

MANAGER DES RÉSEAUX DE LECTURE PUBLIQUE : NOUVEAUX ENJEUX, NOUVELLES PRATIQUES

Retour d'expérience de la Médiathèque départementale du Puy-de-Dôme (MD63) sur l'utilisation des techniques de Codéveloppement

Virginie Chevalier

Coordinatrice Accompagnement des territoires et formation à la Médiathèque départementale du Puy-de-Dôme

Camille Lefebvre

Formatrice et formatrice formée au Centre européen du codéveloppement professionnel et managérial (Cecodev)

Les coordinateur·rices de réseaux sont des maillons essentiels à la structuration de la lecture publique sur un territoire. Néanmoins, le spectre large de leurs missions les conduit parfois à des situations d'isolement. Aussi, la MD63, dans un souci d'accompagnement et de formation, a organisé, entre avril 2025 et janvier 2026, un groupe de Codéveloppement à leur attention.

Structuration des réseaux de lecture publique et émergence des fonctions de coordination

Les réseaux de lecture publique connaissent un développement marqué, lié au contexte de recomposition territoriale issu des différentes réformes. Des relations se tissent entre structures de tailles et de statuts parfois hétérogènes.

Depuis 2010, les réseaux de lecture publique se sont progressivement imposés comme un élément structurant en matière d'aménagement culturel d'un territoire. Les promesses : mutualisation des moyens, mise en commun des pratiques et des compétences, harmonisation des services à la population pour un même bassin de vie, enrichissement et circulation des collections.

Cette évolution s'accompagne de la création de postes dédiés à la coordination. La signature d'un contrat territoire-lecture (CTL) avec le ministère de la Culture a accéléré l'apparition de ces postes. Les bibliothèques départementales peuvent également être des appuis, par le biais de subventions assurant le financement partiel d'un poste de coordinateur·rice.

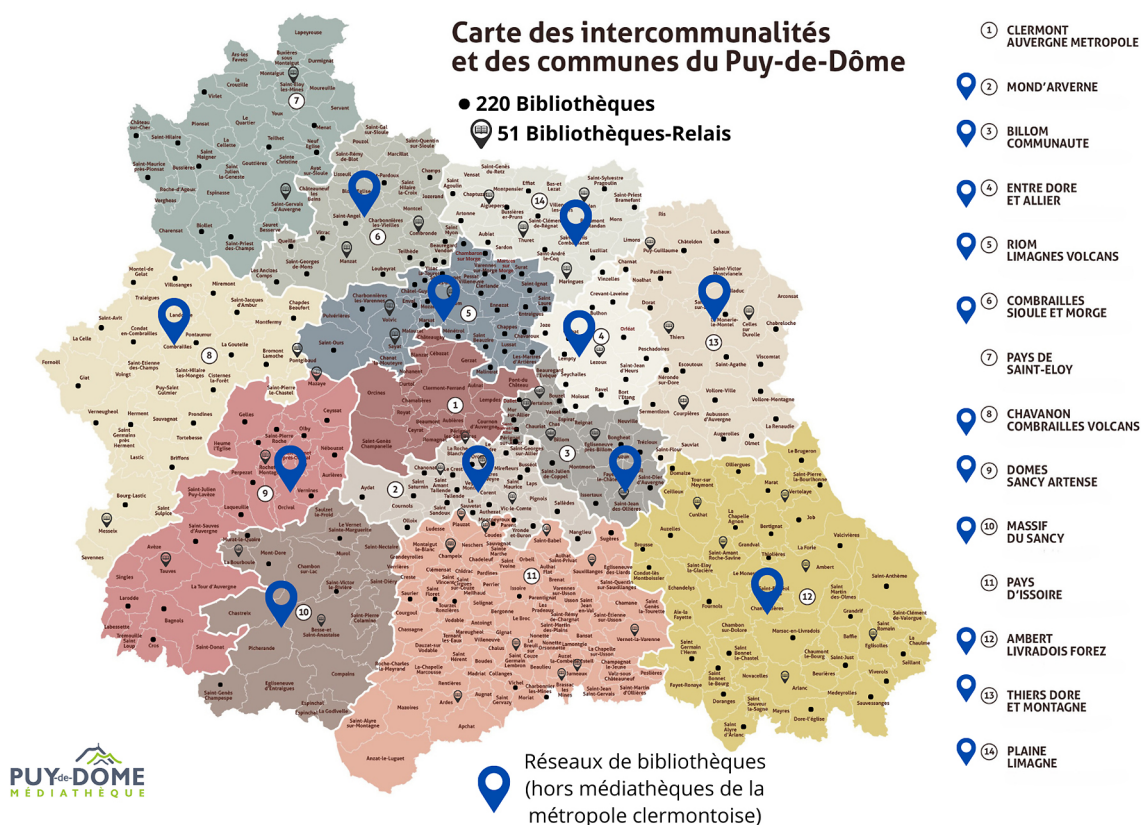
Dans ce contexte, le rôle des coordinateur·rices s'est construit de manière progressive et souvent pragmatique, sans véritable cadre national.

Le Puy-de-Dôme ne fait pas exception. Hors métropole clermontoise, dix territoires sont structurés en réseaux de lecture publique. Chacun avec son histoire, son organisation, sa maturité et ses particularités.

Les réseaux et les coordinateur·rices dans le Puy-de-Dôme

Dans chaque réseau, on retrouve des coordinateur·rices aux profils, statuts et grades divers. Ces postes ont deux points communs : se voir confier un spectre de missions particulièrement large et être attendu·es sur de nombreux fronts. Chacun·e à sa façon gravit son Everest : mener la réflexion autour d'une offre intercommunale, imaginer des projets en concertation avec les professionnel·les, les bénévoles, les élu·es, les partenaires et les citoyen·nes, monter personnellement en compétences pour accomplir ses missions tout en gérant le quotidien d'un réseau

Figure 1. Carte des intercommunalités et réseaux de lecture publique du Puy-de-Dôme (2026)



composé de structures et d'équipes aux fonctionnements divers.

La tension de leur positionnement est accrue par l'enjeu d'équilibrer impulsion et accompagnement de projets, dans le respect des réalités de terrain. Cette polyvalence s'exerce souvent en situation d'isolement, au mieux dans des équipes réduites. La configuration géographique des réseaux constitue également un facteur non négligeable, le territoire à couvrir pouvant être particulièrement étendu. La question des budgets reste également centrale : selon les territoires, les projets sont développés à moyens constants.

La fiche issue de la boîte à outils sur les bibliothèques publiques en réseau de l'Association des bibliothécaires de France (ABF)¹ décline les missions des coordinateur·rices dans toute leur diversité :

- le champ technique : de la politique documentaire au SIGB, en passant par l'action culturelle ;

- le champ managérial : de l'accompagnement au quotidien des bibliothécaires salarié·es ou non, à la mise en place d'actions rendant la coopération efficace ;
- la dimension stratégique : du diagnostic de territoire à l'évaluation des projets, du pilotage du Projet culturel, scientifique, éducatif et social (PCSES) aux liens avec les partenaires.

Que ce soit à travers l'élaboration, le pilotage, la mise en œuvre et l'évaluation de projets, la ou le coordinateur·rice est un maillon essentiel à la structuration de la lecture publique sur un territoire.

Accompagnement et formation : des leviers indispensables pour les coordinateur·rices de réseaux

Au regard de l'étendue des missions confiées aux coordinateur·rices de réseaux de lecture publique, la question de l'accompagnement et de la formation doit être considérée comme prioritaire. Dans ce contexte, la MD63 participe au maillage territorial et à la mise en réseau à l'échelle intercommunale à chaque étape

1 « Boîte à outils sur les bibliothèques publiques en réseau. Fiche n° 13. La coordination d'un réseau territorial de lecture publique », juin 2021. <https://www.bibenreseau.abf.asso.fr/wp-content/uploads/2021/07/ABF-Bibenreseau-13-coordination.pdf>

du projet, du plaidoyer auprès de l'exécutif à l'accompagnement opérationnel.

Accompagnement par les référent-es de secteur

Tout d'abord, les missions d'accompagnement, présentées dans le schéma départemental de développement de la lecture 2024-2028, sont renforcées pour intervenir dans tous les champs liés à la lecture publique. Les domaines d'intervention sont donc multiples et peuvent se retrouver dans le terme « ingénierie »². L'objectif reste de positionner la bibliothèque comme équipement structurant d'un territoire et participant à son attractivité, en proposant différents services (conseils aux équipes, suivi et évaluation des activités, accompagnement à la création et à la structuration d'un réseau, participation à des démarches multi-acteurs...).

L'accompagnement s'incarne au quotidien à travers les référent-es de secteur. Premier-ères interlocuteur-ices, elles et ils assurent le suivi des réseaux dans toute leur diversité et font le lien entre les questionnements des équipes locales et les personnes ressources de la MD63. Les modalités d'échanges sont diverses : à distance, lors de rendez-vous techniques, pour une visite annuelle « bilan », à travers la participation aux réunions des réseaux... Les référent-es de secteur sont, dans la plupart des cas, associé-es très en amont dans les projets. Leur participation aux réunions ou groupes de travail sur le terrain leur permet d'avoir une connaissance fine des projets en cours et permet un accompagnement « sur mesure » des réseaux. Les référent-es de secteur contribuent également à la professionnalisation des équipes en animant des formations autour des savoirs fondamentaux.

Formations territorialisées

Ensuite, la formation joue un rôle important dans l'accompagnement des réseaux. Le Puy-de-Dôme propose une offre de formations dite « territorialisées », visant à construire un parcours de formation élaboré avec et pour un territoire. Ce dispositif s'appuie sur les CTL ou sur des projets structurants (mise en réseau, nouveaux services, médiation, actions en direction de publics cibles...). Il peut se déployer sur des sessions multiples, durant plusieurs années. Il place la ou le coordinateur-riche de réseau et la médiathèque départementale dans un positionnement de co-construction d'actions en lien avec les enjeux du territoire.

Les bibliothécaires professionnel-les, les collaborateur-rices occasionnel-les et, en fonction des

projets, les partenaires, participent à ces formations et acquièrent un socle commun de connaissances.

Les occasions de rassembler les acteur-rices d'un réseau dans toute leur diversité de statuts ne sont pas si fréquentes en matière de formation, et la culture commune acquise ensemble peut avoir un effet facilitant pour les coordinateur-rices de réseaux. Au-delà de la thématique de formation, la mixité des participant-es (salarié-es/bénévoles) aide à la clarification des missions et des périmètres d'action. Chacun-e est également incité-e à apporter sa plus-value, son expérience, ses connaissances, montrant la richesse du collectif.

Le réseau Le Fil-Thiers Dore et Montagne

Le réseau Le Fil-Thiers Dore et Montagne a bénéficié de ces formations territorialisées en amont de sa création. Élu-es, professionnel-les et bénévoles des bibliothèques ont ainsi participé à des séminaires et formations. Travail en réseau, gratuité, informatisation, circulation des documents, autant de thématiques abordées qui ont contribué à l'assise d'une culture partagée. Les acteur-rices locaux-ales, coordinatrice du réseau en tête, sont les moteurs de la construction de ce jeune réseau en plein essor. En travaillant sur les contenus avec la MD63 et l'intervenante, et en veillant à inclure chaque action au calendrier du projet, ils ont su saisir les formations territorialisées comme des outils de facilitation et d'adhésion.



Figure 2. Logo du réseau Le fil-Thiers Dore et Montagne

Sur un autre plan, l'offre de formation générale, renouvelée chaque année, peut également outiller les coordinateur-rices dans leur montée en compétences. Les sujets sont divers : relations avec les élu-es, veille professionnelle, nouvelles technologies, plaidoyer, etc.

Temps d'échanges privilégiés

Enfin, toujours en lien avec la démarche d'accompagnement, la MD63 favorise les temps d'échanges en réunissant chaque année les coordinateur-rices des réseaux de bibliothèques. Les objectifs : informer de

² Ces éléments se retrouvent dans le schéma départemental de développement de la lecture publique 2024-2028, Conseil départemental du Puy-de-Dôme, septembre 2024 : <https://md-mediations.puy-de-dome.fr/opac?id=d885b474-9d6a-4f8b-9d5b-ebc2992ef819>

l'actualité de la MD63, mais surtout inviter chaque participant·e à présenter un projet mené par son réseau.

La forme choisie s'inspire du *pitch* ou du *Pecha kucha* : chaque projet est présenté en 10 minutes et 5 images, suivies de quelques minutes d'échanges avec le groupe. La forme, volontairement contrainte, a l'avantage d'apporter un certain dynamisme lié à la diversité des projets et des intervenant·es. Elle permet également une distribution équitable du temps de parole.

Cette proposition permet aux coordinateur·rices de réseaux de prendre conscience que des projets similaires sont menés sur d'autres territoires et que certaines problématiques sont partagées. Les échanges mettent en évidence des réflexions déjà engagées ailleurs, parfois depuis plusieurs années, et ouvrent la possibilité de s'appuyer sur des expériences existantes. L'ambition est de favoriser l'inspiration, le partage de méthodes et l'apprentissage entre pairs. Il s'agit de valoriser les expertises et de « faire réseau » en facilitant les interconnaissances.

Pour aller plus loin : une démarche de Codéveloppement entre pairs pour les coordinateur·rices du Puy-de-Dôme

Ce premier pas vers les échanges de pratiques entre pairs a amené la MD63 à réfléchir à une offre complémentaire. Cette réflexion a été nourrie par une expérience d'analyse de pratiques réalisée à l'échelle d'une bibliothèque et partagée en 2022 à l'occasion des Rencontres nationales des métiers et de la formation en bibliothèques territoriales, du ministère de la Culture³.

Le Codéveloppement, outil d'intelligence collective, est une méthode développée par Adrien Payette et Claude Champagne, au Québec, à partir des années 1980. En France, le Codéveloppement est soutenu par plusieurs associations professionnelles. On y retrouve les mêmes objectifs : apprendre en faisant, grâce aux apports des autres, pour développer ses pratiques professionnelles. En cela, le Codéveloppement se différencie d'un groupe d'entraide. On ne vient pas seulement aider quelqu'un ou trouver des solutions : on entre dans une démarche d'apprentissage entre pairs.

Si ce type de démarche existe depuis longtemps dans d'autres champs que la lecture publique (social, managérial), elle n'est pas courante en bibliothèque. Pourtant, les impacts sur les positionnements et pratiques semblent réels.

Un dispositif d'échanges entre pairs est apparu comme le complément à l'accompagnement par la MD63 des coordinateur·rices des réseaux. Il répond à plusieurs objectifs.

Côté MD63

- Inscrire l'accompagnement dans un temps long, non lié à un projet en particulier. Les séances étant éloignées de 6 à 8 semaines, une session de 5 séances s'étale sur environ une année.
- Favoriser le partage et la prise de recul sur des situations rencontrées. Les situations sont systématiquement apportées par les participant·es, pour un effet concret et opérationnel.
- Offrir un cadre sécurisé pour une expression libre. Les séances sont cadrées selon les règles suivantes : confidentialité, bienveillance, parler vrai, autonomie des décisions. Par ailleurs, afin d'éviter toute ambiguïté sur le positionnement du personnel du département, il a été décidé de faire appel à une intervenante extérieure formée au Codéveloppement.
- Développer et renforcer les liens entre les coordinateur·rices. En apprenant à connaître les contextes des un·es et des autres, elles et ils tissent des liens interpersonnels qui leur servent pour des collaborations en dehors des séances.
- Faire évoluer son accompagnement en fonction des sujets abordés. La MD63 est informée des thématiques abordées après chaque séance.

Côté coordinateur·rices

- Dégager un temps pour interroger des postures professionnelles et ajuster si besoin.
- Trouver des réponses pertinentes et concrètes face à une situation professionnelle.
- Échanger sur des questions stratégiques liées à la structuration de la lecture publique sur un territoire.
- Sortir de l'isolement dans la pratique des missions.
- Utiliser le format à distance pour lever les freins du temps passé hors service ou de la prise en charge des frais de déplacement.

Un dispositif d'échanges entre pairs en ligne a donc été lancé au printemps 2025 pour six coordinateur·rices de réseaux du département. Lors des deux premières séances, chaque participant·e a partagé une problématique au groupe, à laquelle les autres apportent un regard extérieur et des idées de résolution. Ce format est aussi appelé « flash codev » et peut être moins intimidant pour des personnes qui n'ont jamais expérimenté cette méthode. À partir de la rentrée 2026 et pour trois séances, les participant·es ont suivi la méthode Payette et Champagne du Codéveloppement.

³ <https://pro.bpi.fr/rencontres-nationales-metiers-formation-bibliotheque-territoriale-2022/>

Lors de ces séances, un·e seul·e participant·e approfondit la situation partagée, selon ce déroulé :

- **Étape 0** • Choix de la situation. Les participant·es partagent un projet, une préoccupation ou un problème de manière synthétique. Le groupe choisit ensuite une situation et donc un·e client·e pour la séance.
- **Étape 1** • Présentation de la situation. La ou le client·e présente l'essentiel de sa situation en quelques minutes.
- **Étape 2** • Clarification. Les participant·es devenu·es consultant·es questionnent la ou le client·e pour mieux comprendre sa situation : qu'est-ce qui a déjà été fait ? Qui sont les autres parties prenantes de la situation ? En quoi la situation impacte-t-elle la ou le client·e ?
- **Étape 3** • Contrat. La ou le client·e émet une demande au groupe et exprime ses attentes. Les consultant·es proposent une reformulation si besoin.
- **Étape 4** • Consultation. Les consultant·es répondent à la demande et partagent des idées, des retours d'expérience, des ressources, des outils...
- **Étape 5** • Synthèse de la ou du client·e. La ou le client·e partage avec le groupe ce qu'elle ou il retient de la séance ainsi que son plan d'action pour la suite, sans se justifier.
- **Étape 6** • Apprentissages. Tous·tes les participant·es participent à cette étape : quelles sont les leçons tirées de la séance ? Y a-t-il eu des frustrations ? Que peut-on améliorer pour la prochaine séance ?

Exemple de situations abordées :

- Comment préparer l'arrivée de la nouvelle équipe municipale ?
- Comment mieux gérer une mission supplémentaire au sein du service culture, ni formalisée ni officielle ?
- Que faire avec les points lecture qui ne reçoivent personne lors des permanences ?
- Comment sortir d'une situation négative avec un·e bénévole démotivé·e ?

À la fin de la séance, un tour de table permet de sonder le ressenti des participant·es. En format Codéveloppement, l'étape 6 des apprentissages vise à approfondir cet état d'esprit et à transformer en éléments concrets les idées et concepts évoqués.

Premiers retours et points de vigilance

Une évaluation à froid a permis de recueillir les retours des participant·es après quatre séances de Codéveloppement.

Prise de recul et sortie de l'isolement pour les coordinateur·rices

Les objectifs d'échanges et de sortie de l'isolement professionnel ont été atteints : *« Ces temps d'échanges sont très précieux de mon point de vue parce qu'ils permettent de prendre le temps de la réflexion sur nos pratiques, d'apprendre des expériences des pairs, de produire des idées et des pistes à expérimenter dans notre quotidien. »*

L'étape de clarification prend du temps dans la méthode du Codéveloppement afin que les consultant·es puissent comprendre avec finesse la situation apportée par la ou le client·e. Elle permet souvent une première prise de recul par ce ou cette dernier·ère. Ainsi, la question posée lors de l'étape du contrat est souvent un peu différente de ce qui était d'abord partagé en étape 0.

Points de vigilance

La première limite évidente à ces séances de Codéveloppement est le **temps nécessaire à leur mise en place**. Les participant·es doivent se libérer pendant deux heures et demie tous les deux mois, ce qui est rapidement compliqué. L'une des participant·es n'a d'ailleurs pas souhaité poursuivre les séances, notamment pour cette raison. À l'inverse, un·e autre participant·e note qu'il s'agit d'un « rendez-vous attendu, [on a] envie d'organiser son agenda pour participer ».

Il serait difficile de proposer ce dispositif en présentiel, en raison de l'éloignement des participant·es. Le format visio permet de limiter leur mobilisation, malgré ses limites. Ainsi, une participante précise : *« Sur le format visioconférence, c'est top en termes d'accessibilité, de souplesse d'organisation et de gain de temps, mais ça restreint forcément la spontanéité des échanges, laisse moins de place aux moments informels. Pourtant je ne me serais très certainement pas engagée dans ce processus s'il avait nécessité d'être en présentiel. »*

Nous pouvons aussi nous interroger sur le **renouvellement des situations** apportées par les participant·es. Elles ont porté plusieurs fois sur les bénévoles par exemple. Même si la thématique revient, les participant·es auront évolué dans leurs pratiques grâce aux apprentissages précédents.

La règle de confidentialité a régulièrement été rappelée par les participant·es. Sur certaines situations, il paraissait important de s'assurer de l'engagement des autres sur ce cadre, afin de partager en toute confiance.

Enfin, dans le Puy-de-Dôme, il semble plus facile de **faire adhérer à cette démarche des coordinateur·rices de réseaux déjà très structurés** et collaborant activement avec la MD. Un an après le lancement de ce dispositif, les relations entre la MD63

et les coordinateur·rices participant sont égales. Il est difficile d'évaluer une potentielle évolution à si court terme.

Notre recommandation pour qui souhaiterait expérimenter un dispositif similaire serait de trouver un groupe de pairs relativement homogène dans leur contexte de travail. Il est plus facile de travailler avec des participant·es issu·es de réseaux similaires en termes de moyens et de maturité.

Quelles suites pour ce dispositif?

Les impacts à moyen terme ne sont pas non plus faciles à mesurer. De manière empirique, deux sujets sont visibles :

- La liste des thématiques abordées nourrit la réflexion sur les services de la MD63, sur ses forces, mais aussi sur ses angles morts. Par exemple, les élections municipales et leur impact n'avaient pas fait l'objet d'une proposition d'accompagnement spécifique.
- Les séances de Codéveloppement participent de la création d'une communauté professionnelle. Au niveau interpersonnel, un lien de confiance a

été créé entre les participant·es et pose les bases d'interactions dans un cadre peut-être moins formel : « *Le groupe s'est demandé comment prolonger lorsque ces ateliers ne seront plus portés par la MD.* »

Le groupe a été reconduit en 2026. L'objectif reste le même : proposer aux coordinateur·rices un espace d'expression et d'échange pour sortir de leur isolement professionnel, dans un cadre sécurisé. Deux participantes n'ont pas souhaité poursuivre. Pour l'une, les situations partagées étaient éloignées de son quotidien, le réseau étant exclusivement animé par des professionnel·les. Pour la deuxième, le temps consacré à la préparation et à la participation aux séances était trop chronophage.

En intégrant une nouvelle personne au groupe pour 2026, nos ambitions sont de consolider cette communauté de pairs à échelle locale. Dans le contexte d'arrivée de nouvelles équipes municipales et intercommunales, de nouvelles situations émergeront sûrement pour les participant·es. L'échange de bonnes pratiques mais aussi, simplement, de mots de soutien permettra sans aucun doute d'aborder cette période plus sereinement. ☺