



**Boîte à outils sur les bibliothèques publiques en réseau. Fiche n°13**  
**La coordination d'un réseau territorial de lecture publique**  
**juin 2021 - mise à jour en juillet 2021**

## Résumé

La coordination d'un réseau de lecture publique est un exercice délicat, dont l'objectif fondamental est de favoriser la construction et la mise en œuvre d'un projet commun. Elle doit permettre d'assurer une écoute mutuelle et la prise en compte de chacun, tout en accompagnant l'harmonisation des pratiques. Un certain nombre d'outils peuvent être mis en œuvre pour ce faire.

Cependant de grandes variations existent entre les réseaux dans leur mode d'organisation et dans les moyens alloués - ou pas - pour cette mission. Toujours est-il qu'un temps de coordination salariée, adapté au contexte de chaque réseau, est indispensable à son fonctionnement.

## Sommaire

Où rencontre-t-on la fonction de coordination ?.....	1
Dans quels types de réseau ?.....	1
Coordination et/ou direction ?.....	2
Quelques missions pouvant relever d'une fonction de coordination.....	2
Recueillir et communiquer des informations : les va-et-vient de la coordination.....	3
L'humain et le technique : harmoniser les pratiques.....	3
Les outils de la coordination.....	4
Du temps de coordination.....	4
De la mobilité.....	5
Où héberger la mission de coordination ? Les enjeux de sa localisation.....	5
Une fiche de poste sur mesure.....	6
Conclusion.....	6

## Où rencontre-t-on la fonction de coordination ?

### *Dans quels types de réseau ?*

La fonction de coordination de réseau de bibliothèques est généralement assurée par une personne mais qui peut disposer d'une équipe.

On la rencontre aussi bien en milieu rural, où elle s'est d'abord développée et représente parfois le seul emploi salarié, qu'en milieu urbain ou à la fois rural et urbain.

Même si elle n'y est pas toujours présente, elle devrait être considérée comme indispensable dans les réseaux intercommunaux constitués uniquement de bibliothèques municipales et éventuellement associatives.

Elle est tout aussi indispensable dans les réseaux mixtes de bibliothèques municipales et intercommunales.

## **Coordination et/ou direction ?**

Coordonner n'implique pas une relation hiérarchique mais facilitatrice.

C'est pourquoi on peut rencontrer la fonction de coordination dans les réseaux intégralement intercommunaux quand les différents points du réseaux continuent à fonctionner de manière plus ou moins autonome.

*Dans les réseaux mixtes, la fonction de coordination peut-être assurée par la direction du réseau ou lui être associée.*

**Voir la fiche n°8 Les réseaux de lecture publique : organisation, gouvernance, organigrammes.**

## **Quelques missions pouvant relever d'une fonction de coordination**

La fonction de coordination peut recouvrir des missions diverses dont l'éventail varie en fonction des contextes et des compétences disponibles : La fonction de coordination peut recouvrir des missions diverses dont l'éventail varie en fonction des contextes et des compétences disponibles.

Missions stratégiques :

- établissement d'un état des lieux de l'existant et du diagnostic de territoire ;
- aide à la décision pour le développement de la politique de lecture publique dans le cadre du projet communautaire d'ensemble ;
- organisation de réunions de concertation (avec les élus, avec la Direction générale, avec les équipes, etc.) ;
- coordination et finalisation de projets de services ou d'un projet culturel, éducatif et social (PCSES) ;
- liens entre les équipes équipes, les services transversaux (communication Informatique, achats publics etc.) et la hiérarchie administrative et politique, évaluation et rapports d'activité ;
- lien avec la DRAC, la bibliothèque départementale et les divers organismes subventionneurs, montage de dossiers de demande de subvention ;
- piloter ou contribuer au pilotage des projets culturels communs de promotion de la lecture et valorisant le territoire, plus généralement collaboration et représentation du réseau des bibliothèques au sein des différentes instances dédiées à la lecture publique.

Missions techniques et managériales :

- harmonisation des pratiques, concertation (coordination de la politique documentaire, harmonisation des horaires d'ouverture et de la tarification), organisation de la mutualisation de tâches et missions à l'échelle du réseau ;
- outils informatiques : administration du SIGB, gestion du portail, utilisation des réseaux sociaux, formation et accompagnement ;
- formation des personnels salariés et bénévoles sur le terrain ;
- encadrement une équipe de coordination ;

- gestion du budget communautaire de lecture publique, rédaction des cahiers des charges, suivi des marchés publics et contrats ;
- liaison avec les fournisseurs et prestataires ;
- coordination de la communication pour la promotion du réseau ;
- veille professionnelle et personne de référence sur les questions de conformité réglementaire (RGPD, accessibilité, droits d'auteur, etc.)

Missions liées aux services aux publics :

- organisation de la circulation des documents au sein du réseau voire mise en œuvre directe de cette circulation ;
- mise en œuvre des services numériques du réseau ;
- coordination, organisation voire mise en œuvre directe d'actions culturelles.

Cette liste ne comprend pas la direction éventuelle d'une ou plusieurs bibliothèques intercommunales dans le cas où la mission de coordination est associée à une mission de direction.

## **Recueillir et communiquer des informations : les va-et-vient de la coordination**

La coordination de réseau permet de prendre en considération la parole de chaque équipe, voire au-delà, la parole de chacun. Elle doit assurer la circulation de l'information dans les deux sens : du réseau à chaque équipement et de chaque équipement au réseau. Ainsi le coordinateur effectue des va-et-vient entre les équipements et les équipes afin d'écouter, de transmettre et de retransmettre.

Ceci permet d'éviter certains écueils inhérents à un fonctionnement à plusieurs, écueils plus ou moins périlleux selon la taille du réseau :

- l'organisation de réunions où le nombre de personnes présentes est tel que la discussion ne peut être menée ni le débat proposé ;
- l'impression pour les équipes qu'il existe un centre de décision et qu'elles s'en trouvent éloignées. Cette impression est propice au développement d'un sentiment de non prise en compte de leurs intérêts, points de vue et particularités locales. La mission de coordination permet a contrario de fluidifier les relations entre les différentes équipes au sein du réseau ;
- le maintien d'une certaine étanchéité dans le fonctionnement des différentes composantes du réseau.

## **L'humain et le technique : harmoniser les pratiques**

Comme tout métier, celui de bibliothécaire se fonde sur un ensemble de techniques communes à la profession, de règles validées. Pour autant, chaque structure varie plus ou moins dans l'application de ces règles et présente donc par rapport à une structure voisine un certain nombre

de particularités liées aux choix qui ont pu être faits localement dans l'application concrète de telle ou telle règle, y compris pour les réseaux entièrement constitués de bibliothécaires salariés.

C'est notamment à ces variations techniques que se heurte une mise en réseau de bibliothèques. Une des premières préoccupations, mais qui s'étale dans le temps, est donc d'harmoniser les pratiques, entre autres afin que les échanges soient possibles et que les usagers fréquentant plusieurs équipements s'y retrouvent.

Compiler les choix techniques dans un manuel à usage interne n'y suffit pas. En effet, les choix qui ont été faits dans chaque structure ont une histoire : ils sont nés dans un contexte particulier et les habitudes ont été prises par ceux qui les ont mis en pratique. La coordination d'un réseau consiste donc à appuyer l'indispensable état des lieux de la diversité des pratiques, sur une écoute des histoires et des contextes particuliers. Cette écoute doit être respectueuse et ouverte afin de permettre d'une part de réaliser ensuite les meilleurs choix à l'échelle du réseau, d'autre part de favoriser l'acceptation et la mise en pratique par chacun des éventuelles nouvelles règles.

Avec le temps, un réseau présente un fort potentiel de dissolution de cette harmonisation des pratiques. Du coup la coordination d'un réseau suppose tout au long une vigilance quant à l'application par chacun de ce qui a été décidé ; mais aussi bien sûr une écoute permanente quant à d'éventuels dysfonctionnements dont on ne s'aperçoit parfois que lors de la mise en pratique.

## **Les outils de la coordination**

En matière de coordination, il n'y a pas de règle établie, ni même de recommandations officielles. La fiche métier de coordinateur de réseau n'est pas encore parue au Répertoire des métiers territoriaux, et le concours qui lui correspondrait ne semble pas à l'ordre du jour. Les offres d'emploi correspondant à cette mission sont finalement aussi diverses que les réseaux eux-mêmes. Pour autant certains points communs se retrouvent d'une fiche de poste à l'autre, et on peut raisonnablement avancer quelques éléments susceptibles de contribuer à la constitution de la mallette minimale de la coordination.

### ***Du temps de coordination***

Le nombre d'heures allouées à la coordination, allant de quelques heures à un temps plein, varie d'un réseau à l'autre, ou au cours de l'histoire d'un réseau. Outre les choix politiques et budgétaires qui peuvent en décider, trois principaux critères sont susceptibles d'expliquer cette variation : la taille du réseau, sa diversité et son niveau de professionnalisation.

Un réseau étendu demandera a priori plus de temps de coordination. La taille du réseau se calcule sur la base du nombre d'équipements bien sûr, mais aussi en fonction du nombre de kilomètres séparant les deux équipements les plus éloignés, et en tenant compte des effectifs œuvrant à son fonctionnement. Le volume des publics découle pour une part de ces éléments, mais il définit lui aussi en retour la taille du réseau, et constitue donc un facteur déterminant dans la définition de la taille du réseau.

Quant à la diversité du réseau, plus les équipes sont hétérogènes - c'est-à-dire rassemblent des personnels salariés et bénévoles - plus le temps de coordination risque d'être étendu, de façon à s'assurer la participation de chacun, quel que soit son statut et son rythme. Ainsi peut-on par

exemple toujours convoquer un salarié à une réunion, sur des horaires « de bureau » ; tout au plus peut-on inviter un bénévole à y participer, si ses horaires le lui permettent et s'il le souhaite. Il faudra donc parfois multiplier les réunions ou rencontres.

Enfin, si le niveau de professionnalisation est déjà élevé, le temps de coordination sera en revanche impacté à la baisse, même s'il restera nécessaire. L'accompagnement des personnels formés qui parlent le même langage n'est évidemment pas le même que celui que l'on se doit de proposer à des équipes qui découvrent parfois des règles dont elles pouvaient éventuellement se passer lorsque l'équipement vivait de sa vie propre. C'est ainsi qu'une mission d'accompagnement peut aller jusqu'à se doubler d'une mission de formation, ce qui impactera d'autant plus le nombre d'heures de coordination.

### ***De la mobilité***

Pour aller d'un équipement à un autre, il est rare sur un réseau de pouvoir s'y rendre à pied. Les transports en commun peuvent être utilisés, mais pas partout. Selon le réseau, il est donc prudent que la mission de coordination soit confiée à un titulaire du permis B, et que ses déplacements soient pris en charge par l'autorité de tutelle (remboursement des frais ou véhicule de service).

### ***Où héberger la mission de coordination ? Les enjeux de sa localisation***

Si la mission de coordination s'exerce au plus près des différentes équipes et que la mobilité en est donc une condition, il n'en reste pas moins que certaines tâches doivent être effectuées dans un bureau. Même si l'éventail des choix est différent selon que seule la coordination ou bien une ou plusieurs bibliothèques sont intercommunales, l'emplacement de ce bureau est loin d'être insignifiant : il est un signal donné aux différentes équipes.

Ainsi, un bureau de coordination placé au sein de l'équipement à rayonnement large le mieux pourvu du réseau peut donner à penser que c'est là que les décisions seront de toute façon prises, coordination ou pas. De même les personnels de cet équipement peuvent-ils penser que cette mission est accessoire, notamment s'il se trouve que la coordination n'est qu'une des missions de leur collègue : les problématiques propres à l'équipement d'accueil de la coordination débordent alors bien souvent sur le temps de coordination.

C'est l'intérêt de l'implantation du bureau de coordination dans un lieu neutre comme par exemple les bâtiments administratifs de la collectivité ou éventuellement un bureau itinérant (peu pratique pour les coordinateurs, mais qui peut être mieux perçu par les équipes). C'est une façon de manifester que le réseau est celui de chaque lieux et non d'une « tête » et finalement une réalité transcendant tous les lieux..

A l'inverse, le fait que la personne chargée de la coordination ait son bureau hors d'une bibliothèque peut entraîner pour elle même un éloignement avec les équipes et la perte de tout ce qu'apportent des relations informelles au jour le jour. Pour les équipes même celles des lieux n'hébergeant pas ce bureau, voire pour la hiérarchie et les élus, cela peut entraîner la perception d'une fonction administrative extérieure au métier de bibliothécaire.

Quelle que soit la solution qui a été retenue, il importe donc d'être conscient de ses effets positifs et négatifs en s'efforçant de compenser ces derniers.

## ***Une fiche de poste sur mesure***

Il se peut que malgré toute la diplomatie et les précautions mises en œuvre par un coordinateur, son intervention soit mal perçue par tout ou partie des équipes. Et pour peu que l'intégration à un réseau se soit faite à marche forcée, la mission de coordination peut se retrouver en difficulté avant même que d'avoir commencé. L'harmonisation des pratiques, la transmission des informations et des décisions sont parfois confrontées à une opposition qui peut aller jusqu'à remettre en cause la légitimité du coordinateur, en lui opposant des décisions contraires soutenues en local.

La fiche de poste correspondant à la mission de coordinateur doit permettre d'identifier clairement son positionnement dans l'organigramme de la collectivité dont elle relève, son rôle et ses missions. Elle doit être rédigée en cohérence avec le projet de réseau, et gagne à être diffusée auprès de tous en cas de difficulté. C'est elle qui servira de repère en cas de désaccord.

Il est cependant fréquent que la personne chargée de coordination soit missionnée, avec ou sans fiche de poste, sur un certain nombre de fonctions mais que dans la pratique elle doive faire d'autres choses en sus ou à la place. Cela n'avait pas été imaginé au départ et il importe dans ce cas de tenir compte de l'expérience pour reformuler la mission.

## **Conclusion**

Certes la coordination d'un réseau suppose un effort budgétaire à fournir par la ou les collectivités. Mais si la décision d'une mise en réseau a été prise, cet effort est incontournable : il n'y a pas de réseau viable sans coordination ou direction.

C'est bien sur le temps de la coordination, assuré par des heures salariées, que va se faire le pilotage du projet commun ; l'organisation du réseau sera pensée et accompagnée dans ce cadre. Ce sont bien les coordinateurs, fins connaisseurs de l'ensemble du réseau, qui seront à même de faire les arbitrages nécessaires tout autant qu'ils pourront faire des propositions issues de leur suivi et de leur connaissance du terrain et des équipes.

Enfin, cette vision globale du réseau leur permettra d'être l'interface privilégiée entre le politique et le décisionnel - sous réserve de fiches de poste en adéquation avec la mission de coordination. Au-delà des tâches facilitant la cohérence des pratiques professionnelles entre les sites, l'essentiel demeure la construction progressive d'un projet commun.

Des suggestions pour améliorer cette fiche ? Des exemples à proposer pour l'enrichir ? Des questions sur le thème présenté ? Écrivez à [bibenreseau@abf.asso.fr](mailto:bibenreseau@abf.asso.fr)

Cette fiche est publiée sur le blog <http://www.bibenreseau.abf.asso.fr> > Boîte à outils

CC-BY-NC : Libre reproduction  
et réutilisation en citant la source

**ASSOCIATION DES BIBLIOTHÉCAIRES DE FRANCE**

31 rue de Chabrol - 75010 Paris  
[www.abf.asso.fr](http://www.abf.asso.fr) - [info@abf.asso.fr](mailto:info@abf.asso.fr)