

# Expérimentation du cycle de directeur de bibliothèque à l'Inet

L'élaboration des référentiels emplois, activités et compétences pour les bibliothécaires et les directeurs de bibliothèque conduite par le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) a fait l'objet d'une large concertation avec le monde professionnel et de la compétence d'un groupe d'experts où figurait notamment l'inspection générale des bibliothèques. C'est sur ce travail que les cycles de formation professionnelle pour des métiers des bibliothèques et centres documentaires ont été construits.

## Alain Scève

Institut national  
des études territoriales  
alain.sceve@cnfpt.fr

Le cycle « Bibliothécaire » (entendu ici au sens générique du terme) constitue le socle de référence du métier source, utile à la définition des formations des personnels des bibliothèques. Les référentiels de formation de ce cycle servent notamment de base de référence et de dialogue pour la formation initiale des bibliothécaires ; ils constituent en outre les prérequis exigibles pour l'accès au cycle « Directeur », spécialisation du métier de bibliothécaire. Le cycle « Directeur de bibliothèque » expérimenté en 2005/2006 par l'Institut national des études territoriales (Inet) s'adressait en priorité aux directeurs de bibliothèque nouvellement nommés et à des bibliothécaires à fort potentiel pressentis comme des directeurs en devenir.

## Rappel des intentions du cycle « Directeur de bibliothèque »

### *Une contribution du CNFPT et de l'Inet aux orientations de politiques publiques*

Ce cycle expérimenté par l'Inet visait à mettre les directeurs de bibliothèque en situation de définir et de proposer des orientations adaptées aux enjeux des collectivités territoriales au travers de leurs missions de contribution à la formation, à l'information et à la culture.

Il affichait aussi l'ambition de tirer pleinement parti de l'expansion des bibliothèques publiques et d'œuvrer à enrayer la baisse du nombre des inscrits constatée par la Direction du livre et de la lecture du ministère de la Culture et la Communication. En ce qui concerne l'évaluation des politiques publiques, de nombreux élus constataient que, malgré les importants investissements quantitatifs en équipement et en ressources humaines consentis pour leur bibliothèque,

Après avoir été responsable régional de formation auprès du CNFPT Champagne-Ardenne, **Alain Scrève** est responsable Développement-Études à l'Inet. Il est l'auteur de « La relation emploi-formation au CNFPT: l'exemple de la lecture publique », BBF, 2003, n° 1.

l'impact en termes de résultat n'était pas probant, voire se révélait contre-productif. Si l'explication relevait de causes multiples, les travaux de mise à plat des activités des directeurs avaient mis en lumière des problèmes de méthode tant dans l'analyse des besoins de la population que dans la définition de l'offre documentaire, ou encore dans la modernisation des options et procédures traditionnelles d'acquisition et de traitement des documents.

Mais l'emploi de directeur de bibliothèque n'avait pas vraiment été non plus considéré comme un métier doté de savoir-faire particuliers le distinguant du métier de bibliothécaire dans toutes ses dimensions de cadre supérieur de la fonction publique territoriale. De ce fait, la plus grande partie des professionnels en exercice n'avait pas été formée aux principes et méthodes de management public, pourtant désormais indispensables à leur rôle d'aide à la décision auprès des élus et à la définition des orientations des établissements qui leur sont confiés.

Les directeurs d'établissements se trouvaient ainsi trop souvent amenés à perpétuer des usages et des pratiques empiriques en lieu et place de choix et de priorités explicites et maîtrisés. Il leur était ainsi difficile de parvenir, d'une part à inscrire les missions des bibliothèques au cœur des enjeux et des politiques publiques locales, et d'autre part de prendre toute leur part dans l'effort de modernisation de la fonction publique territoriale, que ce soit en matière de management stratégique, de gestion des ressources humaines, de contrôle de gestion ou, plus généralement, de contrôle et d'évaluation. Toutes choses compromettant la qualité de leur collaboration avec les élus et de leur

insertion dans l'infrastructure administrative de la collectivité.

L'Inet, qui a vocation à former tous les cadres supérieurs des collectivités contribuant, aux côtés des élus, à la définition, au pilotage et au management des politiques publiques, a proposé d'ouvrir ce cycle à titre expérimental à des directeurs nouvellement nommés ou en devenir.

## *Des orientations stratégiques fondatrices du cycle*

Pour pallier le risque de détournement de la famille professionnelle lors du recrutement des directeurs, l'Inet a recentré la formation autour du cœur du métier, lequel est composé à parité d'une culture managériale et des activités centrales du bibliothécaire.

Les objectifs étaient donc de réorienter les valeurs professionnelles vers l'attention aux politiques publiques locales, l'analyse des besoins, l'évaluation, de faire du développement des ressources documentaires un projet cohérent et intellectuellement maîtrisé, de réhabiliter la fonction de médiation et de privilégier les partenariats pertinents, en favorisant la coopération transversale et en évitant les actions redondantes.

Cette expérimentation a permis d'améliorer sensiblement les mises en phase entre les équipes de direction générale, constitutives du cœur de cible de l'Inet, et un public plus périphérique tel que les directeurs de bibliothèque, comme le seraient leurs homologues en charge d'autres services des collectivités. Ce continuum d'activité de l'Inet vers un public distinct de celui des directeurs généraux de collectivités constitue à l'expérience une solution adaptée au risque de rupture managériale entre le premier et le second cercle managérial.

## *Les objectifs du cycle*

Deux objectifs majeurs structurent ce cycle: la définition des rôles et des contributions de la bibliothèque dans

le cadre des enjeux sociaux, économiques et culturels de la collectivité, et la conduite d'un projet d'établissement au service d'un territoire.

Ces objectifs découlent de ce que le directeur doit avant tout, dans un monde où les valeurs, les institutions et la technologie de l'information sont en mouvement, construire et donner du sens aux rôles traditionnels de la bibliothèque et de la documentation territoriale pour les réinsérer pleinement parmi les enjeux de la collectivité. Il se doit ensuite de faire de son expertise et de sa vision prospective une proposition cohérente et planifiée, en lien avec les priorités de la collectivité. Il lui revient encore d'impulser et d'accompagner les modalités de réalisation, puis d'analyser et enfin de rendre compte des résultats obtenus.

## *La mise en œuvre du cycle*

### *Approche par les contenus*

Pour le déploiement du cycle, l'Inet a opté pour la mobilisation des savoir-faire de deux acteurs complémentaires, à partir d'un cahier des charges Inet:

- L'École nationale d'application des cadres territoriaux (Enact) de Nancy, pôle de compétence culture pour la mise en œuvre du module « Action culturelle », visant à la définition des finalités de ce volet, à la construction de partenariats stratégiques et à celle de projets d'actions culturelles pertinents.
- L'École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques (Enssib), pour deux modules correspondant à ses zones d'excellence, le « Pilotage de la politique documentaire » et la « Fonction recherche ». Il s'agissait d'une part de définir, formaliser et coordonner les orientations documentaires pour en faire un projet cohérent, maîtrisé et inscrit dans la durée, et d'autre part d'analyser les pratiques, de modéliser des procédures, et de capitaliser

les travaux de recherche. Au-delà de l'alliance naturelle pour l'adjonction des savoir-faire, ce choix de collaborer avec l'Enssib traduit aussi la volonté à terme de favoriser les brassages entre bibliothécaires territoriaux et de l'État, dans l'optique d'une meilleure porosité des pratiques respectives. Le rapprochement des institutions invite à celui des professionnels dans l'action.

Pôle de compétence sur la discipline « management stratégique », l'Inet a conduit en direct six modules et mis en œuvre le dispositif d'évaluation des acquis. Le module dédié à l'aide à la décision, « missions des bibliothèques et politiques publiques », vise à élever d'un cran le positionnement du directeur en l'amenant à croiser les caractéristiques d'un territoire et d'une population à desservir avec les missions des bibliothèques, et à utiliser l'analyse stratégique comme préalable au management. Les deux modules orientés vers un management plus opérationnel, « définition d'une stratégie de service » et « pilotage des équipes » s'orientaient, pour le premier vers la définition des processus, procédures et options d'organisation cohérents avec le projet de développement de la bibliothèque, et pour le second vers la mise en cohérence des objectifs et des ressources, lesquelles doivent être optimisées de manière durable par l'usage de modes transversaux, collaboratifs et de réseaux.

Les modules d'essence plus procédurale sont consacrés aux leviers de l'action : finances, achat public, ressources humaines, et destinés à un meilleur ancrage de ces fondamentaux pour la gestion quotidienne. Enfin, le module « évaluer en bibliothèque » invite à coupler conception, programmation et mise en œuvre avec la culture de l'évaluation, afin d'élaborer collectivement un dispositif d'évaluation pertinent, susceptible de servir de base de référence et de dialogue entre tous les acteurs d'une bibliothèque.

### Renforcer la mutualisation des formations aux métiers des bibliothèques

L'inspection générale des bibliothèques a été dès le départ associée par le CNFPT, avec d'autres représentants de la profession, à la conception des cycles de formation dédiés aux métiers des bibliothèques.

Cette collaboration a permis de cerner les difficultés rencontrées tout particulièrement dans l'exercice du métier de directeur. Au fil des différents modules, les stagiaires ont pu ainsi prendre conscience des dysfonctionnements qu'engendre la méconnaissance des enjeux stratégiques pour une collectivité.

Parmi ces derniers, je citerai l'insertion de la bibliothèque dans une dynamique de développement des territoires, en lien avec les politiques publiques conduites par les décideurs locaux, ou encore la responsabilité intellectuelle du directeur quant aux acquisitions des documents, qui implique la conduite d'un projet documentaire validé et pérennisé.

Les exigences liées au métier de directeur sont d'ailleurs régulièrement rappelées par l'IGB lorsqu'elle est amenée à établir des constats de carence au cours de ses missions de contrôle.

La mise en œuvre du cycle s'est faite avec la contribution de l'Enssib sur les fondamentaux du métier, que les conservateurs des deux fonctions publiques partagent de par leur formation commune. Cette collaboration pourrait augurer une mutualisation renforcée dont les futurs employeurs tireraient un grand bénéfice. En effet, les questions des politiques publiques sont désormais au cœur de l'exercice du métier de conservateur, quel que soit le type de bibliothèque : l'expérience de l'Inet, qui coproduit déjà avec l'Ena un module commun aux élèves administrateurs de l'État et territoriaux sur les « Territoires », enrichirait la formation des élèves conservateurs

d'État en ce qui concerne la perception des nouvelles frontières mouvantes de l'action publique entre l'État et les collectivités.

#### Maîtriser le marché de la formation des professionnels des bibliothèques

Présidente du jury à la demande du directeur de l'Inet, Gilles Da Costa, j'ai mesuré la pertinence du schéma d'évaluation mis en place pour évaluer les capacités des stagiaires de ce cycle expérimental. Les participants ont présenté, sur la base d'une commande de leur employeur, des projets d'établissement, des schémas d'extension de la lecture publique sur de nouveaux périmètres territoriaux ou encore des refontes de la politique documentaire. Dans le contexte démographique actuel, le CNFPT propose par ce dispositif aux employeurs une procédure d'identification ou de validation, au sein de leurs équipes, de directeurs potentiels.

Avec les 280 métiers dont il a la charge au sein de la fonction publique territoriale, le CNFPT est souvent perçu comme le plus généraliste des opérateurs de formation pour les bibliothèques. Par la production des référentiels « métier » et des deux cycles professionnels « Bibliothécaire » et « Directeur », cet établissement a démontré sa capacité à maîtriser le marché de la formation. Il le confirmera si, en sus de la production des cycles, il en organise une diffusion dans le réseau des délégations régionales ou des Enact. L'architecture modulaire des cycles le permet, et la professionnalisation des cadres des bibliothèques en serait facilitée.

*Danielle Oppetit*

Inspection générale des bibliothèques

#### Approche par les acteurs

Dix-huit candidats ont été retenus par le jury après une sélection comportant un triple objet.

Il s'agissait tout d'abord de vérifier que chacun des candidats détenait des compétences avérées quant à l'emploi source de bibliothécaire, l'emploi de directeur étant nécessai-

rement positionné comme une spécialité du précédent.

Deuxième critère du choix, la mesure de l'engagement des candidats et d'un possible retour sur investissement s'imposait pour un cycle de cette nature. Ce cycle, conçu comme un dispositif de développement des compétences, supposait que chacun des participants ait un regard lucide

## EXPÉRIMENTATION DU CYCLE DE DIRECTEUR DE BIBLIOTHÈQUE À L'INET

sur ses zones d'excellence mais aussi sur ses zones de progrès pour pouvoir optimiser le processus d'apprentissage. Cela supposait également qu'il ait visualisé des champs de progrès de certaines pratiques professionnelles, et ce si possible en concertation avec l'employeur, dans le cadre d'un contrat de changement.

Évaluer la viabilité du projet professionnel notamment pour ceux des candidats qui n'étaient pas en situation de direction d'établissement constituait le troisième objectif. À partir des compétences acquises jusqu'alors et au regard de celles d'un directeur de bibliothèque, le candidat devait argumenter sur la pertinence du choix de ce cycle pour combler le delta entre sa situation actuelle et celle projetée.

Les stagiaires se répartissaient à parité entre des directeurs en fonction, dont, pour la plupart, le changement de niveau de responsabilité avait précédé l'évolution statutaire (plus de bibliothécaires au sens statutaire du terme que de conservateurs, malgré deux promotions effectuées en cours de cycle), et des non-directeurs présentant quasiment tous la particularité d'exercer une responsabilité managériale en sus des responsabilités documentaires (directeur adjoint, responsable d'un département, du réseau, ou de l'ensemble de la politique documentaire). Cette observation laisse présager que les non-directeurs relevaient de « viviers » constitués par les collectivités pour l'organisation de leur gestion prévisionnelle des compétences.

La configuration du groupe constitué reflétait assez bien la pluralité des situations des bibliothèques (bibliothèques municipales, intercommunales, départementales, zones urbaines et rurales, diversité des niveaux de ressources des collectivités et des bibliothèques...). Cette diversité a constitué une véritable richesse, constitutive en elle-même d'une source d'apprentissage. Outre les témoignages et analyses apportés de l'extérieur, les ressources internes des participants ont

été constantes et l'engagement réel, nécessaire dans ce type de formation, a dépassé les espérances initiales.

Selon le principe de la formation tout au long de la vie, le groupe mixait de jeunes directeurs en formation initiale et des collègues plus

avancés dans la carrière, au titre de la formation continue. Ce brassage rompait avec l'idée reçue selon laquelle les besoins des uns et des autres seraient compartimentés. Cette mixité était assortie d'une REP (reconnaissance de l'expérience pro-

### Carnet de voyage au centre du management

#### – Comment êtes-vous parvenus à ce cycle structurant du CNFPT et plus particulièrement de l'Inet ?

Les travaux du CNFPT et de son pôle de compétences lecture publique sur nos métiers de bibliothécaires et de directeurs de bibliothèque, avaient mobilisé la profession et nombre d'entre nous avaient salué ces dernières années la mise en œuvre du cycle « Bibliothécaire » dont la vocation était de restructurer les fondamentaux de la profession. Pour autant, nous attendions cette formation complémentaire aux fonctions de direction d'une bibliothèque, pour laquelle le paysage de la formation professionnelle, pourtant vaste dans notre secteur, n'offrait pas d'accompagnement jusqu'alors. Nous attendions donc de ce cycle le renforcement de nos compétences de direction, d'autant que certains d'entre nous exerçaient des fonctions de direction sans être titulaires du grade de conservateur. Ce décalage entre la fonction et le statut rendait plus sensible encore la recherche de légitimation par les compétences, ce vers quoi était résolument tourné ce cycle. L'argument de l'Inet selon lequel ce dispositif produirait des effets avant même son achèvement a sans doute été percutant auprès de nos employeurs. Nous pouvons dire aujourd'hui que cet engagement a été tenu.

#### – Vous souvenez-vous de votre première impression lors du démarrage du cycle ?

Nous partîmes dix-huit ce jour de décembre 2005, après l'étape de sélection effectuée par l'Inet, avec des attentes fortes, mais aussi quelques appréhensions, dans la mesure où nos représentations sur l'institut le situaient comme la « Villa Médicis du management » exclusivement ouverte aux administrateurs territoriaux. Dans son discours d'accueil, le directeur Gilles Da Costa a immédiatement levé cette fausse représentation en positionnant l'Inet comme le centre de ressources de tous les A+ actuels et en devenant, affirmant la richesse pour la fonction publique

territoriale de ce brassage multifilières qu'il entendait développer.

#### – Quel regard portez-vous sur ce cycle un an après ?

La puissance de ce dispositif a d'abord résidé dans sa capacité à fixer les principes managériaux au cœur même de notre identité de bibliothécaires. Pas de placage, pas de couche de vernis sur le dessus, mais des injections au centre qui nous ont conduits à nous interroger sur l'essence même de notre fonction, à modifier l'ordonnement et la valeur relative de chacune de nos activités, et ce avec un respect constant de notre identité professionnelle. Des remises en question, oui, mais avec une précision chirurgicale.

L'Inet a joué sur toute la gamme des moyens : une architecture claire, des modules thématiques bien construits et pertinents, des intervenants de haut niveau, des méthodes pédagogiques éprouvées et un accompagnement et une coordination efficaces.

La production d'un projet au sein de la collectivité d'appartenance a permis de concrétiser, de finaliser et d'évaluer les apprentissages tout en renforçant le lien avec notre employeur durant cette période de professionnalisation.

Presque un an après, au cours de nos échanges post-formation et à la faveur de la création en cours de notre association des anciens du cycle directeur de bibliothèque, nous mesurons clairement les bénéfices de ce temps de formation par une posture aujourd'hui plus stratégique, plus distanciée et par une meilleure articulation de notre action avec nos directions générales. Cette meilleure fluidité, ce langage et cette culture partagés rendent plus efficaces notre contribution aux politiques locales conduites sur les territoires.

Entretien avec *Sophie Perrusson*,  
directrice de la médiathèque  
de Levallois,  
et *Laurent Wiart*,  
directeur du réseau  
de lecture publique d'Arras

fessionnelle) pour servir le principe d'individualisation des parcours.

La solidarité du groupe constitué n'a pas nui à l'intégration de stagiaires complémentaires qui optaient pour un usage partiel du dispositif dans une logique de recherche de perfectionnement ciblé sur un ou deux modules.

Tous les participants sont allés au bout de l'engagement, réalisant une production calibrée de telle sorte qu'elle devait permettre au jury d'apprécier l'intégration des acquis visés par le cycle, à savoir: la maîtrise des enjeux de territoire, la contribution à la définition d'orientations stratégiques, la conduite de l'action selon des principes de cohérence et d'efficacité, la construction d'outils de pilotage. Au final, l'expression « le stagiaire acteur de sa formation » prenait ici tout son sens.

### Le positionnement du cycle et de sa démarche dans l'actuelle évolution de la formation professionnelle

Le rapprochement des branches professionnelles, l'approche par les compétences, la création de cycles structurants autour des métiers, initiés par le CNFPT au début des années 2000, apparaissent aujourd'hui comme des tournants stratégiques. Les griefs adressés à la formation professionnelle en général résidaient dans son insuffisante connexion avec les réalités professionnelles et sa faible capacité à professionnaliser en temps réel, a fortiori à intégrer une démarche prospective pour préparer les acteurs de terrains aux différents scénarios des futurs possibles.

Cinq ans plus tard, les lois de mai 2004 pour le secteur privé et de février 2007 pour la transposition au secteur public reposent sur deux concepts majeurs: la professionnalisation et le maintien, voire le développement de l'employabilité.

Captant les signaux en amont, le CNFPT a mis en place les pôles de compétences dont la vocation antici-

#### Le rôle du label Inet: témoignage d'un directeur de collectivité

La demande d'inscription au cycle d'un de nos agents n'est pas venue de la direction générale des services. Elle s'est faite à l'initiative du directeur de la médiathèque, Didier Desmottes-Pichon, et dans ce cas d'espèce j'encourage systématiquement ce type de démarche, qui plus est lorsqu'il s'agit d'un cycle de formation dispensée par l'Inet. Il s'agit là, à mon avis, d'une garantie de qualité. En choisissant l'Inet, la collectivité est assurée de voir la formation de l'un de ses cadres centrée à la fois sur un haut niveau de professionnalisme mais aussi sur la problématique managériale de notre environnement territorial.

#### Le retour de formation: un bonus pour le cadre et l'organisation

Les retombées internes d'une formation fondée sur l'analyse prospective du métier, sur la sensibilisation à l'approche stratégique du management, ont été remarquables.

Cette formation a contribué à enrichir et améliorer le langage commun indispensable à une relation dynamique entre une direction générale et un cadre culturel. Elle a aussi permis de formaliser un projet professionnel de développement de la structure médiathèque grâce à la concertation tripartite employeur, cadre en formation, Inet.

*Alain Bensakoun*  
Directeur général des services  
Ville et communauté  
d'agglomération d'Alès (Gard)

paient les observatoires prospectifs cités dans la loi de 2004. L'établissement, à la même époque, a segmenté son offre entre « actions modulaires » courtes, pour l'ajustement à la marge de compétences ciblées selon une démarche d'individualisation, et « cycles professionnels », pour répondre à un besoin plus global de professionnalisation.

Ainsi le CNFPT a-t-il adopté une posture d'anticipation au regard de la loi de février 2007. Si la branche professionnelle « lecture publique » constitue l'objet de cet article, il est à noter que la même démarche a été conduite pour le social, le sport, le management, les finances, les ressources humaines, parmi d'autres exemples.

### Le devenir de ce cycle et la généralisation des formations pour la lecture publique

L'Enact de Nancy a pris récemment la responsabilité du pôle de compétences « Lecture publique ». Pôle d'excellence « Culture », cette Enact a apporté dans un premier temps son expertise à l'Inet dans une logique de coopération interne. Pour la seconde version de ce cycle, enclenchée en 2007, l'Enact en assure le portage. Ce transfert fait suite à l'investissement de l'Enact pour les cycles « Bibliothécaires » depuis quatre ans. La nouvelle responsable du pôle lecture, Jenny Rigaud, a impulsé auprès des trois autres Enact la diffusion du cycle « Bibliothécaire », et s'emploie depuis peu à reformater l'ensemble de l'offre nationale à destination de la lecture publique. Le transfert permettra aussi une diffusion plus locale, soit sous la forme de cycles, soit sous une forme plus modularisée qui permettra de structurer l'ensemble de l'offre selon un maillage territorial pertinent autour des quatre Enact ou de délégations régionales.

La direction du CNFPT met en place un système de modélisation et de démultiplication de l'offre de formation pour tous les secteurs professionnels afin de répondre quantitativement et qualitativement aux fortes demandes de formation. La mise à niveau qualitative étant faite notamment pour la lecture publique, il appartiendra à l'Enact et à son directeur Jean-Jacques Duffourc d'impulser une diffusion harmonieuse sur le territoire, soit sous la forme de cycles pouvant s'inscrire dans une logique de professionnalisation pouvant donner lieu à une certification, soit sous une configuration modulaire pour satisfaire à des besoins plus ponctuels de perfectionnement.

*Juillet 2007*