour avoir accès à une offre de spectacle (théâtre ou cinéma). Le réseau des médiathèques a également contribué à élargir l'offre de lecture publique sur les communes rurales de l'Agglomération, avec la mise en place d'un dispositif de Boîtes à livres, suivant les principes du book-crossing, - programme qui se termine au premier semestre 2019.

Trois musées sont également présents sur l'agglomération : le Musée Bernadotte, le Musée National du Château de Pau et le Musée des Beaux-Arts.

D'autres lieux de culture sont également présents :

1 Conservatoire à Rayonnement départemental

1 lieu dédié à l'Art Contemporain : le Bel Ordinaire

1 scène conventionnée : Espaces Pluriels

1 scène ouverte : l'Ampli

2 théâtres : le Théâtre Saint Louis et l'EpiScène Théâtre à Bizanos.

7 salles de spectacle avec une grande salle modulable, le Zénith, mais aussi le Palais Beaumont, l'Espace James Chambaud à Lons, la Centrifugeuse (Université de Pau), l'Espace Daniel Balavoine à Bizanos, l'Agora à Billère et l'Atelier du Neez à Jurançon.

Par ailleurs, l'internet à très haut débit, qui permet un accès facilité à l'information et aux ressources numériques du réseau, est implanté sur le centre de l'agglomération. Les communes de l'ouest (de Bougarber à Saint-Faust) et celles du sud-ouest, (de Bosdarros à Sendets) sont cependant moins équipées étant donné que seulement moins de 25% des logements y sont pour l'instant éligibles. En contrepartie, toutes les médiathèques du réseau proposent la WIFI gratuite aux publics.

## **Scolaires et éducation artistique et culturelle**

### *Les groupes scolaires de l'agglomération*

Aujourd'hui l'agglomération comprend 560 classes pour 13 349 enfants, ce qui représente 74 établissements primaire ou maternelle. Les enfants sont majoritairement scolarisés dans des écoles publiques, à 81%. Les maternelles représentent 36% des scolaires. Les enfants dans les classes Ulis (Unités localisées pour l'Inclusion Scolaire) représentent 2% des élèves scolarisés en maternelle et primaire.

Pau regroupe en tout 8 établissements privés, dont 1 Calendreta qui dispense un enseignement en béarnais. Trois écoles complètent également l'offre scolaire : l'école alternative Les Abeilles, l'International School of Bearn qui propose une scolarité intégralement en anglais et l'école privée laïque Montessori. 207 enfants sont scolarisés dans ces trois écoles, sur 11 classes au total.

Le réseau des médiathèques accueille de plus en plus de classes. Les classes peuvent revenir plusieurs fois dans l'année, pour un accueil au long cours des enfants et leur permettre de s'approprier les espaces et les documents.

L'agglomération comporte également 10 collèges et 8 lycées, ce qui représente 7099 élèves en collège et environ 7100 en lycée. Les accueils de classes de collège et de lycée au sein du réseau des médiathèques fluctuent selon les années et les projets menés entre les bibliothèques et les établissements.

### *Éducation Artistique et Culturelle*

La Direction Culture de la Communauté d'agglomération édite, pour la 3e année, un catalogue de 156 offres à destination des scolaires de la maternelle au lycée.

Un partenariat solide existe déjà entre l'éducation nationale et le réseau des médiathèques, qui propose une offre de 23 parcours autour des trois piliers de l'EAC : Voir/Dire/Faire, permettant ainsi aux élèves de se forger une culture personnelle, d'éveiller leur curiosité et d'aiguiser leur sens critique.

398 enseignants se sont inscrits aux différents parcours et 1105 visites et ateliers se sont déroulées dans les établissements de l'agglomération.

## **Les étudiants et la recherche à Pau**

L'Université de Pau et des Pays de l'Adour accueille par ailleurs sur son Campus palois quelques 8 300 étudiants et plus de 520 enseignants chercheurs. Outre les UFR de Lettres, Droit et Sciences, le Campus accueille un Institut universitaire technologique (IUT), une école d'ingénieurs avec l'école nationale supérieure en génie des technologies industrielles, ainsi

qu'une antenne de l'institut d'administration des entreprises Pau-Bayonne, école universitaire en management.

Deux bibliothèques universitaires, l'une de Lettres/droit et l'autre spécialisée dans les sciences, ainsi qu'une scène de musique contemporaine, la Centrifugeuse, sont également présentes sur le Campus.

Le réseau des médiathèques a entamé une démarche partenariale avec deux établissements :

- Le département Sociologie de l'Université de Pau Pays de l'Adour
- Le BTS Informatique du Lycée Saint John Perse

## IV Les enjeux stratégiques de l'Agglomération

Objectif : Apporter la culture à tous, en ciblant tout particulièrement la jeunesse et les personnes isolées.

### **La culture au cœur des grands projets**

Pau se métamorphose actuellement, que ce soit sur le plan des transports ou sur celui des usages quotidiens, en réinventant de grands équipements. Les projets réalisés ou en cours :

- les nouvelles Halles
- Fébus, le premier bus à haut niveau de service propulsé à l'hydrogène
- le stade du Hameau
- l'Espace des Arts
- le nouvel espace culturel du Foirail
- la halle Sernam dédiée à l'économie créative et aux cultures urbaines
- le nouveau stade de football communautaire
- le projet de rénovation urbaine du quartier Saragosse

Des projets culturels d'envergure sont menés, avec le projet de l'Espace des Arts, qui réunira en un même site le Musée des Beaux-Arts et l'École Supérieure d'Art des Pyrénées en centre-ville, mais aussi le projet de nouvel espace culturel du Foirail, ainsi que des volets culturels adjoints aux grands projets (les Halles, le projet de rénovation du quartier Saragosse, etc.).

### **L'objectif culturel de l'agglomération est de permettre à chacun d'accéder au plus haut niveau de qualité en matière de culture.**

Cette volonté est concrétisée par l'organisation de grands événements culturels à l'instar des Idées mènent le monde, rencontres littéraires gratuites organisées depuis 2014 avec des penseurs, écrivains et journalistes contemporains. La même ambition anime les saisons de l'Orchestre de Pau Pays de Béarn dirigé par Fayçal Karoui ou la saison du Théâtre Saint-Louis dont la programmation a été confiée à Juliette Deschamps.

Les médiathèques sont également au cœur de cette politique en garantissant un accès libre et gratuit à la culture, en offrant ainsi plus de 790 000 documents en libre accès, plus de 500 actions culturelles et une offre de services numériques riche et variée.

### **La jeunesse : une politique prioritaire de l'agglomération**

Depuis 2004, la ville de Pau fait partie du réseau "Ville amie des enfants". A ce titre elle a fait de la jeunesse une priorité en matière de vie quotidienne, de participation et d'écoute des jeunes avec un axe autour de la solidarité internationale. Par ailleurs, le PEDT (Projet Éducatif Territorial) de la Ville de Pau précise un certain nombre d'objectifs éducatifs et acte notamment le

fait qu'il faille « Favoriser les rencontres entre les acteurs du monde de la Culture (artistes, lieux culturels...) et les enfants, (...) en permettant la confrontation aux processus de création et la rencontre avec les œuvres, les patrimoines culturels, bâtis et immatériels. ». De plus, il renforce le rôle des partenaires en affirmant la nécessité de « Mobiliser les structures et les acteurs artistiques, culturels et sportifs autour de leur mission d'action éducative sur le territoire".

Dans le cadre de la loi de Programmation pour la cohésion sociale du 18 janvier 2005, Pau s'est également inscrite dans le programme de réussite éducative (PRE). Ce programme s'adresse aux enfants jusqu'à 16 ans résidant prioritairement dans les quartiers de la politique de la ville, qui présentent des signes de vulnérabilité ou qui ne bénéficient pas d'un environnement social, familial et culturel favorable à un développement harmonieux.

### **Une agglomération en lutte contre l'isolement social**

La ville de Pau est entrée dans une démarche collaborative de façon à lutter contre l'isolement social à travers la mise en place d'un plan anti-Solitude, dont les premiers résultats feront l'objet d'une restitution publique fin janvier-début février 2019. Le plan anti-solitude vise à inciter les Palois à échanger, partager, se rencontrer et s'engager pour créer, maintenir et développer des dynamiques citoyennes autour de la convivialité et de la promotion du lien social.

Il existe également une Mission Handicap mise en place afin de traiter la question du handicap et aider à l'amélioration de l'accueil des personnes handicapées.

### **Une vision territoriale : l'intégration des quartiers**

Le Contrat de Ville 2015-2020 est un projet social et urbain sur les quartiers prioritaires, en particulier sur les quartiers Ousse des Bois et une partie du quartier Saragosse. Il a pour but de favoriser le développement économique et l'emploi, le développement culturel, les déplacements et la mise en cohérence de toutes les actions de cohésion sociale. Outre ses trois piliers que sont le développement économique et l'emploi, la cohésion sociale, l'attractivité et le cadre de vie, il se décline en quatre axes transversaux :

- Égalité entre les femmes et les hommes
- Prévention et lutte contre les discriminations
- Jeunesse
- Citoyenneté, valeurs républicaines et lutte contre les phénomènes de radicalisation.

### **Une vision humaniste du service public**

Au-delà des grands projets, c'est une vision humaniste qui se dégage, en réintégrant, par-delà la recherche de la performance, de l'efficacité et de la réactivité des services publics. Cela a pu passer au sein de la collectivité sur des politiques volontaristes de formations et de télétravail. C'est à ces considérations sur la place de l'agent sur son lieu de travail que souhaite répondre

l'axe dédié exclusivement au personnel dans la stratégie de développement de la lecture publique.

## V Les orientations de la Stratégie de développement de la lecture publique

L'ambition du réseau pour les cinq prochaines années est de proposer aux habitants de l'agglomération une médiathèque inclusive, innovante et connectée, qui s'adapte à l'évolution des besoins et usages et intègre les nouveaux supports. A travers ces termes – inclusion, innovation, connexion, c'est une nouvelle dynamique qui sera impulsée que ce soit à travers les propositions de nouveaux services aux populations, ou encore dans l'organisation du travail au quotidien.

Cette nouvelle dynamique est explicitée à travers cinq axes de développement qui formeront les priorités du réseau pour les cinq prochaines années. Les quelques 150 actions qui composent ces axes sont toutes issues des groupes de travail des agents ayant eu lieu en 2018.

### Axe 1 : Une médiathèque sociale et inclusive.

Le réseau des médiathèques, plus que jamais, souhaite se positionner comme une médiathèque destinée à tous, pour répondre aux besoins de la population. La médiathèque est aujourd'hui un service public, ouvert et gratuit pour tous, qui doit encore confirmer sa transition comme espace de vie, de détente et de loisirs, notamment par la place donnée au jeu au sein de ses actions.

Mais elle doit également affirmer son rôle de fédérateur des partenaires sociaux, pour répondre aux besoins des populations en culture et informations. Le réseau s'inscrit ainsi dans une dynamique nationale. A l'heure actuelle, de plus en plus de bibliothèques mènent des projets dont la qualité d'utilité politique et sociale est indubitable : implication des habitants de leur territoire, inclusion des minorités, accompagnement à la compréhension et à la fabrique de l'information, organisation de débats sur des sujets de société... Les bibliothécaires revendiquent aujourd'hui le rôle social et politique de ces lieux de savoir que sont les bibliothèques.

Ainsi, au sein du réseau des médiathèques de Pau-Béarn-Pyrénées, toutes les actions du réseau devront se définir par rapport aux publics dans toute leurs diversités : captifs, exclus de la relation aux médiathèques et au livre, usagers sur site ou à distance... Il en va ainsi des collections qui restent le cœur de l'offre en médiathèque. Cela induit une véritable politique documentaire lisible de tous, pensée pour ces publics, de façon à allier une offre de contenus et de services structurée et plurielle, qui veillera à ne pas exclure certaines catégories de populations et fera en sorte que chacun puisse y retrouver ce qui lui est familier.

Cet axe de développement s'inscrit dans le dispositif ministériel « Ouvrir mieux, ouvrir plus », sur l'extension des horaires d'ouverture des médiathèques, ainsi que dans le conventionnement Contrat Territoire Lecture.

## Axe 2 : Une médiathèque connectée, pour enrayer la fracture numérique et l'illectronisme

Le réseau des médiathèques s'est inscrit depuis plusieurs années de manière très volontariste dans le développement d'une offre numérique structurée et fournie, avec l'élaboration depuis 2018 d'un accès facilité à ces ressources via un nouveau portail, remodelé et accessible.

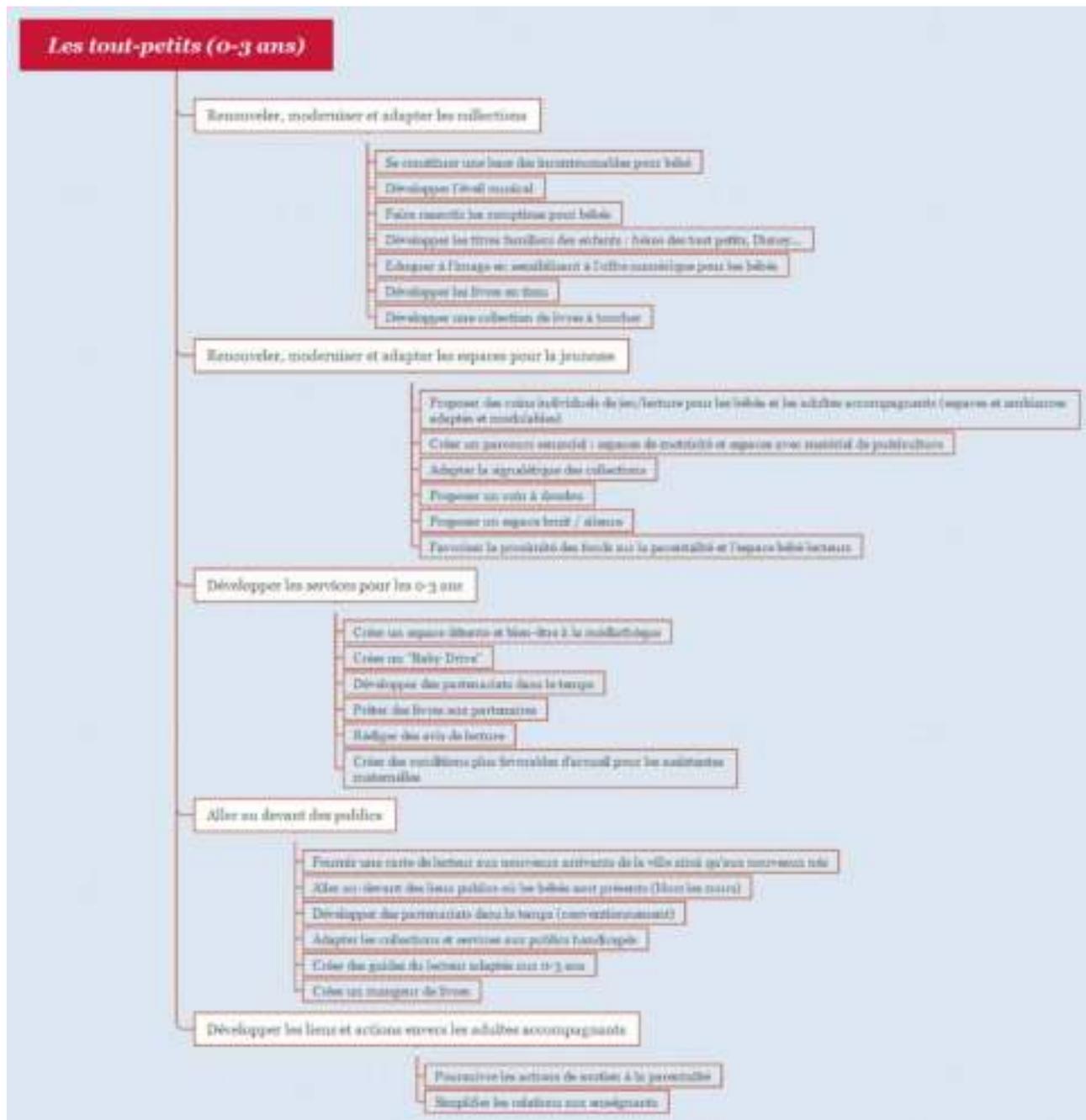
Tout en poursuivant le travail de valorisation de ces ressources, l'objectif est maintenant de définir une politique de médiation numérique incluant des propositions concrètes pour lutter efficacement contre la fracture numérique et l'illectronisme. Les médiathèques sont sur le territoire les acteurs les plus à même de piloter ce champ d'action depuis la fermeture de la Cyberbase de Pau. Le réseau des médiathèques s'est d'ailleurs inscrit dans la construction de cette politique publique à l'échelle de la collectivité en lien avec la Direction du numérique et la Direction des Ressources Humaines, en proposant notamment une formation sur le Digital à destination des agents de la collectivité.

Cet axe constituera l'un des volets du dispositif ministériel BNR, dans lequel souhaite s'inscrire le réseau des médiathèques pour les prochaines années.

## Axe 3 : Une médiathèque qui place au cœur de ses priorités le jeune public

En résonance avec les priorités de la collectivité, le réseau des médiathèques a choisi de développer plus particulièrement ses actions en faveur de la jeunesse, plus précisément les 0-3 ans et les adolescents.

Il s'agit d'un enjeu stratégique majeur : faire découvrir la culture au sens large et ancrer les pratiques culturelles dans les usages. Cibler les 0-3 ans, c'est valoriser la lecture et les arts dans le développement cognitif des tout-petits, mais c'est aussi s'adresser aux parents et à l'ensemble des acteurs de la petite enfance pour leur proposer une offre culturelle qui structurera l'épanouissement de l'enfant sur le long-terme. Dans un second temps, le réseau souhaite renforcer son offre de services à destination des adolescents, de façon à proposer un espace de liberté et d'apprentissage du vivre en société à ces jeunes, et donc participer activement à la construction de soi qui se joue à cet âge. Être présent dans l'environnement culturel de ces jeunes, c'est aussi fonder de bonnes pratiques informationnelles et éveiller chacun aux potentiels du numérique.



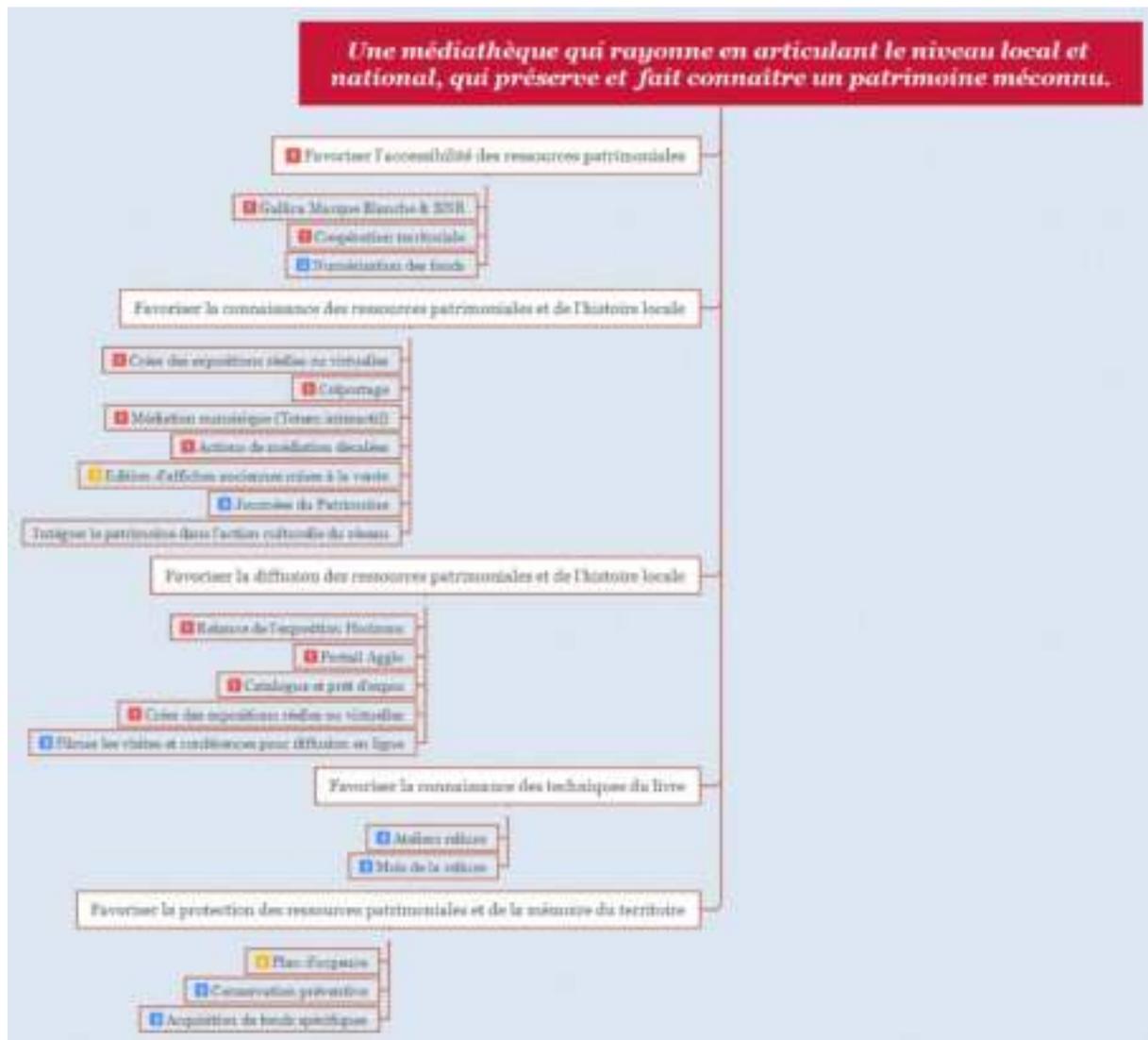


#### Axe 4 : Une médiathèque qui rayonne en articulant le niveau local et national

Le rayonnement du réseau des médiathèques passe d'abord par la structuration de son offre sur le territoire et en particulier dans les communes rurales de l'agglomération. Il s'agit en particulier de développer l'offre de lecture publique dans les communes qui ne sont pas pourvues de lieux de lecture, à travers l'essaimage d'une offre d'exposition et d'actions culturelles. Une étude précise des partenariats à nouer avec les bibliothèques associatives non-intégrées au réseau sera également mise en place.

Au niveau national, il s'agit ici de révéler le patrimoine écrit de l'agglomération à tous, en donnant largement accès aux collections de la Bibliothèque Patrimoniaire, de rendre visibles ses trésors mais aussi de mieux les signaler pour à la fois préserver et faire connaître un patrimoine méconnu. Ainsi, tout en poursuivant les travaux d'enrichissement des fonds et de leur signalement, la politique de conservation préventive et de numérisation, la bibliothèque patrimoniale a choisi d'entamer un partenariat avec la Bibliothèque nationale de France à travers la mise en place d'un portail Gallica Marque Blanche, qui assurera la visibilité des collections numériques en région mais aussi à l'échelle internationale.

Ce projet de valorisation et d'accès pour tous aux collections patrimoniales s'inscrit également dans le cadre de la diversification des publics en proposant des rendez-vous aux publics prioritaires, des ateliers de reliure pour tous, des actions en direction des scolaires et des familles.



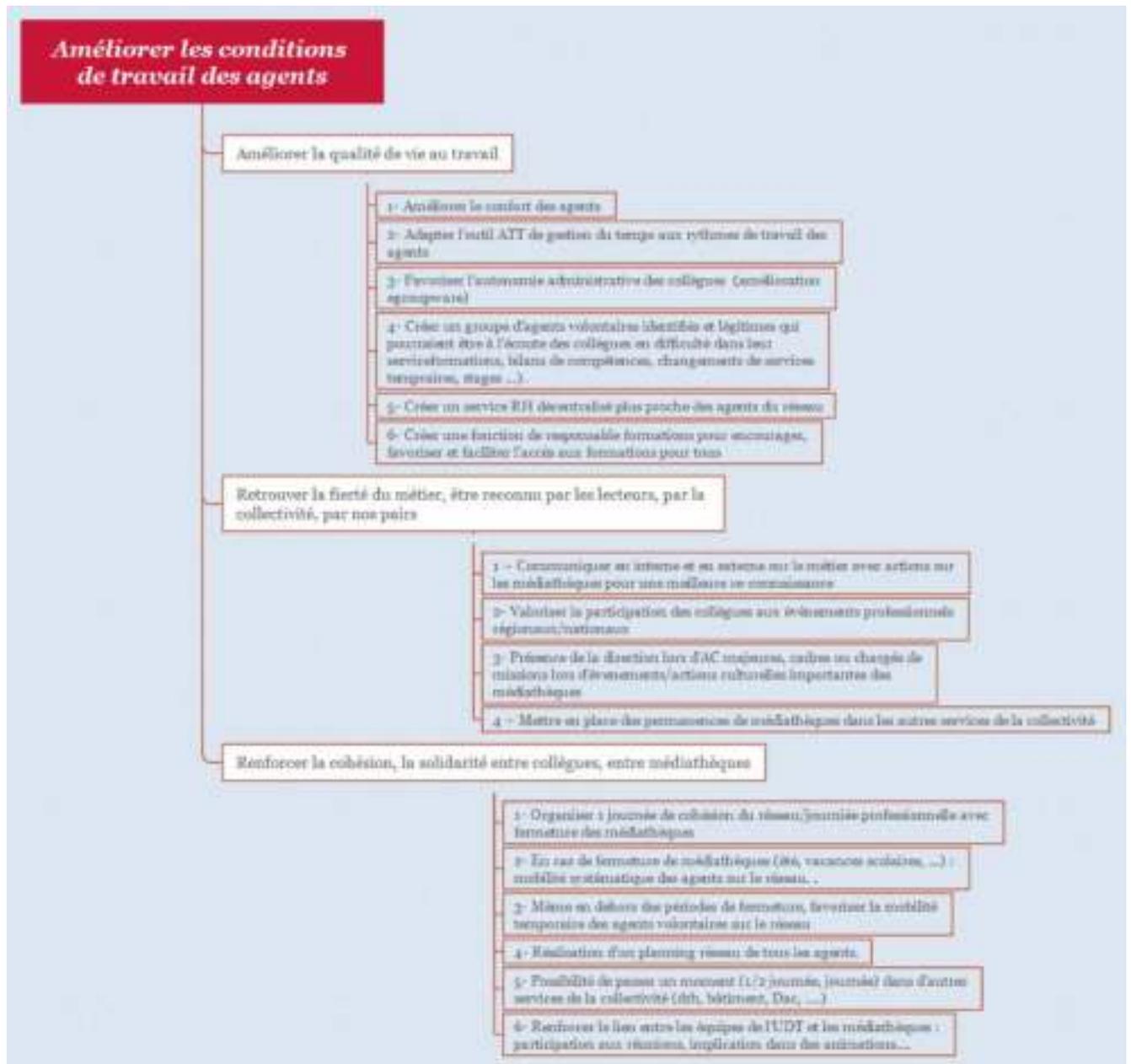
## Axe 5 : Une médiathèque qui accompagne ses équipes dans les évolutions du métier.

S'adapter aux nouveaux usages et aux nouvelles pratiques des habitants ne peut se faire au détriment d'une réflexion profonde sur les postures, l'organisation interne, la gestion quotidienne et le bien-être au travail. Réfléchir aux nouveaux besoins, c'est à la fois s'interroger sur les métiers des bibliothécaires de demain et s'atteler aujourd'hui à créer de bonnes conditions de travail pour les agents des médiathèques.

Le questionnement sur le bibliothécaire du futur est donc au cœur de la réflexion de la stratégie de développement de la lecture publique, avec, entre autres, des formations, coachings et innovations managériales déjà à l'étude. La valorisation du métier vis-à-vis de la collectivité, la reconnaissance du travail des agents à l'échelle nationale, ou encore l'impulsion de nouvelles

méthodes de travail sont au centre de cet axe de travail. Des actions concrètes permettant de fonder un environnement de travail sain seront également développées, pour favoriser l'épanouissement personnel des agents dans leurs métiers en constante évolution.

Résultats du groupe de travail Personnel



## Accompagner les collègues à devenir le bibliothécaire de demain



## TABLE DES ILLUSTRATIONS

Figure 1 : Pyramide des besoins selon Maslow .....	6
Figure 2 : Organigramme du Service de Développement de la Lecture Publique revu en 2017 ..	15
Figure 3 : Carte des médiathèques du réseau Pau-Béarn-Pyrénées (2017).....	<b>Erreur ! Le signet n'est pas défini.</b>
Figure 4 : Carte de l'Agglomération Pau-Béarn-Pyrénées en 2018 .....	16
Figure 5 : Premier sondage en ligne envoyé par mail aux agents du réseau. 92 réponses ont été obtenues. ....	23
Figure 6 : 2 <sup>ème</sup> sondage envoyé aux agents. 82 réponses ont été reçues. ....	23
Figure 7 : Extrait du Power Point des vœux présentant la méthode du projet de service en cours de réalisation .....	24
Figure 8 : Rétro planning et étapes stratégiques de communication pour le Projet Culturel, Scientifique, Éducatif et Social .....	25
Figure 9 : Synthèse de cette réunion inaugurale. Orientation phare du projet de service, déclinée en sous-axes .....	27
Figure 10 : Matrice d'Eisenhower .....	28
Figure 11 : Priorisation des actions du Développement social.....	28
Figure 12 : Le PCSES, première étape de travail sous XMind, logiciel de carte mentale.....	30
Figure 13 : Présentation des orientations stratégiques et des objectifs du projet de service.....	30
Figure 14 : Extrait du Power Point - Réunion Pilotage et Évaluation du PCSES .....	33
Figure 15 : Modélisation Gouvernance du projet de service – Première ébauche.....	34
Figure 16 : Proposition de constitution d'un comité de pilotage .....	35
Figure 17 : Questions autour de l'évaluation .....	36