

VERS UN PCSES POUR LE RÉSEAU DE LECTURE

CLERMONT AUVERGNE MÉTROPOLE

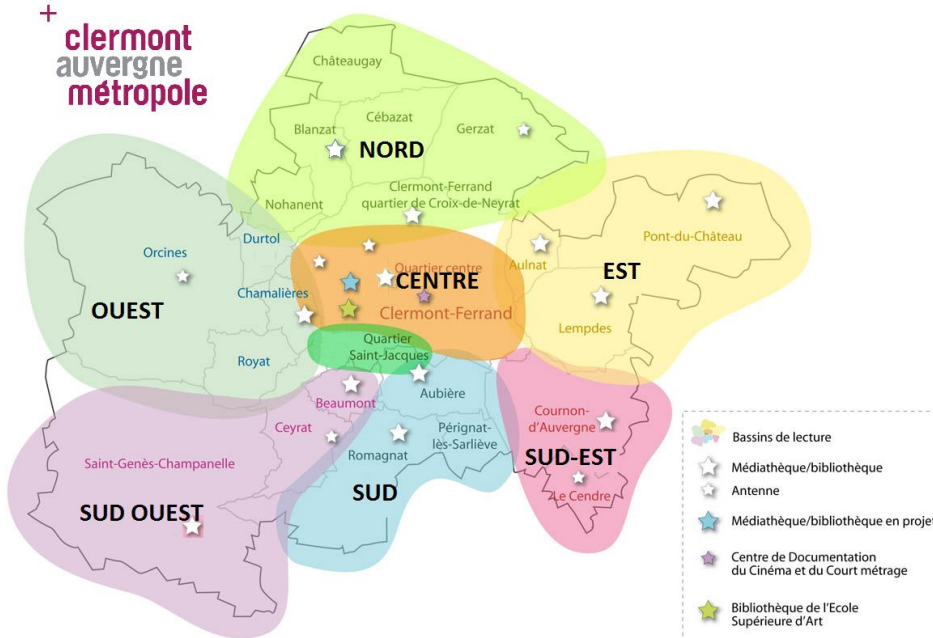
RAPPORT
STAGE DE
PROFESSIONNALISATION

INET

Élèves conservateurs
des bibliothèques

Promotion
Méditerranée

Carte des bassins de lecture



Tuteur au sein de la collectivité

Mélanie VILLENET-HAMEL

Cheffe de mission Grande Bibliothèque

Cheffe du service lecture publique

Rapport rédigé par

Cornelia SCHULZE, cornelia.schulze@conservateur-inet.org

Date

08/03/2019

+
**clermont
auvergne
métropole**

Clermont
INET

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier toute l'équipe de la direction Culture de Clermont Auvergne Métropole, pour l'accueil généreux qui m'a été réservé et l'attention portée à ma mission. Avant tout je remercie ma tutrice, Mélanie Villenet-Hamel, pour son écoute et sa confiance.

Je remercie également les responsables de bassin et les responsables transversaux ainsi que toutes les personnes des équipes que j'ai eu la chance de rencontrer.

Merci à Stéphanie Clouet et Violaine Colonna d'Istria de l'agence d'urbanisme Nous, qui m'ont apporté de précieux éléments pour mon diagnostic territorial. Merci également à Hervé Christol et Fabian Lécuyer du SIG pour leur écoute patiente et leur aide sur la cartographie.

Merci à Nicolas Douez, conseiller Livre et Lecture de la Drac à Clermont-Ferrand ainsi qu'à Christophe Torresan, directeur de la médiathèque départementale 63, de m'avoir consacré du temps et apporté de nombreuses informations et pistes de réflexion.

Merci à Émilie Garcia Guillen de l'Université Libre de Bruxelles et Marie Herbet, conservatrice d'État des bibliothèques, pour les échanges passionnants sur ce réseau pas comme les autres.

Table des matières

Remerciements.....	2
I. Contexte et enjeux de la collectivité d'accueil.....	5
1. Bref portrait de la collectivité.....	5
2. Historique d'un réseau pas comme les autres.....	6
a. Les étapes de construction d'une intercommunalité.....	6
b. L'héritage interuniversitaire.....	6
c. La préparation de la mise en réseau en 2002.....	6
d. Une prise de compétence visionnaire en 2005.....	7
e. La scission entre lecture publique et lecture universitaire et la charte de la lecture publique...9	
3. Le réseau clermontois aujourd'hui.....	9
a. La structuration originale en bassins de lecture.....	9
b. Le projet culturel communautaire 2017-2026.....	10
c. La bibliothèque métropolitaine de l'Hôtel-Dieu.....	11
d. Le PCSES, une urgence.....	12
II. Une mission au cœur de l'actualité de la collectivité.....	13
1. Une mission qui a connu des ajustements.....	13
2. Un apport stratégique dans le cadre du PCSES du réseau.....	14
a. Un diagnostic du territoire.....	14
b. Un état des lieux de la lecture publique.....	15
c. Une série d'entretiens.....	16
d. Le SWOT du réseau de lecture.....	17
e. Une présentation devant l'élue.....	18
f. Les documents remis à la collectivité.....	19
3. Des obstacles rencontrés et des occasions ratées.....	20
a. Les compromis à faire selon les contraintes du temps.....	20
b. L'analyse organisationnelle.....	20
4. ... mais aussi des opportunités hors pair.....	21
III. Une expérience riche en enseignements.....	22
1. Quelques pistes de réflexion.....	22
a. Le bon moment existe-t-il ? Ou quand (ne pas) rédiger un PCSES.....	22
b. Entre mutualisation et proximité. Ou : Quel est le bon échelon pour une politique de lecture publique ?.....	23
c. Après le divorce, comment vivre ensemble ? Ou : Quelles solutions pour une meilleure coordination entre lecture publique et lecture universitaire ?.....	25
d. Quelle place pour les bibliothèques pas comme les autres ? Ou : La place des bibliothèques spécialisées dans un réseau de lecture publique.....	26
e. L'évaluation, mal-aimée.....	27
f. Transversalité, mon amour. Ou : Comment (ne pas) travailler ensemble.....	28
g. Je t'aime, moi non plus. Ou : Quelle coopération entre un réseau intercommunal et la médiathèque départementale ?.....	28
2. De précieux apports à mon projet professionnel et à mon positionnement en tant que conservateur.....	30
IV. Sélection bibliographique.....	31
V. Liste des annexes.....	32

I. CONTEXTE ET ENJEUX DE LA COLLECTIVITÉ D'ACCUEIL

1. BREF PORTRAIT DE LA COLLECTIVITÉ

L'aire urbaine de Clermont-Ferrand s'étend de la Chaîne des Puys à l'ouest aux contreforts du Livradois à l'est, avec en son centre la plaine de la Limagne. Les paysages typiques de la Faille de Limagne et de la Chaîne des Puys, site naturel inscrit depuis juillet 2018 comme « haut-lieu tectonique » au patrimoine mondial de l'UNESCO, laissent peu à peu la place à ceux de la deuxième plaine céréalière de France, riche des ses résidus volcaniques. Contraint par le relief, le développement de l'agglomération clermontoise s'est fait vers le sud-est, avec une urbanisation quasi-ininterrompue de Riom à Cournon-d'Auvergne.

Clermont Auvergne Métropole compte à ce jour 21 communes qui constituent le principal bassin de population de l'ancienne région Auvergne, peu urbanisée et largement montagneuse. En 2016, Clermont-Ferrand était la 24^e commune de France et la 19^e aire urbaine de France. Ancienne capitale régionale, la ville garde d'importantes fonctions administratives et constitue un des trois pôles d'équilibre de la nouvelle région Auvergne-Rhône-Alpes. L'empreinte industrielle de la ville qui est notamment le siège d'un des deux fabricants mondiaux de pneumatiques, est certes encore très visible, néanmoins l'agglomération tend à sortir du modèle de la mono-activité et s'oriente vers les technologies modernes et la recherche. L'Université d'Auvergne, fondée à la fin du XIX^e siècle, se réjouit d'une attractivité forte, environ 40 000 étudiants et 6 000 chercheurs vivent sur le territoire. Clermont-Ferrand est la première ville de France à intégrer le réseau Ville Apprenante de l'UNESCO.

L'activité culturelle porte la marque de ce dynamisme et est particulièrement dense. Cinéma et musiques actuelles sont les deux activités phares, avec le Festival du Court métrage et la Coopérative de Mai. La scène nationale propose une programmation de premier plan et un certain nombre de festivals d'envergure internationale (Rendez-vous des Carnets de Voyage, Festival international des Textiles extraordinaires, Jazz en tête) ponctuent une offre culturelle sur l'année. Dans sa dynamique d'impulser et d'accompagner d'ambitieux chantiers culturels pensés comme des marqueurs de l'identité et de l'attractivité du territoire, Clermont Auvergne Métropole se joint à la Ville de Clermont-Ferrand pour porter la candidature à la capitale européenne 2028.

Clermont a fait parler d'elle dans la profession des bibliothèques lors de sa décision de transférer l'intégralité de la compétence lecture publique à l'intercommunalité en 2005. C'est encore aujourd'hui un exemple unique en matière de gouvernance de la lecture publique.

Aujourd'hui le réseau métropolitain compte 16 bibliothèques, 3 annexes, une bibliothèque patrimoniale et un centre documentaire spécialisé cinéma et court-métrage, ainsi que 2 bibliobus.

2. HISTORIQUE D'UN RÉSEAU PAS COMME LES AUTRES

a. Les étapes de construction d'une intercommunalité

L'intercommunalité de Clermont-Ferrand est initiée en 1967 par la création du Syndicat intercommunal d'équipement de l'agglomération clermontoise (SIEAC) qui rassemble à l'origine huit communes (Clermont-Ferrand, Aubière, Beaumont, Chamalières, Cébazat, Gerzat, Romagnat et Royat), auxquelles se joignent progressivement cinq autres communes (Aulnat, Ceyrat, Durtol, Pérignat-lès-Sarliève et Blanzat). La communauté de communes naît en 1993 sur ce même périmètre, avec des compétences supplémentaires. Clermont Communauté accueille de nouvelles communes en 1999 (Châteaugay, Cournon-d'Auvergne, Le Cendre, Lempdes et Nohanent) puis 2004 (Pont-du-Château, Saint-Genès-Champanelle et Orcines). La communauté de communes est transformée en communauté d'agglomération en 1999 après l'adoption de la loi Chevènement. L'intercommunalité adoptera le statut de communauté urbaine au 1^{er} janvier 2017 et enfin celui de métropole au 1^{er} janvier 2018.

b. L'héritage interuniversitaire

Les bibliothèques municipales de Clermont-Ferrand ont été placées sous l'autorité de la bibliothèque universitaire en 1902, par une convention entre les autorités universitaires et la ville. Ainsi les missions de lecture publique ont été assurées pendant longtemps par les personnels des BU sur le territoire de la ville centre. A l'occasion du renouvellement de cette convention en 1996, un premier projet de construction est envisagé dans le cadre du programme des bibliothèques municipales à vocation régionale (BMVR) et qui devait répondre aussi au cruel déficit de surface des bibliothèques universitaires. Le dossier ayant été ficelé hors délai pour les financements BMVR, le nouvel équipement est compromis. Clermont Communauté accepte alors de prendre la maîtrise d'ouvrage d'un autre projet structurant en 2000. Entre-temps une réflexion territoriale s'est développée et en 2004 les élus décident de transférer l'ensemble de la compétence à l'intercommunalité. La future BCIU (bibliothèque communautaire et interuniversitaire) programmée pour 2008 doit remplir les fonctions d'une bibliothèque centrale sur le territoire, tout en s'appuyant sur un réseau de lecture publique territorialisé sous la forme des bassins de lecture.

c. La préparation de la mise en réseau en 2002

En 2002, la communauté d'agglomération Clermont Communauté, alors composée de 18 communes, envisage de se doter de la compétence de lecture publique et commande à l'Agence régionale pour le livre (ARL) une étude de faisabilité d'une mise en réseau des équipements de lecture publique sur le territoire. Cet état des lieux fait partie des travaux préparatoires du projet de construction d'une bibliothèque municipale et interuniversitaire de 25 000 m² à Clermont-Fer-

rand (prévue en 2008). L'étude fait le constat d'un important retard sur le territoire en matière de lecture publique (déficit de personnels qualifiés, déficit de budget, déficit de surface, horaires d'ouverture insuffisants,...) et ce notamment dans le Nord de l'agglomération. Seules 3 bibliothèques respectent à ce moment-là les normes minimales de la Direction du livre et de la lecture (0,07 m²/habitant), et seules quatre d'entre elles dépensent plus de 2€ par an et par habitant pour leurs bibliothèques.

L'agence préconise une mise en réseau en 3 étapes de tous les équipements communaux selon des critères de maillage territorial ainsi qu'une mise aux normes progressive des établissements qui étaient alors des dépôts de la BDP ou dépendaient du réseau Bibliothèques pour tous. L'agence émet des recommandations concernant la mise à niveau des fonds, l'augmentation des espaces de travail, la mise en place d'un catalogue commun et de services de consultation en ligne, une gestion prévisionnelle des effectifs à recruter et un effort sur la formation continue des équipes. Le rôle de la BDP doit être revu, un système de prêt entre les bibliothèques du réseau créé (avec une navette à l'échelle de l'agglomération), une politique concertée et un service commun de conservation mis en place. L'agence prône également une carte unique, une tarification simple et une gratuité large, une extension des horaires d'ouverture (16 heures hebdomadaires à Clermont-Ferrand en 2002, la bibliothèque la plus ouverte étant celle de Chamalières avec 42 heures), des services en direction des publics empêchés (dont le portage à domicile), des actions hors-les-murs et une politique d'animation concertée ainsi qu'une communication commune.

d. Une prise de compétence visionnaire en 2005

Le 19 mars 2004, après plusieurs études et états des lieux (Cabinet IDRH, ARL) ainsi que de nombreux débats animés avec tous les acteurs concernés, Clermont Communauté décide de transformer ses statuts afin que les communes lui transfèrent, le 1er janvier 2005, la compétence lecture publique et donc la gestion de la totalité des bibliothèques et médiathèques existantes, l'ensemble des personnels, la totalité des services annexes et la création des futurs équipements. A noter que la déclaration d'intérêt communautaire pour la lecture publique en 2002 est la première étape d'un processus de construction d'une vaste compétence culturelle qui vise également l'enseignement musical, le pôle musique-image, l'archéologie et les musées.

Le conseil communautaire adopte une politique qui « place l'utilisateur au cœur du dispositif » et « contribue au rayonnement de la métropole » en tenant compte de la particularité plus que centenaire de la réunion des bibliothèques municipales et universitaires. L'idée est alors de découper le territoire en bassins de lecture, chacun d'entre eux équipé d'une bibliothèque aux normes ainsi que d'un ou de plusieurs établissements de proximité.

La commission culture formule en 2003 les finalités de la lecture publique sur le territoire, en accord avec la Charte nationale des bibliothèques : il s'agit « d'assurer une égalité d'accès

des habitants de l'agglomération à la lecture et aux sources documentaires pour permettre l'indépendance intellectuelle de chacun et contribuer ainsi au progrès de la société ». Sept objectifs sont adoptés à cette occasion pour l'action intercommunale :

- mailler les bassins de vie de l'agglomération par une offre en lecture publique aux normes nationales
- réduire la fracture culturelle au sein de la population de l'agglomération
- offrir à tous les habitants une médiation culturelle de qualité
- accompagner l'offre d'enseignement, de formation et de recherche sur l'agglomération pensée comme une métropole
- inscrire l'offre de lecture publique dans le réseau de l'action culturelle de l'agglomération
- assurer la mémoire de l'agglomération et la mise en valeur de son patrimoine
- évaluer l'impact de la politique et l'efficacité et la qualité de sa mise en œuvre.

Le schéma d'orientation communautaire du développement culturel de 2004 propose alors des objectifs stratégiques pour les quinze années à venir, articulés autour du projet de grande bibliothèque communautaire et interuniversitaire prévue pour 2008. L'enjeu pour la communauté, c'est la nécessité de renforcer son rayonnement, d'attirer et de fixer de nouvelles populations en participant à l'attractivité du territoire, mais aussi d'améliorer la qualité du service public dans une démarche de solidarité territoriale et d'équité du service pour tous les habitants. Une place de choix a été réservée dans ce schéma à la synergie entre la lecture publique et celle universitaire, mais aussi aux nouvelles technologies et aux évolutions sociétales qui impactent les missions et les métiers des bibliothèques.

Les débats de l'époque reflètent la tension permanente entre la communautarisation et la proximité du service de lecture publique. Le conseil communautaire établi en 2004 la création des bassins de lecture comme « moyen d'assurer une offre de service au plus proche des usagers » et institue des comités de bassin réunissant des élus municipaux, des membres de la commission culture de Clermont Communauté et l'encadrement professionnel, avec l'obligation de rendre un rapport annuel pour chaque bassin. Dès l'origine, l'ouverture de la BCIU doit être accompagnée et anticipée par une montée en puissance du service à travers une mise à niveau et des constructions structurantes sur tout le territoire. La prise de compétence en 2005 est ainsi un geste fort, acte d'une politique volontariste dans le domaine culturel, et qui a marqué les esprits à son époque.

e. La scission entre lecture publique et lecture universitaire et la charte de la lecture publique

Le projet d'une bibliothèque communautaire et interuniversitaire programmée pour 2008 échoue et le partenariat historique entre la lecture publique et la lecture universitaire prend fin dans la suite de cet échec retentissant qui marque encore de nos jours les esprits sur le territoire. Le processus de séparation est douloureux, notamment au niveau de la bibliothèque du Patrimoine, dont les locaux, les équipes et les collections étaient intimement entremêlés avec ceux de la bibliothèque universitaire.

Dans ce contexte difficile, une charte de lecture publique est adoptée par le conseil communautaire en 2010, charte qui décline les objectifs et les principes définis dans le Schéma d'orientation communautaire du développement culturel de 2004. La charte doit servir de base aux projets de bassin lecture dont la rédaction est prévue dans la même année, projets validés par le comité de bassin, la direction du réseau et la commission culture.

La charte couvre les trois domaines de l'action des bibliothèques publiques que sont l'accueil, l'offre documentaire et l'action culturelle. Elle rappelle que les bibliothèques sont investies d'une mission de médiation culturelle et qu'elles inscrivent leur action dans une perspective de solidarité territoriale. Elle indique qu'un programme annuel d'orientation documentaire doit être réalisé pour le réseau et décliné par bassin. La cohérence des collections est organisée à l'échelle du bassin. Une évaluation de cette charte est prévue tous les trois ans et doit se baser sur les rapports annuels des comités de bassin.

3. LE RÉSEAU CLERMONTOIS AUJOURD'HUI

a. La structuration originale en bassins de lecture

La notion de bassin de lecture avait initialement pour finalité d'assurer une offre de lecture publique au plus proche des usagers. Cette organisation votée en 2004 ne doit pas être un découpage administratif obligatoire pour d'autres politiques publiques. La structuration envisagée au début du processus était un découpage en quarts de l'agglomération, ce sont finalement 8 bassins qui sont constitués. Plusieurs critères ont servi à leur définition :

- des éléments physiques liés à la géographie et aux infrastructures, aux habitudes de déplacement et d'usages
- les habitudes de coopération intercommunales existantes
- d'autres caractéristiques (existence d'établissements ou projets en cours, implantation d'établissements scolaires)

- la taille démographique des territoires

Dans la définition des bassins de lecture, plusieurs responsabilités doivent rester celles des équipes en charge des établissements :

- l'animation, la gestion et le management de l'équipement en liaison avec la direction Lecture de l'agglomération et l'ensemble des directions fonctionnelles compétentes de la communauté
- la gestion du fonds documentaire de base et les acquisitions dans le cadre des dispositifs réglementant la commande publique, des règles d'achat propres à la communauté d'agglomération et en cohérence avec la politique d'acquisition du bassin et du réseau
- la conception ou l'accompagnement d'animations conçues et organisées à l'échelle de la commune ou des communes du bassin.

Un comité de bassin de lecture associe les élus des communes, les professionnels des établissements, des élus de la commission culture et la direction lecture de l'agglomération. Ces comités sont chargés de formuler des propositions pour la définition des axes et priorités de la politique de lecture publique, d'animer des démarches de connaissance des publics, d'évaluer la mise en œuvre de la politique communautaire sur le bassin et d'élaborer un rapport annuel d'activité.

Le bassin de lecture constitue ainsi un niveau d'organisation de l'équilibre des collections entre les établissements, un niveau de définition des modalités de service en cohérence avec la politique communautaire, un niveau de mise en commun des savoirs et des compétences professionnelles sur le bassin et à l'échelle du réseau, un niveau finalement de définition et de mise en œuvre d'un programme d'animations.

b. Le projet culturel communautaire 2017-2026

En 2016, dans le contexte de la préparation du passage au statut de communauté urbaine au 1^{er} janvier 2017 et avant le passage à celui de métropole au 1^{er} janvier 2018, le conseil communautaire élabore les orientations de son projet culturel dans la lignée du schéma de 2004.

Trois lignes de force sont identifiées pour ce projet culturel :

- La culture est au cœur du projet de la communauté urbaine
- Les communes sont des actrices majeures de la vie culturelle
- La culture est un trait d'union du territoire

Le projet culturel est projeté en trois dimensions complémentaires :

- La coordination et animation territoriale
- L'attractivité du territoire et coopération régionale
- L'exercice des compétences culturelles

Concernant la lecture publique, ce projet fait état d'une mise en réseau cohérente depuis 2005, d'un maillage du territoire et d'une mise aux normes progressifs et de l'extension considérable des heures d'ouverture en 2015. Le projet marque son attachement au modèle du tiers-lieu qui sera prégnant pour les projets en cours, et rappelle la nécessité de développer l'offre numérique et de diversifier les supports. Par ailleurs il entend renforcer l'ancrage territorial dans chaque bassin, développer la médiation et poursuivre la réflexion sur les horaires d'ouverture et notamment rechercher des solutions adaptées pour le dimanche. La visibilité de l'offre doit être améliorée en précisant notamment les objectifs à atteindre et un niveau d'ambition qualitative.

Le second axe du projet porte sur l'accompagnement des projets d'intérêt communautaire, le développement de partenariats avec les acteurs de la chaîne du livre et la participation aux grands événements nationaux.

Le projet communautaire fait état d'une série de constats élaborés avec les responsables culture des communes membres, parmi lesquels un manque de visibilité du paysage culturel, un déficit de communication culturelle à l'échelle de l'agglomération et des bibliothèques trop rarement identifiées comme des lieux de vie culturelle et artistique.

Le premier plan d'actions rattaché à ce projet culturel communautaire propose une fiche action pour chacune des quatre compétences culturelles assumées (musique-image, lecture-écriture, enseignement artistique et musées-patrimoine). Quatre objectifs opérationnels ont été retenus pour la lecture publique :

- Faire des bibliothèques troisième lieu
- Renforcer l'ancrage territorial des bibliothèques
- Élargir la politique de lecture à d'autres maillons de la chaîne du livre
- Repenser la communication

Le projet communautaire est certes porteur de bon sens et de transversalité, or l'on peut regretter l'absence d'axes véritablement concrets pour les bibliothèques. Ce document n'est donc pas un outil de pilotage suffisant pour le réseau de lecture publique.

c. La bibliothèque métropolitaine de l'Hôtel-Dieu

Située sur 4,6 hectares en plein centre ville de Clermont-Ferrand, le site emblématique de l'ancien Hôtel-Dieu est en pleine transformation aujourd'hui. En effet Clermont Métropole a lancé

son projet de grande bibliothèque dans le bâtiment du XVIII^e siècle inscrit à l'inventaire supplémentaire des monuments historiques. Environ 12 000 m² de surface répartie sur trois voire quatre niveaux dans trois ailes entourant une cour d'honneur surplombant un jardin en terrasses. Le programme a été défini, le concours de maîtrise d'œuvre est en cours, le jury désignera l'architecte lauréat suite à la commission du 13 juin 2019. Les travaux débiteront après une phase préalable de fouilles archéologiques, en 2021 selon les prévisions actuelles.

A proximité immédiate de la médiathèque de Jaude, le nouvel établissement est appelé à remplacer cette dernière à l'horizon 2023. La bibliothèque doit se positionner comme « un acteur culturel majeur de la cité », être une médiathèque de son siècle, « porteuse de sens et d'avenir pour les habitants, pour l'agglomération et pour les acteurs de la lecture ». Les architectes devront proposer un projet avec des « espaces modulables autour d'un vaste et lumineux forum », répondant aux fonctions clé de lieu culturel, de troisième lieu, de conservation et de mise à disposition de collections mais aussi de divertissement et d'apprentissage. Le bâtiment regroupera une offre de lecture publique répartie en pôles thématiques, dont une vaste documentation contemporaine sur la région Auvergne, et accueillera les fonds patrimoniaux y compris le dépôt légal imprimeur.

La bibliothèque métropolitaine de l'Hôtel-Dieu (BMHD) sera ainsi la pièce maîtresse du réseau de lecture publique que ce territoire attend depuis si longtemps. Son ouverture doit nécessairement être anticipée du point de vue de l'équilibre du réseau : quelle sera à l'avenir la répartition des rôles entre l'équipement central et les établissements des bassins et comment le réseau s'adaptera à ce changement majeur ? C'est là aussi un des enjeux majeurs d'un PCSES pour le réseau de lecture publique.

d. Le PCSES, une urgence

Sur les 13 métropoles actives en matière de lecture publique, seules Clermont et Lyon ont construit un cadre juridique robuste pour leur action. La configuration du réseau des bibliothèques de Clermont Auvergne Métropole est unique en son genre et la prise de compétence en 2005 reste un geste politique fort. Il peut paraître d'autant plus surprenant que le réseau n'ait jamais formalisé de projet d'établissement. Des programmes validés existent sur le territoire, pour chacun des projets de construction entrepris, mais la collectivité ne s'est jamais dotée d'un PCSES pour l'ensemble des bassins. De la même manière, l'absence d'un rapport d'activité annuel d'un réseau aussi intégré peut paraître plus qu'étonnant.

Aujourd'hui, l'écriture d'un PCSES devient indispensable, non seulement parce que le réseau entre dans une phase de bouleversements majeurs dans le cadre de la préfiguration de la nouvelle bibliothèque centrale, mais aussi pour répondre aux demandes de l'État qui exige désormais ce type de document pour toute demande de contractualisation et notamment pour la

convention de mise à disposition d'un conservateur d'État récemment arrivé dans le service. Pour le réseau qui porte actuellement quatre projets de construction ou de rénovation de bibliothèques (Gerzat, Croix-de-Neyrat, Pont-du-Château et la bibliothèque métropolitaine de l'Hôtel-Dieu) ainsi qu'une réinformatisation complète et la préparation d'un dossier BNR (bibliothèque numérique de référence), la rédaction d'un PCSES est une charge supplémentaire mais nécessaire.

Le PCSES, le projet scientifique, culturel, éducatif et social est un document stratégique, qui permet de « partager les enjeux de la lecture publique, garantir la dynamique des projets portés par les collectivités territoriales avec l'aide de l'État et assurer l'inscription sur la longue durée de cette politique publique » (d'après la brochure du Ministère de la culture et de la communication citée dans la bibliographie). Cet outil de pilotage interne mais aussi externe définit les objectifs du ou des établissements sous la forme d'un texte validé par la tutelle et qui est le fruit du dialogue avec les équipes et les partenaires. La première étape d'élaboration d'un PCSES consiste à faire un diagnostic territorial et un bilan critique de l'existant en matière de lecture publique.

II. UNE MISSION AU CŒUR DE L'ACTUALITÉ DE LA COLLECTIVITÉ

1. UNE MISSION QUI A CONNU DES AJUSTEMENTS

Lors des premiers contacts avec ma tutrice de stage, Mélanie Villenet-Hamel, la demande de la collectivité à l'égard de mon stage portait avant tout sur une réflexion sur la gouvernance du réseau. En effet, devant la lourdeur des réunions de direction rassemblant plus d'une douzaine de responsables d'établissement et transversaux avec un fort besoin d'autonomie, ma tutrice s'interroge sur l'organigramme actuel du service et la possibilité d'imaginer des modalités de prise de décision plus agiles et plus efficaces. Derrière cette interrogation se cache aussi un questionnement sur la juste échelle de l'action publique sur un territoire, sur le maillage de ce territoire aujourd'hui et sur la structuration d'un tel réseau protéiforme et à tendance horizontale.

Au moment de la signature de la convention de stage, cette demande avait évolué en fonction de l'urgence devenue pressante au sujet de la rédaction d'un PCSES pour le réseau des bibliothèques. Ma mission s'est recentrée sur l'accompagnement du début de cette procédure, la proposition d'outils, l'accompagnement du diagnostic.

Une fois sur place et au cours des premières semaines, confrontée à l'absence quasi totale d'éléments d'analyse prêts à l'utilisation dans le cadre d'un PCSES, j'ai commencé par proposer une première liste d'indicateurs qui me paraissaient pertinents pour le diagnostic territorial et l'état des lieux de la lecture publique. Parallèlement j'ai élaboré une grille d'entretien pour les responsables de bassins, très axée sur les points communs et les spécificités de chacun d'entre eux, avec une question centrale : comment faisons-nous réseau aujourd'hui et comment pouvons-nous mieux faire réseau ? Si la question de la gouvernance et de la structuration n'a ainsi jamais été complètement évincée de ma mission, l'on peut même dire qu'elle sous-tendait et nourrissait la majeure partie de mon travail, la conduite du diagnostic à proprement parler a néanmoins pris le dessus dans mes préoccupations. Ce diagnostic, notamment l'état des lieux des bibliothèques, de par son actualité et sa finesse, devait contribuer par ailleurs à jeter les bases d'un rapport d'activités pour le réseau.

2. UN APPORT STRATÉGIQUE DANS LE CADRE DU PCSES DU RÉSEAU

a. Un diagnostic du territoire

La première partie de mon travail pour la collectivité a donc consisté à construire un diagnostic territorial sur lequel pourra s'appuyer le futur PCSES. A mon arrivée j'avais l'espoir de pouvoir me reposer sur des documents existants dans les services de la métropole. J'ai rapidement pris contact avec l'agence d'urbanisme ainsi que le SIG, transféré récemment des services de la ville à la métropole et encore logé dans ses anciens locaux. Les échanges avec ces services se

sont révélés très intéressants, mais finalement je n'ai pu y récupérer qu'un modeste nombre d'informations. L'agence d'urbanisme m'a fourni plusieurs cartes concernant la structure de la population et les agents du SIG m'ont confectionné une carte des bibliothèques du territoire avec les isochrones piétons et automobiles autour des sites, carte qui a été très révélatrice pour le diagnostic et largement appréciée par les collègues à qui je l'ai présentée.

Je me suis donc penchée sur les données source de l'Insee pour établir moi-même les tableaux et les analyses qui me paraissaient pertinentes pour la lecture publique. Cette recherche m'a apporté de multiples pistes de réflexion pour la mission qui m'avait été confiée, ainsi l'hétérogénéité du territoire est frappante. Citons l'exemple de la structure de la population par âge. La démographie suit ici le relief : les communes placées sur les contreforts montagneux à l'ouest concentrent des populations moins jeunes, mais aussi plus diplômées, plus aisées. Le territoire métropolitain affiche un vieillissement assez prononcé, qui s'explique aussi par son attractivité après l'âge de la retraite et par son espérance de vie plutôt élevée. Par ailleurs il est intéressant de noter que le très grand âge progresse : si aujourd'hui un peu plus de 6 % des habitants ont plus de 80 ans, ce taux monte à 1 habitant sur 10 dans certaines communes. Selon les projections de l'Insee, la part dans la population des plus de 80 ans doublera d'ici 2040, et ce sont les zones périurbaines, quartiers d'installation des jeunes familles des années 70 qui seront les plus touchées par cette évolution.

C'est en me concentrant sur l'analyse des données du territoire que j'ai vraiment pu prendre conscience de l'importance d'une bonne connaissance de la population desservie pour définir les objectifs d'une politique publique. Les personnes très âgées sont très peu inscrites en bibliothèque alors que cette catégorie de la population est promise à croître fortement dans les décennies à venir : quelles conclusions faut-il en tirer ? En dehors d'un service de portage à domicile sur certaines communes et qui ne connaît pas un succès franc, quelles sont les actions réellement pensées pour ces publics spécifiques ?

Le diagnostic territorial que j'ai rédigé a donné lieu à une séance de travail participatif avec tous les membres du RDR (réunion bimensuelle des responsables des bassins et des responsables transversaux), le but étant une appropriation de leur part des éléments présentés et un enrichissement collectif du constat. Dans cet objectif, j'ai créé un support visuel très riche en graphiques et pictogrammes sur piktochart. Ces supports ainsi que des cartes et graphiques complémentaires ont été accrochés dans les quatre coins d'une salle de réunion. Après une brève présentation de l'ensemble des données et de la méthode de travail, j'ai réparti les personnes présentes en quatre groupes. Chacun de ces groupes s'est consacré à une catégorie d'indicateurs pendant une demie-heure avec l'objectif d'identifier les indicateurs clés, de prendre position par rapport à ces derniers et de commencer à réfléchir à ce que ces constats signifient pour la lecture publique. Un porte-parole de chaque groupe s'est ensuite chargé de restituer le contenu des supports et les réflexions du groupe à l'ensemble des participants.

Toutes les remarques et les interrogations des groupes ont donné lieu à un compte-rendu synthétique de ma part, et en concertation avec Mélanie Villenet-Hamel, je me suis attachée à creuser certains points et j'ai enrichi le diagnostic définitif de ces éléments.

b. Un état des lieux de la lecture publique

Une deuxième étape du diagnostic, mais qui en réalité a été menée en parallèle, c'est l'état des lieux des bibliothèques du territoire. Là encore, j'étais arrivée dans l'idée que je pourrais me reposer sur des rapports d'activité annuels pour aller plus vite vers l'essentiel. Il s'est avéré que le réseau de lecture publique de Clermont Auvergne Métropole n'élabore pas de rapport d'activité, ni à l'échelle du réseau, ni à l'échelle des bassins, ou alors de manière sporadique et donc impossible à compiler rapidement. J'ai consacré du temps à l'analyse du rapport annuel pour le ministère mais je me suis heurtée à un contenu assez hermétique et pas assez détaillé par bassin. Par ailleurs, j'aurais préféré disposer des derniers chiffres, mais les données du rapport 2018 n'avaient pas encore commencé à être rassemblées.

Il m'a donc semblé préférable de repartir là encore de la source, ce qui a occasionné un travail intensif avec la responsable transversale chargée entre autres de l'évaluation, qui m'a extrait les données que je cherchais et m'a aidée à comprendre les tableaux. En effet, le SIGB du réseau est vieillissant, son module statistiques peu confortable à utiliser et le nombre d'accès à ces fonctionnalités limité. Il s'est avéré que rares sont les personnes sur le réseau sachant se servir de ces modules, ce qui explique aussi à quel point l'évaluation est encore peu rentrée dans les habitudes.

Grâce aux données fournies par la collègue, j'ai pu procéder à l'analyse de l'activité des bibliothèques, en m'attachant aux caractéristiques des usagers, à l'état de la collection, aux ressources numériques, à l'activité de prêt. Pour les données relatives aux collections, j'avais au préalable validé les indicateurs à retenir avec le responsable politique documentaire du réseau, qui ne disposait pas au préalable de ce type d'état des lieux. Par la suite, nous avons travaillé ensemble pour tirer les constats des tableaux que j'avais construits. Nous avons procédé de la même manière avec la responsable de l'action culturelle, avec laquelle j'ai travaillé sur la mesure de la programmation culturelle.

J'ai ainsi pu faire plusieurs constats : les responsables transversaux n'ont pas forcément une grande visibilité sur ce qui se passe dans les bassins. Ils travaillent avec leurs référents dans des groupes sur des questions bien spécifiques, mais il apparaît que les responsables des bassins ont du mal à donner de l'autonomie aux référents. D'ailleurs plusieurs responsables de bassin m'ont fait part de leur confusion quant au rattachement fonctionnel des agents entre les responsables hiérarchiques et ceux transversaux. Ainsi parfois les interventions des transversaux peuvent être ressenties comme des ingérences dans certains bassins. Dans tous les cas il n'est

pas simple pour les responsables transversaux de se faire entendre et d'obtenir des données de la part des différents bassins et l'évaluation thématique s'avère très lacunaire. A mon départ, un travail débutait sur la manière de mettre en commun les méthodes d'évaluation en matière d'action culturelle.

Ces données ont donné lieu à une séance de travail selon la même méthode que la première réunion, avec quatre groupes de travail et une restitution finale. Cette fois, j'ai opté pour une présentation plus artisanale des données, sous forme de paperboard avec des graphiques imprimés et rassemblés à la manière d'un scrapbooking. Là encore, le compte-rendu de la séance m'ont servi à enrichir le diagnostic.

c. Une série d'entretiens

La grille d'entretien que j'ai conçue dans les premières semaines de ma présence à Clermont devait surtout interroger le niveau de cohésion et la marge de manœuvre en termes de gouvernance. J'ai donc pris rendez-vous avec chacun des responsables de bassin (7 personnes) ainsi qu'avec les responsables des deux établissements spécialisés que sont la bibliothèque du Patrimoine et le centre documentaire de la Jetée. Je ne compte pas dans cette série d'entretiens ceux menés avec les responsables transversaux qui n'ont pas suivi la même trame.

Les questions posées portaient tout d'abord sur l'organisation et les spécificités de chacun des bassins de lecture ainsi que sur l'organisation des équipes, avec des questions très précises sur les manques ressentis, les besoins particuliers de formation et les occasions d'échanges entre les bassins. Suivaient une série de questions sur le maillage du territoire, la définition du bassin de lecture, le degré d'intégration souhaitable des différents champs d'action, l'évolution du réseau à prévoir notamment avec l'arrivée de la bibliothèque centrale. Une autre série de questions touchait des domaines très sensibles comme la répartition de la parole dans les réunions de direction et les réunions transversales, la prise de décision et la circulation de l'information. Ensuite je recueillais la position des personnes interrogées sur les horaires d'ouverture, la politique tarifaire et la pertinence des différents services proposés. Pour finir, mes questions concernaient la communication et l'image du réseau, ainsi que la pertinence de l'évaluation et de la formalisation des actions.

A l'usage, ces entretiens semi-directifs se sont révélés plus lourds à mener que ce que j'avais pu anticiper. Même si j'ai toujours été accueillie avec générosité et confiance, l'installation du dialogue prend du temps et la grille d'entretien était très exhaustive. Afin de recueillir un maximum d'indices, je suis peu intervenue en cas de digression. De la sorte j'ai dû programmer un deuxième rendez-vous avec la majorité des personnes en question pour terminer l'entretien.

Les éléments révélés par ces entretiens ont nourri ma recherche parallèle d'indicateurs chiffrés pour le diagnostic, c'est donc véritablement une démarche complémentaire. Ainsi je me suis attachée à interroger par les statistiques les ressentis des personnes interrogées. Il s'est avéré que parmi ces ressentis, bon nombre correspondaient à une réalité tangible, comme par exemple la densité documentaire ou l'âge des collections de certains sites, ou encore le nombre variable d'agents disponibles par établissement et par heure d'ouverture selon les bassins.

Le deuxième objectif, moins directement énoncé et néanmoins tout aussi important, c'était de libérer la parole des personnes interrogées, de leur accorder du temps et de l'écoute pour prendre position sur des sujets très variés sans se trouver face au jugement immédiat des collègues. Les éléments recueillis n'ont d'ailleurs pas été divulgués dans leur version brute. Il s'agissait aussi d'amorcer la réflexion sur le PCSES à venir, d'œuvrer à la prise de conscience sur sa nécessité, de lancer une dynamique.

Les entretiens ont été synthétisés dans un tableur et finalement retranscrits dans l'ordre des questions sans citer les auteurs de tel ou tel élément. Ce document sera une des sources auxquelles l'équipe de direction pourra se référer pour passer des constats à la rédaction des objectifs de son PCSES.

d. Le SWOT du réseau de lecture

L'analyse matricielle ou SWOT faisait partie des productions demandées dès le début par ma tutrice, Mélanie Villenet-Hamel. Il s'agissait de condenser les forces et faiblesses mais aussi les opportunités et les menaces du réseau de lecture tel qu'il est aujourd'hui pour dégager ainsi des axes de réflexion pour le futur PCSES et fédérer l'équipe de direction autour de constats partagés. Nous avons décidé conjointement qu'un SWOT rédigé par moi-même en ma qualité de stagiaire, même nourri par les entretiens et les données chiffrées, ne présenterait qu'un intérêt limité d'autant qu'un des réels enjeux de ce réseau se situe dans la création d'un esprit de cohésion à l'échelle au-dessus des bassins.

J'ai donc organisé une troisième matinée de travail collectif pour l'ensemble des responsables de bassin, des bibliothèques spécialisées et transversaux, à la suite des ateliers d'appropriation et d'enrichissement des deux diagnostics. Afin de permettre à ceux qui le souhaitaient de se rafraîchir la mémoire sur le contenu des deux premières séances, les documents relatifs aux deux diagnostics (le dossier complet mais encore inachevé ainsi que les deux présentations piktographes) ont été mis à la disposition des participants en amont. L'idée majeure, clairement énoncée, n'était pas pour autant de faire une sorte de résumé des deux premières séances mais de co-construire de manière assez spontanée le SWOT du réseau après avoir « digéré » les informations des deux précédentes sessions.

Pour mener à bien cette action, j'ai opté pour la méthode de la marguerite holomorphique, déjà expérimentée lors d'un précédent stage. Cette forme d'atelier se prête particulièrement bien à la génération de constats partagés et favorise la prise de parole égalitaire de tous les participants sur tous les sujets, ce qui marque sa différence fondamentale avec la forme plus simple d'atelier choisie pour les deux premières séances, où chaque participant ne fait partie que d'un seul sous-groupe et ne prend connaissance du contenu des autres thèmes qu'au moment de la restitution finale. Pour cette séance, j'ai été accompagnée par Jérôme Bottgen, l'adjoint de Mélanie Villenet-Hamel. Ensemble nous avons construit le déroulé et le timing très précis de l'atelier, préparé le matériel et la salle, et constitué les groupes en veillant à un équilibre entre les responsables de bassin, les adjoints présents et les transversaux. 13 personnes ont pris part à l'atelier qui a généré une heure et demie de réflexion intensive et collégiale.

Cette réunion participative ainsi que les deux précédentes ont été très bien accueillies par l'ensemble des participants. Tous ont exprimé leur satisfaction de contribuer ainsi à la réflexion collective et de se projeter ensemble sur le travail à venir sur le PCSES. Cette adhésion massive a été un vrai facteur de satisfaction personnelle pour moi, mais je pense surtout que c'est un signe de maturité pour cette équipe de direction d'arriver à passer outre les constats parfois délicats à entendre et à laisser de côté les querelles de personnalités pour s'approprier ensemble un diagnostic et permettre au réseau d'avancer.

e. Une présentation devant l'élue

Durant mon stage, le copil en charge du PCSES n'avait pas encore été constitué. En l'absence de copil et donc d'instance de validation pour le travail effectué par moi et par les participants aux ateliers, Mélanie Villenet-Hamel a organisé la venue de la Vice-Présidente à la Culture de la métropole, Isabelle Lavest. J'ai donc présenté à l'élue en charge une synthèse des deux diagnostics en m'appuyant sur les présentations piktochart que j'avais initialement conçues pour les séances de travail avec les responsables. Il s'est avéré que nombre des constats présentés, notamment sur les caractéristiques de la population desservie, constituaient sinon des surprises, du moins des éléments d'information bienvenus pour la Vice-Présidente ainsi que pour les directeurs des musées et les chefs de service de la direction culture également invités à cette présentation d'une heure. Les constats propres aux bibliothèques ont donné lieu à des échanges très intéressants avec l'élue et ont permis de resituer les enjeux de la lecture publique.

La présence des cadres de la direction des musées, du directeur de la culture et celle des chefs de service de la direction culture ont apporté une valeur supplémentaire à cette présentation. En effet, les musées sont actuellement en cours de rédaction d'un Plan musées et les occasions sont trop rares pour échanger entre les directions qui fonctionnent encore largement en si-

los. D'ailleurs les responsables des bassins de lecture n'ont de leur côté qu'une vision réduite sur les projets en cours du côté des musées ou des musiques vivantes. Cette opportunité d'échange véritablement transversal a donc été très appréciée et il serait fortement souhaitable que de telles occasions se renouvellent.

f. Les documents remis à la collectivité

A la fin de mon stage, j'ai remis à ma tutrice un dossier complet comprenant tous les éléments de diagnostic rédigés sous forme de rapport et illustrés de graphiques et de cartes. Ce dossier d'une centaine de pages sans annexes constituera la base du diagnostic joint au futur PCSES et inspirera également le rapport d'activité qui sera mis en place. Ce dossier sous format pdf et les présentations piktochart connexes seront visibles pour l'ensemble des membres de la direction et des agents sur un dossier partagé.

Le SWOT co-construit a été laissé dans sa forme brute de restitution après l'atelier. Il n'a pas été souhaité de le reformuler ou de synthétiser davantage son contenu pour ne pas priver le réseau de l'intégralité des avis exprimés. Par ailleurs j'ai rendu à ma tutrice toutes les versions des comptes-rendus d'entretiens qui pourront servir lors d'une phase ultérieure du PCSES et pour une éventuelle réorganisation du réseau à venir. Pour finir, j'ai élaboré un rétroplanning synthétique des étapes à venir dans le cadre de la rédaction du PCSES et j'ai rédigé une présentation succincte des outils qui me paraissaient pertinents pour la suite des événements, tels que des ateliers avec les équipes autour des valeurs du service de lecture publique, la constitution d'un who's who des agents. La réflexion sur ces éléments, qui ne faisaient pas directement partie des livrables demandés par ma tutrice, m'ont surtout permis de replacer le travail accompli dans le déroulé de la rédaction du PCSES et de visualiser la suite des événements. Cela m'a permis de prendre conscience du calendrier très serré du projet que Mélanie Villenet-Hamel souhaite voir aboutir dans le courant de l'année.

3. DES OBSTACLES RENCONTRÉS ET DES OCCASIONS RATÉES...

a. Les compromis à faire selon les contraintes du temps

Les deux diagnostics et les entretiens menés de front se sont révélés chronophages, d'autant que toutes mes activités et leur avancement dépendaient souvent étroitement des disponibilités des personnes ressources. Plus le réseau est complexe, et plus la coordination des agendas est une affaire délicate. Ainsi j'ai été confrontée au fait que la présentation de mes travaux devant l'élue et la direction a été programmée à un moment qui me semblait trop en avance par rapport à l'avancement de mes recherches. J'ai dû m'adapter et effectuer cette présentation dans la suite

directe de l'atelier autour du SWOT, dans la même matinée, ce qui ne s'apparentait pas vraiment à des conditions idéales.

Par ailleurs, j'aurais voulu avancer dans la démarche de lancement du PCSES en organisant un premier atelier avec une des équipes. Avec l'accord de Mélanie Villenet-Hamel, j'ai commencé à programmer cet atelier autour des valeurs fondamentales du service, selon un jeu cadre de la méthode Thiagi (« De 5 en 5 »), deux semaines avant la fin de mon stage. Or il s'est alors avéré qu'une partie conséquente des équipes et de ses cadres était absente à cette date, en raison des vacances scolaires. En accord avec la responsable de l'établissement et Mélanie Villenet-Hamel, j'ai annulé, à regrets, cette réunion car j'estime qu'un atelier organisé dans ces conditions serait précipité, ne pourrait pas remporter l'adhésion de l'ensemble des agents et serait ainsi d'une utilité réduite pour le projet du réseau.

b. L'analyse organisationnelle

Avant le début de mon stage, une analyse organisationnelle faisait partie des livrables que Mélanie Villenet-Hamel attendait de moi. Nous avons en effet longuement discuté des enjeux de gouvernance de ce réseau à l'organisation très horizontale, voire centrifuge. La question était de comprendre de quelle manière gagner en efficacité et en rapidité notamment dans le circuit de décision. C'est un sujet de réflexion passionnant mais aussi éminemment sensible car qui dit réfléchir à l'organisation dit aussi envisager une répartition différente des tâches ou encore une modification de la chaîne hiérarchique.

Il est apparu assez rapidement que cette question de l'organisation et l'étude de l'organigramme, pour lesquelles j'avais commencé à rassembler une certaine quantité d'informations lors d'un rapide benchmark auprès d'autres collectivités, ne ferait plus partie des priorités de mes missions. D'une part, les diagnostics préalables au PCSES revêtaient un caractère autrement plus urgent aux yeux de ma tutrice, d'autre part elle estime et je la rejoins en ceci que l'organigramme d'une organisation reflète un état actuel de son évolution et qu'il doit nécessairement s'adapter au fil du temps et des changements. Ainsi les orientations du PCSES seront très probablement de nature à remettre en question la structuration actuelle du réseau et celle de sa direction, la réflexion sera donc incontournable à une étape plus avancée du projet. La synthèse des entretiens que j'ai menés avec tous les responsables contiennent des idées qui ont commencé à germer à ce propos et pourront être mises à profit à ce moment-là.

4. ... MAIS AUSSI DES OPPORTUNITÉS HORS PAIR

Il est évident que le déroulé d'un stage de quatre mois entre par moments en décalage avec les priorités de la collectivité qui l'accueille. Il est d'ailleurs tout à fait formateur de s'adapter aux temporalités diverses. J'ai eu la grande chance de me retrouver en position d'observer des moments forts de la collectivité qui m'a accueillie, parce que justement je me trouvais là au moment opportun.

Ainsi j'ai pu suivre avec grand intérêt la mise en place d'un tour de mobilité interne pour les agents du réseau de lecture publique, initié pour la première fois par ma tutrice en ce début d'année et prévu ensuite tous les deux ans selon les mêmes modalités. Ce procédé permet aux agents titulaires puis contractuels de postuler sur une série de postes vacants selon un système de candidature motivée puis de jury. Les places ainsi libérées par les agents ayant obtenu leur souhait entrent à leur tour dans le lot des postes à pourvoir. C'est un procédé qui a retenu toute mon attention, en raison de l'écoute attentive face aux souhaits de mobilité des agents et aussi en raison de la meilleure connaissance mutuelle des bassins qu'elle stimule.

Je me trouvais également sur place pour une grande réunion organisée au mois de décembre dans le cadre de la préfiguration de la nouvelle bibliothèque centrale. Toutes les bibliothèques du territoire étaient exceptionnellement fermées ce matin-là pour permettre à tous les agents d'assister à un rapide point d'étape sur l'avancement du projet et découvrir ensuite le travail des groupes thématiques. La forme de réunion retenue a été celle du vernissage, qui dispose plusieurs stands dans l'espace où les participants circulent librement pour glaner les informations auprès des groupes munis de différents types de supports. J'ai ainsi pu mesurer tout l'intérêt de ce type de réunion, notamment en présence d'un grand nombre de participants (le réseau compte 160 agents qui s'étaient massivement déplacés pour l'occasion). Il m'est aussi apparu très clairement à quel point un projet d'envergure et qui risque l'usure des équipes investies au fil des années a un besoin impératif d'occasion d'échange et de restitution d'étape.

Par ailleurs, j'ai aussi eu la chance inouïe d'assister au premier tour du concours de maîtrise d'œuvre de la bibliothèque métropolitaine de l'Hôtel-Dieu, chantier d'exception s'il en est dans la carrière d'un conservateur des bibliothèques. Je ne peux que remercier encore vivement ma tutrice de m'avoir permis ainsi de vibrer au rythme de l'actualité du réseau clermontois.

III. UNE EXPÉRIENCE RICHE EN ENSEIGNEMENTS

1. QUELQUES PISTES DE RÉFLEXION

a. Le bon moment existe-t-il ? Ou quand (ne pas) rédiger un PCSES

Lors de son intervention à l'Inet, Lucie Daudin nous disait à propos du PCSES que c'est une démarche à ne pas lancer à l'approche d'une échéance électorale, car cette temporalité peut mettre en péril la validation politique nécessaire à son aboutissement. Dans cette logique, 2019 ne paraît pas une année très propice à la rédaction d'un tel document au vu des élections municipales de 2020.

Par ailleurs, le réseau clermontois est actuellement porteur de quatre projets de construction ou de rénovation dont un majeur, promis à un rayonnement national voire international. Les groupes de travail assument par-dessus leurs missions liées au fonctionnement habituel du réseau un important travail de réflexion dans le cadre de la préfiguration de la bibliothèque centrale. La réinformatisation du réseau, rendue nécessaire par l'obsolescence grandissante du SIGB et l'inadéquation du site internet occasionne lui aussi un surcroît de travail, aussi bien pour la direction que pour les équipes. L'usure commence à se faire sentir, notamment dans les équipes qui enchaînent les projets de construction, comme le bassin Nord, ou encore les équipes absorbées par un quotidien devenu très lourd à gérer depuis l'extension considérable des horaires d'ouverture à moyens constants en 2015.

Le moment paraît donc particulièrement mal choisi pour s'atteler à la tâche considérable de rédiger un PCSES. Néanmoins, d'autres facteurs entrent en jeu. La demande pressante de l'État souhaitant une justification des subventions et de la mise à disposition de personnel est sûrement la plus prégnante des raisons. Une demande qu'il ne s'agit pas de prendre à la légère, tant l'État est un partenaire substantiel pour les collectivités territoriales porteuses de projets, rappelons que d'ici 2023, quatre nouveaux établissements mailleront le territoire clermontois grâce aussi aux aides de l'État.

A cela s'ajoutent des enjeux plus internes au réseau, constitué voici quinze ans mais piloté depuis le début sans projet formalisé, sans objectifs communs et sans évaluation ou presque. Ce réseau qui est parfois désigné hors-micro « d'accumulation de petits réseaux » paraît entièrement absorbé par la gestion de son quotidien et incapable de produire une vision d'ensemble. Il devient urgent de redonner sens à l'action des équipes, de fédérer les agents et les partenaires autour d'axes stratégiques. Urgent de prendre à bras le corps les difficultés et les disparités pour se projeter ensemble sur le but à atteindre : rendre le meilleur service possible à la population de ce territoire, aujourd'hui et demain.

Ainsi le moment le moins confortable pour s'attaquer à un PCSES peut s'avérer le moment simplement nécessaire. Le PCSES de Clermont Auvergne Métropole sera de toute évidence un

PCSES de transition : le paysage institutionnel est en pleine évolution en ce moment, il n'est donc pas utile de s'engager sur une trop longue durée. En effet, l'arrivée de la Bibliothèque métropolitaine de l'Hôtel-Dieu en 2023 sera nécessairement un bouleversement pour le réseau qui devra tourner la page de sa conception originale sans centre de gravité. Après trois projets de grande bibliothèque abandonnés à grand fracas en quelques décennies, le réseau renaîtra dans une nouvelle configuration. La prochaine arrivée dans le giron de la métropole du Conservatoire avec son centre documentaire, le projet ambitieux autour d'une Cité du court-métrage, la création d'une coordination améliorée entre le réseau existant et les centres documentaires spécialisés et les musées du territoire, la constitution du dossier BNR : autant de défis qui attendent le réseau clermontois. Il est donc plus que temps de redonner un cap et expliciter les enjeux, vers l'interne comme vers l'externe.

b. Entre mutualisation et proximité. Ou : Quel est le bon échelon pour une politique de lecture publique ?

La création des bassins de lecture est une réponse originale et très commentée à l'époque à la question de la bonne échelle pour la gestion du service public de lecture publique sur un territoire aussi étendu et nécessairement aussi hétérogène qu'une métropole. Cet échelon intermédiaire entre la commune et l'intercommunalité rassurait notamment les municipalités en passe de perdre leur compétence lecture publique sur le maintien d'un service de proximité. La présence des élus communaux dans les comités de bassin chargés de l'orientation des actions et de l'évaluation était pensée pour garantir des liens étroits entre les établissements et leurs communes.

Plusieurs questions se posent aujourd'hui à l'égard des bassins de lecture tels qu'ils ont été définis voici 15 ans.

Tout d'abord, est-ce que le découpage décidé à l'époque correspond aux réalités des habitants d'aujourd'hui ?

Force est de constater que l'équilibre entre les bassins de lecture en termes de population couverte est tout relatif : autant la majorité d'entre eux se situent entre 20 000 (Sud) et 28 000 (Sud-Est), deux bassins dépassent largement de ce seuil (Nord et Centre).

Par ailleurs, les bassins de lecture correspondent-ils à des bassins de vie ? La carte des pôles de proximité de la métropole ne reprend pas exactement le même découpage, de son côté, l'Agence régionale de santé dessine des bassins de proximité encore différents et selon l'Insee, un bassin de vie c'est le plus petit territoire sur lequel les habitants ont accès aux équipements et aux services les plus courants (services aux particuliers, commerce, enseignement, santé, sports, loisirs et culture, transports). Pour l'Insee, un seul bassin de vie existe autour de Clermont-Ferrand, il comporte 48 communes.

Certains bassins de lecture pâtissent d'une circulation non aisée des habitants à l'intérieur de ce bassin : ainsi il n'y a pas de liaison de bus entre les communes du bassin Est, mais les usagers circulent de manière avérée entre l'Est et le Sud-Est. Le bassin Nord est quant à lui coupé dans le sens nord-sud par la voie express.

Les bassins de vie sont donc une réalité quotidienne dans la gestion du service sur le territoire métropolitain, pour la direction et les équipes, mais non pour les usagers. Notons d'ailleurs que les comités de bassin ne se réunissent plus ou de manière très sporadique depuis quelques années, que rares sont les bassins qui ont formalisé un projet de bassin validé par cette instance (ou une autre), et que l'évaluation annuelle ne se fait que de manière fragmentaire. Un certain détachement des équipes communales s'installe progressivement.

Ensuite, les bassins de lecture sont-ils moteurs ou freins pour la mise en réseau ?

Les bassins sont pensés pour être un échelon intermédiaire de proximité dans la gestion des équipements qui sont par ailleurs bien en réseau, avec un catalogue commun, une carte unique, une navette de retours, un SIGB commun et une direction mutualisée avec trois responsables transversaux.

Néanmoins, une certaine disparité est sensible entre les bassins dont certains avancent et innovent avec beaucoup d'énergie et d'autres sont en difficulté pour assurer le service de base. Le diagnostic a fait apparaître de grandes différences entre les bassins, en matière d'état des collections, de taux d'inscription et du nombre d'actions par exemple. Selon le bassin, l'utilisateur ne bénéficie finalement pas du même niveau de service (heures d'ouverture, nombre et état des documents, nombre d'agents disponibles, offre culturelle), ce qui est contraire à l'objectif d'équité et de solidarité territoriale. Il s'avère que les bassins ne disposent pas non plus de moyens égaux par rapport à la population desservie : ainsi la répartition budgétaire n'a que peu évolué depuis le transfert et laisse une plus généreuse marge de manœuvre à certains.

Le découpage du territoire en une multitude de bassins alourdit aussi considérablement le processus de prise de décision. Sept responsables de bassin dépendent directement de la cheffe de service selon l'organigramme, ainsi que les responsables transversaux. Il est indéniable que les responsables et les équipes donnent la priorité à ce qui se passe dans leur bassin, et que le réflexe du réseau ne vient que dans un deuxième temps. Une méconnaissance assez répandue du travail et des enjeux des collègues ainsi qu'une communication interne défailante créent une ambiance de concurrence et de quête d'autonomie qui paraissent préjudiciable pour l'équité mais aussi pour l'efficacité du service. Quand différents bassins s'équipent en RFID sans se concerter avec les collègues, l'on finit par se retrouver avec trois différentes technologies sur le même territoire et des problèmes conséquents pour la mise en place du retour universel ou éventuellement de fonds flottants. Quand certains bassins travaillent sur des catalogues de cotes validées propres en circuit fermé, une meilleure harmonisation des pratiques à l'échelle du réseau paraît

de plus en plus insurmontable. Un vrai risque serait un décrochage de plusieurs bassins laissés pour compte depuis le transfert en matière de projets structurants, avec des équipes réduites, très absorbées par le quotidien et incapables de s'investir dans les réunions transversales.

Comment trouver un nouvel équilibre à l'arrivée de la tête-de-réseau ?

Le réseau de lecture s'est construit sans établissement central. Cette situation, involontaire car due à l'échec successif de plusieurs projets ambitieux, s'est révélée favorable à une mise à niveau des secteurs périphériques. Les bassins de lecture ont donc profité de cette absence de tête-de-réseau et une organisation très horizontale s'est mise en place. Aujourd'hui, un nouveau projet est lancé, qui doit notamment remédier au sous-équipement flagrant et chronique de la commune centre. Ainsi la bibliothèque métropolitaine de l'Hôtel-Dieu réunira près de 10 000 m² et deviendra un établissement avec un rayonnement largement au-delà de son bassins, voire du territoire. Le réseau va donc devoir trouver un nouvel équilibre, autour de cet équipement-phare, aussi attendu que redouté par certains. La réflexion autour du PCSES sera aussi l'occasion de réinterroger la structuration et la gouvernance du réseau.

c. Après le divorce, comment vivre ensemble ? Ou : Quelles solutions pour une meilleure coordination entre lecture publique et lecture universitaire ?

Les bibliothèques universitaires et publiques de Clermont-Ferrand ont été liées par une convention pendant plus d'un siècle. Cette co-gestion exceptionnelle et dont toutes les parties impliquées se réclamaient avec fierté jusqu'à la fin s'est terminée en raison de problématiques de gestion et de hiérarchie, si toutefois l'on n'adhère pas à la légende de la malédiction du pied de bronze, découvert sur le chantier de fouilles du dernier projet de construction et parfois accusé de tous les maux. Il ne reste aujourd'hui de cette union que la gratuité de l'inscription dans les bibliothèques du réseau des étudiants inscrits préalablement en BU et l'engagement de la Métropole de participer à l'investissement pour le futur Learning Centre de l'université.

Pourtant, comme partout en France, les bibliothèques publiques et les bibliothèques universitaires partagent des enjeux forts : ainsi les étudiants sont de plus en plus nombreux à occuper les places assises des bibliothèques de lecture publique, notamment pendant les périodes de fermeture des BU (qui affichent par ailleurs fièrement 72 heures d'ouverture par semaine à Clermont, hors vacances universitaires). Sur un territoire très investi par les étudiants comme l'est Clermont-Ferrand, d'autres problématiques se rejoignent : la question de l'éducation à l'image et aux médias, celle du patrimoine et de la conservation, celle de l'inclusion numérique, et bien d'autres encore. Ces deux entités, la métropole et l'université vont donc finalement construire leur grande bibliothèque chacune de son côté et modifier profondément le paysage culturel et éducatif du territoire à peu de temps d'intervalle.

Ainsi il paraît indispensable de réfléchir de nouveau sur les modalités d'une collaboration heureuse entre les établissements des deux tutelles, et ce notamment dans un contexte de raréfaction des moyens, dans l'objectif partagé du meilleur service à rendre à la population. La coordination entre bibliothèques universitaires et bibliothèques publiques est à réinventer, or ce territoire si longtemps précurseur en la matière semble avoir perdu tout son élan suite au naufrage de son modèle.

d. Quelle place pour les bibliothèques pas comme les autres ? Ou : La place des bibliothèques spécialisées dans un réseau de lecture publique

Le réseau de bibliothèques clermontoises a le grand privilège de compter parmi ses sites deux établissements hors du commun. D'une part, le centre documentaire de la Jetée, sous convention avec l'association Sauve-Qui-Peut, organisatrice du Festival international du Court-métrage et porteuse d'un ambitieux projet de centre dédié à cette forme artistique. La Jetée propose des fonds spécialisés court-métrage et cinéma, c'est un centre documentaire unique en son genre. Une médiathèque plus apparentée à un centre de recherche, avec des problématiques de conservation qui lui sont propres, avec une équipe très dévouée à un public en forte demande d'accompagnement, et qui organise une action culturelle très riche. Une médiathèque qui depuis l'extension de ses horaires s'ouvre de plus en plus à la lecture publique et voit son public se diversifier et ses missions évoluer.

Par ailleurs la Bibliothèque du Patrimoine, bibliothèque classée, conserve un patrimoine de l'écrit riche et diversifié dont un fonds pascalien exceptionnel, accueille le dépôt légal imprimeur et gère un fonds contemporain de référence de documentation régionale. Grâce à d'ambitieuses campagnes de numérisation, une grande partie des fonds rares et précieux est désormais consultable en ligne sur *Overnia*. Appelée à intégrer la bibliothèque métropolitaine de l'Hôtel-Dieu, cet établissement et ses équipes évoluent pour concilier la mission de conservation et d'autorité scientifique avec celle de valorisation et de médiation auprès d'un public toujours plus large.

Ces deux établissements font partie intégrante du réseau des bibliothèques mais ils y occupent une place particulière. En raison de la spécificité de leurs fonds et de leur fonctionnement, ils n'ont pas été intégrés dans le diagnostic élaboré dans le cadre de mon stage. Les deux bibliothèques spécialisées seront très certainement amenées à établir un état des lieux spécifique et gagneront à écrire chacune un projet de service dédié, en accord bien évidemment avec les grands principes du PCSES du réseau de lecture publique auquel elles appartiennent.

Des efforts ont été faits il y a quelques années pour améliorer la connaissance de ces établissements spécialisés par l'ensemble des agents du réseau, notamment sous forme de visites

guidées. Ces initiatives n'ont pas à ce jour été renouvelées alors que la demande en ce sens est réelle. Comment faire profiter l'ensemble du réseau de la présence des collections exceptionnelles et de l'expertise des équipes dédiées ? Les idées existent (des animations à faire tourner sur le réseau, des visites, le prêt de collections) mais elles méritent d'être pensées dans le cadre d'un projet partagé.

e. L'évaluation, mal-aimée...

Mon expérience auprès de Clermont Auvergne Métropole m'a enseigné que l'évaluation des politiques publiques est loin d'être une évidence dans toutes les collectivités, quelle que soit leur taille ou leur maturité. Je ne peux que répéter ma surprise de ne pas trouver de rapport d'activité à mon arrivée dans ce réseau, ni à l'échelle des bassins, ni au sein des groupes de travail, ni à l'échelle supérieure du réseau. Un certain déficit de compétences d'une partie des personnes concernées en matière d'extraction et d'exploitation des données est sûrement une des raisons (ou plutôt un des symptômes collatéraux) de cette absence quasi totale mais il ne l'explique certainement pas à lui seul. Lors des séances de travail animées, l'expression sincère de la surprise des participants devant les constats chiffrés témoigne d'une réelle prise de conscience sinon des réalités des bassins de chacun, du moins de celles des autres bassins et du réseau.

Je reste persuadée que seule une bonne connaissance du territoire et un recul pertinent sur ce qui a été mis en place permettent de définir avec pertinence et efficacité les objectifs de l'action publique. L'évaluation est essentielle aussi pour faire un point d'étape pour l'ensemble des équipes, qui ont besoin d'un feedback objectif et juste sur leur activité, tout comme pour la collectivité et ses représentants, qui doivent justifier l'emploi de ses ressources, et même pour le public.

Dans un réseau, il paraît indispensable de se mettre d'accord sur les outils d'évaluation communs car l'éparpillement des données et les différences de niveau d'appropriation et de maîtrise des outils sont un écueil pour la cohésion de l'ensemble.

La culture de l'évaluation n'est pas aisée à mettre en place dans une équipe, qui souvent y voit un retour en arrière qui ne vaut pas le temps qu'elle y consacre au vu de l'urgence du quotidien qui absorbe toutes les énergies. C'est en montrant par l'exemple l'intérêt des résultats ainsi obtenus et en encourageant mes interlocuteurs à interroger leurs pratiques que j'estime pouvoir me faire l'ambassadrice de l'évaluation.

f. Transversalité, mon amour. Ou : Comment (ne pas) travailler ensemble

Lors de ma présentation devant la direction culture et la Vice-Présidente du conseil métropolitain en charge de la culture, les directeurs et adjoints des musées ont exprimé leur satisfaction d'avoir pu bénéficier de la restitution des résultats de mon travail. En effet elles ne sont pas si fréquentes, les occasions d'échange entre les services de la direction culture. Il n'existe pas d'outil facilitant la circulation des informations entre ce qui peut bien être désigné sous le terme de « silos », les musées d'un côté, les bibliothèques de l'autre, la musique encore ailleurs. Pourtant les directeurs des établissements se sont ouverts de leur intérêt pour ce qui se passe chez les collègues. Comment pourrait-on améliorer les échanges entre ces services, viser à une meilleure transparence et peut-être une forme plus poussée de coordination ?

La direction culture est en pleine réflexion à ce sujet, non seulement en raison du fait que le conservatoire de musique va également rejoindre le giron de la métropole. Les premiers projets transversaux sont en gestation : j'ai ainsi pu assister à une première réunion de réflexion pour la coordination du dossier de candidature au dispositif national Africa 2020, réunissant les responsables des musées métropolitains avec les services de la Ville, et notamment les responsables de la candidature à la Capitale européenne de la culture, les représentants du réseau de lecture publique, la responsable de l'École d'art et ceux du service action culturelle (arts visuels et musique-image). Les échanges que j'ai pu observer ont fait état des différences qui existent entre les services, que ce soit la méthodologie de programmation ou encore la temporalité.

En dehors de l'événementiel, la question de la coordination et du niveau d'intégration se pose. Actuellement, la bibliothèque de l'École d'art (ESACM) est listée parmi les sites du réseau et son catalogue est intégré à celui des bibliothèques du réseau. Or cette bibliothèque ne dessert que les étudiants de l'école dont elle dépend et ne propose ses fonds qu'en consultation sur place, elle ne participe pas non plus à l'action culturelle du réseau ; elle a donc un fonctionnement tout ce qu'il y a de plus autonome. Par ailleurs les centres documentaires des musées ont intégré la métropole et celui du conservatoire va suivre à court terme. La direction est donc en pleine réflexion sur une possible coordination entre ces centres documentaires et le réseau, c'est aussi dans cette optique que la fiche de poste du conservateur de la bibliothèque du patrimoine dont le recrutement est en cours, contient cette notion de coopération entre des structures aux statuts et aux cultures métier très différentes.

g. Je t'aime, moi non plus. Ou : Quelle coopération entre un réseau intercommunal et la médiathèque départementale ?

L'étude de l'ARL en 2002 compte de nombreux points de desserte de la médiathèque départementale (MD63) sur le territoire de l'intercommunalité, certains d'entre eux étant d'ailleurs de simples dépôts même si les auteurs de l'étude soulignent la récente prise de conscience de plusieurs communes qui commençaient à investir dans la lecture publique. Redéfinir le rôle de la MD63 faisait d'ailleurs partie des recommandations du rapport. Lors de la prise de compétence, la demande d'un retrait progressif du département des établissements fraîchement transférés était unanime. Ce retrait progressif a duré plus d'une dizaine d'années, car certains sites métropolitains faisaient encore appel aux ressources départementales il y a peu (notamment aux supports d'animation).

Cela pose la question du juste niveau de coopération entre les services métropolitains et ceux départementaux sur un territoire comme Clermont Auvergne Métropole. La MD63, exemplaire à travers son engagement sur le numérique notamment, labellisée Premières Pages et BNR, et qui développe fortement son activité de formation sur le territoire, dessert tout le département où les communes s'égrènent au gré du relief et sont pour beaucoup très isolées. Les bibliothèques métropolitaines bénéficient d'une mise en réseau désormais déjà ancienne et qui va se renforçant. Pourtant tous les acteurs ont à gagner d'une coopération intelligente. En ce moment même un marché commun est en cours de constitution sur les ressources numériques et les professionnels métropolitains sont conviés à une journée de formation organisée par la MD63.

Mettre à profit les compétences et les forces de chacun pour mieux desservir les territoires respectifs, intimement liés, cela paraît du bon sens, or une coopération forte entre les médiathèques départementales et les réseaux intercommunaux est loin d'être une évidence. De nouveaux modèles restent à inventer dans ce domaine.

2. DE PRÉCIEUX APPORTS À MON PROJET PROFESSIONNEL ET À MON POSITIONNEMENT EN TANT QUE CONSERVATEUR

Le stage que je viens d'effectuer à Clermont Auvergne Métropole a été riche en enseignements et en pistes de réflexion. Il m'a confortée dans l'idée que les problématiques de mise en réseau m'intéressent au plus haut degré. Travailler au sein d'une équipe de direction d'un réseau protéiforme m'a fortement stimulée et je souhaite à l'avenir m'investir sur un poste qui reflète une telle richesse.

J'en sors forte de ma conviction absolue de la nécessité d'une évaluation pertinente du service public et aussi de la nécessité d'un projet fédérateur pour stimuler la cohésion. La disparité entre les bibliothèques de ce réseau, leurs spécificités m'ont fait interroger le niveau de mutualisation souhaitable pour les actions des bibliothèques.

J'ai eu la chance de rencontrer un grand nombre de personnalités différentes certes, mais inspirantes chacune à sa manière et j'ai pu exercer ma capacité d'écoute et de diplomatie sans jamais perdre de vue mon objectif. Expliquer et réexpliquer les objectifs de mon travail et la manière dont ce dernier s'insère dans une démarche collective des acteurs du réseau, c'était important pour moi comme pour mes interlocuteurs. Les ateliers que j'ai organisés et menés avec succès et dans la bonne humeur m'ont confortée dans mon appréciation des méthodes participatives de travail dont j'ai déjà expérimenté certaines lors de précédents stages. Je pense avoir réussi à libérer les paroles dans un cadre donné et à fédérer les participants autour de la démarche qui les mènera vers leur PCSES et j'en tire une certaine fierté.

Ce stage est donc une étape d'une importance primordiale dans mon évolution personnelle vers le conservateur que je souhaite devenir.

IV. SÉLECTION BIBLIOGRAPHIQUE

Pour toutes les données relatives au territoire :

Les Statistiques locales de l'Insee, <https://statistiques-locales.insee.fr>, pages consultées en janvier et février 2019.

L'Observatoire des territoires, <http://www.observatoire-des-territoires.gouv.fr/observatoire-des-territoires/fr>, pages consultées en janvier et février 2019

Les publications des agences d'urbanisme de la région Auvergne-Rhône-Alpes :

- Atlas Auvergne-Rhône-Alpes, Tome 1 : Géographie physique, humaine et urbaines
- Atlas Auvergne-Rhône-Alpes, Tome 2 : Qualité de vie, habitants, environnement
- Atlas Auvergne-Rhône-Alpes, Tome 3 : Déplacements, flux et mobilités,

Ces publications sont disponibles en ligne sur <https://clermontmetropole.org/2018/01/19/atlas-aura-nouveau-regard-expert-nouvelle-region/>

D'autres publications de l'agence d'urbanisme de Clermont Auvergne Métropole (nous) :

- Les chiffres clés 2018 de Clermont Auvergne Métropole
- Clermont Auvergne Métropole et son contexte « Mobilité »

Ces publications sont disponibles en ligne sur : <https://clermontmetropole.org/>

Concernant le réseau de lecture de Clermont Auvergne Métropole :

Philippe Teillet « La construction d'une agglomération culturelle à Clermont-Ferrand », in Alain Faure, Emmanuel Négrier (dir.) : La lecture publique à l'heure intercommunale, l'aube 2004

Agence régionale pour le livre en Auvergne : Étude de faisabilité d'une mise en réseau des équipements de lecture publique de l'agglomération clermontoise, novembre 2002 (2 volumes).

Marie-Emilia Herbet : Vers des politiques métropolitaines de lecture publique, modèles et enjeux. Diplôme de conservateur des bibliothèques, mars 2019 (non publié à ce jour).

Documents internes :

- Programme détaillé pour la Bibliothèque de Clermont Métropole, Michel Suire Conseils, Janvier 2012 (document interne)
- Orientations stratégiques du projet culturel communautaire, Conseil communautaire du 17 juin 2016
- Premier plan d'actions du projet culturel communautaire, Conseil communautaire du 12 mai 2017
- Charte de lecture publique, Conseil communautaire du 22 octobre 2010
- Charte documentaire du Pôle Lecture, Conseil communautaire du 15 janvier 2016
- Schéma d'orientation communautaire du développement culturel, Clermont Communauté 2004

Concernant les normes des bibliothèques :

La circulaire relative au concours particulier créé au sein de la dotation générale de décentralisation (DGD) pour les bibliothèques municipales et les bibliothèques départementales de prêt (2016), visible ici :

http://circulaires.legifrance.gouv.fr/pdf/2016/06/cir_41016.pdf

Le Décret n° 2010-767 du 7 juillet 2010 relatif au concours particulier de la dotation générale de décentralisation relatif aux bibliothèques municipales et aux bibliothèques départementales de prêt (2010), visible ici :

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000022451384&categorieLien=id>

Concernant la démarche du PCSES :

Direction générale des médias et des industries culturelles, sous la direction de Nicolas Georges : Recommandations pour la rédaction d'un projet culturel, scientifique, éducatif et social en bibliothèque de collectivité territoriale, 2015.

V. LISTE DES ANNEXES

1. Extrait de la présentation piktochart du diagnostic territorial
2. Extrait de la présentation piktochart du diagnostic de la lecture publique
3. Table des matières du dossier livrable avec les deux diagnostics
4. Infographie canva initiale de présentation des enjeux de mon stage, novembre 2018
5. Infographie canva représentant le rétroplanning du PCSES
6. Grille d'entretiens destinée aux responsables de bassins
7. Déroule de l'atelier autour du SWOT (marguerite holomorphique)
8. Liste des outils proposés pour la suite de la démarche du PCSES
9. Rappel méthodologique de l'atelier proposé autour des valeurs pour les équipes (De 5 en 5, méthode Thiagi)
10. Carte des bassins de lecture du réseau clermontois