

COMPÉTENCES EN BIBLIOTHÈQUES TERRITORIALES : ENJEUX ACTUELS ET PROPOSITIONS DU VOLET « FORMER MIEUX » DU PLAN BIBLIOTHÈQUES

Lucie Daudin

Cheffe du bureau de la Lecture publique,
Service du livre et de la lecture, DGMIC, ministère de la Culture

Géraldine Lucerna

Chargée de mission Évolution des métiers des bibliothèques,
Service du livre et de la lecture, DGMIC, ministère de la Culture

Comment intégrer dans les équipes des agents à former sur les fondamentaux bibliothéconomiques, en tenant compte des évolutions sociales et sociétales contemporaines ? Au-delà d'un socle commun, comment accompagner le développement de compétences spécifiques pour atteindre les objectifs du projet d'établissement ? Ce défi traverse le volet « Former mieux » du plan Bibliothèques, que le ministère de la Culture déploie depuis cinq ans.

SUR les 35 000 professionnels faisant vivre les bibliothèques territoriales, 60 % exercent dans leur collectivité depuis moins de cinq ans¹. Ce renouvellement important des équipes s'accompagne d'une diversification des profils : en effet, 22 % des personnes travaillant en bibliothèque de lecture publique n'appartiennent pas à la filière culturelle. Cette diversité peut être le fruit d'une stratégie de recrutement émanant de la direction de la bibliothèque, dans une volonté de disposer de nouvelles compétences au sein de l'équipe, comme elle peut ne pas être choisie (pratique des reclassements notamment). Dans les deux cas, l'intégration de ces nouveaux agents, aux profils et parcours variés, engendre des besoins massifs en formation.

L'évolution des activités des bibliothèques territoriales nécessite tout à la fois de développer de nouvelles compétences, sans perdre de vue le maintien ou la revitalisation de compétences traditionnelles. Dans une volonté d'accroître l'attractivité des métiers

des bibliothèques, le défi majeur est d'acculturer les nouveaux profils, en favorisant l'acquisition des fondamentaux revisités à l'aune des enjeux contemporains, et la transmission croisée des compétences.

Ce défi traverse le volet « Former mieux » du plan Bibliothèques que le ministère de la Culture déploie depuis 2021 à travers dix mesures concrètes pour accompagner l'évolution des métiers. Les ressources produites ou en cours de réalisation ont vocation à servir de point d'appui à la communauté professionnelle pour construire un socle commun et identifier les compétences plus spécifiques, nécessaires à l'accomplissement d'un projet stratégique (projet culturel, scientifique, éducatif et social (PCSES), projet d'établissement, projet de service...).

Définir et construire un socle commun de compétences

Identifier collectivement les compétences partagées

Au sein d'une équipe, la cohésion du collectif peut passer par la définition d'un socle commun de compétences à co-construire. Pour accompagner cette démarche, les professionnels trouveront bénéfice à

¹ Ministère de la Culture et Centre national de la fonction publique territoriale (CNEPT), *Les personnels des bibliothèques territoriales et leur pratique de la formation : chiffres-clés*, 2022. En ligne : <https://www.culture.gouv.fr/Media/Thematiques/Livre-et-lecture/OLP-mediatheque/2022-Chiffres-clés-personnels-bibliothèques-territoriales>

utiliser le Référentiel national des compétences des bibliothèques territoriales². Cette boîte à outils est le fruit d'un travail collaboratif piloté par le ministère de la Culture, dont une version revue et augmentée est parue en 2025 grâce à la mobilisation d'une cinquantaine de participants pour l'écriture et la relecture collective des contenus. La nouvelle édition a été réalisée en tenant compte des suggestions d'amélioration et retours d'usage de la première version parue en 2022. Elle propose notamment un socle de compétences partagées, entendu comme le dénominateur commun « idéal » pour tous les membres d'une équipe, à adapter à chaque situation locale. Présenté de façon synthétique sous la forme d'un poster, il peut servir de point de départ à un échange collectif sur les compétences attendues pour, tout simplement, accueillir ensemble les usagers au sein de la bibliothèque :

- compétences généralistes, avec un accent fort porté sur les compétences relationnelles ;
- compétences métier, parmi lesquelles le domaine de compétences « Ressources documentaires » a été sensiblement étoffé au regard de la première version du référentiel, reflet de questionnements actuels de la profession sur son rapport aux collections ;
- compétences liées à des enjeux transversaux : accessibilité, citoyenneté et déontologie, numérique, transition écologique.

Le Référentiel national des compétences des bibliothèques territoriales est complété de nombreux outils³ à adapter et mobiliser pour accompagner un travail en interne sur les compétences communes. Deux exemples : la grille d'auto-diagnostic du niveau de maîtrise des compétences partagées peut être utile pour identifier les compétences à développer et les besoins en formation associés ; le mémo d'accueil du nouvel arrivant permet de lister les ressources à présenter à un nouvel agent au cours de ses premières semaines de prise de poste.

L'ensemble de ces ressources peut ainsi venir en appui du processus d'intégration de nouveaux agents aux profils de plus en plus diversifiés et aux besoins importants en termes en formation.

Accompagner le développement du socle de compétences

L'offre de formation actuelle aux fondamentaux est conséquente, avec une diversité d'organismes impliqués. Outre les possibilités offertes par le Centre

national de la fonction publique territoriale (CNFPT), on peut citer la formation d'auxiliaire proposée par l'Association des bibliothécaires de France (ABF) et les formations « de base » proposées par les bibliothèques départementales et les centres régionaux de formation aux carrières des bibliothèques (CRFCB). Pour autant, les besoins sont exponentiels et cette offre déjà riche gagnerait à être encore étoffée.

Lors des Assises nationales de la formation en 2021, la nécessité d'une formation de découverte des métiers, en ligne et en accès libre, est ainsi exprimée par les participants à cette large concertation, afin de répondre aux besoins liés au turn-over important que connaissent les établissements. En cours d'élaboration, ce projet co-porté par le ministère de la Culture et le CNFPT prendra la forme d'un parcours de formation en ligne à destination d'un large public. Il est destiné en premier lieu aux nouveaux agents et bénévoles en bibliothèque territoriale, mais également à toute personne qui s'intéresse aux métiers des bibliothèques (étudiants en phase d'orientation, actifs en reconversion). Sa maquette a été construite en prenant appui sur le socle de compétences partagées du Référentiel national des compétences des bibliothèques territoriales, afin de proposer des ressources pédagogiques pour sensibiliser les apprenants aux différents volets de l'activité d'une bibliothèque. Ces contenus auront vocation à être consultés en autonomie mais pourront également être réutilisés par les professionnels qui accompagnent les nouveaux entrants dans les métiers (encadrants, formateurs...). De nombreux points d'attention ont été identifiés, tel que l'adaptation du discours à un public néophyte et hétérogène, en évitant autant que faire se peut le jargon professionnel, et la diversité des environnements représentés (territoires urbains et ruraux, équipements de taille diverse).

L'objectif est en effet de proposer une image réaliste et moderne des bibliothèques de lecture publique dans toute leur multiplicité, et à cette occasion de déconstruire des clichés, voire une vision romancée des métiers. Ce projet de formation en ligne de découverte des métiers vise en parallèle à renforcer l'attractivité des métiers, dans la continuité de réalisations préalables telles que les guides *Les métiers, la formation et les concours des bibliothèques*⁴ et *La formation tout au long de la vie des professionnels des bibliothèques*⁵ ou encore la mise à jour de fiches métiers sur le site de l'Onisep⁶ (Office national d'information sur les enseignements et les professions).

2 Ministère de la Culture, *Référentiel national des compétences des bibliothèques territoriales*, 2025. En ligne : <https://www.culture.gouv.fr/thematiques/livre-et-lecture/documentation/publications/referentiel-national-des-competences-des-bibliotheques-territoriales-2025>

3 Ministère de la Culture, *Outils du référentiel national des compétences des bibliothèques territoriales*, 2025. En ligne : <https://www.culture.gouv.fr/thematiques/livre-et-lecture/documentation/publications/outils-du-referentiel-national-des-competences-des-bibliotheques-territoriales-2025>

4 Ministère de la Culture, *Les métiers, la formation et les concours des bibliothèques*, 2024. En ligne : <https://www.culture.gouv.fr/Espace-documentation/Publications-revues/Guide-Les-metiers-la-formation-et-les-concours-des-bibliotheques>

5 Ministère de la Culture, *La formation tout au long de la vie des professionnels des bibliothèques*, 2024. En ligne : <https://www.culture.gouv.fr/Espace-documentation/Publications-revues/Guide-La-formation-tout-au-long-de-la-vie-des-professionnels-des-bibliotheques>

6 <https://www.onisep.fr/metier>

Ce processus d'identification et d'acquisition des compétences fondamentales se conçoit au regard d'une réflexion plus globale sur l'ensemble des compétences à développer au sein d'une équipe.

Déployer toutes les compétences nécessaires au regard du projet stratégique

Construire des outils pour une gestion optimisée des compétences

Plusieurs outils peuvent être mis en place en interne, et en lien avec la collectivité, dans la perspective d'une gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP)⁷, processus dynamique qui vise à faire correspondre les compétences des agents aux besoins de la structure tout en accompagnant les parcours individuels.

Tout d'abord, une cartographie des compétences permet de visualiser les compétences présentes et celles à développer au sein de l'organisation pour atteindre les objectifs fixés dans le projet stratégique. En cohérence avec le projet politique de territoire, le projet stratégique comporte des pans prospectifs ou d'amélioration, au regard desquels pourront être identifiées des fonctions émergentes ou en transformation. Des domaines très variés sont concernés, parmi lesquels on rencontre fréquemment la transition écologique et la responsabilité sociétale, la participation citoyenne, les évolutions numériques. Ces dernières transforment, depuis plusieurs décennies et sous différents angles, les services rendus aux usagers par les bibliothèques et nécessitent de s'assurer de la permanence au sein de l'équipe de compétences à fois diverses et constamment renouvelées.

Un autre enjeu pour les structures concerne le développement de compétences selon différents niveaux de maîtrise. La sensibilisation des équipes peut, dans certaines conditions, reposer sur des agents ayant développé une compétence à un niveau pointu, voire proche de l'expertise. À titre d'illustration, le ministère de la Culture mène actuellement une réflexion avec un groupe de travail sur les fonctions pouvant être dévolues à des « référents accessibilité » ; être en mesure de sensibiliser les autres agents au bon accueil de publics en situation de handicap est considéré comme faisant partie intégrante des compétences nécessaires pour mener à bien leurs missions.

Identifier et proposer des formations associées

L'identification des compétences restant à déployer ou à consolider au sein de la bibliothèque vient nourrir un plan de développement des compétences, dont

l'approche est centrée sur l'accompagnement des parcours professionnels en incluant différents dispositifs pouvant répondre aux besoins individuels et collectifs. Les besoins en formation sont exprimés au regard des compétences à développer, sachant que les organismes de formation aux métiers des bibliothèques peuvent s'appuyer sur le Référentiel national des compétences des bibliothèques territoriales pour concevoir ou actualiser leur offre, et construire des parcours de formation avec des objectifs pédagogiques définis au regard des compétences à acquérir.

À l'échelle régionale, dans le cadre du volet « Former mieux » du plan Bibliothèques, des coordinations de l'offre de formation ont été impulsées ou renforcées entre acteurs des bibliothèques et de la formation, à l'initiative des DRAC⁸ et du CNFPT. Elles permettent aux acteurs d'identifier les besoins les plus importants en matière de formation pour les équipes travaillant en bibliothèques, puis d'articuler les offres des différents organismes de formation, de les rendre plus lisibles et accessibles, afin de mieux répondre aux attentes des établissements.

Co-construire les compétences au sein d'une organisation apprenante

Dépasser les silos usuellement mis en place dans le cadre de nos organisations et favoriser la diversification des activités peut également permettre de cultiver les différentes compétences nécessaires à l'établissement. Dans un contexte de renouvellement fréquent des équipes, c'est aussi mener un travail pour favoriser l'attractivité et la fidélisation : les directions de bibliothèques vont trouver intérêt à permettre aux agents nouvellement arrivés, quels que soient leur parcours et leur profil, de mobiliser les compétences déjà en place, tout en leur donnant les moyens d'en acquérir de nouvelles et ainsi de diversifier progressivement leurs activités. Par exemple, un agent issu du secteur de l'animation pourrait assez rapidement contribuer aux actions de médiation en proposant des activités ou en assurant des accueils de groupes d'enfants, tout en acquérant au fil du temps des connaissances de plus en plus solides sur la production éditoriale jeunesse, qui lui permettront à terme d'utiliser dans sa pratique aussi bien les titres fondateurs de Maurice Sendak ou Tana Hoban que les titres les plus contemporains de Lucie Félix ou Claire Dé. Mais il serait aussi possible de lui proposer de se former en interne à la gestion des collections pour participer progressivement au suivi d'un fonds documentaire, ou encore d'acquérir le savoir-faire nécessaire pour mener des ateliers avec des groupes d'adultes.

Ce jeu d'équilibre subtil repose sur une organisation agile, avec des fiches de poste adaptables et un

⁷ La GEPP prend la suite de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

⁸ Directions régionales des affaires culturelles, services déconcentrés du ministère de la Culture

travail en mode projet qui promeut la transversalité, permet aux agents de s'investir en tenant compte de leurs appétences et facilite le partage de compétences. Dans une perspective d'intégration des nouveaux profils, en parallèle d'un processus de formation continue, la bibliothèque a tout à gagner à favoriser la transmission et le transfert croisé de compétences entre les agents, au travers d'un système de temps d'échanges stimulant l'intelligence collective.

Ouvrir une nouvelle séquence « Former mieux » ?

Le volet « Former mieux » du plan Bibliothèques, à travers ses différentes réalisations, a eu pour objectif d'accompagner l'évolution des métiers et des compétences en bibliothèque territoriale en portant des mesures concrètes et en proposant des outils opérationnels aux professionnels, dont ceux cités dans cet article. La mise en œuvre de ce plan arrive aujourd'hui presque à son terme.

Au printemps 2026, reste à finaliser le travail de rénovation des textes statutaires de la filière culturelle de la fonction publique territoriale, lancé par le ministère de la Culture et le Conseil supérieur de la fonction publique territoriale, et dont l'aboutissement est espéré pour 2027. Il a pour objectif de faciliter l'organisation des concours et de « dépeussier » les missions pour favoriser l'attractivité des métiers et la diversification des profils, entendue comme un levier pour répondre à des besoins en compétences multiples.

Et après ? Au gré des transformations de la société, le travail en bibliothèque continuera à évoluer, les attentes des professionnels et les besoins de formation demeureront importants, la nécessité d'un travail partenarial se renforcera. On ne peut s'arrêter là. Il nous faut collectivement poursuivre la construction de parcours de formation et la conception de nouveaux outils. L'invention d'un nouveau volet « Former mieux » est désormais à notre agenda pour les années à venir. 🕒