

**CONCOURS EXTERNE, INTERNE ET TROISIÈME CONCOURS
D'ASSISTANT TERRITORIAL DE CONSERVATION DU PATRIMOINE
ET DES BIBLIOTHÈQUES**

SESSION 2025

ÉPREUVE DE NOTE

ÉPREUVE D'ADMISSIBILITÉ :

Rédaction d'une note à l'aide des éléments d'un dossier portant sur la spécialité choisie par le candidat au moment de l'inscription.

Durée : 3 heures
Coefficient : 3

SPÉCIALITÉ : DOCUMENTATION

À LIRE ATTENTIVEMENT AVANT DE TRAITER LE SUJET :

- ♦ Vous ne devez faire apparaître aucun signe distinctif dans votre copie, ni votre nom ou un nom fictif, ni initiales, ni votre numéro de convocation, ni le nom de votre collectivité employeur, de la commune où vous résidez ou du lieu de la salle d'examen où vous composez, ni nom de collectivité fictif non indiqué dans le sujet, ni signature ou paraphe.
- ♦ Sauf consignes particulières figurant dans le sujet, vous devez impérativement utiliser une seule et même couleur non effaçable pour écrire et/ou souligner. Seule l'encre noire ou l'encre bleue est autorisée. L'utilisation de plus d'une couleur, d'une couleur non autorisée, d'un surligneur pourra être considérée comme un signe distinctif.
- ♦ Le non-respect des règles ci-dessus peut entraîner l'annulation de la copie par le jury.
- ♦ Les feuilles de brouillon ne seront en aucun cas prises en compte.

Ce sujet comprend 26 pages.

**Il appartient au candidat de vérifier que le document comprend
le nombre de pages indiqué.**

S'il est incomplet, en avertir le surveillant.

Vous êtes assistant territorial de conservation du patrimoine et des bibliothèques au sein du service de documentation de la métropole de Culturepole.

Dans une optique de rationalisation des coûts et dans un souci de solidarité territoriale, votre direction évoque la volonté de mutualiser le service de documentation avec ceux de certaines collectivités du territoire.

Dans ce contexte, la directrice du service documentation vous demande de rédiger à son attention, exclusivement à l'aide des documents joints, une note sur la mutualisation de services de documentation entre collectivités territoriales.

Liste des documents :

- Document 1 :** « Mutualiser son centre de doc : un défi humain et technique » - Sivigami Casimir - *Archimag* - octobre 2023 - 2 pages
- Document 2 :** « Mutualisations. État des lieux et enseignements » (extraits) - Catherine Baude, Florence Bardet, Stéphane Marguerin - *I2D - Information, données & documents* n° 3 - 2015 - 7 pages
- Document 3 :** « Centres de documentation : les éditeurs accompagnent les rapprochements » - Michel Remize - *Archimag* - 5 mai 2021 - 3 pages
- Document 4 :** « Histoire d'une mutualisation ratée » - Nicolas Despentès - *La Lettre du cadre territorial* - 10 novembre 2022 - 2 pages
- Document 5 :** « Centres de documentation : réussir sa mutualisation ou fusion » - Bruno Texier - *Archimag* - 4 mars 2020 - 4 pages
- Document 6 :** « Une mutualisation progressive des services RH à la carte » - Gaëlle Ginibrière - *La Gazette des communes* - 26 août 2021 - 2 pages
- Document 7 :** « Service commun de documentation - Prolongation de la convention entre la Métropole et la Ville de Lyon pour la période 2023-2027 par avenant (Avenant n°1) » - Délibération n° 2022/2134 - *Ville de Lyon* - 23 décembre 2022 - 4 pages

Documents reproduits avec l'autorisation du C.F.C.

Certains documents peuvent comporter des renvois à des notes ou à des documents non fournis car non indispensables à la compréhension du sujet.

Dans un souci environnemental, les impressions en noir et blanc sont privilégiées. Les détails non perceptibles du fait de ce choix reprographique ne sont pas nécessaires à la compréhension du sujet, et n'empêchent pas son traitement.

mutualiser son centre de doc : un défi humain et technique

Fusion, harmonisation, partage des ressources... La mutualisation des centres de documentation peut prendre des formes variées et répondre à différents objectifs. Mais dans la majorité des cas, les projets se rassemblent sur un même point : la capacité humaine à s'accorder sur un projet commun.

beaucoup d'organisations, publiques ou privées, se sont lancées ce défi : celui de mutualiser leurs centres de documentation. Si cette tendance existe déjà depuis longtemps, les projets se suivent, mais ne se ressemblent pas. Modernisation, partage de connaissances, gain économique, réunion de services au sein d'un même lieu : les objectifs sont nombreux et cumulatifs.

«*La disponibilité croissante de l'information sous forme numérique renforce davantage la pertinence de la mutualisation et permet d'éviter également tout problème de transfert de données*», souligne Gilles Batteux, président de l'éditeur Kentika. «*Il n'est plus nécessaire de stocker plusieurs fois un document à des endroits différents !*»

Si les profils des organisations qui se lancent dans une telle entreprise sont variés, une petite tendance se dessine néanmoins. «*L'action publique met de plus en plus de bases en réseau*», constate

Béregère Royer, responsable commerciale chez PMB Services. «*Les secteurs de la santé et du social sont assez précurseurs dans la mutualisation des données*». Les instituts de formation (centres de formation, universités, écoles...) ne sont pas en reste. Côté technique, les bases de données documentaires sont réaménagées selon le projet. Alors que certaines fusionnent, de nouveaux outils peuvent être imaginés, comme des solutions uniques ou des agrégateurs communs.

Comme toute stratégie de transformation, construire son projet de mutualisation autour de son objectif reste un point de départ inéluctable. Pourquoi mutualiser les centres de documentation ? «*Il ne faut pas s'enfermer dans des dogmes et garder une approche très pragmatique*», reprend Gilles Batteux. «*Il est nécessaire de se demander si le projet a un réel intérêt dans le travail, c'est-à-dire dans le quotidien des métiers*».

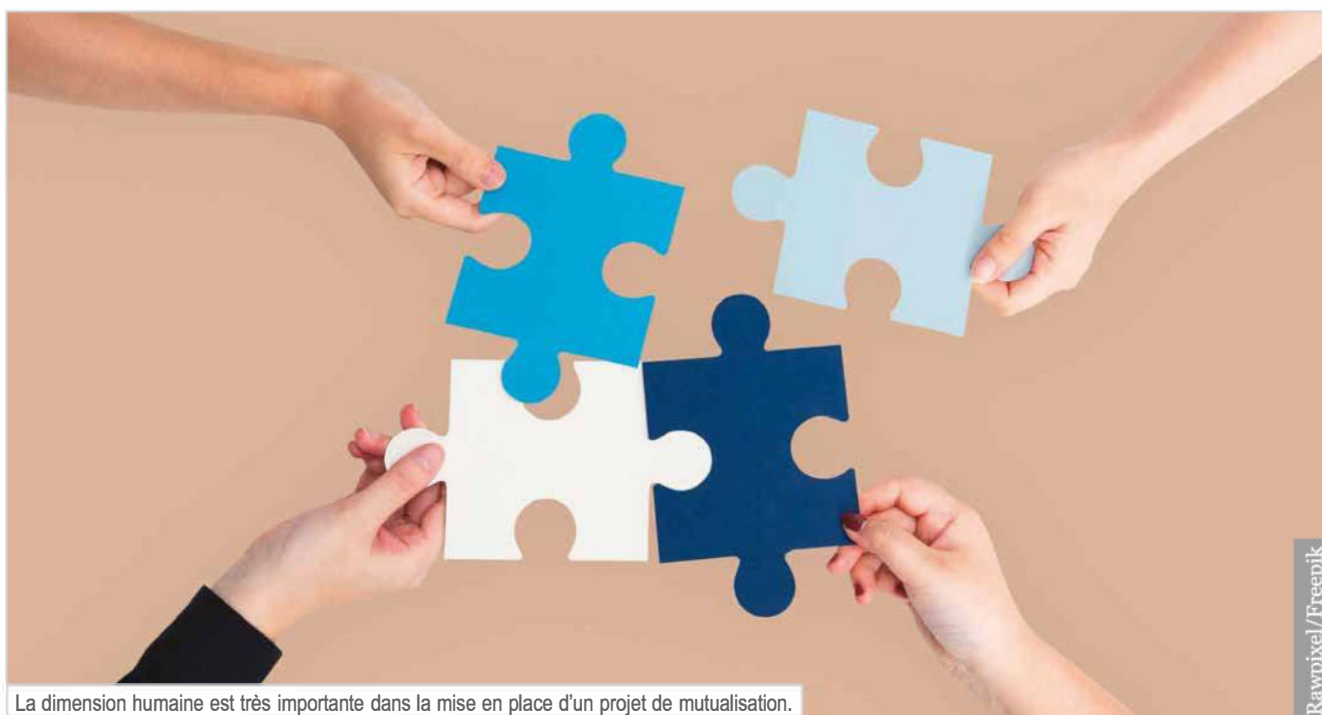
mettre tout le monde d'accord

À son arrivée au sein du groupement d'intérêt public Ressources & Territoires, Jenny Collin, qui compte vingt ans d'expériences professionnelles en tant que formatrice et gestionnaire de l'information, a très vite vu l'intérêt de la mutualisation. «*Je me suis rendu compte que nous étions plusieurs documentalistes, dans différentes régions de France, à faire le même travail, à veiller sur les mêmes ressources, à avoir les mêmes produits et finalement à constituer des bases très similaires*». De ce constat est née la base de données documentaire Cosoter. Le processus de conception passe par la rédaction d'un projet pour coucher les avantages, les contraintes, mais aussi les attentes

d'un tel outil. «*Depuis quelques années, le rôle du documentaliste s'est peu à peu déplacé et a pris de l'ampleur*», reconnaît Gilles Batteux. «*Passant d'une fonction opérationnelle à celle d'un architecte de l'information*». Il faut réussir à mettre d'accord toutes les parties prenantes, à s'accorder sur un thésaurus, sur une façon de procéder, etc. D'autant plus que la base de données documentaire peut être parfois utilisée par d'autres services que celui des documentalistes. À l'image du réseau documentaire de la vingtaine de Centres de ressources pour les intervenants auprès des auteurs de violences sexuelles (CRIA VS) présents en France : sa base ThéséAS, conçue par PMB Services, et qui recense des articles, des ouvrages et de la littérature grise, constitue une base documentaire à valeur scientifique et un point d'accès unique pour différents usagers : documentalistes des CRIA VS, documentalistes rattachés aux centres hospitaliers, professionnels et étudiants, secteurs de la santé, du social, de l'éducation et de la justice...

«*Nous rappelons toujours à nos clients qu'il faut un groupe d'administrateurs de deux ou trois personnes maximum*», explique Béregère Royer. «*Il faut qu'ils puissent prendre des décisions pour avancer. Et il est important de définir quelles sont les informations à conserver, quel est le besoin métier, à qui ils vont s'adresser, et pour quels objectifs*».

C'est souvent là que le bât blesse : «*je dis souvent que les projets de mutualisation sont à l'image de l'installation d'un couple*», s'amuse Jenny Collin ; «*y a-t-il une vraie volonté de bien faire ensemble ou juste de cohabiter sous le même toit pour partager le nettoyage de la vaisselle ?*». «*L'aspect humain est très important*», ajoute Gilles Batteux. «*Il est arrivé (pour de rares pro-*



La dimension humaine est très importante dans la mise en place d'un projet de mutualisation.

jets, heureusement) que nous observions beaucoup de tensions autour de la table. Il faut une certaine capacité à collaborer, à travailler ensemble, même sur des schémas que nous n'avons pas choisis. »

bénéfices versus risques

«Souvent, la réduction des coûts est mise en avant dans ce type de projet, mais il faut être prudent, car cela peut être interprété comme une annonce de suppression de postes», reprend Jenny Collin. «Les professionnels doivent rédiger un projet documentaire mettant en avant les bénéfices, tant pour eux-mêmes en interne, que pour les publics auxquels ils s'adressent.» L'appauvrissement des bases documentaires constitue aussi un risque lors d'un projet de mutualisation. «Si vous décidez de fusionner trois descripteurs, vous avez forcément une perte de qualité de l'indexation», avertit Gilles Batteux. Cet appauvrissement peut également provenir des utilisateurs s'ils ne sont pas convaincus par leurs nouveaux outils.

Si les différents sites conservent un outil local qui alimente une interface commune, l'interopérabilité entre les différents logiciels utilisés est aussi cruciale pour permettre la communication entre les bases de

données. C'est le cas pour le Groupement national des Centres ressources autisme (GNCRA) qui gère le réseau national des Centres ressources autisme (CRA). Si chacun des centres dispose d'une base en local, le GNCRA a lancé un projet de mutualisation des ressources en 2019. L'objectif ? Décloisonner l'information qui peut être aussi utile en Corse qu'en Bretagne... «Il y avait plusieurs éditeurs de logiciels, dont PMB Services, selon les régions», détaille Bérengère Royer. «Nous avons fait le choix de créer une nouvelle base nationale mutualisée tout en conservant les locales. Chacune remonte une partie de son fonds dédoublonné.»

Dans certains cas, les porteurs de projet cloisonnent délibérément certaines ressources. «Pour un client dans le domaine de l'éducation, chaque site a accès à une base commune, mais nous avons mis en place des barrières étanches pour certaines informations», explique Gilles Batteux. «L'établissement de Paris ne voit pas les mêmes contenus que celui de Lyon, par exemple.»

communautés de pratiques

Pour Jenny Collin, le déploiement de la base Cosoter est un succès. «Nous avons

gagné du temps sur la mise en commun des informations, la collecte, ou encore le catalogage. Nous avons également pu réaliser des analyses documentaires plus fines et avons basculé dans un mode web public en consultation. À ce jour, les onze centres de ressources que nous comptons contribuent activement.» Chaque nouvel arrivant dispose d'une session de présentation et d'initiation à l'ensemble des outils et du réservoir d'informations auquel il a accès. Pour les membres qui n'ont pas de documentaliste ou qui n'ont pas les moyens techniques d'alimenter la base de données documentaire, ils contribuent financièrement à la maintenance du logiciel ou au développement de service.

Si la mutualisation des centres de documentation est une démarche complexe, tant d'un point de vue humain que technique, elle offre de nombreux avantages et ouvre de nouveaux défis. «Les projets de mutualisation impliquent, de façon plus ou moins implicite, le développement de communautés de pratiques professionnelles», conclut Jenny Collin. «Selon moi, l'animation de ces nouvelles communautés, qui vont au-delà des métiers et qui vivent de manière transverse, est au cœur des sujets de demain.» ■

Sivagami Casimir

MUTUALISATIONS. ÉTAT DES LIEUX ET ENSEIGNEMENTS

(extraits)

(…)

2

MODES DE FONCTIONNEMENT

Mutualiser : comment ?

Les démarches

[pratiques] Formalisation et animation sont les mots-clés d'une mutualisation réussie. On peut faire beaucoup plus et mieux ensemble que seul, à condition de partager des valeurs et de se doter d'une organisation adaptée.



Catherine BAUDE
catherine.baude@
sg.social.gouv.fr



Florence BARDET
florence.bardet@
sg.social.gouv.fr



Stéphane MARGUERIN
stephane.marguerin@
sg.social.gouv.fr

Tout dispositif de mutualisation répond à un besoin ou à une commande et s'inscrit dans un contexte défini qui peut évoluer. L'environnement agit fortement : un changement de contexte ou de tutelle peut mettre en péril la dynamique de mutualisation ; à l'inverse, la mutualisation peut s'avérer une première étape, dans un processus de fusion. Le temps est aussi un facteur essentiel de l'émergence et du maintien d'une production collective efficace. Dans un dispositif mutualisé se pose en permanence la question de savoir si l'organisation reste adaptée aux besoins et aux objectifs initiaux.

Différents modes opératoires

Que la mutualisation soit verticale ou horizontale, souple ou très encadrée, que le nombre de partenaires soit important ou non, la nécessité reste la même : il faut trouver le dénominateur commun d'entente pour déterminer ensemble les objectifs et les méthodes, organiser le travail commun, partager des ressources. L'organisation mutualisée doit être portée par un dispositif de gouvernance

adapté et doté d'instances destinées notamment à réduire les divergences d'intérêt : les règles communes et l'efficacité de la coordination constituent un enjeu majeur.

Au-delà du nécessaire formalisme juridique, la réussite d'une organisation mutualisée requiert une forte mobilisation des parties prenantes qui acceptent le défi d'un nouveau mode d'organisation pour créer une activité ou parvenir à une meilleure qualité de service ou à une meilleure efficacité. La mutualisation sera d'autant mieux acceptée et donc efficace que les fruits en seront partagés.

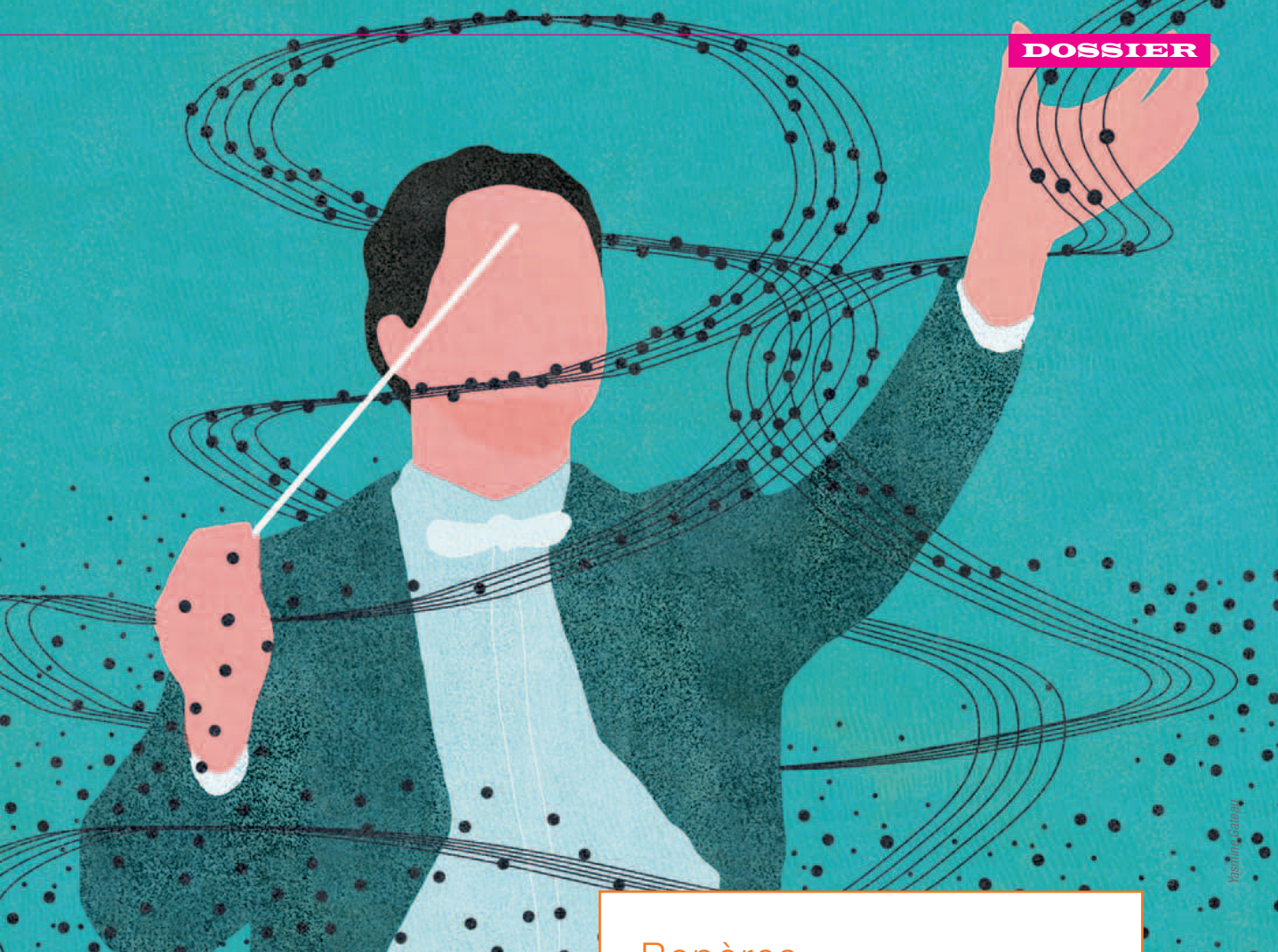
Les formes d'animation sont diverses : elles vont du simple groupe de travail au conseil d'administration en passant par la mise en place d'une fonction d'animateur(trice) ou de responsable métier. Elles nécessitent aussi un outillage adapté, des espaces et des moments de réflexion communs, des chartes, des réunions, etc. Le recrutement d'un coordinateur, au-delà de l'apport déterminant en temps de travail dédié, marque souvent une étape importante dans la dynamique du processus collectif : il accélère la réalisation des projets tout en permettant l'incarnation de la volonté du collectif de travailler ensemble.

Que fait-on ensemble ?

Sur ce plan aussi, la mutualisation répond à des besoins divers :

- **Négociation.** Se regrouper pour améliorer sa capacité de négociation face aux prestataires est l'action la plus rapidement efficace ; basée sur la standardisation du besoin, cette démarche peut prendre la forme de groupements de commandes ou de marchés interministériels.
- **Production.** Se regrouper en communautés de pratiques « métier » pour échanger des connaissances et partager le travail est une méthode plus longue à porter ses fruits, mais qui permet aux personnes engagées

Une incessante
recherche
d'adaptation au
contexte



de réaliser des apprentissages collectifs, par exemple face à une problématique nouvelle et/ou complexe.

- **Expérimentation.** Se regrouper est parfois la seule façon d'explorer le potentiel des nouveaux outils, de co-construire des solutions, par l'expérimentation. Dans une organisation mutualisée, à partir de son utilisation propre, chacun peut participer à une dynamique de créativité collective, qui nourrira à son tour une capacité d'adaptation du groupe à l'évolution technologique. Si l'expérimentation n'aboutit pas, les effets négatifs seront, en quelque sorte, capitalisés par tous les membres, à travers un retour d'expérience, grâce notamment à la confiance et au climat de convivialité.

À la recherche de l'équilibre

Mais l'approche utilitariste n'est pas suffisante. Pour durer, il faut trouver l'équilibre permettant à la fois de maintenir l'efficacité du dispositif de coopération et de renouveler la dynamique qui a présidé à sa création, dans une incessante recherche d'adaptation au contexte. Dans la mutualisation, les parties prenantes organisent un partage du travail et une répartition des rôles qui ne s'inscrivent pas dans une relation hiérarchique, même si l'enjeu de la relation n'est pas la stricte égalité mais ///

Repères

La deuxième partie de ce dossier explore les modes de fonctionnement des mutualisations dans différents contextes et selon des modes d'intégration variables.

- **Stéphane Chevalier** explique comment la volonté de coopération des professionnels, dans le champ des musées, du patrimoine et de la culture scientifique et technique, a abouti à un réseau structuré en capacité d'intervenir dans des projets nationaux.
- **Catherine Dhérent** montre comment, dans la Métropole de Lille, une mutualisation choisie au départ permet d'améliorer la visibilité et l'efficacité des actions.
- **Nathalie Berriau** explicite les rouages d'un « donnant/donnant » efficace, au sein d'un réseau associant des établissements psychiatriques de taille modeste.
- **Christine Stotzenbach** souligne la capacité de la mutualisation des ressources documentaires à s'adapter aux changements organisationnels dans une université.
- **Catherine Baude** évoque les démarches de mutualisation au sein du réseau Documentation Archives des ministères sociaux.
- **Françoise Banat-Berger** et **Guy Cobolet** confrontent leurs expériences respectives en matière de mutualisation et de fusion dans le domaine des archives et dans celui des bibliothèques universitaires.
- En conclusion, **Sophie Ranjard** et **Odile Giraud** proposent les points clé d'une mutualisation réussie.



2 MODES DE FONCTIONNEMENT

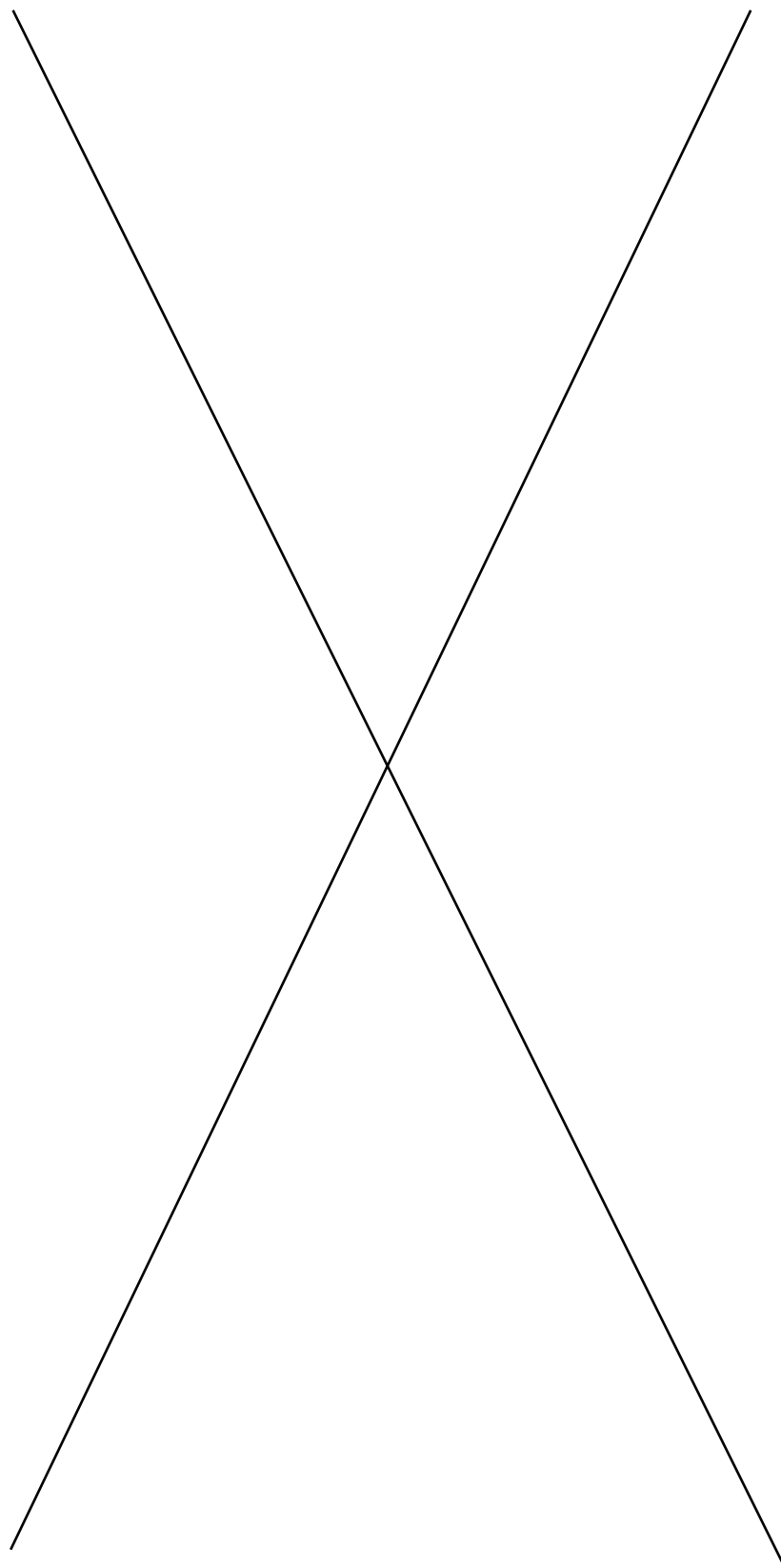
////

plutôt le consensus et la réciprocité. La réalisation des buts communs repose sur une vision partagée, des valeurs communes, et ce partage est à la base de la dynamique d'adhésion. À tout moment, la collaboration risque d'être altérée par des comportements opportunistes ou concurrentiels ou par l'affaiblissement des valeurs communes. Ingrédient indispensable, la confiance ne peut émerger entre les contributeurs que si on prend le temps de se connaître, de construire une connaissance mutuelle.

Intrinsèquement, une organisation mutualisée est instable, ne serait-ce que parce que chacun évolue dans sa propre structure. La vision panoramique et synthétique que permet le service mutualisé doit s'articuler avec le terrain : comment combiner mutualisation et proximité ? Mutualisation et subsidiarité ? Comment faire vivre et durer chez chacun la dynamique de partage enclenchée par la mutualisation ? La question de la taille est également importante : peut-on élargir la communauté sans mettre en péril la qualité du travail commun ? À partir de quel seuil la mutualisation perd-elle de son efficacité ?

La deuxième partie du dossier propose un focus sur les modes de fonctionnement et les outils d'animation et de pilotage des organisations mutualisées. Elle met en évidence le caractère déterminant du facteur humain. La motivation à travailler ensemble n'est toutefois pas suffisante ; il faut formaliser le dispositif pour le rendre opérationnel et pour construire une légitimité. Pour autant, ces modes d'organisation doivent s'adapter à l'évolution de leur environnement et/ou de leur tutelle et se réinventer en continu, notamment pour rendre le service attendu aux utilisateurs. ■

(…)



3

L'ÉPREUVE DU TEMPS



Catherine BAUDE
catherine.baude@
sg.social.gouv.fr



Florence BARDET
florence.bardet@
sg.social.gouv.fr



Stéphane MARGUERIN
stephane.marguerin@
sg.social.gouv.fr

Mutualiser : quels résultats ? Analyses

[évaluation] Bien qu'il soit difficile d'évaluer les bénéfices financiers d'une mutualisation, les gains organisationnels, en capacités d'action et aussi en termes d'élargissement de l'offre ou d'amélioration du service rendu, peuvent être très nets, si on prend le recul nécessaire.

Que la mutualisation soit associée à un objectif de maîtrise, voire de réduction des dépenses, de rationalisation de l'organisation, d'adaptation ou d'amélioration de la qualité de service, se pose la question de l'évaluation de son efficacité ou de son résultat :

- du point de vue de l'organisation, la rationalisation des moyens attendue est-elle bien au rendez-vous ?
- du point de vue des ressources humaines, la mutualisation a-t-elle bien permis de développer de nouvelles compétences et ce, de façon partagée ?
- du point de vue de l'efficacité globale, le service mutualisé répond-il bien aux préoccupations particulières de chacune des parties prenantes ?

C'est souvent dans le cadre d'un réseau structuré et doté d'une animation que les actions de mutualisation se révèlent efficaces et durables.

des finances et celle de l'Inspection de l'administration n'ont pas été en mesure d'analyser, sur la base de données fiables, l'efficacité du service public après mutualisation³ : les données sont parcellaires, la comparaison avant/après du budget des entités ou activités mutualisées est difficile, d'autant que les mutualisations se réalisent souvent pas à pas, de façon pragmatique.

L'analyse des économies d'échelle réalisées pose un problème méthodologique : il est difficile de comparer les résultats du dispositif mutualisé avec une situation où les structures ne coopèrent pas, car cette situation n'existe pas ou plus. Comment prouver que l'effet des synergies positives mises en œuvre est supérieur à la somme des actions isolées ? Par ailleurs, si certains dispositifs comme les achats mutualisés sont susceptibles de produire des résultats rapides, donc analysables, d'autres peuvent prendre du temps à produire leurs effets. Le temps joue un rôle important, notamment dans la mise en place du dispositif organisationnel de travail commun.

Une autre difficulté résulte du caractère souvent temporaire de la mutualisation. En tant que réponse à un objectif ou à une contrainte à un moment donné, elle instaure une dynamique, mais qui risque de s'essouffler. Cette instabilité en quelque sorte « normale » pose le problème du « bon » moment pour évaluer la démarche, y compris si celle-ci débouche sur une fusion ou une nouvelle organisation. Comment et à quel stade évaluer un dispositif évolutif ? Comment évaluer au-delà des seuls aspects financiers ou comptables ?

Une évaluation difficile

Certains résultats peuvent être rapidement visibles. Ainsi, par exemple, la mutualisation des achats documentaires au niveau interministériel, basée sur la définition d'un besoin commun à plusieurs entités, conduit à une standardisation des prestations, tout en simplifiant la gestion. Pour de nombreux acteurs publics, la mutualisation est aussi un moyen de servir l'intérêt général : éviter les doublons, participer à la maîtrise de la dépense publique, améliorer le service au public, contribuer à la dynamisation de certains territoires, etc. ; autant de finalités qui justifient la mutualisation¹.

Toutefois, dans le secteur de la coopération au sein du bloc communal², la mission de l'Inspection

1. Voir l'étude de Marie Deniau « La mutualisation dans le secteur culturel », p. 41 de ce dossier.

2. « Le bloc communal » regroupe les communes et les différents EPCI (établissements publics de coopération intercommunale) que sont les communautés de communes, les communautés d'agglomération, les communautés urbaines, les métropoles et les syndicats d'agglomération nouvelle.

3. Les mutualisations au sein du bloc communal. Rapport, Inspection générale des finances, janvier 2015



Des gains non financiers

Comme le montrent les exemples présentés dans le dossier, les gains autres que financiers peuvent être considérables : gain de temps par le partage d'outils ou de méthodes ; développement de nouvelles activités ; mise en œuvre de projets plus ambitieux ; accès à des opportunités comme les appels à projets ; capacités d'expérimentation ; enrichissement des compétences, etc.

Le réseau, creuset de la mutualisation

C'est souvent dans le cadre d'un réseau structuré et doté d'une animation que les actions de mutualisation se révèlent efficaces et durables. Le gain est d'autant plus visible que l'activité repose sur des règles, utilise un outil commun ou répond à un besoin partagé. L'activité mutualisée est en soi une richesse, parce qu'elle permet de travailler avec des pairs qu'on ne rencontrerait pas dans sa structure, constituant ainsi, pour les individus au travail, une respiration porteuse de convivialité. C'est une façon d'élargir son univers professionnel, ////

Repères

Plusieurs expériences de mutualisation relativement anciennes sont interrogées dans ce troisième pôle pour présenter un bilan global.

- Objectif prioritaire des marchés mutualisés au plan interministériel, les économies budgétaires s'accompagnent d'une simplification de la gestion et d'une homogénéisation de l'offre de service, expliquent Nouri Jarjir, Régis Brajon et Françoise Romagné.
- Dans l'enseignement supérieur, Stéphane Athanase montre comment l'Agence de mutualisation des universités et des établissements d'enseignement et de recherche (Amue) anime un réseau d'experts qui co-construisent des solutions informatiques communes.
- Au Québec, la fusion des Archives nationales et de la bibliothèque nationale aboutit à une amélioration du service rendu sur tout le territoire, nous explique Christiane Barbe.
- 20 ans après sa création, comme l'indique Françoise Petitjean, le réseau à l'origine de la Banque de données en santé publique (BDSP) aborde une nouvelle étape.
- Jérôme Kalfon explique comment l'Abes est passée progressivement d'une mutualisation « top down » à un réseau d'acteurs.
- Comment une médiathèque intercommunale peut-elle tirer profit des économies d'échelle pour amplifier son offre de service au profit d'un large public ? C'est le propos de Jérôme Pouchol.
- Selon Dominique Lahary, dans les collectivités locales, la mutualisation a fait la preuve de son efficacité et est devenue un principe incontesté de gouvernance. ■

////

qui aide à percevoir les évolutions du métier, pour mieux y faire face.

Les dispositifs mutualisés ne peuvent pas se définir seulement par leur mode d'organisation, leur gouvernance ou les économies d'échelle réalisées. Ils permettent aussi des modalités différentes de production, plutôt non marchandes. Favorisant, à rebours de la verticalité hiérarchique des organisations, la relation directe et horizontale entre individus souvent pairs, ils illustrent une aspiration à « faire société » en privilégiant les échanges et la culture de la contribution, dans une démarche de partage et de modularité.

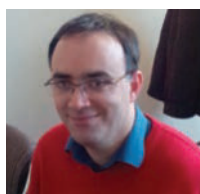
Dans un contexte économique de porosité entre l'économie marchande d'un côté et les échanges sociaux non marchands de l'autre, entre l'univers professionnel et la sphère individuelle du loisir, ces formes d'organisation nouvelles sont plus agiles et semblent, de ce fait, plus performantes. Si la dématérialisation, les outils numériques et l'exigence de maîtrise des coûts participent de l'enracinement des pratiques de mutualisation,

surfent aussi sur les tendances fortes dans l'univers du Web, comme par le comportement collaboratif et la contribution, Wikipédia en étant un exemple bien connu.

La troisième partie du dossier traite des multiples rapports de la mutualisation avec le temps : le temps de la gestation de la communauté métier pour apprendre à travailler ensemble, le temps de la maturité et de l'appropriation opérationnelle des objectifs par un partage efficient et répondant aux besoins des utilisateurs, le temps de la régénération pour assurer une relative pérennité, mais aussi le temps immédiat de l'évaluation en termes financiers, par rapport au temps long d'une évaluation plus complète. ■

Mutualisation des marchés d'abonnements juridiques

[illustration] Économies budgétaires, simplification de gestion, homogénéisation de l'offre de service et retour sur l'usage, les gains d'une mutualisation interministérielle des achats peuvent être conséquents.



Acheteur à la Direction des services administratifs et financiers du Premier ministre, sous-direction de la programmation et des affaires financières, Régis BRAJON est, plus précisément, chargé des achats de prestations intellectuelles.

regis.brajon@pm.gouv.fr



Titulaire d'une maîtrise de droit public, Nouri JARJIR a intégré en 2004, après divers postes dans la fonction publique, la Direction des services administratifs et financiers (DSAF) du Secrétariat général du Gouvernement. D'abord adjoint au chef du bureau de la logistique, il est, depuis 2012, chef du bureau des achats ministériels.

nouri.jarjir@pm.gouv.fr

La politique des achats de l'État est l'un des éléments de la modernisation de l'action publique (MAP) attestant que réforme de l'État et performance de l'économie peuvent aller de pair. Dégager des marges de manœuvre en achetant mieux est l'objectif majeur du Service des achats de l'État (SAE), créé en 2009, mais la performance achat recherchée vise également à professionnaliser les équipes, à définir le juste besoin, à mutualiser les achats et à optimiser la relation avec les fournisseurs.

Le contexte : une nouvelle politique pour les achats de l'État

Lancé en 2009 à l'initiative du Service des achats de l'État (SAE), le projet Calypso avait identifié, au sein de 40 segments d'achat, des opportunités de gains évaluées à 15 % des dépenses. Les travaux relatifs au segment « abonnement et documentation » ont débuté deux ans plus tard, au cours de la quatrième phase du projet, sur les abonnements juridiques en priorité. Plusieurs éléments rendaient en effet nécessaire une refonte des contrats liant les services de l'État aux principaux éditeurs juridiques : écarts de prix demandés par un même éditeur, de 1 à 6 selon les ministères, et rigidité des clauses contractuelles imposées aux personnes publiques.

En octobre 2011, sous le pilotage du SAE, les membres du segment « abonnement et documentation » ont entériné la proposition des services du Premier ministre de passer des marchés négociés avec les deux éditeurs juridiques généralistes LexisNexis et Dalloz. Les futurs marchés mutualisés, grâce au développement d'une communauté d'experts (documentalistes, acheteurs, juristes) et l'échange de bonnes pra-

tiques, devaient permettre d'optimiser les achats d'abonnements juridiques et faciliter le passage progressif du support papier aux bases de données électroniques. Surtout, en soulignant auprès de chaque ministère les forts enjeux de la démarche de mutualisation

des abonnements juridiques, le SAE a fait des marchés interministériels le seul lien contractuel possible entre l'ensemble des départements ministériels et les éditeurs, sécurisant ainsi l'achat pour toutes les administrations.

Un temps de négociations approfondies

Les marchés ont été passés sans publicité ni mise en concurrence préalables en application de l'article 35 II 8° du Code des marchés publics, les éditeurs ayant fourni des certificats d'exclusivité. La personne publique avait pris la précaution d'exclure de l'objet du marché les ouvrages dont la distribution pouvait être faite non seulement par les éditeurs mais également par les libraires ou autres intermédiaires.

Portant sur des prestations très proches par leur objet - la fourniture aux services de l'État d'abonnements à des services en ligne, à des revues et à des encyclopédies -, les marchés ont été négociés avec des éditeurs dont les modèles économiques étaient très différents. Ainsi, alors que Dalloz propose des accès simultanés à ses ressources en ligne, LexisNexis ne commercialise que des accès personnels par le biais de codes et d'identifiants inaccessibles. Pour ce dernier, le nombre d'accès à commander était agréé par le prestataire eu égard au nombre d'experts juristes déclaré préalablement par l'entité concernée.

Il était donc primordial, pour le groupe de négociateurs défendant les intérêts de l'État, de retrouver une plus grande liberté dans la détermination du nombre d'abonnements satisfaisant ses besoins. Le compromis trouvé avec l'éditeur LexisNexis a donc été le suivant : le service en charge de l'émission du bon de commande détermine conjointement avec le prestataire le nombre d'abonnements susceptible de répondre adéquatement à ses besoins. Pour le marché Dalloz, le nombre d'utilisateurs par accès simultané est également déterminé par la personne publique en étroite collaboration avec l'éditeur. Même s'il peut y avoir quelques ajustements, le point de référence est dorénavant le nombre d'abonnements déterminé par la personne publique eu égard à ses besoins réels.

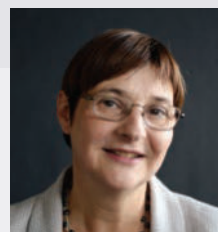
Gains économiques et amélioration de service

Chaque éditeur a été amené à adapter son offre et sa politique tarifaire à l'effet de masse induit par les marchés interministériels. Dalloz, qui a longtemps segmenté son offre en ligne autour de sept matières différentes, a finalement proposé aux ministères un accès à l'ensemble de ses contenus pour un prix inférieur à celui de cinq matières. LexisNexis a, quant à lui, revu

les tranches de son offre tarifaire dégressive. Les négociateurs ministériels ont en effet obtenu de cet éditeur la possibilité de passer des commandes groupées, ce qui a rompu l'isolement d'entités auparavant éparpillées. Sous réserve d'un éventuel regroupement, toutes les entités rattachées à l'État sont susceptibles de bénéficier dorénavant de la tranche tarifaire la plus favorable (plus de 250 accès) et de tarifs qui auparavant étaient réservés au client le plus favorisé (le ministère de la Justice).

Le mécanisme de la commande groupée a d'abord été appliqué au sein d'un même ministère (administration centrale et services déconcentrés) puis entre différents ministères. Un seul bon de commande devait être émis pour les ministères concernés. S'il représentait indéniablement un progrès, ce mécanisme supposait au préalable des conventions de service ou de remboursement entre les administrations. Afin de fluidifier le processus de commande tout en bénéficiant des meilleures conditions économiques, l'administration a obtenu que les bons de commande puissent être regroupés et envoyés en une seule fois au titulaire.

Au-delà de ces gains économiques significatifs (économie estimée à 28 % concernant les achats auprès de LexisNexis pour les services du Premier Ministre), les marchés interministériels ont permis d'améliorer la qualité du service rendu à la personne publique et celle des formations dispensées aux utilisateurs. L'obligation de fournir deux fois par an des données statistiques, notamment sur le nombre de connexions et les types de recherche, a été précisée et renforcée par des pénalités spécifiques. De même, les hausses tarifaires annuelles ont été plafonnées à 2 % ou 5 % selon les éditeurs. ■



Conservatrice générale des bibliothèques, Françoise ROMAGNÉ est actuellement responsable du bureau Documentation et archives au sein du Secrétariat général des ministères économiques et financiers.

francoise.romagne@finances.gouv.fr

Une démarche similaire initiée par les ministères financiers

Les négociations pour un marché interministériel avec les Éditions Francis Lefebvre ont été menées conjointement au sein des ministères économiques et financiers par le Secrétariat général et la Direction générale des finances publiques (DGFIP), les services déconcentrés de la DGFIP étant de loin les principaux et plus importants clients de l'éditeur pour l'accès au Navis fiscal, un fonds documentaire dédié à la fiscalité.

Si ce marché n'a pas permis à l'administration centrale des ministères économiques et financiers de réaliser des gains financiers significatifs, il a néanmoins donné un cadre juridique cohérent et harmonisé à tous les services de l'État, en offrant des conditions contractuelles identiques aux services prescripteurs : coût d'accès unique, détermination du nombre d'accès par la personne publique, application de pénalités en cas de non fourniture de statistiques d'utilisation, abandon de la tacite reconduction, suppression de montants associés à des licences multi-sites qui n'avaient plus de justification, etc. La mise en œuvre de ce marché a permis de rationaliser les achats au sein des services déconcentrés de la DGFIP pour une meilleure maîtrise de la dépense. ■

Centres de documentation : les éditeurs accompagnent les rapprochements

Le 05/05/2021 [Michel Remize](#)



"Que fait-on, quelle est la valeur ajoutée de l'un et de l'autre, que garde-t-on ? Il faut anticiper !"
explique Eric Robert de PMB Services
(Freepik/Mindandi)

Dans la mutualisation ou le rapprochement de centres de documentation, le logiciel de gestion des fonds occupe une place centrale. Vers lui convergent les discussions pour l'organisation du travail futur. Un virage à ne pas rater, avec une conduite assistée par les éditeurs. Rencontre avec les éditeurs Aidel, Kentika et PMB Services.

Aidel, Kentika, PMB Services : ces trois éditeurs de solutions de gestion documentaire ont plus d'un rapprochement de centre de documentation à leur actif. Fusion de deux, trois entités, parfois davantage, en une seule, rapprochement de services à l'intérieur d'une même structure : ils rencontrent tous les cas de figure. Cela va d'écoles de commerce qui regroupent leur documentation au service de documentation d'une collectivité territoriale qui absorbe la photothèque du service de communication. Face à ces éditeurs, des documentalistes qui ont pu connaître des réinformatisations, mais dans des contextes différents.

Se mettre d'accord

Première priorité : qu'ils se mettent d'accord sur la marche à suivre. Parfois, une collaboration entre les différents centres qui fusionnent était déjà entamée, cela va faciliter la suite. La plupart du temps, les éditeurs sont prévenus très en amont du projet, mais, remarque Eric Robert, directeur général de PMB Services, « certains réalisent très tard qu'il va falloir homogénéiser ; or ce n'est pas le jour de la fusion que l'on va se mettre d'accord ».

L'interlocuteur est le ou la documentaliste quand on a affaire à de petites équipes. Pour des équipes plus importantes, c'est un chef d'équipe, la plupart du temps avec une compétence documentaire, qui monte au créneau. Elsa Brosse, cheffe de projet chez Aidel, précise qu'il faut presque toujours un contact avec la partie informatique.

Un nécessaire dialogue avec l'équipe s'instaure. Il s'agit de travailler sur une matrice générale qui pourra considérer tous les supports voulus. « Il faut une discussion entre les différents responsables des sites à fusionner, pour un référentiel d'indexation commun », souligne Gilles Batteux, président de Kentika ; « on prend beaucoup de précautions pour que les gens soient en mesure de communiquer ».

Gérer l'hétérogénéité

Pour certaines bases, Kentika a dénombré jusqu'à vingt-cinq types de documents à regrouper : documents bureautiques, ouvrages, mais aussi cartes, photos, vidéos, délibérations, communiqués de presse... Comment gérer cette hétérogénéité ? La clé réside dans un référentiel commun. « C'est la question la plus sensible quand on fusionne », prévient Eric Robert. Elsa Brosse précise : « On part sur des données renseignées différemment, la réflexion porte notamment sur les champs que l'on veut garder ». Gilles Batteux rassure : « L'outil peut accepter tous les cas de figure ».

En étudiant les bases à regrouper, on s'aperçoit qu'il y a toujours un tronc commun dans l'indexation : un titre, un descriptif, des mots-clés, une date, une source, à quoi s'ajoutent des éléments spécialisés. Il faut parfois choisir entre des thésaurus. « C'est le centre de documentation mère qui décide », constate Aidel. S'il y a fusion de thésaurus, décrit Kentika, on fait une analyse comparative et en général on garde celui qui est le mieux structuré, qui a un « taux de recouvrement » — une proportion de descripteurs en commun — le plus large. Le diable se cache dans les règles d'écriture, majuscule ou minuscule pour les auteurs, format de date, etc., gare à ces détails.

Il faut éviter que les données issues d'une base prennent le dessus. « Cela suppose des concessions », remarque Elsa Brosse. Par exemple, des documentalistes vont cesser de renseigner un champ, car les autres ne le faisaient pas.

Plusieurs phases

Vient le travail de préparation de la migration vers le logiciel centralisateur. « On est face à des personnes conscientes de la place du logiciel dans leur quotidien, c'est leur outil de travail », dit Eric Robert. Les éditeurs réclament un export de toutes les bases à fusionner, sous le format que connaissent leurs clients, d'Ascii à Unimarc, en passant par CSV ou XML.

Il peut y avoir un cahier des charges, plus ou moins fourni. « De toute façon, on procède à une phase importante d'analyse fonctionnelle », déclare Elsa Brosse.

Un calendrier est fixé. « Il faut s'attendre à un chantier de trois à six mois », annonce Gilles Batteux. Il y a plusieurs phases, une phase d'analyse fonctionnelle, donc, donnant lieu à de la réflexion, des questions, puis une phase de paramétrage, en recueillant toujours les questions et en apportant des réponses, enfin une phase de recette du projet, avec tests et correctifs.

En dernière phase, la saisie sur la ou les anciennes bases cesse pour permettre de basculer sur la base de fusion. Entre le soir et le matin, l'éditeur intervient et procède aux vérifications et ajustements nécessaires. Le lendemain, l'alimentation de la base cible reprend. Pendant ce temps, l'utilisateur aura pu poursuivre ses consultations sans interruption. Kentika fait le compte : « La migration elle-même représente un à deux jours d'accompagnement, un pour vérifier, un pour peaufiner ».

Problème des doublons

Parallèlement, ce processus aura montré si des documents ont fait l'objet d'une description trop globale ou trop fine et mieux vaut alors les « éclater » ou les fusionner, en accord avec les documentalistes. Il y a bien sûr le problème des doublons. « Par exemple, un doublon est perçu sur le nom de l'auteur », illustre Gilles Batteux ; « on applique alors une règle de transformation du type "nom de l'auteur suivi d'une virgule et d'un espace" et les contenus s'alignent ».

Autre point épineux signalé par Kentika, l'enrichissement d'exemplaire. On détecte deux ouvrages apparemment en doublon dans la base, mais s'agit-il vraiment des mêmes ? Il faut vérifier et si c'est le cas déclarer un exemplaire supplémentaire.

Quant aux abonnements, la fiche périodique devient commune. La réception peut être centralisée ; en cas de « simple » rapprochement ou mutualisation, chacun peut s'il le souhaite conserver ses abonnements.

Pour les règles de prêt éventuelles, Eric Robert avertit : « Les services qui se rapprochent n'ont pas toujours les mêmes, l'usager doit pouvoir s'y retrouver ».

Restera à finir de transférer les connaissances et compétences de façon à ce que chacun appréhende complètement la structure retenue et l'outil. Il ne s'agit pas de refournir toute une formation. « Certains savent déjà faire », déclare Eric Robert ; « ils peuvent former les novices, à moins qu'il soit préférable que PMB Services s'en charge, pour éviter, c'est humain, que les sachants prennent l'ascendant sur les non-sachants ».

Améliorations supplémentaires

La fusion ou le rapprochement peuvent avoir un impact sur le coût de la prestation de l'éditeur, selon l'augmentation des volumétries, les conditions d'hébergement (Saas), la maintenance ou l'assistance. Par ailleurs, ils sont l'occasion pour l'éditeur de proposer des améliorations supplémentaires. Ce que confirme Eric Robert : « La fusion permet aussi de voir ce que font les autres, c'est l'occasion de se moderniser ». Par exemple, les services qui ne proposaient qu'un Opac opteront pour le portail complet suite à la fusion, et des mises à jour seront de toute façon à effectuer : logo relooké, charte graphique, nouvelle communication...

Aidel également propose dans le projet l'apport de nouvelles fonctionnalités, pour faciliter le quotidien. Idem chez Kentika. De plus, l'interopérabilité et les interfaces de programmation applicatives (API) deviennent une obligation. Gilles Batteux décrit : « Des services documentaires vont vers la gouvernance de l'information ; ce souhait part généralement de la direction générale, on se situe dans un écosystème documentaire où le périmètre des contenus à réunir peut s'étendre et la technologie elle-même se trouve davantage sollicitée ». Cela va jusqu'à la création d'automates pour éviter des saisies manuelles et faciliter les flux d'information. Quand fusion peut rimer avec innovation.

Histoire d'une mutualisation ratée

Nicolas Despentès

Publié le 10/11/2022



© Adobestock

La mutualisation, c'est une histoire de volonté : « quand on veut, on peut ». Mais quand on veut plus... Ou comment perdre une énergie folle (et pas mal d'argent) dans une fusion des équipes sans projet, ni objectif. Et lâcher ses équipes au passage...

Dans la nomenclature des collectivités mutualisées, toutes sortes d'espèces existent : organigramme totalement mutualisé, organigramme partiellement mutualisé, organigramme mutualisé pour les services supports, services communs, organigramme totalement mutualisé sauf...

C'est à cette dernière catégorie, rare, que s'intéresse mon récit.

Juré, tout s'éclaircira

Lors de toutes ces réunions, souvent en visio car le cabinet est loin, et il a tiré sur les prix, il apparaît quand même une question, au début sibylline puis plus insistante : "pourquoi faire, cette mutualisation ultime ? Pour quel projet politique ?". À la surprise générale, les élus annoncent que cette interrogation, légitime ils en conviennent, trouvera sa réponse lorsque le dossier sera bouclé. Là encore, les directeurs.trices sont mal à l'aise, râlent un peu in petto, mais après tout, il y a une commande et le temps presse.

Les équipes travaillent tant et si bien, portées par leur enthousiasme à enfin clarifier leur mode de fonctionnement, à intégrer la dream-team des mutualisées, dont elles seules organigramme où tout le monde a sa place, se recentrent sur ses missions premières ou développent des compétences attendues, où une vraie transversalité est possible et où des schémas de coopération sont prévus.

L'heure des divisions

Cela a pris environ 6 mois, à grimpe forcée car il faut être agile. Ah oui, mais ... Entre temps, silencieusement, insidieusement, sournoisement, la période de lune de miel s'est achevée. Le maire et le président ne sont plus en mode chabada. Au contraire, ça tiraille : « c'est le foncier de ma ville-centre qui pâtit des constructions communautaires » ... « oui mais c'est l'EPCI qui prend en charge les investissements dans ta ville-centre » ... « la population municipale ne comprend pas que l'Agglo occupe la mairie » ... « oui mais moi je n'ai pas de bureau puisqu'à présent il en faut deux » ... Bref, que du très prévisible.

Tordu mais efficace

Au milieu de tout cela, voilà notre organigramme fraîchement mutualisé qui arrive sur leurs bureaux. Nos deux édiles le regardent, circonspects : quel est ce nouveau problème, qu'ils avaient oublié, qui leur tombe dessus ? Après avoir longtemps laissé trainer sous la pile croulante de dossiers nauséabonds, et parce que les syndicats s'en mêlent, ils trouvent une solution, chacun la leur, parce qu'il n'est plus très aisé de discuter.

L'EPCI a une idée tordue mais efficace : pris dans tous les problèmes de début de mandat (COVID, confinement...), ce dossier n'a jamais été discuté avec les élus communautaires, qui ne seraient sûrement pas d'accord pour donner encore un peu plus de poids à la ville-centre. Cette dernière a une idée parfaite quoique sournoise : c'est l'organigramme qui ne lui convient pas, et surtout, voire même uniquement, le directeur des services de l'EPCI proposé par les équipes pour être le directeur mutualisé.

Dynamite

Résumons-nous : la commune et l'EPCI ont dépensé déjà environ 50 000€, embauché des équipes déjà bien surbookées dans une réflexion sur une mutualisation qui les enthousiasme. Mais voilà, l'envie de finir ce dossier n'est plus là, c'est tiédeur à présent, ça obligerait à faire des compromis ... Alors nos édiles vont faire un dernier effort pour dynamiter le projet, et vont s'allier (la fin justifie les moyens) pour le faire échouer. Ils convoquent donc le directeur présumé, et lui proposent un CDD de 18 mois pour mener une mission de préfiguration de la fusion des services, après ciao, il pourra se trouver un autre poste ailleurs. « Comment?, se récrie celui-ci, outré. Vous me proposez un poste de chargé de mission, de gérer 70 personnes, de mener à bien ce projet, plus tous les autres qui courent encore, sans m'accorder votre confiance ? De plus, je suis titulaire ! Ce que vous proposez n'existe pas ». Bien sûr donc, il refuse, et refuse également par écrit lorsqu'il reçoit un courrier réitérant cette proposition de mise au placard dans 18 mois.

Consternés par une telle mauvaise volonté, les élus sont bien obligés d'enterrer la mutualisation. Ils organisent une petite messe, à laquelle ils ne viennent pas, ils envoient le DGS pour annoncer aux 70 agents qu'ils ont réfléchi pour rien (pardon : « pour créer les conditions à venir d'une collaboration nécessaire ») et nourri des espoirs vains d'évolution. Le dossier est clos, on ne les y reprendra plus.

Nouvelle espèce

Aujourd'hui ces services existent toujours. Ils se côtoient, mais ne travaillent plus ensemble, car ce qui a été déconstruit n'a pas été reconstruit. Ils ont encaissé en un an 15 départs d'agents dégoûtés et essorés. Il n'existe toujours pas de projet politique, pour quoi faire d'ailleurs, puisque devant l'hémorragie de compétences et de budget, la prudence et le recentrage sur les services de base ont remplacé l'ambition.

La nomenclature des collectivités mutualisées s'est enrichie d'une nouvelle espèce : celle des non mutualisés traumatisés. Espérons qu'elle reste un spécimen rare.

Centres de documentation : réussir sa mutualisation ou fusion

Le 04/03/2020 - Bruno Texier



"Travailler dans un réseau ne signifie pas travailler en réseau ; des résistances peuvent se manifester", estime Jérôme Pouchol.

Nouvelle stratégie, réforme, réorganisation, choix économique, digitalisation... Les raisons d'une mutualisation ou d'une fusion de centres de documentation peuvent avoir diverses origines. Au pied du mur, la question est la même : comment allons-nous nous organiser pour travailler ensemble et offrir à l'utilisateur final le service qu'il attend ? Un expert, Jérôme Pouchol, répond aux questions d'Archimag.



Jérôme Pouchol est conservateur en chef des bibliothèques, directeur de la politique documentaire du réseau Istres Ouest Provence et maître de conférences associé à l'université Pierre Mendès-France de Grenoble. Animateur du biblioblog « Bambou » et auteur de plusieurs publications, il a récemment dirigé l'ouvrage collectif « Mutualiser les pratiques documentaires : bibliothèques en réseau » (Presses de l'Enssib, coll. « La Boîte à outils », 2017). Comment rapprocher, voire fondre des bases documentaires, comment concilier des pratiques, améliorer une offre ? Voici ses conseils.

La réforme territoriale de 2015 a-t-elle favorisé la mutualisation des bibliothèques et des centres de documentation ?

Incontestablement. En accélérant le processus d'intercommunalisation du territoire, la loi NOTRe a renforcé une dynamique déjà à l'œuvre de mutualisation des bibliothèques municipales, qui s'opère en France dans un contexte de maillage territorial très dense des équipements de lecture publique (7 700 bibliothèques, couvrant 77 % des communes françaises), lesquels occupent le premier rang des réseaux culturels. D'après les derniers éléments statistiques dont nous disposons, qui datent de 2015, les établissements transférés aux établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) représentent 5 % de l'ensemble des bibliothèques territoriales, mais, au regard de la montée en puissance de ces transferts d'équipement, et sans compter les niveaux infra de coopération, on peut désormais parier raisonnablement sur un nombre à deux chiffres.

Du côté des centres de documentation, la réalité est plus complexe, qui tient beaucoup à la variété des types de structure et dispositifs en place au sein des différentes institutions œuvrant dans le champ documentaire (ministères, conseils régionaux, communes, etc.). Au niveau territorial, le regroupement de communes peut favoriser la création d'un service de documentation unique et centralisé, à destination de tous les agents intercommunaux, comme c'est par exemple le cas au sein du territoire Istres Ouest Provence avec son Centre d'information et de documentation Ouest Provence (Cidop).

Dans un autre cadre, le réseau Canopé et ses 102 « ateliers » de proximité constituent un bon exemple de mutualisation à grande échelle, avec des pratiques de coconstruction et d'intelligence collective qui servent au mieux la communauté éducative. Je pense également au travail de « facilitateur de liens » conduit par Stéphane Chevalier au sein du [réseau Must](#), qui met en synergie les opérateurs du patrimoine, des musées et de la documentation, sur les enjeux du numérique notamment. Ces différentes pratiques de décloisonnement et de mise en commun gagneraient à être également développées dans les centres de documentation des collèges et des lycées, lesquels fonctionnent encore à mon sens de manière trop isolée.

Ces mouvements de mutualisation créent-ils des réticences parmi les bibliothécaires et les documentalistes ?

Les professionnels de la documentation sont, dans leur ensemble, favorables, sinon même déjà aguerris (par une pratique associative notamment) à des logiques de coopération ou de mise en commun. Mais travailler dans un réseau ne signifie pas travailler en réseau et des résistances peuvent se manifester quand il s'agit de changer de système intégré de gestion de bibliothèque (SIGB), de partager les collections et les responsabilités documentaires, de transformer l'organisation, de redéfinir le périmètre des fonctions, etc.

Il y a aussi un certain nombre de représentations : le ou les gros vont manger les petits, le lien de proximité va se distendre, le travail au quotidien sera plus lourd et plus complexe... Autant de projections potentielles qu'il conviendra d'appréhender en amont du projet. Il ne faut surtout pas considérer la mutualisation comme une valeur qui va de soi pour chacun, l'adhésion à la philosophie du projet est un préalable essentiel, qui précède les questions plus effectives de calendrier, de formation, de fiche de poste, de réorganisation des services.

La mise en réseau vient nécessairement bouleverser nombre d'usages et de repères de travail, qui requièrent de nouvelles habiletés professionnelles et un rapport plus ouvert à son environnement de travail. La mécanique mutualiste n'opérera donc favorablement que si ces réalités ont été justement considérées, dans une conduite managériale privilégiant une démarche d'accompagnement et de facilitation.

Ces projets de mutualisation ne sont-ils motivés que par des raisons budgétaires ?

Non, je ne connais pas de réseaux qui se sont construits uniquement sur cette intention. J'affirme sans détour que les bibliothèques publiques ne survivront pas si elles ne se constituent pas en réseau. Pour exister face au web et avec lui le sentiment diffus — et plus ou moins fondé — que la connaissance et l'information sont désormais à la portée de tous, en tous lieux et à tout instant, les bibliothécaires et documentalistes doivent offrir une réelle valeur ajoutée à la population qu'ils desservent. La volumétrie des collections (ainsi maximisée en largeur et en profondeur avec la mise en commun des catalogues) en est une. La mise en synergie des compétences en est une autre, qui permet d'étendre le périmètre des services, que ce soit en matière documentaire ou d'action culturelle.

L'intérêt de la mutualisation est aussi de rationaliser les processus de travail en centralisant les services communs au réseau : circuit technique du document, navette, communication, ressources humaines, comptabilité, système d'information documentaire. Le gain en termes d'efficience est là incontestable, à condition que l'organisation conserve de l'agilité dans son mode de fonctionnement et dans ses perspectives d'évolution. À condition aussi que la population en perçoive une réelle plus-value, comme de bénéficier d'un service performant de réservation à distance et de circulation des documents, de ressources plus spécialisées et adaptées aux besoins de contexte, d'un dispositif communicationnel proactif, d'une offre dynamique d'actions culturelles, etc.

Les économies d'échelle ne sont pas pour autant à relativiser, notamment en matière de ressources numériques, car le coût des abonnements est très élevé et peu d'établissements peuvent prétendre en assumer seuls la charge, sinon à proposer une offre quantitativement et qualitativement réduite, donc peu attractive. Et c'est là sans compter les moyens humains (webmestre, producteurs de contenus, animateur de communauté...) et techniques nécessaires au fonctionnement et au développement d'une plateforme de services à distance.

Combien de temps faut-il pour préparer un projet de mutualisation ?

Le facteur de temporalité est nécessairement assujéti aux réalités de contexte. Il faut commencer par définir le niveau et le périmètre de mutualisation attendus, qui va de la coopération technique renforcée jusqu'à l'intégration communautaire complète,

avec une organisation fonctionnant en totale transversalité au sein d'une administration unique. La dynamique intercommunale est aussi subordonnée à l'histoire du territoire, à l'ancienneté de ses pratiques, à sa culture du « faire ensemble », ainsi bien sûr qu'aux réalités géopolitiques locales.

Chaque projet de mutualisation aura donc son calendrier (avec ses balises intelligiblement posées dans le temps) et sa méthode (nécessairement itérative), mais aucun ne devra brûler les étapes, notamment la toute première, consistant à convaincre l'ensemble des acteurs des bienfaits de l'entreprise mutualiste, pour la population desservie avant tout mais aussi pour eux-mêmes. Dans cet esprit, il importera de communiquer, à intervalles réguliers, sur les avancées du projet, qui diront sa vitalité comme, en creux, son irréversibilité.

Quoi qu'il en soit, aucun réseau de bibliothèques ne peut se construire en un ou deux ans, y compris dans un contexte à priori plus favorable de villes nouvelles. Les principes managériaux qui guideront sa mise en œuvre opérationnelle, notamment en termes de soutien méthodologique et logistique, seront déterminants. Ajoutons que la mutualisation est un processus toujours inachevé, autrement dit un « work in progress ».

Quelles sont les difficultés les plus fréquentes qui surgissent à l'occasion d'un projet de mutualisation ?

On serait tenté de mettre en avant la question des moyens (humains, techniques, financiers) et c'est là en effet un levier important pour la réussite d'une telle entreprise, même si celle-ci peut connaître des phases et niveaux de construction différenciés. Si le mode de gestion et de gouvernance relève d'un dispositif lourd et complexe (une « usine à gaz »), s'il ne s'appuie pas sur un cadre structuré et organisé, la mécanique mutualiste ne fonctionnera pas bien. L'organigramme de l'établissement est à cet égard éclairant et mon expérience de praticien comme de formateur en intra dans les réseaux documentaires me conduit à penser que celui-ci doit pouvoir croiser tout à la fois le vertical (arbitrage) et l'horizontal (mutualisation), en désignant des responsables (hiérarchiques et/ou de pilotage de projet) identifiés et reconnus pour leurs compétences en management transversal et en gestion de la qualité.

Une autre difficulté peut être liée au niveau requis de qualification et d'autonomie des agents ainsi confrontés à une mutation importante de leur environnement et de leurs pratiques professionnelles. Si ce niveau n'est pas suffisant et qu'une dynamique de construction des compétences n'est pas mise en œuvre (par des formations en intra et des dispositifs permanents de tutorat et d'autoformation) par la direction du réseau pour y remédier, le projet aura du mal à avancer et le surplus mutualiste ne sera pas véritablement tangible.

Que doit-on trouver dans « la trousse du mutualiste » ?

On doit y trouver des « savoir agir » et des « vouloir agir » particuliers, faits tout à la fois de méthode et d'agilité, une aptitude à travailler en mode projet, en coconstruction et en partage. C'est aussi un état d'esprit, qui repose sur un rapport non plus possédant, mais circulant à son outil de travail ainsi que sur la conviction que le réseau est plus grand que la somme des équipements qui le constituent, que la mutualisation peut être ainsi profitable à tous, grandissante pour chacun. Dans un tel cadre d'évolution, l'aptitude au changement, à la mobilité et au transfert de compétences est aussi un atout très précieux.

Comment aborder la question des logiciels professionnels ?

On doit les aborder de manière systémique et stratégique et ces deux conditions requièrent des compétences en informatique documentaire, mais aussi des aptitudes à la négociation et à la gestion de projet. C'est là à mon sens une question majeure car les choix logiciels sont aujourd'hui déterminants pour accompagner l'évolution d'un service culturel, à fortiori celui d'un réseau documentaire. Ces choix ne reposent pas que sur des critères techniques et fonctionnels (néanmoins déterminants), ils interrogent également le modèle économique (propriétaire ? open source ? communautaire ?) induit par tel ou tel logiciel, lui-même porté par une société (éditrice ou non) qui doit en assurer contractuellement le fonctionnement et l'évolution.

Il faut donc travailler de concert avec la DSI communautaire, sans pour autant lui laisser l'arbitrage décisionnel sur les choix logiciels et plus encore sur celui du système d'information documentaire à construire et à développer. Le bibliothécaire responsable du SID doit aussi s'appuyer sur des référents au sein du réseau, chargés de tester les nouvelles versions et de faire remonter les bugs de fonctionnement et souhaits d'évolution. On est donc là à la fois sur le champ du stratégique et de l'opérationnel et l'enjeu, rappelons-le, est au final celui du service rendu à l'utilisateur et, en matière informatique, celui-ci est de plus en plus exigeant, à juste titre. Rappelons enfin que le portail documentaire est l'outil qui concrétise le réseau et lui donne la plus grande visibilité institutionnelle.

La mutualisation entraîne-t-elle une redéfinition des métiers ?

La mise en réseau des bibliothèques ne remet nullement en question le cœur du métier, dans ses missions régaliennes de diffusion de la connaissance et de médiation culturelle. Elle en agrandit en revanche le cadre d'objectifs et en élargit le champ d'action, ce qui requiert une approche plus systémique des modes d'organisation ainsi qu'une capacité, sinon une appétence, à produire du commun... en commun.

Pour en comprendre l'esprit et le mouvement, je renvoie à cette définition de la mutualisation que j'ai proposée en introduction de l'ouvrage collectif que j'ai dirigé : « La mutualisation est un processus de mise en commun, entre une pluralité d'acteurs et d'organisations, de ressources matérielles ou immatérielles, dans le but de produire une valeur collective ajoutée, dont chacune des parties pourra s'emparer pour ses propres fins ».

Une mutualisation progressive des services RH à la carte

Publié le 26/08/2021 • Par Gaëlle Ginibrière



SGMAP

Depuis cinq ans, Bordeaux métropole mutualise les services des ressources humaines avec onze de ses communes membres.

[Bordeaux métropole (Gironde) 28 communes, 5 000 agents, 801 000 hab.] Pilotée au niveau de la direction des ressources humaines (DRH) et gérée au sein de quatre pôles territoriaux de la métropole de Bordeaux, la mutualisation des services RH est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2016, un an après la création de l'interco.

« Il s'est agi en premier lieu d'une mutualisation entre l'ancienne communauté urbaine et la ville-centre, à laquelle se sont jointes progressivement dix autres communes, qui ont transféré à la métropole une plus ou moins grande partie de leur gestion RH », explique Magalie Sabbah, directrice des ressources humaines mutualisée entre la ville, la métropole et le centre communal d'action sociale depuis avril 2021. C'est en effet une mutualisation à la carte qui a été retenue, en tout cas jusqu'au dernier mandat. Parmi les onze communes du pôle territorial ouest, six (de 150 à 1 300 agents) se sont montrées intéressées. « Cinq d'entre elles ont mutualisé presque intégralement la gestion de leurs ressources humaines, la sixième a opté pour la formation uniquement. Toutes conservent leurs procédures RH, leur régime indemnitaire... » souligne Quentin Braure de Calignon, responsable du service commun des ressources humaines pour le pôle territorial ouest (lire l'encadré ci-dessous).

Une fonction d'interface

Mérignac (1 300 agents, 70 100 hab.) a mutualisé, dès 2016, une dizaine de fonctions, dont celle des RH, impliquant le transfert de 200 personnes de la ville à la métropole. « Seul le dialogue social, c'est-à-dire la relation avec les syndicats et l'organisation des instances paritaires, a été conservé pour des raisons de proximité, de maîtrise du sujet et de sensibilité de la thématique », note Elodie Portelli, directrice générale des services (DGS) de Mérignac.

Cependant, la commune a veillé à maintenir un lien avec ses anciens agents, en les invitant aux vœux, en les informant par le biais du journal interne, afin de faciliter leurs missions de gestion RH. « Nous avons également créé une fonction d'interface entre la ville et le service commun RH : un directeur de projet occupe une mission de conseil, d'appui, porte la stratégie, la vision de la commune et supplée la DGS dans la gestion au quotidien de la relation avec la DRH mutualisée. C'est aussi important pour l' élu chargé des RH d'avoir un interlocuteur identifié au sein de la commune », précise Elodie Portelli.

Un coût figé

Conserver la main sur sa propre politique RH ne cantonne toutefois pas le service commun à un simple rôle d'exécution. « Nous sortons de six mois de dialogue social intense sur les 1 607 heures, pour lequel nous avons travaillé, avec succès, en équipe projet avec la DRH du pôle territorial ouest », se félicite la DGS de Mérignac.

Si les communes conservent leur approche propre, tout l'enjeu est aussi de geler le coût de la gestion des RH. « Pour les communes, le coût a été figé en 2014, lorsqu'a été lancée la démarche. Elles ne paient donc plus l'évolution de la masse salariale sur le personnel mutualisé. La métropole supporte le coût du glissement vieillesse technicité [GVT], en réalisant progressivement des synergies et des économies d'échelle », indique Quentin Braure de Calignon. Cinq ans après les pionnières, de nouvelles communes s'interrogent désormais sur l'opportunité de mutualiser leurs ressources humaines.

FOCUS

« Nous avons distingué la gestion courante des domaines d'expertise »

Quentin Braure de Calignon, directeur de la direction commune des ressources humaines du pôle territorial ouest [\(1\)](#)

« Un service commun RH ne peut travailler avec une commune que s'il la connaît très bien et qu'il y est intégré. C'est l'une des limites rencontrées dans les premiers temps de la mutualisation qui nous a incités il y a un an à réorganiser la direction commune de 60 agents. Nous avons distingué la gestion courante (recrutement, paie, carrière) des domaines d'expertise (retraites, formation, prévention, instances médicales et reclassement...). Pour la première, les gestionnaires sont dédiés à une ou deux communes, selon leur taille, les responsables d'équipe jouant le rôle de DRH pour ces collectivités. Pour les seconds, une mutualisation complète a été adoptée : la taille critique est atteinte pour spécialiser des agents sur ces dossiers, qui gagnent à être gérés par des experts de chaque sujet. Cette spécialisation devrait aussi amener une montée en compétences des agents, qui pourront bénéficier de formations ciblées sur leurs sujets. »

Notes

[Note 01](#) 11 communes, dont six mutualisées comptant 3 000 agents.

DOCUMENT 7

REPUBLIQUE FRANÇAISE
DEPARTEMENT DU RHONE



EXTRAIT DU REGISTRE DES DELIBERATIONS
DU CONSEIL MUNICIPAL

(Direction des Assemblées)

Délibération n° 2022/2134

Service commun de documentation - Prolongation de la convention entre la Métropole et la Ville de Lyon pour la période 2023-2027 par avenant (Avenant n°1)

Direction Contrôle de Gestion

Rapporteur : Mme HENOCQUE Audrey

SEANCE DU 15 DÉCEMBRE 2022

LISTE DES DELIBERATIONS AFFICHEE LE : 20 DECEMBRE 2022

DATE DE CONVOCATION DU CONSEIL MUNICIPAL : 8 DECEMBRE 2022

NOMBRE DE CONSEILLERS MUNICIPAUX EN EXERCICE AU JOUR DE LA
SEANCE : 73

DELIBERATION PUBLIEE LE : 23 DECEMBRE 2022

PRESIDENT : M. DOUCET Grégory

SECRETAIRE ELU : Mme ZDOROVITZOFF Sonia

PRESENTS : Mme PERRIN, M. DOUCET, Mme HENOCQUE, M. GODINOT, Mme VIDAL, M. BOSETTI, M. VASSELIN, Mme PERRIN-GILBERT, Mme RUNEL, M. LUNGENSTRASS, Mme AUGÉY, M. MAES, Mme DE LAURENS, M. MICHAUD, Mme NUBLAT-FAURE, M. HUSSON, Mme ZDOROVITZOFF, M. CHEVALIER, Mme DELAUNAY, M. GIRAULT, Mme GOUST, Mme DUBOIS BERTRAND, Mme PRIN, M. VIVIEN, M. EKINCI, Mme TOMIC, M. MONOT, Mme DUBOT, Mme BLANC, Mme CROIZIER, M. BLACHE, M. DUVERNOIS, Mme BORBON, M. HERNANDEZ, M. BILLARD, M. BLANC, Mme DE MONTILLE, M. SOUVESTRE, Mme BOUAGGA, M. PRIETO, Mme ROCH, M. BERZANE, M. ODIARD, Mme MARAS, Mme CABOT, M. ZINCK, Mme BRAIBANT THORAVALE, M. DRIOLI, M. GENOUVRIER, Mme ALCOVER, M. CHAPUIS, Mme BRUVIER HAMM, Mme FRÉRY, Mme GEORGEL, M. KIMELFELD, M. DEBRAY, Mme POPOFF, M. KEPENEKIAN, M. REVEL, Mme VERNEY-CARRON, Mme CONDEMINÉ, M. BROLIQUIER, M. OLIVER, M. CUCHERAT, M. LEVY, Mme BACHA-HIMEUR, M. SECHERESSE, Mme GAILLIOUT

ABSENTS EXCUSES ET DEPÔTS DE POUVOIRS : Mme LEGER (pouvoir à M. PRIETO), M. CHIH (pouvoir à Mme DUBOT), M. GIRAUD (pouvoir à Mme RUNEL), M. COLLOMB (pouvoir à M. CUCHERAT), Mme FERRARI (pouvoir à M. KIMELFELD)

ABSENTS NON EXCUSES :

2022/2134 - SERVICE COMMUN DE DOCUMENTATION -
PROLONGATION DE LA CONVENTION ENTRE LA
METROPOLE ET LA VILLE DE LYON POUR LA PERIODE
2023-2027 PAR AVENANT (AVENANT N°1) (DIRECTION
CONTRÔLE DE GESTION)

Le Conseil Municipal,

Vu le rapport en date du 28 novembre 2022 par lequel M. le Maire expose ce qui suit :

I- Contexte

Le pacte de cohérence métropolitain, adopté par délibération n° 2015-0938 du Conseil de la Métropole de Lyon du 10 décembre 2015 donne la possibilité d'étudier et de mettre en œuvre de nouvelles formes de coopération ou d'organisation entre la Métropole de Lyon et les 59 communes situées sur son territoire.

Dans ce cadre, la Ville de Lyon a proposé d'étudier la création d'un service commun en charge de la gestion des ressources documentaires entre la Ville de Lyon, la Métropole de Lyon et, le cas échéant, les autres communes qui le souhaitent. Le cadre juridique applicable aux services communs est fixé aux articles L 3651-4, L 5211-4-2 et L 5111-7 du code général des collectivités territoriales (CGCT).

Aucune autre commune n'a manifesté, dans le cadre de la phase d'appel à manifestation d'intérêt liée au pacte de cohérence métropolitain, sa volonté d'intégrer à court terme un tel service commun.

La Ville de Lyon, par délibération n° 2017-3464 du Conseil municipal du 20 novembre 2017, a approuvé la création d'un service commun de documentation entre la Ville de Lyon et la Métropole de Lyon à compter du 1^{er} janvier 2018 ainsi que la convention définissant les modalités d'organisation et de financement du service commun pour une durée de cinq ans.

II- Objectifs

Ce service de treize agents est rattaché à la Métropole de Lyon. Il est chargé de garantir la mise en œuvre de la fonction documentaire pour les deux collectivités.

Les principales missions opérationnelles du service commun sont :

- l'élaboration et le pilotage de la politique documentaire du service hors traitement de l'information purement politique des collectivités parties à la convention ;
- la veille, la collecte, la sélection et la mise à la disposition des utilisateurs du service commun, des informations parues sur des supports externes à la collectivité : journaux, revues, livres, sources internet, etc. La mise à disposition se fait sur place ou à partir du portail documentaire ;
- l'achat des ressources documentaires que ce soit pour l'usage propre du service ou pour ses utilisateurs : journaux, revues spécialisées, livres, accès à des bases de données et redevance pour la rediffusion d'informations au format numérique ;

- l'animation du réseau des correspondants documentation, points de contacts privilégiés du service auprès des directions.

Les enjeux de ce service commun résident dans :

- l'optimisation des ressources issues des deux collectivités ;
- le développement des synergies afin de proposer un service de qualité aux bénéficiaires du service commun.

III- Modalités de gestion du service commun

Le service commun est encadré par une convention définissant les modalités de gestion, de suivi et d'évaluation ainsi que les moyens nécessaires à l'exercice des missions du service et les conditions financières et modalités de participation financière pour la Ville de Lyon.

Selon les dispositions de la convention conclue entre la Ville de Lyon et la Métropole de Lyon, la Ville de Lyon rembourse annuellement à la Métropole de Lyon une participation financière portant sur les charges liées au fonctionnement du service, à savoir :

- les charges de personnel des agents rémunérés par la Métropole de Lyon affectés aux missions du service : salaires et charges de personnel y compris les renforts ponctuels ;
- les achats documentaires : charges imputables à la fourniture de la documentation nécessaire au fonctionnement du service (abonnements, bases de données, etc.) ;
- les frais de fonctionnement généraux : charges imputables au service (fournitures, formation, moyens bureautiques et informatiques, charges courantes des locaux, fluides, les contrats de services rattachés, etc.) fixées au taux forfaitaire de 15 % des charges de personnel ainsi que des achats documentaires.

La participation financière de la Ville de Lyon est fixée, d'une part, à une quote-part de 47 % des charges liées au fonctionnement du service et, d'autre part, à 100 % des actions réalisées au bénéfice exclusif de la Ville de Lyon.

Cette convention arrive à son terme le 31 décembre 2022.

Au terme de sa période initiale de mise en œuvre, la convention prévoit la possibilité d'une reconduction expresse pour une période d'égale durée, soit cinq ans, par avenant soumis aux instances délibératives respectives des deux collectivités.

Le comité de suivi, dispositif de suivi et d'évaluation du service commun, réuni le 6 avril 2022, a émis un avis favorable à la reconduction de la convention entre les parties. Le service commun a permis d'atteindre les objectifs attendus et répond aux attentes en termes de qualité du service rendu et de rationalisation des coûts.

Pour faciliter la gestion, les parties souhaitent modifier les dispositions relatives à la refacturation des prestations objets du service commun de documentation par un versement de la totalité de la participation financière en lieu et place d'un versement par acompte au cours du 1^{er} trimestre de l'année N, puis solde et régularisation au plus tard le 15 décembre de l'année N. Cet appel de fonds interviendra au cours du 1^{er} trimestre de l'année N+1 et permettra, dans un même temps, la régularisation au réel de l'activité du service commun.

Il est donc proposé au Conseil municipal d'adopter un avenant ayant pour objet de prolonger la convention pour une durée de cinq ans à compter du 1^{er} janvier 2023 et de modifier les modalités de versement de la participation financière.

Vu la convention ;

Où l'avis de la commission Finances - Commande publique - Administration générale - Promotion des services publics - Ressources humaines ;

DELIBERE

- 1- L'avenant n° 1 à la convention entre la Ville de Lyon et la Métropole de Lyon pour le fonctionnement du service commun de documentation est approuvé.
- 2- M. le Maire est autorisé à signer ledit avenant et le mettre en œuvre.

(Et ont signé les membres présents)
Pour extrait conforme,
Le Maire,

Grégory DOUCET