



**Chaire Territoires et mutations  
de l'action publique**

## **Travailler en réseau : hasard ou nécessité ?**

### **L'exemple des réseaux de lecture publique en Bretagne**

**Elise Molho et Thomas Godard,**

**Élèves conservateurs territoriaux, CNFPT-INET**

*Le présent document constitue une synthèse des débats intervenus à l'occasion de la journée d'étude organisée par la Médiathèque départementale du Morbihan et Livre et lecture en Bretagne, le 17 novembre 2016, à l'antenne de la Médiathèque départementale du Morbihan de Caro (56).*

*Dans le cadre de cette journée, la chaire Territoires et mutations de l'action publique de Sciences Po Rennes, pilotée par Romain PASQUIER, a été sollicitée pour contribuer. Le thème retenu par les organisateurs, au-delà des problématiques professionnelles qu'il soulève, est au cœur des dynamiques territoriales d'aujourd'hui. La contrainte des ressources, l'exigence de performance publique et la montée en puissance des intercommunalités, incite à développer les modalités de coopération entre les territoires.*

*L'exemple de la lecture publique, constituée d'équipements de proximité, souvent communaux, illustre l'enjeu de ces coopérations : double nécessité d'un projet stratégique soutenu par les décideurs locaux et d'une appropriation du processus par les agents, recherche de solutions innovantes face à des changements sociétaux majeurs – notamment dans le champ du numérique, besoin d'investissements constants pour maintenir une offre attractive et dynamique, etc. Il implique également l'utilité d'établissements ressources, intercommunaux ou départementaux.*

*La capacité des réseaux professionnels – c'est le cas ici - à évoquer ces sujets, à partager les bonnes pratiques, à éclairer sur le plan technique ces enjeux majeurs pour la démocratie locale, illustre la prégnance du sujet.*

*Il nous a semblé utile, avec la complicité des élèves conservateurs territoriaux de bibliothèque de l'INET, de garder une trace de ces échanges pour mieux les porter dans le débat public et académique autour des mutations de l'action publique. Merci à Elise Molho et Thomas Godard pour cette production.*

*Gwenaël LEBLONG-MASCLET,*

*Directeur général des services / Sciences Po Rennes*



**La chaire Territoires et mutations de l'action publique de Sciences Po Rennes**, projet initié par Romain Pasquier en 2015, est un espace d'échanges, de formation et de recherche qui s'est donné comme objectifs de rendre davantage accessibles les travaux de recherche menés dans ce cadre (évolutions institutionnelles; modifications des relations public/privé, professionnalisation du management public territorialisé...), d'analyser les expérimentations qui, en Bretagne et dans l'Ouest, progressivement, se mettent en place (nouvelles logiques coopératives ; diversification des formes délibératives, renforcement des fonctions d'observation et d'expertise, sécurisation et gestion des risques...), de pouvoir utilement servir de support au déploiement d'un projet de type «Institut des territoires».

La chaire associe aujourd'hui, autour des équipes de Sciences Po Rennes et de son laboratoire CRAPE-ARENE, la région Bretagne, les départements du Morbihan et d'Ille-et-Vilaine, les Métropoles de Rennes et Brest, la Conférence des Villes et Territoires de Bretagne, l'association des administrateurs territoriaux de France, Enedis, le groupe Arkéa, la CCI de Bretagne, Askoria, ainsi que de nombreux universitaires et experts nationaux (Institut de la gouvernance et de la décentralisation. CNFPT notamment). [www.sciencespo-rennes.fr](http://www.sciencespo-rennes.fr)



**Livre et lecture en Bretagne** est un établissement public de coopération culturelle fondé en 2008 par la Région Bretagne, l'État (Direction régionale des affaires culturelles de Bretagne), les départements des Côtes-d'Armor, du Morbihan, du Finistère, d'Ille-et-Vilaine, de Loire-Atlantique et Rennes Métropole. Livre et lecture en Bretagne vocation à être un outil régional de référence pour les professionnels. L'équipe accompagne et oriente les professionnels dans leurs projets. Il répertorie les acteurs du livre et de la lecture en Bretagne, récolte régulièrement des données sur leurs activités et mène une action de veille sur les problématiques du livre et de la lecture aux niveaux local, régional et national. Outil de coopération entre les acteurs du livre et de la lecture mais aussi entre les collectivités territoriales et l'Etat afin de mettre en place des politiques concertées en faveur de la filière livre et lecture, il est le coorganisateur de la journée d'étude. /[www.livrelecturebretagne.fr](http://www.livrelecturebretagne.fr)



**La médiathèque départementale du Morbihan** : au plus près des besoins du terrain, grâce à ses sites de Vannes, Caudan, Noyal-Pontivy et Caro, elle accueille dans ses locaux des publics professionnels et des bibliothécaires bénévoles. A la croisée des enjeux culturels, sociaux et territoriaux, la Médiathèque départementale développe un partenariat fructueux avec les communes, les établissements publics tels que les collèges, ainsi qu'avec les associations qui œuvrent au développement de la lecture et de l'oralité. [mediatheque.morbihan.fr](http://mediatheque.morbihan.fr)

**Les élèves conservateurs de bibliothèque de l'Institut National des Etudes Territoriales (CNFPT-INET)** sont des lauréats d'un concours de métiers de direction générale. Pendant leur dix-huit mois de formation à l'INET, ils réalisent des missions de terrain pour être au plus proche de la réalité des territoires. Ces immersions professionnelles sont des opportunités pour les collectivités de bénéficier d'un regard extérieur et rigoureux sur une problématique du territoire. A la fin de leur scolarité, ces cadres supérieurs sont immédiatement opérationnels et peuvent renforcer les équipes des collectivités territoriales de nouvelles compétences. [www.inet.cnfpt.fr](http://www.inet.cnfpt.fr)

« Ça swingue dans les bibliothèques ! » C'est le constat enthousiaste que fait Laurent Ronsin-Ménerat, directeur de la Médiathèque départementale du Morbihan, en ouverture de cette journée sur les réseaux. Les médiathèques se sont en effet retrouvées, en une dizaine d'années à peine, au cœur d'enjeux sociétaux, politiques et éducatifs importants qui se sont traduits par de multiples phénomènes : irruption du numérique – qui réinterroge les collections –, émergence du concept de « troisième lieu » – qui questionne l'accueil et les services –, réforme des rythmes scolaires – occasion de repenser l'accueil des jeunes publics –, et plus récemment réforme territoriale – favorisant la mise en réseau des établissements. Enfin, le tableau ne saurait être complet sans la mention du contexte budgétaire difficile, impactant directement les moyens et ressources des établissements.

Si la prise de compétence lecture publique par les Établissements Publics de Coopération Intercommunale (EPCI) reste encore minoritaire, la constitution de réseaux de bibliothèques apparaît aujourd'hui comme une tendance incontournable. On peut s'interroger sur cette évolution, à de nombreux titres. Pour quoi décide-t-on de faire réseau ? S'agit-il de créer une dynamique de territoire ? D'enrichir l'offre documentaire ? De construire une programmation culturelle commune ? De stimuler le travail d'équipe et la coopération entre professionnels ? Comme l'indique Christian Ryo, directeur de l'EPCC Livre et lecture en Bretagne en introduction, le travail en réseau est souvent vécu de manière plus injonctive que constructive par les professionnels de la lecture publique, parfois inquiets face à des changements qu'ils ont l'impression de subir.

C'est pour tenter de répondre à ces questionnements que la journée d'étude organisée conjointement par la Médiathèque départementale du Morbihan et Livre et lecture en Bretagne le 17 novembre dernier s'est donnée pour objectif de s'interroger non seulement sur les raisons qui conduisent à mettre en réseau les bibliothèques mais aussi et surtout sur la manière d'y parvenir. Cette journée a été l'occasion de réfléchir et d'échanger sur les moyens de dépasser les contraintes institutionnelles et financières pour aborder le travail en réseau comme une opportunité. Elle a aussi permis de mesurer, grâce à plusieurs retours d'expériences, comment les professionnels peuvent être à la fois les acteurs et les expérimentateurs de la mise en réseau.

## I. La mise en réseau, pourquoi ?

En ouverture de la journée, Laurent Ronsin-Ménerat rappelle que ce sont les évolutions institutionnelles qui ont progressivement imposé le modèle du réseau. Se constituer en réseau n'est donc pas nécessairement un choix des acteurs de la lecture publique.

Les regards croisés d'une élue et d'un cadre territorial ont permis, en début de journée, de mesurer le poids des contraintes actuelles, notamment institutionnelles.

Muriel Jourda, conseillère départementale du Morbihan, ancien maire de Port-Louis<sup>1</sup>, part du constat suivant : il est absolument nécessaire pour les bibliothèques de s'adapter aux mutations à l'œuvre, notamment à l'évolution des pratiques induites par les nouvelles technologies. Les bibliothèques sont en effet concernées au premier chef par ces mutations sociétales. La facilité et la simplicité sont devenues la norme ; le service public doit s'adapter à cette nouvelle donne, sous peine de ne plus être en capacité de répondre aux besoins des usagers. Si la construction d'une médiathèque peut ainsi apparaître, pour les élus locaux, comme une manière de répondre aux besoins de la population – et de contenter leurs électeurs –, cela n'est plus suffisant. Les établissements doivent également constamment se transformer, simplifier leurs pratiques, et rendre ainsi plus évident le service rendu.

Or, ces dernières années, le volontarisme en matière culturelle partagé par de nombreux élus a été impacté par deux contraintes nouvelles. Les difficultés financières des communes ont remis en question la stratégie consistant à multiplier les équipements – chaque maire ayant naturellement tendance à œuvrer pour que les investissements publics soient réalisés sur son territoire. Ensuite, les réformes territoriales successives ont encouragé la montée en puissance des intercommunalités. Les habitudes des élus en ont été bousculées : au lieu de privilégier l'implantation d'une médiathèque dans chaque commune, il importe désormais de penser en termes de réseau. C'est pourquoi, explique Muriel Jourda, il faut désormais envisager systématiquement la possibilité d'une mutualisation, même s'il faut la pratiquer avec discernement, en veillant à préserver au mieux la proximité et l'accessibilité du service pour tous les publics.

Complétant ce positionnement politique, Gwénaél Leblong-Masclat, directeur général des services de Sciences-Po Rennes, apporte un éclairage théorique sur le contexte des changements institutionnels à l'œuvre. Tout en appelant à les dépasser et en rappelant que la question des réseaux, qui se pose aujourd'hui pour la lecture publique, se pose de manière globale dans la fonction publique territoriale.

En France, explique-t-il, les questions institutionnelles ont tendance à occuper une place excessive. Lorsqu'on est confronté à un problème, le réflexe courant est de penser à réformer l'institution avant de penser à résoudre le problème lui-même. Or, si l'institution peut, dans certains cas, apporter des solutions, dans d'autres cas, elle ne fait que créer que de nouvelles couches de technostructure. Ainsi, la création d'un syndicat ou d'un Etablissement public de coopération culturelle (EPCC) peut, dans certains cas, permettre de simplifier la gestion. Mais elle peut aussi, dans d'autres cas, s'avérer parfaitement contre-productive. Il faut donc se départir de ce réflexe de recours exclusif à l'institution lorsque l'on souhaite faire évoluer un service ou une politique publique.

Ce recours systématique à l'institution est d'autant moins pertinent que la réforme territoriale, qui affichait un objectif fort de simplification, semble avoir généré en réalité davantage de confusion quant au rôle des institutions dans la société. Gwénaél Leblong-Masclat souligne ainsi le déficit de sens, le « manque d'idéologie », de la réforme territoriale : l'articulation

---

<sup>1</sup> Commune du Morbihan, 2 800 habitants.

entre ses différents volets est en effet loin d'être évidente. Ainsi, d'une part, la loi de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles (MAPTAM) vise à renforcer l'échelon métropolitain ; d'autre part, la loi portant nouvelle organisation territoriale de la République (NOTRe) vise à redistribuer les compétences au profit des échelons régional et intercommunal ; et enfin, la loi Pélissard vise à favoriser les fusions de communes et la création de communes nouvelles, et réaffirme ainsi l'importance de l'échelon communal.

De fait, cette réforme fait coexister plusieurs logiques qui se télescopent. Une première logique, « villageoise », qui s'appuie sur la commune, maintient, malgré les intercommunalités, un fort émiettement territorial. Une deuxième, « jacobine », s'appuyant sur le département, laisse en place une administration d'État déconcentrée interagissant avec l'administration territoriale. Une troisième, « technocratique », s'appuyant sur la région, se veut le relai des territoires à une échelle européenne et mondiale. Les arbitrages non réglés entre ces trois visions concurrentes du territoire donnent l'impression d'un déficit de confiance de l'Etat envers les instances territoriales, et donnent le sentiment que l'on reste finalement « au milieu du gué ». La décentralisation reste inachevée, l'État continuant à se disperser dans de nombreuses missions entrant en concurrence avec les territoires, au lieu de se concentrer sur ses missions régaliennes – le « monopole de la violence légitime » théorisé par Max Weber.

### **De la contrainte... à l'opportunité**

Plus que l'institution, insiste Gwénaél Leblong-Masclat, c'est la posture des élus et des professionnels qui importe lorsque l'on veut « faire réseau ». Ainsi, le fonctionnaire doit se sentir légitime pour impulser des projets, pour faire des propositions à l'élu sans attendre toutes les réponses de ce dernier et sans s'enfermer dans le carcan des postures institutionnelles. Cela implique également, sur un plan managérial, que le cadre prenne la responsabilité de laisser aux agents la liberté d'être curieux, de « faire réseau » eux-mêmes avec d'autres professionnels. Enfin, il est essentiel pour lui d'accepter l'échec et de le considérer comme un potentiel moteur d'innovation, comme le promeut notamment la méthode du *design thinking*<sup>2</sup>. Les enjeux ne sont pas forcément les mêmes selon les territoires. C'est la raison pour laquelle, plutôt que d'attendre un « grand soir » institutionnel, il est préférable de laisser de la place à l'initiative et à l'expérimentation.

La multiplication des intercommunalités tout comme la diminution des ressources enjoint les communes à mutualiser leurs services de lecture publique. Mais les intervenants ont montré que différentes logiques continuent de coexister, voire de s'affronter. Comment, dans ce contexte, dépasser une complexité inquiétante, voire paralysante, pour faire de ces mutations à multiples facettes une opportunité d'amélioration du service rendu ? Quels bénéfices les publics, les professionnels et les élus peuvent-ils tirer d'une mise en réseau ?

Le réseau de lecture publique du Coglais (Ille-et-Vilaine) est un exemple d'expérience réussie de mise en réseau. Flora Bianco, responsable lecture publique au sein de la Communauté de communes Coglais Marches de Bretagne<sup>3</sup>, explique ainsi comment, recrutée dès 2002 pour coordonner la lecture publique sur le territoire, elle a tiré bénéfice de la prise de compétence, intervenue 3 ans plus tard. Cette compétence et son action de

---

<sup>2</sup> « Le design thinking en bibliothèque » <http://lrf-blog.com/design/>

<sup>3</sup> Ille-et-Vilaine, 11 communes, 12 236 habitants

coordinatrice ont permis, au cours des années suivantes, de créer un véritable maillage territorial avec cinq médiathèques de proximité ayant vocation à accueillir tous les publics.

Au-delà de la mutualisation réussie des moyens matériels et financiers, c'est surtout la mutualisation des moyens humains qui a constitué une réelle avancée. La mise en réseau a en effet permis de créer un véritable collectif de travail fédérant les professionnels autour d'un projet de service. Ces agents assurent également, en plus de leurs missions courantes au sein de leurs équipements, des missions transversales « réseau » incluant notamment l'équipement des documents, les actions pour la petite enfance et les acquisitions numériques. Ce fonctionnement s'est avéré motivant pour les équipes, car il a permis à chaque agent d'exercer une mission spécifique contribuant à l'activité de l'ensemble du réseau. En ce sens, cette transversalité des missions constitue un outil de management intéressant.

Du point de vue des publics, le bénéfice est également incontestable. Les usagers ont accès à un catalogue commun et utilisent une carte unique donnant accès à l'ensemble des collections du réseau, sur différents supports (livres, DVD, CD, presse, jeux vidéo ...). La diversité de l'offre documentaire est favorisée par un système de collections « tournantes » entre médiathèques. Les modalités d'accueils des jeunes publics (dont les temps d'accueil périscolaires et les accueils de classes) ont été renouvelées en faisant une place au cinéma d'animation, à la musique et aux loisirs créatifs. Une programmation culturelle a été développée en l'articulant avec le celle du centre culturel local.

Loin d'être isolé, cet exemple met en valeur des bénéfices évidents, non seulement pour les publics, et consécutivement pour les élus, mais aussi pour les professionnels.

## **II. Concrètement, comment mettre en réseau ?**

Une fois le cadre et les objectifs posés, comment, concrètement, créer un réseau ? Quelles sont les étapes et quelle est la place de chaque acteur, élu, cadre, agent, dans ce processus ? La journée d'étude n'a pas donné de recettes, mais a permis de présenter plusieurs initiatives de mises en réseau, qui ont montré un certain nombre de similarités.

### **Le professionnel, moteur du changement**

Tout au long de la journée, les intervenants ont insisté sur la place décisive que peut avoir le professionnel dans la construction du réseau, avec ou sans portage politique initial.

Sylvie Catalogna, et Aude Forget, respectivement responsables des médiathèques de Belz et d'Étel, ont ainsi créé un réseau de leur propre initiative, le « BEEP », avec deux autres responsables d'équipements (Erdeven et Ploemel). En créant un réseau professionnel, elles ont posé les bases d'une coopération politique.

À l'origine, les objectifs des quatre bibliothécaires sont la rupture de l'isolement inhérent à leur fonction de responsable de bibliothèque et le renouvellement de leurs actions. Rapidement, les professionnelles décident de travailler ensemble autour d'un projet d'action culturelle. Les animations développées prennent d'abord place dans une thématique nationale, le Printemps des poètes, pour laisser la place en 2012 à une manifestation commune propre : « Temps de fête sur les médiathèques ». C'est le succès des animations préexistantes, à la fois en termes de fréquentation et de coopération, qui convainc bibliothécaires puis élus d'approfondir la collaboration initiale en créant un événement

commun, qui donnerait une visibilité et une réalité plus fortes à la coopération. En effet, à l'occasion de ces événements, la relation entre les élus et les bibliothécaires s'étoffe, les élus manifestant un intérêt fort pour les actions mises en œuvre, et, consécutivement, pour les missions des bibliothèques de leurs communes. Ayant nécessité l'accord des élus, cette action forte marque le passage d'un réseau professionnel à un réseau politique : en s'adressant à l'ensemble de la population des quatre médiathèques, « Temps de fête » est un signal envoyé par les élus à la population de leur volonté de servir ensemble les besoins d'une population qui dépasse le territoire municipal.

Fortes de cette expérience, les bibliothécaires vont même jusqu'à effectuer des démarches pour l'acquisition d'un catalogue et d'un portail commun et pour la mise en place d'une navette. Elles travaillent ainsi, de fait, à la construction d'un réseau approfondi. Si ces projets n'ont pas abouti en l'état, l'EPCI Auray Quiberon Terre Atlantique<sup>4</sup> ayant pris la compétence lecture publique et initié parallèlement des démarches de création de réseau, reste que ce sont ici les professionnels qui ont œuvré à la construction d'un terrain d'entente et de connaissance préalable solide, à la fois entre élus et entre professionnels. C'est le professionnel qui a donné la première impulsion. Les élus ont ensuite permis le développement d'une action de plus grande envergure parce qu'ils étaient convaincus par la pertinence de l'existant. Enfin, fait suffisamment rare pour être souligné, c'est ici la lecture publique qui a constitué la première pierre d'un rapprochement entre élus beaucoup plus large, au sein de l'intercommunalité naissante.

De la même manière, à Questembert Communauté<sup>5</sup>, c'est un réseau informel, construit par les professionnels, qui constitue le point de départ du réseau des médiathèques. Comme dans la précédente intervention, l'action culturelle est la première pierre de la coopération. En 2012, l'action « Médiathèques en fête » fédère bénévoles et bibliothécaires de ce territoire de 13 communes (et autant de bibliothèques), autour d'un projet commun. Cette action de coopération se construit à l'initiative de la coordinatrice du réseau, Sonia Scourzic, en-dehors de tout projet politique clair relatif au réseau. Cette étape a été essentielle dans la création du sentiment d'appartenance des bénévoles et des professionnels au réseau. Par la concertation et la régularité de l'information dont elle s'est accompagnée, elle a permis de rompre l'isolement de certaines bibliothèques et a favorisé l'inclusion des acteurs, en particulier des bénévoles.

Tout juste deux ans plus tard, le réseau des médiathèques, « D'une médiathèque à l'autre », est inauguré. Pendant les deux premières années de fonctionnement de l'évènement « Médiathèques en fête », la nécessité de créer un réseau formel devient en effet progressivement une évidence. C'est pendant cette période que le projet des élus s'affine, pour se concentrer sur un objectif commun : la mise en place d'une carte commune pour l'ensemble des équipements de l'EPCI. Le réseau informatique et technique prend alors le pas sur l'organisation informelle. Un catalogue et un site internet communs sont créés. Cette première marche franchie, les élus poursuivent leur engagement en harmonisant les tarifs de tous les établissements municipaux. Aujourd'hui, les tarifs sont identiques dans tout le réseau et l'égalité d'accès de la population au service en tout point du territoire, est une réalité.

En 2013, des fonds documentaires communautaires sont créés dans les bibliothèques du réseau. Élément positif, ces avancées ne sont toutefois pas sans risques, plusieurs communes ayant alors remis en question leur contribution aux budgets d'acquisition de leurs équipements. En 2014, un poste est créé pour la navette, et en 2016, la communication autour du réseau se renforce par une lettre d'information propre.

---

<sup>4</sup> Morbihan, 24 communes, 82 715 habitants

<sup>5</sup> Morbihan, 13 communes, 22 168 habitants

À Questembert Communauté, la compétence « Coordination et animation des équipements socioculturels » avait été prise en 2006, et un poste de coordinateur avait été créé en 2009. La volonté politique était donc préexistante. Toutefois, aucun projet n'avait été clairement formulé pour les médiathèques. Ce sont donc bien là encore les professionnels qui ont initié le réseau, en coopérant en dehors de tout cadre prédéterminé. C'est l'investissement des professionnels qui a impulsé la dynamique politique permettant *in fine* à la compétence de prendre tout son sens.

## **Expérimenter pour créer pas à pas**

Si la constitution de ces réseaux semble s'être déroulée de manière fluide, les intervenants ont tous insisté sur les étapes de structuration et l'importance de la temporalité dans les processus de création du cadre collectif. En fin de matinée, Frédéric Vasse, Directeur des services à la population, Communauté de communes Loire et Sillon (44), a ainsi insisté sur les ajustements constitutifs du travail en réseau. Travailler en réseau peut apparaître comme une évidence et une nécessité. Pour autant, la volonté professionnelle ou politique se confronte souvent à une réalité plus complexe.

A Loire et Sillon, la volonté de départ était politique. Dès 2002, alors que la communauté de communes n'a pas encore la compétence lecture publique, l'objectif est déjà de rapprocher les bibliothèques, afin d'améliorer le service à la population et de réduire les inégalités de service rendu sur le territoire. Le choix de la mise en réseau est clairement formulé. Dans un premier temps, il s'articule autour d'initiatives associatives, ce qui permet de créer les premiers liens entre les bibliothécaires. Désireux d'aller plus loin, les élus mutualisent alors des services : catalogue commun, animations, actions culturelles. C'est à ce moment-là qu'émerge la perspective d'un transfert de compétence à la Communauté de communes pour la coordination des bibliothèques.

Mais le chemin s'avère tortueux. Le mouvement est une première fois ralenti en 2008, lors du renouvellement de l'équipe politique. Puis, c'est l'instance de décision change : désormais, la lecture publique se discute au sein de la CLECT<sup>6</sup>. D'une réflexion sur le projet, sur le sens, on passe à une réflexion organisationnelle, polarisée sur des questions relatives aux ressources humaines et aux aspects financiers de la coopération. Quelques mois plus tard, en 2013, nouvelle rupture : le réseau devient un service communautaire. Il perd de fait son identité propre pour se fondre dans les services à la population de la communauté de communes. Mais alors que de nouveaux services sont développés – création d'une navette pour le prêt-retour délocalisé -, le développement de l'offre s'arrête brutalement en 2014. Insuffisamment dotée, la politique culturelle de l'EPCI, est interrompue. Le fait pour le réseau d'être un service a donc un retentissement direct sur son activité. « Nous nous sommes retrouvés sur un champ de ruines », explique Frédéric Vasse.

Pour autant, les professionnels, constitués en réseau depuis plusieurs années, vont faire de cette situation une opportunité. Alors que la politique culturelle est atone, les élus se tournent à nouveau vers les médiathèques, ces équipements qui coopèrent déjà. La solidité et la stabilité de cette coopération a sans aucun doute fait leur force. Sous l'impulsion de la directrice du réseau, le projet de service est retravaillé, et la notion de réseau est réintroduite de fait. Le résultat est là : un réseau collaboratif, au sein duquel élus, bibliothécaires et bénévoles travaillent ensemble et convergent autour des enjeux centraux du projet de service.

---

<sup>6</sup> Commission locale d'évaluation des charges transférées



Du réseau informel au réseau structuré, en passant par l'intégration aux services de la communauté de communes, les espoirs et les désillusions ont été nombreux. Le fonctionnement de l'institution a pu apparaître comme un frein au développement du projet et être ressenti comme un facteur de démotivation par les professionnels : une organisation plus complexe, une instance de décision instable, et des craintes démultipliées par la focalisation de la réflexion sur les aspects organisationnels ont effectivement ralenti le processus. Pour autant, c'est bien la puissance de l'institution qui a donné son identité au réseau. C'est parce qu'elle a résolu les questions organisationnelles, dans un temps long mais nécessaire, qu'elle a consolidé le sentiment d'appartenance au réseau.

Cela fait dire à Frédéric Vasse que le transfert de compétence constitue un soutien indispensable à l'action en matière de lecture publique, mais que la réflexion sur la communication autour des médiathèques est décisive. Service lecture publique de la collectivité ou réseau d'équipements, son choix est clair : le modèle du réseau est le plus performant.

On voit dans cette démarche combien de redirections, combien de virages il a fallu prendre, comme autant de tâtonnements et de tentatives de construction du projet. Pour autant, le processus a abouti. Et c'est ce temps d'expérimentations, d'avancées et de retours en arrière qui a rendu possible l'émergence d'un projet solide, dans lequel chaque structure se reconnaît aujourd'hui. Le temps est ici primordial : temps de deuil pour les communes, et temps d'appropriation par l'échelon communautaire. Le récit de cette construction met également en valeur l'importance de l'essai, et, surtout, l'importance de l'échec, comme l'avait pointé Gwénaél Leblong-Masclat. Car c'est de l'échec que se nourrit la réflexion, c'est l'échec qui permet de réorienter son projet. Sans ces prises de risque, pas de projet, et sans projet, pas d'action. « Il faut oser, initier, poser des questions », martèle Aude Forget. Les mots de conclusions de Frédéric Vasse le confirment : « Le réseau est aussi ce qu'on en fait, il faut y croire. C'est ainsi qu'il devient ce que l'on veut en faire. »

Travailler, en réseau, hasard ou nécessité ? Nécessité, sans aucun doute ! Pour reprendre le titre de la brochure publiée en octobre 2016 par l'ABF, « La mise en réseau, tout le monde y gagne »<sup>7</sup>. C'est ce que cette journée a également permis de montrer. Tout en soulignant les nécessaires ajustements, et, surtout, la diversité des modèles. Comme l'expliquait Muriel Jourda, il n'y a pas de modèle unique, mais bien des solutions à partager. Ce qui importe, c'est que la réponse apportée soit adaptée au territoire. Et dans tous les cas, que les élus soient eux-mêmes convaincus qu'une logique de coopération est bénéfique pour leur territoire, afin de pouvoir porter cette vision auprès de leurs concitoyens, et d'assurer un véritable portage politique auprès des professionnels.

Le passage d'une logique très jacobine, très française, à une logique girondine ne se fait pas facilement, dans le contexte d'une réforme territoriale encore chaotique. Son application au champ de la lecture publique constitue pourtant une véritable opportunité dont peuvent et doivent se saisir les professionnels.

---

<sup>7</sup> <http://www.abf.asso.fr/4/161/635/ABF/la-mise-en-reseau-des-bibliotheques-tout-le-monde-y-gagne>