

## Les réseaux de lecture publique

La lecture publique compte parmi le champ d'action des collectivités qui est le plus en avance sur le travail en transversalité, grâce au développement des réseaux de bibliothèques territoriales. Cette fiche-zoom s'intéresse à ces réseaux de coopération dite structurelle comptent (il ne sera pas question des réseaux d'acteurs que les bibliothèques activent en lien avec leurs partenaires des champs social, éducatif ou culturel).

### 1. Des formes de réseaux plurielles

Selon l'Observatoire de la lecture publique, près de 40 % des bibliothèques territoriales (municipales ou intercommunales) fonctionneraient aujourd'hui en réseau.

Il existe plusieurs formes de réseaux de lecture publique :

- les réseaux de bibliothèques municipales : ils sont gérés par une seule et même entité politico-administrative - Exemple : BmL, réseau des bibliothèques de la ville de Lyon.
- les réseaux de bibliothèques intercommunales : ils peuvent dépendre d'une ou de plusieurs entités selon le type de compétence exercée par l'intercommunalité.

#### Compétences des intercommunalités

Type de compétence	Signification pour les réseaux	Exemples
<b>Coopération sans compétence</b>	Les communes – hors du cadre de leur établissement public de coopération intercommunale (EPCI) <sup>1</sup> – s'entendent, par le biais d'une convention, pour travailler ensemble sur la lecture publique.  Tutelles multiples	Réseau ReBond dans l'Ouest lyonnais

<sup>1</sup>Les EPCI peuvent prendre la forme de communautés de communes (au moins 15 000 habitants), de communautés d'agglomération (au moins 50 000 habitants avec au moins une ville de plus de 15 000 habitants) de communautés urbaines (au moins 250 000 habitants) ou de métropoles (au moins 500 000 habitants).

<b>Compétence partagée</b>	Les communes du groupement délèguent à l'intercommunalité une partie de leur projet de lecture publique. L'EPCI doit le coordonner et l'animer aux côtés des bibliothèques municipales.  Tutelles multiples	Les Médiathèques de la Baie dans les Côtes d'Armor
<b>Compétence transférée</b>	Les communes transfèrent complètement la politique Lecture publique à l'EPCI (équipements, personnel, projet...) qui assume désormais la compétence pour son propre compte.  Tutelle unique (EPCI)	Réseau de Concarneau Cornouaille Agglomération
<b>Compétence mixte</b>	Certains équipements sont transférés à l'EPCI et d'autres restent municipaux.  Tutelles duales	Réseau d'Epinal Agglo (Vosges)

- les réseaux associés aux bibliothèques départementales (BD) : les BD (97 au total, en métropole et en Outre-Mer) travaillent en direction des bibliothèques municipales ou intercommunales qui dépendent de leur territoire et sont donc leurs bénéficiaires. On parle alors de réseau départemental, même si le conseil départemental n'exerce aucune tutelle sur ces bibliothèques de proximité.

Pour rappel, l'exercice d'une compétence relève d'une décision politique (qui se traduit par un vote de l'assemblée délibérante concernée).

***A savoir ! Il n'existe pas de compétence Lecture publique proprement dite***

Même s'il y est souvent fait mention, cette compétence n'existe pas dans les statuts des intercommunalités. La Lecture publique se glisse dans une compétence plus large « Développement culturel d'intérêt communautaire » en cas de compétence partagée, « Construction et gestion d'équipements, de réseaux d'équipements culturels ou socioculturels d'intérêt communautaire » en cas de compétence mixte ou transférée.

*Il est proposé de mettre le focus sur les réseaux intercommunaux dans la suite de cette fiche-zoom.*

<https://www.vie-publique.fr/fiches/20118-la-cooperation-intercommunale-et-les-epci> , consulté le 08/09/2024

## 2. Les enjeux du travail en réseau

La mise en réseau des bibliothèques fait écho à une volonté de mutualisation entre les communes.

Cette mutualisation peut porter sur des champs d'intervention différents :

- Action culturelle : programmation commune, circulation des intervenants, outils d'animation partagés...
- Collections : politique documentaire, circulation des documents entre les bibliothèques...
- Informatique et numérique : logiciel de gestion commun, portail documentaire commun, ressources numériques...
- Fonctionnement harmonisé : carte unique, tarifs communs, règles d'emprunt harmonisées, communication commune...
- Ressources humaines : mutualisation de postes, formations partagées, bibliothécaires tournant dans le réseau, embauche d'un coordinateur...

Cela permet aux collectivités de :

- offrir davantage de services à leurs habitants,
- réaliser des économies d'échelle en réalisant des achats groupés et gérer de façon plus efficiente le service public,
- obtenir des taux bonifiés de subvention, notamment de la part de l'État qui promeut le développement des réseaux (voir le zoom territorial sur les financeurs de la culture et des bibliothèques),
- coordonner, voire harmoniser, une politique à l'échelle d'un bassin de vie avec un maillage plus fin du territoire.

Cela permet aux bibliothécaires (professionnels ou bénévoles) de :

- rompre leur isolement,
- mutualiser leurs compétences (bénéficier des compétences des autres et faire bénéficier les autres de ses propres compétences),
- développer une stratégie collective pour sensibiliser toujours plus d'habitants à la lecture publique à l'échelle d'un bassin de vie en coordonnant leur action.

Il n'existe pas de modèle de réseau : chaque territoire définit ses propres priorités, sa propre organisation décisionnelle, financière et technique, ses propres domaines d'intervention, en faisant valider cette feuille de route dans ses instances. Par exemple, certains territoires font le choix de commencer à travailler ensemble autour de l'action culturelle pour rendre visibles les avantages d'une mise en réseau, tout en ménageant facilement la possibilité d'y mettre un terme si les élus le décident. Les réseaux les plus intégrés mettent tout en commun (y compris le personnel!).

En bref, se mettre en réseau répond à l'adage suivant : « Seul on va plus vite, ensemble on

va plus loin. » La mise en réseau permet de pousser plus loin des domaines d'intervention dans lesquels on intervient déjà seul. Prenons l'exemple de l'action culturelle. Le fait de proposer une programmation culturelle commune permet de :

- disposer d'une communication souvent plus qualitative et, en tous cas, bien plus large (on passe d'une diffusion communale à une diffusion intercommunale, voire encore au-delà), ce qui donne de la visibilité aux actions.
- proposer des actions plus ambitieuses comme des résidences d'artistes, qu'une commune seule ne peut parfois pas financer.

### **3. Les principaux services à offrir en réseau**

Les services suivants gagnent à être proposés en réseau. Ils constituent la grande plus-value des réseaux pour le service rendu aux habitants. Ils ne sont, toutefois, pas conditionnels pour fonctionner en réseau.

#### **3.1. La carte unique**

Elle s'appuie sur un logiciel de gestion commun sur lequel travaillent ensemble toutes les bibliothèques (base de données Documents, base de données Usagers, gestion des transactions, statistiques...) et sur un portail documentaire commun (recherche catalogue, gestion de son compte...).

Ce préalable accompli, on peut proposer aux usagers un fonctionnement harmonisé autour d'une carte unique.

Dans l'idéal, les règles de transactions (prêts, retours, réservations...) sont communes et les modalités d'inscription identiques (tarifs, fiche à compléter...). Cela garantit un fonctionnement du réseau qui soit plus lisible pour les usagers. C'est plus aisé à mettre en place si la compétence est transférée et la tutelle unique.

#### **3.2. La navette documentaire**

Elle permet d'acheminer les documents d'une bibliothèque à l'autre. Ainsi, les usagers peuvent rendre leurs emprunts dans n'importe quelle bibliothèque et faire venir des documents de tout le réseau dans la bibliothèque de leur choix par le biais du système de réservation.

Elle requiert une organisation logistique commune pour assurer les tournées et une organisation au niveau de chaque bibliothèque pour gérer le service au quotidien.

La réalisation des tournées peut être réalisée en régie (moyens internes – véhicule et personnel de la collectivité) ou externalisée (on fait appel à un prestataire de transport).

La mise en place d'une navette facilite la mise en place d'une politique documentaire concertée entre les bibliothèques, en permettant, par exemple, de définir ou de renforcer

les spécificités documentaires de chaque structure. Cela aide de rationaliser la gestion des collections et à proposer une offre plus diversifiée (répartition plus fine des acquisitions des nouveautés, par exemple).

### 3.3. Les fonds flottants

La navette permet l'acheminement des documents d'une bibliothèque à l'autre. La plupart du temps, les documents, une fois utilisés par un usager, retournent à leur bibliothèque propriétaire. Cependant, il est aussi possible de les intégrer dans les collections de la bibliothèque dans laquelle ils ont été rendus par l'usager. C'est ce qu'on appelle les fonds flottants.

Ce principe est intéressant à 2 niveaux :

- au niveau documentaire : cela permet de renouveler en continu l'offre de chaque bibliothèque en bénéficiant des documents des autres structures ;
- au niveau écologique : cela permet d'éviter que les documents ne soient transportés deux fois, ce qui allège la charge des tournées.

Cependant, cela nécessite une certaine agilité dans :

- la gestion des collections : il s'agit d'éviter que toutes les nouveautés ne se retrouvent dans la plus grande bibliothèque, tête de réseau, par exemple)
- la gestion des rayonnages : il faut souvent déplacer des documents sur les étagères pour faire de la place aux « nouveaux arrivés »,
- la connaissance des fonds par les équipes qui devient une connaissance « réseau » et plus une connaissance des seuls fonds de sa bibliothèque.

Cette pratique des fonds flottants gagne à s'appuyer sur une politique documentaire concertée, voire harmonisée, à la fois en termes de sélection, de catalogage et de cotation.

### 3.4. Le personnel mobile

Une des grandes plus-values des réseaux réside dans le fait de mutualiser le personnel. Dans un réseau semi-intégré, seules certaines compétences seront mutualisées comme, par exemple, les postes de chargés d'action culturelle ou de médiateurs numériques qui interviennent dans toutes les bibliothèques. Dans un réseau pleinement intégré (transfert de compétence à l'EPCI facilitant), c'est tout le personnel qui peut intervenir d'une bibliothèque à l'autre. Voilà un gain pour l'organisation du service de lecture publique en termes de partage des compétences et de gestion des plannings. Ainsi, l'ouverture du dimanche, par exemple, peut-elle s'appuyer sur tous les agents du réseau plutôt que sur les seuls agents de la bibliothèque ouverte.

La mise en œuvre de cette organisation interne nécessite, de la part des managers, la mise en œuvre d'une démarche d'accompagnement au changement.

#### **4. L'organisation du travail en réseau**

La mise en réseau relève d'une décision politique de la part des échelons politico-administratifs. Elle se fait sur la base d'objectifs tels que ceux mentionnés plus haut.

L'organisation technique est de la responsabilité des techniciens ou agents (notamment, les directeurs – voir la fiche-zoom ACTEURS sur ce sujet).

##### **4.1. La gouvernance du réseau**

Il s'agit du cadre fixé pour la coopération entre les structures.

Il est très important de la clarifier et de la formaliser dès le départ car, notamment en l'absence de transfert de compétence, elle peut s'avérer assez complexe du fait de la multiplicité des acteurs pouvant intervenir sur le sujet.

Pour cela, des chartes ou conventions permettent de :

- définir qui décide de quoi (instances politiques et techniques<sup>2</sup>),
- définir les modalités financières (qui finance quoi),
- répartir les activités et tâches entre les équipes des bibliothèques,
- préciser le rôle et le périmètre d'action du coordinateur du réseau.

La gouvernance est politique mais aussi technique. Elle permet, selon la compétence retenue, de définir les modes de management du réseau qui peut se traduire par un organigramme et des fiches de postes.

##### **4.2. Le management des réseaux**

On parle de management de la transversalité ou de management fonctionnel qui est différent d'un management hiérarchique. Il mobilise des leviers différents.

Le défi de tout manager est de réussir à passer d'une dynamique de groupe où l'atteinte des objectifs est individuelle et où l'interdépendance entre les bibliothécaires est faible à une dynamique de communauté de pratiques où l'atteinte des objectifs dépend du collectif, chacun contribuant à une partie de l'action dans une logique d'interdépendance.

---

<sup>2</sup>Instances techniques : comité de direction des bibliothèques, groupes de travail...

### Illustrations des liens au sein d'une organisation transversale ou hiérarchique

Acteurs	Management de la transversalité	Management hiérarchique
<b>Signification</b>	Agent 2 qui coordonne les agents 1 et 3 sans avoir autorité sur eux...	Agent 1 qui a autorité sur les agents et et 3...
<b>Agent 1</b>		
<b>Agent 2</b>		
<b>Agent 3</b>		
...		

Dans un réseau, les deux types de management se retrouvent, soit séparément, soit en coexistence, selon la compétence adoptée et selon l'organisation mise en place.

Le management transversal requiert une posture adaptée pour permettre à des équipes qui, jusqu'alors, fonctionnaient de façon indépendante, de travailler ensemble dans une logique d'interdépendance : communication, diplomatie, délégation, pédagogie, motivation...

Les équipes sont dispersées, c'est-à-dire qu'elles travaillent la plupart du temps séparément et ne se rencontrent que ponctuellement, ce en fonction de l'organisation définie pour le travail en réseau.

Quelques outils pour s'affranchir des distances et des temps différents :

- Outils collaboratifs : partage de fichiers, travail simultané sur un document, annuaire interactif du réseau, tchat...
- Réunions à distance en visioconférence,
- Techniques d'animation de l'intelligence collective (exemple: répertoire d'outils Utilo - <https://www.utilo.org/> )

### Focus sur le coordinateur de réseau<sup>3</sup>

Il est un maillon essentiel du travail en réseau et exerce sa mission en lien avec tous les acteurs du réseau (bibliothécaires et, parfois, élus).

A la différence d'un directeur de réseau qui est responsable hiérarchique des équipes, le coordinateur est un manager fonctionnel ou transversal qui n'a pas cette autorité sur les

<sup>3</sup> ABF, Boîte à outils sur les bibliothèques publiques en réseau. Fiche n°13. La coordination d'un réseau territorial de lecture publique : <https://www.bibenreseau.abf.asso.fr/wp-content/uploads/2021/07/ABF-Bibenreseau-13-coordination.pdf> , consulté le 08/09/2024

équipes.

Il a pour rôles :

- d'aider, d'accompagner, voire de soutenir les équipes,
- de motiver le collectif et de faire le lien,
- de coordonner le planning de travail,
- de promouvoir le réseau auprès des habitants, des décideurs ou des partenaires,
- de piloter les projets et l'évaluation du réseau (il peut, par exemple, piloter l'élaboration du schéma de développement de la lecture publique).

Selon la compétence prise par l'intercommunalité :

- Il peut y avoir un directeur et un coordinateur de réseau, comme à Redon Agglomération où la compétence est mixte.
- La mission est plus ou moins délicate, notamment dans le cas d'une compétence partagée où il faut trouver d'autres leviers pour susciter l'adhésion et l'engagement.
- Il peut être amené à gérer la logistique du réseau (effectuer les tournées de navette, assurer des formations aux outils communs, effectuer des permanences dans les plus petites bibliothèques, par exemple).

Dans tous les cas, le coordinateur ne fait pas tout ! Il doit s'appuyer sur une organisation qui mobilise les équipes du réseau et favorise leur *empowerment* (volonté et capacité d'agir).

Certains dispositifs permettent de financer la création de ces postes : aides départementales (selon les territoires), aides de la DRAC (voir aussi la fiche-zoom sur les FINANCEURS).

## **5. Les questions posées par les réseaux**

### **5.1. La professionnalisation des équipes**

Les bénévoles jouent un rôle important dans les réseaux, notamment en zones rurales. La visibilité que l'action en réseau génère à l'échelle d'un territoire contribue souvent à mettre le sujet de la lecture publique sur le devant de la scène pour les communes. Il n'est pas rare que, avec un portage municipal ou communautaire, les équipements soient rénovés, agrandis ou refaits à neuf, ce qui s'accompagne bien souvent d'une professionnalisation de la fonction de bibliothécaire. Il peut arriver, dans le cas d'une stratégie particulièrement aboutie, que des petits établissements animés uniquement par des bénévoles ferment au profit de la création d'une structure plus ambitieuse qui rayonne à l'échelle du bassin de vie.

### **5.2. Le maillage territorial**

L'organisation en réseau permet de mieux mailler un territoire en termes de lecture publique. On peut, par exemple, définir un fonctionnement qui s'appuie sur une tête de réseau et des bibliothèques annexes (souvent le cas dans les réseaux municipaux comme à Lyon). On peut aussi, dans des réseaux intercommunaux, après une analyse fine du territoire, définir des bassins de vie et les structurer autour de pôles d'équilibre territoriaux dans laquelle une bibliothèque tient une place de tête de pôle et travaille en concertation avec les bibliothèques de proximité réparties sur un seul niveau ou sur deux niveaux de service différents (exemple du réseau d'Épinal Agglomération).

### **5.3. Le lien avec les bibliothèques départementales (BD)**

La montée en puissance des réseaux, avec une action intercommunale renforcée par la loi NOTRe, amène à repenser les missions des bibliothèques départementales pour faire évoluer les liens entre bibliothèques municipales et BD et pour créer des ponts nouveaux entre actions du réseau et actions de la BD.

- Desserte documentaire : la desserte en collections des bibliothèques municipales par les BD est à repenser, surtout dans le cas où le réseau intercommunal propose une navette.
- Formation : les réseaux peuvent avoir de besoin de formations qui leur sont spécifiques, ce qui amène à travailler autrement cette mission des BD hors catalogue.
- Action culturelle : elle est souvent prise en charge en réseau, ce sur quoi la BD doit pouvoir intervenir désormais en appui et non seulement en pilotage.
- Ingénierie : la BD joue un rôle-clé dans l'accompagnement des collectivités qui ont des projets structurants (construction, définition de leur stratégie...), ce qui gagne aujourd'hui à se faire en association avec les coordinateurs de réseaux qui ont une connaissance plus fine du territoire concerné (bassin de vie) et de leurs acteurs.

L'enjeu pour les collectivités (départements, EPCI, communes) est donc d'aligner encore davantage leurs politiques de lecture publique (stratégie, moyens...) et de co-construire une offre de services adaptée aux besoins de chaque territoire, dans une logique gagnant-gagnant.

### **5.4. L'évaluation des réseaux**

L'évaluation des réseaux repose sur un équilibre à trouver entre vision locale (résultats de chaque bibliothèque) et vision globale (résultats du réseau comme une entité unique). Leur performance dépend, en effet, des résultats de chaque bibliothèque.

Ce que change les réseaux dans cette évaluation, c'est notamment la lecture du nombre d'usagers dans chaque bibliothèque car ils sont, en général, avec la carte unique, incités à fréquenter plusieurs lieux. A l'échelle d'une commune, pour valoriser l'activité de la

bibliothèque auprès des élus, est-ce, dès lors, le nombre d'inscrits localement qui doit faire foi ou bien le nombre d'actifs qui peuvent provenir d'une autre structure ?

Au niveau national, le rapport Neoscrib, piloté par le Ministère de la culture, permet d'évaluer annuellement l'activité des bibliothèques territoriales (bibliothèques municipales et intercommunales, d'un côté, et bibliothèques départementales, de l'autre). Depuis quelques années, la question des réseaux y est pleinement intégrée mais avec la difficulté qui est celle de s'adapter à la configuration des différentes réalités de réseaux.

Pour conclure, on peut dire que les réseaux de lecture publique sont en fort développement, sous des formes et des configurations très diverses. C'est donc un sujet d'avenir qu'il est important pour vous, candidats aux concours, de maîtriser dès à présent.

Ressources utiles :

- Bibliothèques en réseau <https://www.bibenreseau.abf.asso.fr/> , consulté le 08/09/2024
- Bibliothèques en réseaux Bretagne : <https://www.livrelecturebretagne.fr/les-acteurs-du-livre/bibliotheques/bibliotheques-en-reseaux#boite-a-outils-bib-en-reseaux-en-bretagne> , consulté le 08/09/2024