



L'intercommunalité, un atout pour la lecture publique ?

en partenariat avec le MOTif

Au MOTif le lundi 18 octobre 2012

Etat des lieux	1
Ateliers	2
1. Quels bénéfices pour le public ?	2
2. Mutualisation, travail en réseau : comment ça marche ?.....	2
3. Local / Global, Proximité / Centralité : quels équilibres ?.....	6
4. Une politique documentaire intercommunale ?.....	8
Conclusion	9

Merci au MOTif pour son accueil et sa collaboration à la préparation de la journée : à Philippe-Louis Coudray son nouveau directeur, à Cécile Moscowitz sa directrice adjointe, à Laurent Boudereaux qui organise les lises à disposition de salles, à Marie-Christine Roux et Aurelia Bollé qui ont travaillé sur la cartographie.

Etat des lieux

Dominique Lahary, ABF, et Marie-Christine Roux, MOTif

en commentaire de la carte établie par le MOTif avec les données fournies par l'ABF :

http://www.lemotif.fr/fr/atlas-du-livre/carte-7/bdd/carte_id/7/

Cette carte a été établie par le MOTif avec les données recueillies grâce à questionnaire lancé par le GIF, à partir d'informations sur les communes et les regroupements intercommunaux fournies par l'Institut d'aménagement et d'urbanisme de la région d'Île-de-France, I-IAU-Ile-de-France (ex IAURIF)¹.

L'intercommunalisation est en Ile-de-France inégalement achevée comme le révèlent les surfaces blanches de la carte. La carte intercommunale doit être achevée avant les élections municipales de 2014, sauf en première couronne qui a été dispensée de cette obligation. Un certain nombre de fusions et de redécoupages devraient être effectués d'ici là.

En l'état actuel de l'intercommunalité francilienne, seule une minorité de communautés de communes ou d'agglomérations connaissent une forme d'organisation en réseau de la lecture publique. Elles dessinent une sorte de « couronne moyenne » autour de Paris.

Une typologie en 4 catégories a été établie et des infobulles fournissent des informations complémentaires par commune : nom de la commune, présence ou non de navette intercommunale :

- Catégorie n°1 (14 cas, 78 communes) : transfert total des bâtiments et des personnels avec catalogue commun et carte commune
- Catégorie n°2 (3 cas, 18 communes) : transfert total des bâtiments et des personnels sans catalogue commun ni carte commune
- Catégorie n°3 (2 cas, 17 communes) : transfert partiel, une partie des communes n'ayant pas souhaité transférer leur bibliothèque
- Catégorie n°4 (6 cas, 57 communes) : catalogue commun et carte commune² sans transfert³. Un de ces réseaux ne correspond pas à un périmètre intercommunal (le réseau *Au fil des pages* dans les Yvelines, 10 communes pour 21 899 habitants).

¹ <http://www.iau-idf.fr/>.

² ou du moins carte de chaque bibliothèque valable dans les autres bibliothèques du réseau.

15 réseaux intercommunaux, transférés ou non, offrent un service de navette qui permet aux usagers de faire venir des documents conservés dans une autre bibliothèque.

On note en particulier la déconnexion entre le transfert des équipements et personnels et l'existence d'un catalogue commun et d'une carte commune. Tous les réseaux entièrement transférés ne disposent pas d'une direction unique.

Cet état des lieux révèle une diversité des modèles et des processus d'intégration par étapes.

Ateliers

1. Quels bénéfices pour le public ?

Modération : Elisabeth Rozelot – Rapporteur : Armelle Faure

Mutualiser : A quoi cela sert pour les usagers ?

L'intercommunalité n'est pas visible pour l'utilisateur.

Qui est dans un processus d'intercommunalité, quelles sont les difficultés ?

Lors d'une délégation de lecture publique, quels sont les problèmes ?

Description de l'expérience de Plaine Centrale :

Les communes composant l'EPCI sont Alfortville 20 000 habitants, Limeil – Brévannes 30 000 habitants et Créteil. + 90 000 habitants

L'EPCI a reçu la compétence totale lecture publique en 2000 : transfert total des bâtiments et des personnels avec catalogue commun et carte de lecteur commune.

Un **état des lieux** : il existe au moins une bibliothèque municipale dans chaque commune.

Bâtiments : 2 Bibliothèques informatisées avec des logiciels différents et une non informatisée, un état déplorable des bâtiments : Créteil : 7 lieux de lecture avec une bibliothèque tête de réseau, Alfortville et Limeil- Brévannes, de très petites structures mais

Personnel : un conservateur à Alfortville, un à Créteil, un bibliothécaire à Limeil – Brévannes, des grosses équipes motivées de bon niveau professionnel et un important budget de fonctionnement.

Déroulement de la mise en réseau:

D'abord, la **gratuité** pour tous : sur proposition des 3 directeurs des BM, les élus ont donné leur accord de principe sur la **gratuité de l'emprunt pour tous les supports**.

Puis un **catalogue commun** : réinformatisation des trois BM = **1^{er} travail en commun** pour les équipes avec rédaction du CCP.

Rédaction et application **d'un seul règlement intérieur**.

Une **carte de lecteur commune** et avec un travail en équipe sur **la communication, charte graphique dont une déclinaison particulière pour les bibliothèques**.

Création d'un site Web.2.0 collaboratif. Tous les bibliothécaires rentrent leurs coups de cœur, tous sont contributeurs, avec des valideurs, mise en commun par 70 bibliothécaires des critiques livres, films et musique.

Travail de cohérence au niveau **des horaires d'ouverture**

Questions : la collecte des heures d'ouverture aboutit-elle à un travail sur une cohérence entre les équipements ?

Essonne : réflexion sur les horaires d'ouvertures : Ces horaires doivent ils être indépendants, ou harmonisés avec un élargissement des horaires d'abord juxtaposer et ensuite élargir, horaires plus lisibles.

2ème étape :

Volonté politique de réaliser un réseau visible répondant aux pratiques des usagers

³ il existe au moins une bibliothèque municipale dans chaque commune dotée d'une bibliothèque.

-des enquêtes menées sur les besoins des publics ont démontré la nécessité d'espaces nouveaux afin que les usagers puissent bénéficier d'une bibliothèque à moins de 15 mn.

Des bibliothèques sont construites : en 2007 : 2500 m² à Alfortville, Idem à Créteil et un projet est en cours à Limeil-Brevanne

Quelle évaluation du point de vue des publics sur l'impact d'une ouverture de bibliothèque sur le territoire ?

L'augmentation des inscriptions, de fréquentation puis des tournées de la navette pour la circulation des documents

Les réservations faites par les lecteurs peuvent être un des critères de sélection des documents dans le cadre d'un **politique documentaire réseau**.

Le premier service : une collection beaucoup plus importante et diversifiée avec possibilités nouvelles et la découverte pour les usagers de nombreux services : exemple 2750 réservations en 2011 sur Plaine Centrale.

En janvier 2010 début de la mise en place de la navette, 3455 documents en transit et plus de 6500 en décembre 2010.

Le catalogue en ligne permet les réservations en ligne et en 3 jours le document réservé se trouve dans une des bibliothèques du réseau, les lecteurs rendent les livres partout et les livres tournent.

Deuxième service, l'action culturelle

Qui sont les partenaires institutionnels de la politique culturelle en bibliothèque pour un réseau ? Cette politique est-elle encore municipale ou intercommunale ? Le territoire agrandi apporte une vraie réflexion sur les animations.

L'Automatisation des prêts (RFID) : permet de répondre à la demande de médiation de la part du public, le personnel fait des animations autant sur les heures de fermeture que sur les heures d'ouverture. La relation personnel/public change et le lien entre personnel et public s'élargit,

Un groupe de réflexion sur l'action culturelle est monté à Créteil. 3 animations sont organisées dans toutes les semaines.

C'est l'analyse des besoins du public qui définit la redistribution du nombre de personnes investies dans les animations (petite enfance, scolaires, médiation numérique...)

Pas de baisse de fréquentation malgré un turn over d'inscrits. Gain de nouveaux publics : la fermeture de vieilles BM et ouverture de BM de proximité neuve attire de nouveaux publics

En conclusion quels bénéfices pour le public pour l'EPCI Plaine Centrale (Desserte d'un territoire de 150000 habitants) :

Nouveaux équipements avec un plan d'implantation de la lecture publique sur tout le territoire et restructuration du réseau, un accueil de proximité, des collections beaucoup plus importantes et diversifiées, une offre de bibliothèque hors les murs, une politique d'animation optimisée.

Expérience de la CC des Portes de l'Essonne :

50 000 habitants : catalogue commun, carte de lecteur unique, navette depuis 2008, la petite taille de l'intercommunalité et les transports en commun favorisent la circulation des usagers. Le trafic de la navette a doublé en termes de livraison.

Expérience de la communauté d'agglomération de Saint-Quentin-en-Yvelines (CASQY) :

Un ancien SAN, des bibliothèques en réseau depuis 1992, 8 médiathèques, un bibliobus intercommunal, le planning du personnel est établi selon les besoins d'ouverture sur le réseau.

Fait nouveau en 2012 : pouvoir réserver les documents dans chaque BM avec service de navette fait exploser les échanges de documents.

- Fonction informatique intercommunale et transversale: catalogue commun, site web, ordinateur : médiation numérique

- Fonction action culturelle en réseau : programmation sur le réseau, réflexion sur les animations pour les scolaires,
- Politique Documentaire réseau : les responsables de la politique documentaire doivent intégrer les nécessités du réseau et celles de la politique documentaire de proximité. Un référent politique documentaire est nommé dans chaque bibliothèque avec réunion de concertation
A la CASQY le budget d'acquisition est attribué au réseau et chaque équipement du réseau reçoit un budget propre en fonction des projets soumis et montés.

Expérience de la CA du Plateau de Saclay :

14 bibliothèques sur 11 communes avec une disproportion dans les tailles des bibliothèques. De gros apports pour les publics dont la gratuité et une carte unique.

La circulation des personnes et des documents n'est pas encore prise en compte. Une reconstruction d'un BM dans une commune n'est pas pilotée par l'intercommunalité mais par la commune en question.

La profession défend la mise en circulation de contenus numériques, est-ce que c'est plus performant dans un réseau intercommunal. ? **L'automatisation permet une médiation accrue**, un contact physique, la médiation numérique

Saclay : ne pas oublier la **proximité** dans la notion de service mais l'intercommunalité c'est la **richesse des échanges entre collègues. Les petites bibliothèques dynamisent les plus grosses d'où réflexion sur métier, services, contacts au public.**

Le public tournant est critique sur l'accueil et les remarques sur les disparités de la qualité de l'accueil sur un réseau permettent de remettre en question la façon d'envisager les pratiques de travail.

Est ce qu'en fonction des compétences des personnels, la circulation des personnels est envisageable ? Question de management : la direction de l'équipe est modifiée mais les agents doivent y gagner pour que cela marche pour les publics.

(Spécificité des compétences : préférer les groupes de travail afin que le personnel s'implique plutôt qu'une personne soit seule avec ses compétences et démotiver les autres. Importance de la formation du personnel. Montage de communication interne et de formation en interne avec partage de compétences et de communication).

Quelqu'un doit pouvoir faire de la transmission sur tous les supports. Le personnel n'est pas toujours intéressé ou n'a pas toujours le réflexe d'utiliser les outils numériques

Saclay : il faut passer du temps sur la maîtrise de l'outil numérique : le bibliothécaire doit être formé

Choisy : il faut les deux : un groupe de travail mais avec un référent

Ex Saclay groupe petite enfance : une référent qui organise le groupe et le travail

Une importante question : dans le cadre d'une intercommunalité avec une ville importante en terme de population et les autres beaucoup plus petites, comment convaincre les élus locaux sur le bénéfice retiré par la délégation de compétences lecture publique ? Que peut retirer le public d'une grande ville dans une intercommunalité disproportionnée ?

Réponse possible aux élus :

Présenter un projet avec un coût de fonctionnement (un lecteur pour nos élus c'est, au départ, une analyse de coûts).

Expliquer que la mutualisation du personnel permet l'optimisation des ressources humaines et des services, notamment au niveau de l'animation.

Présenter la restructuration de la politique documentaire comme une valorisation de l'offre documentaire sur le territoire avec une collection beaucoup plus importante et diversifiée

Le plus est la mutualisation des ressources (Choisy-le-Roi)

A La crainte pour une grande ville de se dessaisir de ses collections au profit des plus petites, une réponse possible : penser à la solidarité entre villes, la réflexion se fait sur un bassin de population. Chaque ville peut avoir son groupe d'acquéreur. Un budget peut être fusionné mais chaque équipement avoir un budget propre avec une mise en réseau de certaines lignes. Importance de passer de l'intérêt du particulier (personnel, directeurs) à l'intérêt général du service public.

Réunir des collections permet d'harmoniser les spécificités locales en tenant compte du contexte budgétaire

En conclusion quels bénéfices pour le public ?

Un accueil revisité avec des services de proximité pour les usagers et des accès simplifiés dans les bibliothèques du réseau : une seule carte de lecteur et des horaires d'ouverture cohérents.

Offres documentaires élargies et circulation des fonds et réservation pour les usagers.

Une action culturelle organisée et diversifiée

2. Mutualisation, travail en réseau : comment ça marche ?

Modération : Josette Granjon – Rapporteur : Annick Guinery

Introduction :

- Ce qu'on peut mettre en commun = les ressources, le personnel, le budget, des moyens matériels
- (véhicules, informatique...), les catalogues, (une politique documentaire commune?), des contenus, des idées..(action culturelle)
- Il peut y avoir plusieurs niveaux de mutualisation, plusieurs degrés : tout ou partie
- Les contraintes, les freins à la mise en réseau

Quelques exemples : tour de table

Réseau Sud de Seine (Clamart...) : Il y a eu transfert total des moyens mais pas de la politique culturelle . Le plus difficile fut le transfert de personnel car mélangé avec la question de l'ouverture du dimanche. Les difficultés ne sont donc pas liées obligatoirement aux finances ou aux idées. Il faut veiller particulièrement au transfert des personnels qui peut être mal vécu si on ne discute pas en amont pour harmoniser les pratiques

Les Ulis : Le personnel a eu le choix entre 2 régimes.

Saclay : Tout a été transféré en l'état

Val et Forêt (95) : Le transfert a été total : règlement unique, carte commune, horaires harmonisés, alignement sur le meilleur régime indemnitaire. Ce transfert fut le fruit d'une forte volonté politique des élus et de l'engagement des équipes pour mutualiser réellement les forces. Ce travail a été alidé en amont par le biais d'un comité de pilotage, constitué d'élus, des DAC et de professionnels. Aujourd'hui, il y a un coordinateur au niveau de l'interco mais pas de direction unique.

Plaine Centrale du Val de Marne :

- direction unique et direction par ville
- harmonisation de l'organisation des horaires (journées continues)
- mêmes régimes indemnitaires

Val de France (95) : Regroupement de 4 communes .Implication des élus dès le départ en fonction d'un schéma directeur. Il y a une direction de la lecture publique intercommunale. Les acquisitions, le circuit du livre, la réserve, sont centralisés et chaque semaine, les agents travaillent 1 journée dans le local commun. Les horaires sont harmonisés. Un collectif de direction se réunit 1 fois par mois. Il existe des groupes de travail : Petite Enfance, Adultes. Une difficulté : les anciens budgets communaux sont restés en l'état, d'où inégalités très sensibles.

Val d'Orge :

- Transfert total depuis le 1er Janvier 2011
- Travail en réseau préalable (portail commun, catalogue), statut unifié.

- Coordination distincte et collectif de direction.
- Budget d'investissement unique
- Festival de lecture organisé au niveau de l'Interco mais politique culturelle propre à chaque commune.
- Politique documentaire en cours (désignation d'une coordination)

Le constat- des questions :

Importance du travail en amont :

- Faire se rencontrer les équipes au niveau du réseau
- Acter les axes définis en commun par des conventions (charte d'accueil des classes, festival, charte de développement culturel...)
- Dégager les valeurs qui peuvent unir les professionnels (gratuité, meilleurs services au public. intérêt de la mutualisation des compétences, des moyens matériels et techniques réunis..)
- Avoir un minimum de coordination
- Importance de l'engagement des élus et de leur volonté politique

L'intérêt pour le public :

- Quel sens l'Interco a pour le public ? Il n'y a pas toujours de lisibilité du territoire défini pour les usagers. Le service rendu est-il plus efficace ?
- L'intérêt semble plus évident pour les petites communes qui tirent globalement plus d'avantages de l'interco, plus de services pour le public à cette échelle. Les plus grandes ont peur d'être « dévalorisées », que leur public soit « lésé »

La mutualisation des personnels : C'est une des questions les plus délicates.

- Quel statut ? (le mieux disant, le meilleur régime, mais question de coût)
- Quelle légitimité, notamment au niveau de la coordination, des directions ?
- Quelle organisation du travail sur le territoire ? Direction, coordination, groupes de travail., missions transversales.. Qu'accepte -t-on de « lâcher » ? Nécessité d'avoir une vue globale
- Les déplacements du personnel sur l'interco : un sujet tabou ? Jusqu'où aller ? Déplacements partiels (remplacement, pour améliorer un service comme l'ouverture du dimanche, la mise à disposition sur des projets précis comme l'action culturelle) Fortes résistances des personnels souhaitant rester dans « leur » bibliothèque, attachés à la notion de proximité avec le public
- Faut il inscrire d'emblée dans la fiche de poste des nouveaux recrutés, la donne de l'Interco ?

Des domaines plus faciles à transférer ?

- Peu de transfert des services culturels global mais des opérations qui fonctionnent et qui ont du sens pour le public. salons du Livre, mois du documentaire...
- La politique documentaire : des disparités, mais la conscience qu'il faut aller plus loin. Mise en place progressive .Touche au « coeur » du métier mais des exemples réussis (Val de France)

Mais comment peut se faire la mutualisation des marchés publics ? Obstacle supplémentaire ?

- La mutualisation des moyens matériels et techniques pose moins de problèmes et son efficacité est plus évidente et immédiate.

Conclusion :

Il y a une grande disparité entre les intercos mais des exemples sont encourageants

C'est un processus de longue haleine !!

3. Local / Global, Proximité / Centralité : quels équilibres ?

Modération : Cécile Trévian – Rapporteur : Hélène Beunon

On commence par quelques exemples de (dys)fonctionnements.

Saint-Quentin-en-Yvelines, réseau qui a déjà de l'ancienneté.

8 médiathèques et 1 bibliobus pour 7 communes

Beaucoup de choses en commun déjà, acquisitions concertées.

Portail vivant, public très satisfait quand il est avide de nouveautés, d'accès au numérique par exemple.

Mais difficulté pour la médiation quand le public est moins mobile (exemple dans les cités)

Sentiment que les partenariats locaux sont maltraités car plus dans la ligne à développer.

La synergie générée par le réseau doit servir chaque individu dans ses différences

Plateau de Saclay, début du réseau

En commun : la gratuité

La carte

le catalogue

Actuellement, ils apprennent à travailler en réseau.

Les actions culturelles restent municipales, il faut donc créer des espaces de concertation entre les strates (réseau et villes)

Question : quel est l'intérêt de réfléchir à une politique culturelle au niveau du réseau ?

Réponse des collègues de Saclay :

- Construire la cohésion de l'équipe
- donner une image plus moderne des médiathèques
- créer de nouveaux services
- gagner de nouveaux publics

Il y a une montée en puissance de la visibilité des médiathèques

Discussion ensuite sur l'identité de l'interco, de la médiathèque

Liens faits (à faire) entre les missions des bibliothèques et les objectifs des politiques.

Débat sur l'échelon de l'intercommunalité : quand on réfléchit au Grand Paris, n'y a-t-il pas perte d'énergie dans toutes ces strates ?

Recentrage : Quelle force on donne au global ? Quelles initiatives on laisse au local ?

Pour Val et Forêt, il y a nécessité d'avoir des écrits (chartes, règlements...) car les élus comme le personnel sont tiraillés

Il faut rassurer chacun, les partenaires sont locaux, les actions locales existent.

Nécessité de définir le noyau des services communs.

Plaine Commune se questionne : les actions culturelles sont mises en réseau. Jusqu'où va-t-on ? Peut-on imaginer de mettre en place un accueil des classes qui soit « uniformisé » ? Une sorte de façon de faire ?

Autre questionnement : comment les professionnels peuvent-ils faire valoir le travail en commun qui est fait au sein d'une équipe ? D'un lieu ?

Quelqu'un dit qu'il lui semble plus important de se donner un cadre au sein du réseau, plutôt qu'une grille qui enferme. (Histoire de la lettre et de l'esprit? NDLC)

Un support commun (global) permet de valoriser les actions locales.

Qu'est-ce qui ne peut pas être globalisé ?

- Les partenaires locaux (les gens, pas les structures partenariales qui elles peuvent/doivent relever du global)
- La réalisation des services (le rapport entre les agents et le public pendant le service public)
- Une partie du public qui ne circule pas entre les médiathèques
- Le lieu et les services qui lui sont attachés, voire le personnel qui y travailler

N'existe-t-il pas plusieurs façons de globaliser ?

Le local d'un endroit peut servir à nourrir le global en étant pilote et en essaimant ensuite.

Tout ne vient pas automatiquement du haut, il faut des aller/retour.

Faut-il ? Comment globaliser le personnel ?

Les publics souhaitent revoir le même personnel dit quelqu'un. Grosse discussion ensuite.

Témoignage d'une collègue de Val d'Europe, où le personnel n'est pas attaché à un lieu principal. Les 35 agents sont sans affectation de lieu de service au public. Du coup, les agents ne s'approprient pas le lieu, il en découle une qualité de service moindre pour la collègue.

Débat passionné : une collègue de Val et Forêt témoigne de la nécessité d'une attitude pro et ouverte envers tous les publics, quelque soit le lieu. Elle pense que cela suffit à éviter l'écueil de l'absence de fixation des agents.

Remarque d'une jeune collègue qui s'étonne qu'on ait deux politiques contradictoires :

- sur le web, on va de plus en plus vers une personnalisation du service rendu
- en relation « vraie », on irait dans le sens inverse ? Pourquoi ?

La transversalité, une polyvalence bien étudiée oui.

Pourquoi vouloir dépersonnaliser les choses ? Bibliothèque 3ème lieu ?

On voit bien que les visions ne sont pas les mêmes, il faudrait creuser pour aller plus loin, savoir si les mots revêtent les mêmes sens.

La question réelle est : quel est le + et le - pour le public ?

4. Une politique documentaire intercommunale ?

Modération : Gabriel Lacroix – Rapporteur : Josette Granjon

Les participants à cet atelier ont d'abord brièvement rappelé quels étaient les objectifs d'une politique documentaire :

- Assurer le suivi des collections
- Equilibrer les fonds
- Eviter les dérives (par exemple trop d'élitisme ou au contraire trop de « populisme »)
- Permettre au public de trouver ce dont il a besoin

Il a été observé qu'il était plus difficile de mettre en place une politique documentaire intercommunale quand il n'y en avait pas déjà une dans les bibliothèques des communes relevant de l'intercommunalité.

Le groupe s'est posé la question de la complémentarité des fonds dans une intercommunalité, et à ce propos, Il a été rappelé l'expérience plutôt ratée du Val de Marne qui avait tenté de mettre en place des fonds thématiques complémentaires dans différentes bibliothèques du département (mais le contexte était différent de celui d'une intercommunalité).

Il a été précisé que bien entendu la politique documentaire doit englober tous les types de documents, et qu'il est nécessaire de faire un diagnostic préalable (une sorte d'état de lieux) des collections présentes dans chacune des bibliothèques concernées et bien sûr une étude des publics et de l'environnement avant d'élaborer une politique documentaire intercommunale.

Après ce diagnostic, il s'agit de définir des priorités, d'établir une charte commune, d'élaborer des outils....

Ensuite se pose la question de la mise en place de cette politique ; Quels sont les fonds communs, les fonds spécifiques ? Comment fait-on des acquisitions partagées ? Doit-on mettre en place un service commun d'acquisitions et de traitement des documents ? Des commissions thématiques transversales ?

Quelques intercommunalités l'ont déjà fait ; Il a été cependant souligné par plusieurs intervenants que la difficulté majeure réside dans la résistance au changement constaté dans les équipes ; il s'agit donc aussi de s'interroger sur l'aspect humain, de valoriser l'intérêt qu'il y a pour le personnel à changer d'échelle.

A ce propos, tous ont souligné la nécessité de la formation des personnels, considérée comme un élément indispensable à la mise en place d'une politique documentaire intercommunale.

L'intercommunalité, un atout pour la lecture publique ? ABF Ile-de-France en partenariat avec le MOTif, 18 octobre 2012

Il a été finalement constaté que malgré les difficultés de mise en place, une politique documentaire intercommunale était aussi l'occasion de se reposer la question de l'utilité sociale de la bibliothèque, et du bénéfice que le public pouvait tirer de celle-ci (à condition que les outils nécessaires soient déployés, comme la navette par exemple).

Comme souvent dans ces échanges en atelier, tous les problèmes n'ont pu être abordés, et il a été justement remarqué ensuite en assemblée plénière que l'atelier n'a pas évoqué la notion de « fonds flottants » qui y aurait eu toute sa place... Pour une autre fois peut-être ?

Conclusion

Dominique Lahary

Quelques leçons provisoires peuvent être tirées de nos échanges :

- **Il n'y a pas de modèle de l'intercommunalité.** C'est la fin du jardin à la française : chaque intercommunalité définit librement, dans le cadres de compétences obligatoires librement précisées, ses compétences facultatives et optionnelles, dont la lecture publique. Et une simple mise en réseau informatique avec carte unique ne nécessite même pas de prise de compétence culturelle explicite.
- **Tout dépend du contexte :** état des lieux, configuration de l'habitat et des transports, volontés politiques. Et on peut procéder par étape. Par exemple : mise en réseau avant transfert, transfert sans direction unique puis sa mise en place.
- **Il n'y a pas de différence entre les communautés de communes et d'agglomérations et les SAN** en ce qui concerne la définition des compétences dans nitre secteur. Ce qui diffère c'est le contexte : urbain ou rural, monopolaire (centre et périphérie) ou multipolaire (absence de centre identifié par l'ensemble des habitants). Dans les zones les plus denses autour de Paris, les périmètres tracés sur le continuum urbain sont inévitablement arbitraires.
- **Le mode d'administration et la nature des services aux publics sont déconnectés :** il y a des réseaux sans transfert et des transfert sans réseau !
- **Pour mutualiser il faut du temps.** La mise en commun administrative est un acte ponctuel, il est normal qu'il faille du temps, si possible avant et de toutes façons après, pour que se crée au sein des équipes une culture et des habitudes de travail communes. Il faut aussi parfois du temps pour harmoniser les tarifs pour les réseaux non transférés.
- **Oui, la mutualisation peut être efficace :** elle permet de faire mieux et plus avec les mêmes moyens. On peut dire que c'est aujourd'hui une condition du développement.
- **L'important ce sont les services aux publics !** Le carré d'as c'est :
 - Catalogue unique
 - Carte unique
 - Tarif unique
 - Navette(s)Et les étapes d'un service optimal peuvent être :
 - On peut rendre partout
 - On peut emprunter partout
 - On peut faire venir de partout.