

LA MEDIATHEQUE PIERRESVIVES, LIEU DE FORMATION ET D'EXPERIMENTATION : DES OUTILS AU PLAIDOYER

**MEDIATHEQUE DEPARTEMENTALE DE
L'HERAULT**

Tutrice au sein de la collectivité

Agnès DEFRANCE,

Chef du Service Médiathèque et Médiations

Rapport rédigé par les élèves conservatrices territoriales de bibliothèques

Aude DEVILLIERS, aude.devilliers@conservateur-inet.org

Aude ETRILLARD, aude.etrillard@conservateur-inet.org

Barbara FRANCHI, barbara.franchi@conservateur-inet.org

Date

26 juillet 2017



**RAPPORT DE
STAGE COLLECTIF**

INET

Élèves conservateurs
territoriaux de
bibliothèques
Promotion Gerda Taro
& Robert Capa



REMERCIEMENTS

Nous remercions notre tutrice Agnès Defrance pour son accueil, sa disponibilité et son écoute tout au long de notre stage. Nos remerciements vont également à Jean-André Ithier et Juliette Quarini, respectivement Directeur et Directrice adjointe, ainsi qu'à tous les agents de la Médiathèque Départementale. En effet, nous sommes reconnaissantes de l'accueil chaleureux qui nous a été réservé ainsi que de la confiance qui nous a été accordée pendant les entretiens que nous avons menés.

Par ailleurs, nous remercions l'INET, et en particulier notre responsable de promotion, Nathalie Bulteau, pour son accompagnement et pour l'intérêt témoigné à notre mission. Merci également à Marie-Lise Breure-Montagne pour sa disponibilité, ses conseils et son point de vue extérieur.

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS.....	3
INTRODUCTION	7
Présentation de la mission.....	7
Contexte du stage	9
<i>Le contexte héraultais.....</i>	<i>9</i>
<i>La Médiathèque Départementale de l'Hérault : des missions classiques à l'ouverture au public.....</i>	<i>10</i>
La formation en Bibliothèques Départementales : généralités et problématiques actuelles.....	11
Déroulé du stage et méthodologie de travail.....	13
1. SITUER L'OFFRE DE FORMATION DE LA MEDIATHEQUE DEPARTEMENTALE SUR LE PLAN NATIONAL 16	16
1.1. Méthodologie du benchmark.....	16
1.1.1. <i>Première phase : observation de 31 sites internet de bibliothèques départementales</i>	<i>16</i>
1.1.2. <i>Deuxième phase d'observation : entretiens avec neuf Bibliothèques Départementales</i>	<i>17</i>
1.2. La visibilité en ligne des services Formation	18
1.2.1. <i>Ergonomique, concis, convivial et pédagogique : les qualités d'un site efficace</i>	<i>18</i>
1.2.2. <i>Catalogues bien présents en ligne mais esthétiquement très divers.....</i>	<i>20</i>
1.2.3. <i>Présence sur les réseaux sociaux.....</i>	<i>21</i>
1.3. La place de la formation dans les organigrammes.....	22
1.3.1. <i>Typologie des personnes en charge de la formation</i>	<i>22</i>
1.3.2. <i>Temps de travail des responsables formation</i>	<i>23</i>
1.4. Les budgets formation	23
1.4.1. <i>Des budgets contrastés d'une BDP à l'autre</i>	<i>23</i>
1.4.2. <i>Des formations externes coûteuses</i>	<i>24</i>
1.5. Les grandes tendances dans les formations.....	25
1.5.1. <i>Une offre globalement homogène mais des exemples qui se démarquent.....</i>	<i>25</i>
1.5.2. <i>Le bilan mitigé des formations à la carte et sur mesure.....</i>	<i>27</i>
1.5.3. <i>Nombre de jours de formation par BDP : des différences notoires</i>	<i>27</i>
1.5.4. <i>La faiblesse de l'évaluation en matière de formation</i>	<i>28</i>
1.5.5. <i>Des limites du qualificatif d'innovation en matière de formation aux thématiques ayant le vent en poupe</i>	<i>28</i>
1.5.6. <i>La difficulté du recueil des besoins.....</i>	<i>29</i>
1.6. Qui sont les formateurs en Bibliothèques Départementales ?.....	30
1.6.1. <i>Les agents de la bibliothèque départementale ou d'autres départements</i>	<i>30</i>
1.6.2. <i>En externe, des organismes récurrents, des domaines d'intervention identiques</i>	<i>31</i>
1.6.3 <i>Les partenariats : du classique à l'innovant</i>	<i>32</i>
1.6.4. <i>En dehors de la bibliothèque départementale, une offre décroissante pour les petites communes.....</i>	<i>33</i>
2. COMPETENCES ET ORGANISATION : UN DIAGNOSTIC DE LA MEDIATHEQUE DEPARTEMENTALE A L'AUNE DE LA MISSION FORMATION.....	35
2.1. Méthodologie	35

2.2. Compétences et parcours des agents.....	36
2.2.1 <i>Des agents aux compétences variées</i>	36
2.2.2. <i>Une équipe plutôt volontaire mais qui manque de procédures et de management</i>	36
2.3. Observation sur l'organigramme : un manque de transversalité, et au-delà, de communication entre les services	37
2.4. Temps de travail, et temps de travail dédié à la formation	38
2.4.1. <i>La répartition du temps de travail des agents des unités Médiathèque et Médiations</i>	38
2.4.2. <i>Le temps de travail plus spécifiquement dédié à la formation</i>	40
2.5. La communication : des marges de manœuvres à conquérir	41
3. PRECONISATION	43
3.1. Outils méthodologiques	44
3.1.1. <i>S'appuyer sur le travail existant : une méthodologie pour formaliser l'expérimentation et pour produire des ressources pédagogiques</i>	44
3.1.2. <i>Structurer l'offre de formation : méthodologie pour la création de formation, l'analyse et la prospective</i>	50
3.1.3. <i>Constitution d'un ensemble de tableaux de bord</i>	52
3.2. Faire connaître la mission formation en interne et en externe	54
3.2.1. <i>Des pistes pour favoriser l'appropriation de la mission formation par les équipes</i>	54
3.2.2. <i>Rendre visible la mission formation de pierresvives auprès des élus</i>	59
3.2.3. <i>Animer une communauté de pratiques sur le territoire héraultais : construire la présence en ligne de la BDP</i>	63
3.3. Propositions pour la structuration de la mission formation en objectifs opérationnels.....	68
3.3.1. <i>Un plan de formation qui décline le schéma départemental</i>	69
3.3.2. <i>Des objectifs d'animation et d'accompagnement des bibliothécaires du territoire</i>	70
3.3.3. <i>Des objectifs d'accompagnement de la montée en compétence</i>	71
3.3.4. <i>Des objectifs d'impact : produire une évaluation</i>	73
3.3.5. <i>RACI (responsible, accountable, consulted, informed)</i>	75
CONCLUSION.....	77
Pour une prise en compte de la formation comme pilier de l'ingénierie culturelle en bibliothèque départementale	77
Pour une construction de la coopération et de la transversalité des équipes autour de l'axe formation	77
Retour sur notre stage : les bénéfices et les limites	78
ANNEXES	79
Carte des secteurs de la Médiathèque Départementale de l'Hérault.....	79
Organigramme de la Médiathèque Départementale.....	80
Modèle de fiche action.....	81
RACI.....	82
<i>Instructions</i>	82
<i>Tableau de répartition des tâches pour la mission formation</i>	83
Autres fichiers transmis	84
<i>Livrables</i>	84
<i>Fichiers transmis sur clé USB</i>	84

INTRODUCTION

Dans cette introduction nous souhaitons rappeler quelques éléments contextuels, à commencer par une présentation générale de la mission de stage. Nous proposons ensuite une présentation du Département de l'Hérault, de la Médiathèque Départementale, puis plus particulièrement de la mission formation des Bibliothèques Départementales de prêt. Nous opérons dans un troisième temps un retour sur le déroulé du stage et nos stratégies de travail. Enfin, nous présenterons la structuration en trois parties de notre rapport : 1. Situer l'offre de formation de la Médiathèque Départementale sur le plan national ; 2. Compétences et organisation : un diagnostic de la Médiathèque Départementale à l'aune de la mission formation ; 3. Préconisations.

PRESENTATION DE LA MISSION

Ce stage collectif s'inscrit dans notre formation au métier de conservateur territorial de bibliothèques au sein de l'INET. Il s'agit du deuxième stage prévu dans notre parcours et d'une réponse à la proposition de la Médiathèque Départementale de l'Hérault d'accueillir des stagiaires conservateurs sur le sujet de la formation, en tenant compte des spécificités de l'établissement.

La mission proposée par Agnès Defrance, chef du service Médiathèque et Médiations de la Médiathèque Départementale de l'Hérault était : **“La Médiathèque pierresvives, lieu de formation et d'expérimentation. Mise en place du processus et accompagnement de l'équipe.”** Elle avait pour objectif de consolider la position de lieu-ressource de la Médiathèque pierresvives pour la mission formation de la Médiathèque Départementale, et ainsi lui permettre d'accentuer son rayonnement sur le territoire départemental, et potentiellement régional et national. Précisons en effet d'emblée que la Médiathèque Départementale de l'Hérault a une médiathèque ouverte au public, sise dans le bâtiment pierresvives qui accueille également les Archives Départementales et le Pôle Culture du Département. Cette médiathèque est un centre de consultation sur place, animé par une équipe de 16 agents. Ainsi, dans ces pages, *“Médiathèque Départementale (de l'Hérault)”* désigne l'ensemble du service de la bibliothèque départementale, tandis que *“la Médiathèque pierresvives”* ou *“l'unité Médiathèque”*, ou *“le plateau”*, désigne cette médiathèque recevant du public dans le quartier de la Paillade à Montpellier.

Il s'agissait ainsi de construire avec l'équipe de l'unité Médiathèque l'axe formation de son projet de service et d'envisager les diverses possibilités de transmettre ses compétences et de partager ses expériences. Un autre objectif de cette mission était d'identifier les différents acteurs de la formation dans la région en vue d'établir des partenariats et de positionner la Médiathèque pierresvives parmi les organismes de formation des professionnels du livre. La responsable formation, en charge de l'établissement des partenariats, ayant dû partir en arrêt maladie au cours

de notre stage, et n'ayant pas pu s'impliquer comme cela était initialement prévu, ce dernier objectif n'a toutefois pas été au cœur de notre production.

Il était attendu de nous que nous rédigiions deux documents de synthèse avec état des lieux et proposition d'un vadémécum :

- o l'un, à visée opérationnelle, à destination de l'équipe et de la direction de la Médiathèque Départementale;
- o l'autre, à destination de la tutelle, permettant une meilleure connaissance des spécificités de cet établissement et de son rayonnement sur le territoire, tels qu'ils servent le schéma culturel départemental.

Cette demande a évoluée, et, à l'issue du Comité de Pilotage, nous avons eu pour mandat de produire :

- o Une feuille de route méthodologique pour accompagner l'équipe de la médiathèque dans ses expérimentations pour diffusion sur le territoire, et dans le partage de compétences sur le plan de la formation.
- o Des outils pour le suivi et l'évaluation de l'offre de formation de la Médiathèque Départementale.
- o Un document synthétique à destination des élus rappelant les missions en termes de formation de la Médiathèque Départementale et la place de l'unité Médiathèque dans cette dernière.

Nous avons par ailleurs produit dans ce rapport un ensemble plus complet de préconisations au regard du travail de benchmark réalisé et du diagnostic que nous avons proposé de l'organisation de l'unité Médiathèque et de l'offre de formation.

La Médiathèque Départementale de l'Hérault souhaitait pouvoir utiliser ces documents pour alimenter le projet de service Médiathèque et Médiations et permettre à l'équipe de mieux s'appropriier la mission de formation. La mission formation étant par ailleurs transversale au sein de la Médiathèque Départementale, l'établissement souhaitait également que cela puisse faciliter la transversalité entre ses services. Enfin, notre travail devait pouvoir permettre de confirmer et légitimer le rôle de « laboratoire » auprès de la tutelle.

Cette mission s'inscrit dans un travail en cours en interne mené par la bibliothécaire responsable formation de la Médiathèque Départementale et la chef de service Médiathèque et Médiations, pour orienter les agents de la Médiathèque pierresvives vers des pédagogies actives pour les formations.

Enfin, si ce projet concernait plus spécifiquement l'unité Médiathèque pierresvives, il impliquait également l'unité Médiations, l'autre composante du service d'Agnès Defrance. Cette

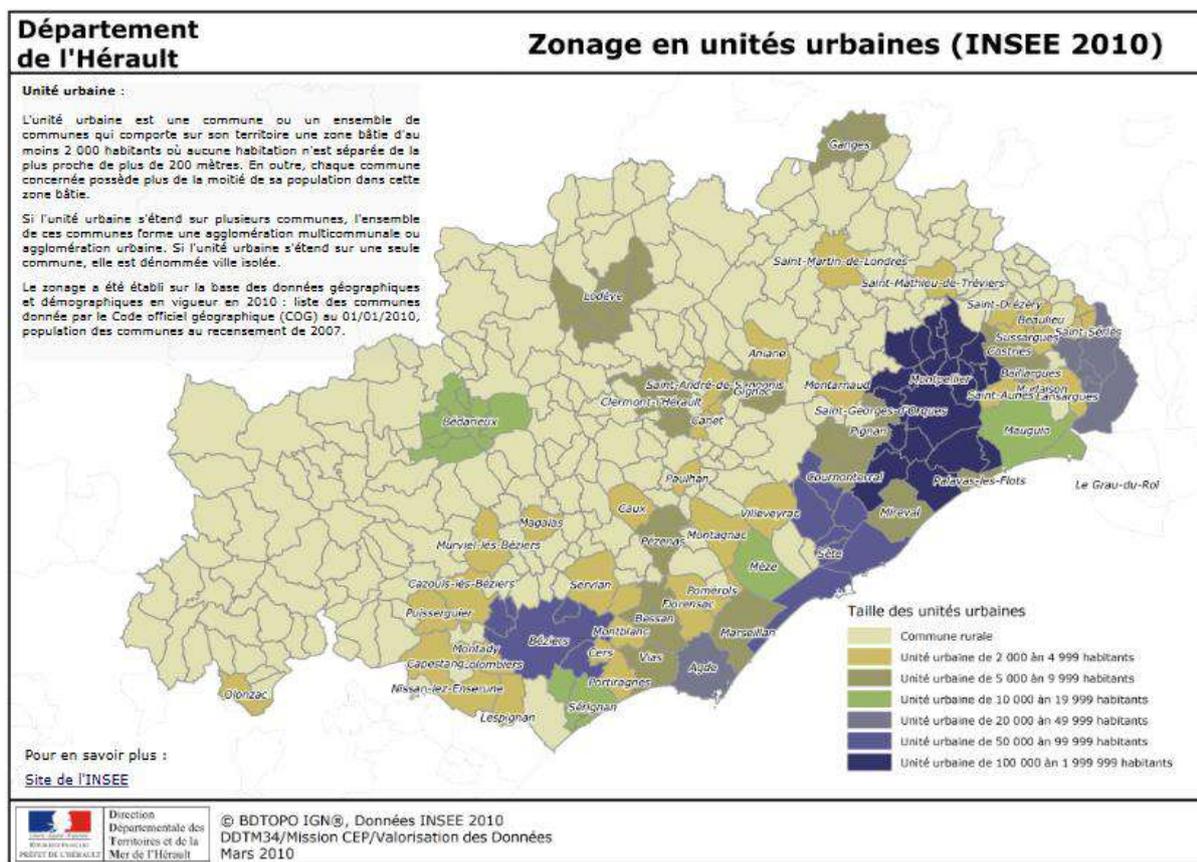
unité composée de six agents a pour charge la médiation auprès des publics spécifiques et prioritaires selon le Schéma Départemental de Lecture Publique, à savoir les collégiens, la petite enfance, les détenus, les séniors et les adolescents. De fait les collaborations entre unités sont nombreuses et c'est pourquoi il sera fait de nombreuses fois référence ici à l'unité Médiations.

CONTEXTE DU STAGE

LE CONTEXTE HERAULTAIS

Bordé au sud par la Méditerranée et au Nord par les Causses et les Cévennes, l'Hérault est un département où se côtoient zones rurales et zones métropolitaines. Les

1127000 d'habitants se concentrent à 48% sur le sud-est du département dans les agglomérations montpelliéraines, sétoises et lunelloises. Vers l'ouest, seule l'agglomération de Béziers et ses 87 000 habitants permet de relativiser légèrement le fort déséquilibre territorial héraultais, mais un axe méditerranéen fort reste clairement visible.



En 2012, l'INSEE notait que le département était doté de plus d'équipements que la moyenne nationale avec 439 équipements pour 10 000 habitants. Comme le rappelle le schéma départemental de lecture publique, le réseau de la Médiathèque Départementale comprend lui 236 lieux de lecture tous publics le composent, concernant 430 706 habitants soit 40% de la population du territoire. Ce réseau se compose de 98 bibliothèques ou médiathèques municipales, 79

bibliothèques relais et 55 points lecture. C'est donc un réseau fortement structuré et plutôt bien réparti sur le territoire, comme en atteste la carte du réseau de lecture publique en annexe. Ceci est dû à une politique forte de lecture publique lors des trois mandats précédents. Il n'en reste pas moins que seuls 30% des personnels du réseau sont salariés, dont 60% occupent un emploi spécifique de la filière culturelle, tandis que 17% seulement des bénévoles ont bénéficié d'une formation de base. Les dernières élections ont vu arriver une nouvelle équipe d'élus, qui a concentré son activité sur d'autres domaines culturels pour l'instant.

La situation socioéconomique dans l'Hérault n'est pas aisée. En 2012, 13,7 % des actifs héraultais étaient au chômage, contre 11,2 % dans la région et 9,4 % en France métropolitaine. Le département a depuis vu une importante augmentation du nombre de personnes ayant recours aux minimas sociaux. Ainsi, entre 2009 et 2012, la population couverte par le RSA a augmenté de 13 %. A la fin de l'année 2012, 9,2 % de la population du département était bénéficiaire du RSA contre 6,6 % au niveau national. Fin 2014, 51 000 foyers bénéficiaient du RSA soit 4 000 foyers de plus en un an. Le budget du département est ainsi fortement impacté par cette situation.

S'ajoute également un contexte général de baisse des dotations de l'Etat, ce qui a mené la Médiathèque Départementale à participer à l'effort général, en voyant son budget baisser de 3% plusieurs années consécutives.

LA MEDIATHEQUE DEPARTEMENTALE DE L'HERAULT : DES MISSIONS CLASSIQUES A L'OUVERTURE AU PUBLIC

La Médiathèque Départementale de l'Hérault assure des missions de structuration et de développement du réseau de lecture publique sur tout le département (236 bibliothèques et points lectures), de formation des bibliothécaires, et d'accueil du public en ce qui concerne le site de pierresvives. Les services Réseau et Piémont Biterrois sont en charge des missions de développement et de structuration du réseau, sur les deux pans du territoire héraultais.

La Médiathèque Départementale partage le bâtiment pierresvives, conçu par Zaha Hadid et inauguré en 2012. L'idée du projet pierresvives, bénéficiant d'un portage politique très fort, était de concevoir un complexe culturel au sein du quartier défavorisé de la Paillade (Montpellier), ce qui a motivé le choix d'ouvrir la médiathèque au public. Avant l'ouverture de la structure, la préfiguration a demandé un travail en interne de 5 années, pour anticiper les besoins, notamment en personnel. Ainsi, le projet a donné lieu au recrutement d'une équipe dédiée, aux profils variés, venant pour certains du monde des bibliothèques, mais aussi du social et de l'éducation, l'idée étant de mettre l'accent sur le potentiel des agents de mener des actions de médiation. Il faut également noter qu'est associée au projet pierresvives une certaine volonté de penser le lieu comme un laboratoire, doté de moyens importants, dans lequel le personnel expérimente des animations, des installations, des formes de médiations diverses.

Ainsi, à la Médiathèque Départementale de l'Hérault, coexistent des profils très divers, et des équipes recrutées il y a plus ou moins longtemps. Il faut donc noter que l'historique des équipes est marqué par la distinction entre le personnel du réseau, recruté bien avant le projet pierresvives, et le personnel du "plateau", recruté dans sa grande majorité il y a de cela quelques années, spécifiquement dans le cadre du projet pierresvives. Cependant, certains agents du réseau ont souhaité travailler dans l'équipe médiathèque et vice versa, il y a donc eu quelques mouvements d'une équipe à une autre.

LA FORMATION EN BIBLIOTHEQUES DEPARTEMENTALES : GENERALITES ET PROBLEMATIQUES ACTUELLES

En 1998 déjà, les bibliothécaires départementaux interrogeaient l'une de leur mission lors de journées professionnelles de l'ADBDP avec beaucoup d'acuité. Annie Dourlent, dans un article du *BBF* de juillet 1998 exposait les travaux de son collègue Philippe Russel qui avait exploré les catalogues de formation de 71 BDP, ainsi que les réflexions que s'en faisaient alors les professionnels participant à ce colloque. 20 ans plus tard, les objectifs de cette mission sont inchangés : *"Au-delà de l'évidence – donner aux responsables des bibliothèques les moyens de faire fonctionner leur bibliothèque –, se manifestent aussi pour beaucoup de BDP, avec le développement de leur activité de formation, la volonté de faire émerger la notion de réseau et de le structurer, ainsi que le moyen de bien positionner la bibliothèque dans sa fonction de conseil technique."*

La formation en BDP se compose en trois parties complémentaires :

o La formation initiale :

Ce sont des journées auxquelles les nouveaux bénévoles et salariés ne sont pas obligés de se rendre, mais fortement incités par les bibliothécaires. Les savoirs de base sont déclinés, afin de faire comprendre comment faire fonctionner une bibliothèque : l'accueil, les collections, les animations, les différents types de publics. Les BDP proposent peu ou prou les mêmes thématiques dans cette catégorie. Les BDP consacrent une grande partie de leurs efforts à conquérir ce public, qui est fragile, instable et fait pourtant le maillage du réseau de Lecture publique. La réflexion actuelle dans beaucoup de BDP est d'arriver à toucher les bénévoles les moins attirés par la formation, notamment en misant beaucoup sur les réunions de secteurs ou encore les partenariats avec d'autres organismes de formation

o La formation thématique :

Une ou plusieurs journées sur des thèmes très divers, autour des genres littéraires, des publics, des nouveaux outils, des actions culturelles. Les BDP peuvent se démarquer ainsi les unes des autres bien que l'on constate des points de convergence réguliers et quasi structurels.

o **La formation à la carte :**

Les bibliothécaires peuvent être sollicités suite à la création d'une bibliothèque, d'un réseau, ou d'un nouveau type de collections mises en place. L'adaptabilité est alors prioritaire, c'est une demande personnalisée qui demande beaucoup de savoir-faire et d'expertise.

En 2013, les bibliothèques départementales sont de nouveau mises à l'honneur dans le rapport annuel de l'Inspection Générale des Bibliothèques : *Les Bibliothèques départementales de prêt, indispensables autrement.*

Depuis le début des années 2000, les baisses budgétaires ont eu un fort impact sur la baisse des collections mais parallèlement il y a eu une montée en puissance de l'accompagnement sur les actions culturelles et la formation. Néanmoins, là où les animations ont de nombreux chiffres pour étayer leur montée en puissance, la formation n'en a pas ou peu.

La formation apparaît comme une prestation, dans laquelle on peut retrouver sur tout le territoire national au choix :

- o la formation des personnels,
- o l'organisation de formations,
- o l'information sur les formations disponibles hors BDP,
- o l'aide à la préparation des concours professionnels,
- o la veille documentaire,
- o la constitution et la mise à disposition d'un fonds professionnel,
- o le signalement et la mise à disposition de ressources en ligne (tutoriels, etc.)

A l'heure des réformes territoriales et de l'actualité budgétaire, les inspecteurs insistent sur la nécessaire adaptation des BDP : idéalement, celles-ci devraient pouvoir se mettre au service de plusieurs politiques croisées, telles que Culture et développement numérique ou Culture et social. Les BDP devraient être à même de concourir à la formation de tous les personnels du Conseil général, en particulier sur les publics spécifiques et les stratégies permettant de réduire leur distance à la Culture. Par exemple, des formations en direction du personnel de la petite enfance, des personnes âgées, des CDI et collèges. Les BDP devraient aussi participer de la visibilité des politiques du Conseil général.

Les inspecteurs mettent également en avant la nécessité de délocaliser les interventions : cela donne des résultats probants et ils citent notamment le Nord et l'Isère. L'avantage est évident lorsque les distances peuvent être dissuasives entre les territoires concernés et la centrale ou les annexes, dans la mesure où les budgets le permettent. De même, il est préconisé de ne plus tenir compte du seuil des 10 000 habitants, et de permettre à toutes les communes de bénéficier des compétences des BDP.

Enfin, le rapport de l'IGB insiste fermement sur **la communication en BDP** : une grosse marge d'amélioration est possible et souhaitable, notamment, en mettant les BDP sur les réseaux sociaux et les médias. Les inspecteurs notent qu'il existe une franche réticence, voire une opposition des administrations départementales en termes de cohérence de la communication et de la sécurité informatique mais préconisent tout de même une inscription sur les réseaux sociaux, et un partenariat étroit avec les médias locaux.

DEROULE DU STAGE ET METHODOLOGIE DE TRAVAIL

En amont du stage, nous avons eu l'opportunité de prendre connaissance du fonctionnement de l'établissement par l'intermédiaire de notre collègue de promotion Jérémy Paillet. Ce dernier avait en effet passé un mois de stage en observation auprès de Jean-André Ithier, directeur de l'établissement. Nous avons également travaillé à une appropriation et définition de la mission. Il nous est apparu à ce moment-là que notre travail résulterait en la conception d'outils méthodologiques, d'évaluations et de communication pour la mission formation et l'unité Médiathèque.

A notre arrivée à pierresvives, nous avons rencontré notre tutrice, puis, après quelques jours la responsable formation. Nous avons exposé nos intentions pour notre première phase de travail à savoir :

- o Établir un benchmark auprès d'autres Bibliothèques Départementales afin de situer l'offre de formation de la Médiathèque Départementale par rapport à ses paires, et d'identifier des pratiques potentiellement inspirantes pour notre problématique, par l'analyse des offres, puis par des entretiens avec les responsables formation.
- o Dans le même temps, nous avons souhaité établir un diagnostic sur le travail à la formation au sein de la Bibliothèque Départementale.

Lors de ce travail nous avons été confrontées à un nœud qui aura relativement perduré le long de notre stage : nous avons à la fois la mission de nous concentrer sur le travail du service Médiathèque et Médiations et à la fois de nous pencher sur la mission transversale qui est celle de la formation. Ceci avec une nuance que nous n'avions pas identifiée en amont : la place dans l'organigramme de la responsable formation est celle d'une chargée de mission référant directement au Directeur. Aussi, notre tutrice n'est pas en position hiérarchique pour donner des orientations à la responsable formation, ce qui a posé ainsi la question de notre propre périmètre d'action sur la formation. Après sollicitation de l'arbitrage du Directeur, il est apparu que notre travail d'analyse sur la mission formation et de proposition d'outils pour la mission formation serait de toute façon pertinent pour la direction, et nous avons maintenu cet axe de travail.

Les méthodes suivies au cours du benchmark et du diagnostic sont explicitées au début des points 1. et 2. Mais nous précisons ici que nous nous sommes d'abord arrêtées sur des outils et un calendrier de travail. Nous avons tenu un tableau de bord quotidien, qui a toutefois été oublié les deux dernières semaines. Ceci nous a permis de faire un état des lieux des choses faites. De même, afin de tenir le calendrier nous avons utilisé l'outil collaboratif Trello afin de se répartir les tâches et ne pas perdre de vue celle qui étaient à venir. Systématiquement, nous divisons le travail en trois, et nous sortons du stage avec la satisfaction d'avoir réussi à équilibrer le travail.

Notre comité de pilotage était programmé à mi-parcours de notre stage alors que nous clôturons ces deux étapes. Nous avons donc pu présenter les grandes lignes du travail accompli et les débuts d'analyse et proposer des pistes de travail. Cette réunion a rassemblé Agnès Defrance, chef du Service Médiathèque et Médiation, Jean-André Ithier, directeur de la Médiathèque Départementale et Nathalie Bulteau, responsable de la promotion des conservateurs territoriaux des bibliothèques Gerda Taro et Robert Capa. A l'issue de cette réunion, nous sommes parties avec une commande de trois livrables :

- o Une feuille de route méthodologique à l'intention de l'unité Médiathèque pour l'expérimentation et le partage de compétences et de savoir, s'appuyant sur la méthode du *design thinking*.
- o Des outils d'analyse et de suivi de l'offre de formation pour la responsable formation.
- o Un document synthétique à destination des élus présentant la mission formation et le rôle de la Médiathèque pierresvives dans cette mission.

Assorti à ces livrables nous avons produit également un ensemble de préconisations managériales et stratégiques à l'intention de la direction élargie visant à mener au mieux la mission formation et l'implication de l'unité médiathèque. Ces préconisations constituent la troisième partie de ce rapport.

A l'initiative de notre tutrice, nous avons été invitées à présenter notre travail auprès des agents au cours d'une réunion du service de l'unité Médiathèque et Médiation. Nous avons axé notre présentation sur les éléments qui concernaient le plus les agents, à savoir des éléments de diagnostic et nos préconisations méthodologiques. Cette présentation a été accueillie favorablement par les agents et nous a semblée être une étape très valorisante de notre travail.

Enfin, la responsable du Pôle Culture et Directrice Générale Adjointe par intérim prévue initialement dans notre comité de pilotage n'ayant pu être présente face à des impératifs, nous avons prévu en concertation avec elle une réunion de fin de stage, à l'occasion de laquelle nous avons préparé une présentation de nos préconisations et livrables par cibles : élus, direction, direction élargie, responsable formation et agents de l'unité Médiathèque. Malheureusement,

d'autres impératifs ont conduit à l'annulation de cette réunion, mais nous avons eu l'opportunité de faire une présentation plus concentrée et de transmettre nos livrables à la DGA.

Le portage de la tutelle politique et administrative de notre projet reste une question en suspens à l'issue de notre stage. La période estivale n'est probablement pas la plus propice à une circulation optimale de l'information.

1. SITUER L'OFFRE DE FORMATION DE LA MEDIATHEQUE DEPARTEMENTALE SUR LE PLAN NATIONAL

1.1. METHODOLOGIE DU BENCHMARK

1.1.1. PREMIERE PHASE : OBSERVATION DE 31 SITES INTERNET DE BIBLIOTHEQUES DEPARTEMENTALES

Tout d'abord, aucun membre de notre groupe de travail n'ayant jamais travaillé en BDP, et a fortiori sur l'offre de formation, il nous est très vite apparu nécessaire d'explorer l'offre de formation des BDP françaises sur internet pour en avoir une vision la plus large possible.

Nous avons donc constitué au préalable un **questionnaire** qui nous a permis de travailler en parallèle sur la constitution de données, avec des points d'entrée similaires.

Nous avons choisi les points d'entrées suivants :

- o Organigramme : la formation apparaît-elle clairement sur le site, qui est le responsable ?
- o Qui forme ? les agents forment-ils ?
- o Partenariats : il y a-t-il des formes atypiques ?
- o Prise en compte des besoins individuels ou collectifs des collectivités ?
- o Quelle communication de l'offre auprès des professionnels et bénévoles ?
- o Quelle utilisation des ressources numériques ?
- o Quelle utilisation et communication des ressources hors présentiel ?
- o Quels dispositifs pédagogiques mis en place pour les formations ?
- o Quelle participation aux communautés professionnelles en ligne (réseaux sociaux, stratégie numérique) ?
- o Il y a-t-il des exemples de formation innovante ?

Nous avons sélectionné un corpus de 31 BDP selon des critères prédéfinis. Nous avons recherché tout d'abord des points de convergence avec la Médiathèque Départementale de l'Hérault. C'est pourquoi nous avons choisi les sites de départements comprenant une métropole ; les départements avec une zone urbaine très dense dans un département très rural ; les BDP avec des antennes ouvertes au public ; les départements limitrophes à l'Hérault ; enfin, les départements dont nous avons entendu parler des bonnes pratiques.

Après quelques jours de travail sur sites, nous avons classé nos données, afin d'en faire ressortir les axes forts de la formation. Nous avons donc fait un classement des BDP selon deux grandes entrées :

- o La formation
- o Catalogue en ligne

- o Adaptabilité
- o Variété de l'offre
- o Nouveautés
- o Partenariats
- o La communication numérique
- o Site indépendant
- o Réseaux sociaux
- o Ergonomie du site
- o Design

Cette façon de faire nous a permis de nous recentrer sur ce qui nous semblait essentiel en terme de formation, à savoir l'offre (le fond et la forme) et sa communication, à mettre en parallèle avec pierresvives.

1.1.2. DEUXIEME PHASE D'OBSERVATION : ENTRETIENS AVEC NEUF BIBLIOTHEQUES DEPARTEMENTALES

A la suite de notre premier benchmark, qui a permis de repérer les BDP les plus intéressantes pour notre mission, nous avons sélectionné dix BDP à qui nous avons écrit un mail de présentation de la mission et nous avons pu convenir de rendez-vous téléphoniques.

Seulement neuf d'entre elles ont trouvé le temps de répondre à nos questions :

- o Aveyron,
- o Bas-Rhin,
- o Gard,
- o Drôme,
- o Var,
- o Gironde,
- o Indre-et-Loire,
- o Nord,
- o Isère.

Nous aurions souhaité appeler également la BDP Vendée, mais faute de temps nous ne l'avons pas fait (cette BDP est particulièrement intéressante du fait de l'ouverture d'annexes au public).

Comme précédemment, nous avons créé un questionnaire qui permettait d'entrer plus dans les détails de notre sujet. Les questions ont été élaborées en concertation, lors d'un brainstorming. Les questions pouvaient être posées dans l'ordre ou pas, en fonction de la conversation avec notre interlocuteur :

- o La formation apparaît-elle dans l'organigramme ? A qui est-elle rattachée hiérarchiquement ?
- o Quel est le temps de travail dédié à la formation ? Quel est le nombre d'agents, d'équivalents temps plein ?
- o Partenariats : lesquels et sous quelles formes ? Quels sont les réussites, les échecs, les envies ?
- o Quel est le budget consacré à la formation ?
- o D'où viennent les idées, la créativité ? quelle veille est faite et par qui ?
- o Qui s'occupe de la communication et des ressources numériques ? y a-t-il des compétences en interne ?
- o Combien il y a-t-il de formateurs en interne ? combien de stagiaires par an ? quelle est la proportion salariés/bénévoles ?
- o Quelle évaluation est faite ? quels indicateurs sont mis en place ?
- o Quel est le rapport à la tutelle (administrative et politique) ?
- o Connaissez-vous pierresvives ? que signifie cette BDP pour vous ?
- o Quelle serait votre formation coup de cœur ou celle que vous aimeriez créer ?
- o Pour vous, que serait l'expérimentation en matière de formation ?

Chaque entretien a duré plus d'une heure, parfois jusqu'à 1h30, car la formation est un sujet à propos duquel les bibliothécaires en charge de ce sujet sont ravis de parler, et parfois surpris que l'on s'y intéresse. Toutes et tous sont fortement convaincus de la plus-value importante de cette mission à l'heure actuelle et souhaitent connaître les suites de notre stage, pour lequel ils ont exprimé un fort intérêt.

1.2. LA VISIBILITE EN LIGNE DES SERVICES FORMATION

L'une des problématiques de notre mission de stage étant le positionnement et la visibilité de la Médiathèque Départementale nous nous sommes tout naturellement intéressées à la stratégie numérique des établissements. Nous nous sommes par ailleurs intéressées à la façon dont les outils numériques pouvaient être mobilisés pour valoriser le travail des équipes et pour des objectifs pédagogiques.

1.2.1. ERGONOMIQUE, CONCIS, CONVIVIAL ET PEDAGOGIQUE : LES QUALITES D'UN SITE EFFICACE

Les sites des bibliothèques départementales ont une ergonomie et une adaptabilité à différents supports numériques variables. Bien que nous ayons constaté une grande variabilité, nous pourrions dégager une typologie assez grossière mais donnant une idée des différentes tendances observées :

- o **Les sites anciens et/ou brouillons.**

On y trouve souvent une bonne quantité d'information, mais dans une arborescence complexe (le nombre de clics pour trouver une information est important). Le design est chargé et les ressources mises à disposition (la "boîte à outils") sont soit minimales, soit non actualisées, soit peu mises en valeur (listes de fichiers Word ou pdf à télécharger).

- o **Les sites sous exploités.**

Ce sont des sites au design agréable et souvent plus récents, ou des sites ayant une structure en "blog" ce qui permettrait à une diversité d'acteurs de contribuer à l'élaboration du contenu, mais qui distillent trop peu d'informations. Nous pouvons postuler que cela soit lié à un manque de temps à consacrer à l'alimentation du site, ou la volonté de ne pas surcharger de contenus.

- o **Les sites efficaces.**

Ces sites allient une bonne ergonomie à une information complète sur l'ensemble des missions de la bibliothèque départementale, sur les équipes (quels sont les interlocuteurs), et proposant des boîtes à outils intéressantes.

- o **Les pages hébergées sur un portail départemental.**

Seules 3 des 31 bibliothèques départementales étudiées n'avaient pas de site indépendants, mais une ou plusieurs pages sur le portail du Département ou de l'un de ses services. Ces pages ont souvent une faible ergonomie et parfois une information incomplète sur le service. Il est clair que ce type de site ne permet pas de s'adapter aux besoins en terme de communication et de pédagogie d'un organisme qui forme, à savoir une présentation claire de l'offre de formation, des interlocuteurs en la matière et des ressources mises à disposition des bibliothécaires du territoire.

La Médiathèque Départementale de l'Hérault fait partie de cette dernière catégorie et rejoint également la première. Les usagers -et les agents- peinent à se retrouver dans cette forêt de liens (le site présente un triple menu), dont l'arborescence reste complexe et permet de "tourner en rond". L'espace y est très contraint. L'équipe n'y est pas présentée ce qui ne favorise pas la mise en visibilité de son action et l'identification d'interlocuteur pour des demandes spécifiques. Les fiches action produites à l'occasion des TAP sont de bonne facture, mais difficilement trouvables et dans une mise en page minimaliste. Le contenu de la boîte à outils n'a pas été actualisé récemment.

Nous présentons dans le point 3.2.3. quelques exemples de sites internet intéressants et inspirants, notamment pour la mise en avant de leur boîte à outils, avec également une diversité de supports (exemple des tutoriels vidéos à la Bibliothèque Départementale de Vendée), ou de

l'équipe (avec l'annuaire-trombinoscope de la Bibliothèque Départementale du Jura). Il est probable que des analyses de sites d'organismes de formation, y compris hors des bibliothèques puisse faire émerger d'autres bonnes pratiques sur l'usage d'un site à des fins pédagogiques.

Les boîtes à outils nous sont apparues très souvent comme une compilation de fichiers aux contenus assez arides, peu pédagogiques, avec des mises en page et des thématiques des plus classiques (on trouve par exemple de nombreux guides du désherbage très sobres). Rares sont les documents illustrés. Des documents ressources, tels que des chartes sont présentées mais peu contextualisées. Dans un contexte où l'on peine parfois à faire venir en formation les bibliothécaires des territoires, repenser avec soin la présentation de ses ressources et les actualiser nous semble être d'une importance capitale. On peut observer que lorsqu'une Bibliothèque Départementale produit une ressource de qualité, elle est facilement relayée par d'autre. Il y a donc une opportunité de positionnement sur le plan national à la construction d'une boîte à outils de qualité. Globalement, les boîtes à outils ne sont pas mises en lien avec la formation, or il nous semblerait intéressant qu'elles soient articulées.

Les trombinoscopes affichant les missions des agents nous ont également apparu être des bonnes pratiques de certaines bibliothèques départementales, facilitant une prise de contact directe et une proximité avec le service pour les bibliothécaires du territoire, ils sont également l'opportunité de témoigner de la diversité des missions des équipes et de créer une forme de convivialité.

1.2.2. CATALOGUES BIEN PRESENTS EN LIGNE MAIS ESTHETIQUEMENT TRES DIVERS

En feuilletant les catalogues, à l'origine pour en explorer les contenus, l'importance de la qualité de leur mise en page et de leurs formats nous est également apparue. Les catalogues contribuent à la mise en valeur de l'offre, à sa lisibilité et à son attractivité. Les catalogues de formation sont majoritairement présents sur les sites : seuls deux sites de bibliothèques départementales étudiées n'ont pas de catalogue, ou du moins décelable après recherche approfondie sur le site.

Les catalogues de formation ont tous des formats différents, des esthétiques différentes. Les catalogues les plus ergonomiques ont des mises en page claires, aérées, qui prennent le temps sur une page ou une demi-page de donner le descriptif de la formation, le nom des intervenants, les dates, lieux et modalités d'inscription (voir aussi point 2.3.2. pour des exemples de catalogues inspirants).

L'enjeu est bien de communiquer clairement non seulement auprès des cibles des formations que des personnes validant l'ordre de mission, c'est à dire les élus. Il s'agit que ces derniers identifient l'avantage qu'ils peuvent avoir à laisser partir leurs agents en formation. L'enjeu est aussi de mettre en avant la déclinaison des politiques publiques départementales. Ainsi, à

noter, un mot du Président illustre parfois le portage politique de la mission formation, et son identification par la tutelle.

A ce sujet, il nous faut souligner que sur les 10 bibliothèques départementales contactées par téléphone seules trois mentionnent un soutien et une identification claire de la mission par les élus, et pour deux d'entre elles, une présence de quelques élus à des formations spécifiques. Cela nous porte à croire qu'une stratégie de mise en avant de la formation, comme un volet fondamental de la mission d'ingénierie culturelle et de déclinaison des politiques publiques départementales reste à mener dans de nombreux départements.

Le catalogue de la Médiathèque Départementale de l'Hérault fait partie des catalogues les moins développés. Nous y reviendrons dans les préconisations, mais il est clair que la mise en page chargée, la description trop sommaire des formations et l'absence de description générale de la mission formation et d'illustration ne valorise pas ce service.

1.2.3. PRESENCE SUR LES RESEAUX SOCIAUX

Après avoir identifié la problématique de la mise en visibilité et de la communication, nous avons alors cherché à voir dans quelle mesure les bibliothèques départementales pouvaient se servir des réseaux sociaux.

Nous pouvons ici distinguer trois groupes différents :

1) Les bibliothèques départementales n'utilisant pas les réseaux sociaux, ou renvoyant aux comptes du Département. Cela concernait un tiers des bibliothèques départementales observées.

2) Les bibliothèques départementales animant une communauté de plusieurs centaines de personnes sur les réseaux sociaux (12 BDP). C'est en fait Facebook qui est un outil privilégié des bibliothèques départementales, permettant des interactions plus complètes que Twitter. Ces pages à rayonnement local relaient l'actualité de l'action culturelle sur les bibliothèques du territoire, de la veille professionnelle et les coulisses de l'action de la bibliothèque départementale (formations, expositions...). A la marge, on peut noter que le format "groupe" permet également de créer un espace de discussion et d'échange entre des bibliothécaires du territoire.

3) Des bibliothèques ayant une forte activité en ligne, et rayonnant dans la profession au niveau national. Des cas exemplaires en la matière sont : la Médiathèque du Nord (plus de 6500 abonnés), la Bibliothèque départementale du Finistère (5000 abonnés), la Bibliothèque Départementale du Tarn (4600 abonnés), la Médiathèque Départementale des Bouches-du-Rhône (3200 abonnés), la Bibliothèque Départementale du Bas-Rhin (2150 abonnés), la Médiathèque d'Ille et Vilaine (1300 abonnés). Les contenus de ces bibliothèques diffusent des contenus similaires aux groupes précédents mais sont alimentés à fréquence plus régulière.

Il faut noter qu'à la Médiathèque du Nord, l'animation des réseaux sociaux fait partie des missions d'un agent à temps plein, se chargeant également des ressources numériques. **La mission formation reste plutôt discrète sur ces réseaux**, mais il nous semble constituer une véritable opportunité pour la circulation des savoirs et des expériences, et la mise en valeur des formations et de leurs impacts.

A la Médiathèque Départementale de l'Hérault, le choix a été fait de créer une page Facebook à destination des usagers de la Médiathèque pierresvives, afin de ne pas créer de confusion entre les différentes cibles. Si ce choix de distinguer les deux publics nous semble pertinent, il n'en demeure pas moins qu'il induit une absence de la Médiathèque Départementale dans les communautés professionnelles locales et nationales, ce qui nous semble problématique si l'ambition est de se positionner à cet échelon. Les réseaux sociaux sont une porte d'entrée incontournable vers la découverte d'un service. Nous pouvons noter que des bibliothèques telles que la Bibliothèque Départementale du Bas-Rhin ou celle des Bouches-du-Rhône, n'ont pas fait cette distinction éditoriale mais ont opté pour un balisage de leurs publications en fonction des publics qu'elles concernent.

Dans l'Hérault, soulignons enfin que l'animatrice de ces réseaux sociaux est une bibliothécaire de la Médiathèque pierresvives, référente sur les domaines numériques. Intégrée au service Médiathèque et Médiations, il n'est pas dans ses missions de relayer les actions culturelles de l'ensemble des bibliothèques du département.

1.3. LA PLACE DE LA FORMATION DANS LES ORGANIGRAMMES

1.3.1. TYPOLOGIE DES PERSONNES EN CHARGE DE LA FORMATION

Tout d'abord, d'après l'étude réalisée depuis les sites internet, un tiers des BDP ne mentionne pas le service ou la personne en charge de la formation sur son site, à l'image de pierresvives. Néanmoins, nous avons pu trouver le nom des personnes à contacter en feuilletant le catalogue en ligne, qui mentionne souvent un agent à contacter, sans toutefois préciser clairement sa fonction.

Sur 31 BDP, nous avons pu identifier une grande diversité de profils rattachés à la mission Formation :

- o 11 sites sur lesquels rien n'était indiqué
- o 3 directeurs ou directeurs-adjoints, en charge directement de la programmation de la formation
- o 8 responsables de formation à part entière
- o 1 référente de territoire - chargé de formation
- o 2 référentes formation

- o 2 coordinatrices
- o 3 chargé.e.s de mission, comme pour la médiathèque départementale de l'Hérault.

Il est intéressant de noter que les personnes chargé.e.s de mission ou coordinatrices ont fait valoir leur **difficulté à faire reconnaître leur mission comme prioritaire** auprès des autres agents de la BDP. À pierresvives, lorsque nous avons rencontré et échangé avec la responsable de formation, nous avons eu le même sentiment.

1.3.2. TEMPS DE TRAVAIL DES RESPONSABLES FORMATION

Comme pour les intitulés de poste, une grande variété est également à l'honneur concernant le temps de travail consacré à la formation. Nous nous sommes attachées à comptabiliser le nombre de personnes en charge de la programmation, de la formation en elle-même et des assistances administratives et logistiques.

Contrairement à ce que l'on pourrait imaginer, le nombre de formations ne dépend pas directement du nombre d'agents en équivalents temps plein mis à disposition, mais plutôt du budget. Cela étant, les différences sont parfois importantes entre BDP. Par exemple:

- o 0,3 ETP pour la programmation + 0,3 ETP de soutien administratif (secrétariat) pour 24 formations par an.
- o 0,5 ETP pour la programmation + 0,5 ETP de soutien administratif pour 16 formations par an.
- o 0,6 ETP pour la programmation et l'environnement administratif, pour 39 formations par an.
- o 0,9 ou 1 ETP + 0,3 ou 0,6 ETP en soutien administratif et logistique pour 23 à 30 formations (ce qui est le cas à la Médiathèque Départementale de l'Hérault).

1.4. LES BUDGETS FORMATION

1.4.1. DES BUDGETS CONTRASTES D'UNE BDP A L'AUTRE

La question du budget n'a pu se poser qu'au travers des entretiens téléphoniques, ce sujet étant assez sensible. Tous les responsables interrogés nous ont volontiers répondu. La difficulté a été de savoir ce que recouvrait la ligne budgétaire annoncée : les prestations extérieures, les frais de déplacement et de bouche, des frais de matériel...

De grandes variations existent entre départements dans l'allocation d'un budget, ce qui peut être signifiant quant à la place accordée à la formation dans la structure. Nous avons un minima qui se situe à 6 000 € par an, et un maxima qui se situe à 45 voire 60 000 €. Derrière ces grands écarts se trouvent des moyennes budgétaires qui tournent autour de 20 000 €, ce qui était en 2016 le budget de la Médiathèque Départementale de l'Hérault. Au-delà des chiffres, ce sont surtout les engagements stratégiques qu'il faut noter. Le département qui engage le plus gros budget a mis

en priorité le maillage de son territoire par la professionnalisation des agents, qui était très faible. Le budget de 6000 € s'explique du fait que les bibliothécaires sont majoritairement impliqués dans la formation et qu'il y a peu de formateurs extérieurs. Cela peut avoir des incidences, notamment en termes d'innovation ou de réponses aux besoins, mais pas forcément, car les référents de territoire peuvent très bien répondre aux attentes des salariés et bénévoles des bibliothèques.

Le ratio budget / nombre de jours de formation payantes nous a permis de confirmer cette intuition : dans un département autre que l'Hérault, avec des antennes ouvertes au public et un budget correct de 20 000 € par an, qui propose entre 40 et 50 jours de formations payantes, la place des formations faites par les bibliothécaires est primordiale. Sans les professionnels de la BDP il y aurait beaucoup moins de jours proposés en formation, surtout en formation initiale qui peut avoir plusieurs cycles par an. Dans un département voisin, où les bibliothécaires sont eux-mêmes très peu formés à la formation, le passage par une formation de formateur est indispensable, et les prestataires extérieurs compensent les faiblesses actuelles en couvrant les besoins avec une offre très large.

A noter : la Médiathèque Départementale de l'Hérault consacre un budget de 741 € par jour de formation payante, là où le département le plus généreux consacre 1125 € par jour et le plus faible 429 €. Tout cela est bien sûr à relativiser avec le nombre de jours de formation initiale, mais pierresvives se situe dans une moyenne haute.

1.4.2. DES FORMATIONS EXTERNES COÛTEUSES

L'un des enseignements de ce benchmark, c'est que 100% des formations initiales sont bel et bien prises en charge par les bibliothécaires eux-mêmes. Ces formations sont donc non coûteuses en budget pour la collectivité, mais il faut être vigilant au temps que peuvent prendre ces formats, en préparation comme en présentiel, puis suivi des stagiaires.

Les formations proposées par des prestataires extérieurs sont *a contrario* assez coûteuses, surtout lorsque les cabinets les plus réputés sur le marché sont sollicités (management, bibliothéconomie, ressources numériques...).

Les formations payantes représentent entre 20% et plus de 50% de l'offre globale (pour la BDP la plus ambitieuse, sur 185 jours de formation, 100 jours sont assurés par les bibliothécaires eux-mêmes). A la Médiathèque Départementale de l'Hérault, un tiers des formations sont des formations initiales assurées par les bibliothécaires, et deux tiers par des prestataires extérieurs, ce qui correspond à la moyenne des BDP benchmarkées.

1.5. LES GRANDES TENDANCES DANS LES FORMATIONS

1.5.1. UNE OFFRE GLOBALEMENT HOMOGENE MAIS DES EXEMPLES QUI SE DEMARQUENT

Le contenu des offres de formations des BDP a fait précisément l'objet de notre analyse afin d'interroger les similitudes et les différences en la matière, et cela d'autant plus que nous interrogeons l'innovation en matière de formation. En outre, nous pensons qu'avoir observé les offres de formation de 30 BDP nous a fait acquérir une vue d'ensemble, une vue macro, de cette offre, nous permettant de situer l'offre de la Médiathèque Départementale de l'Hérault par rapport à celles des autres BDP.

L'examen des catalogues de formation du panel de trente BDP nous a permis de retenir plusieurs éléments. Tout d'abord, on retrouve des similitudes importantes d'un catalogue de formation à l'autre. En termes de formation initiale, cela est clair, puisqu'il s'agit d'acquérir les bases du métier : il s'agit donc de transmettre les valeurs du service public, la façon dont on gère les collections, les relations avec les publics, les animations, le travail avec les élus. En termes de formation thématique, et c'est bien là que l'on pourrait s'attendre à trouver des différences, nous avons pu remarquer des similitudes importantes. En effet, on retrouve dans une majorité de BDP, des formations axées sur la jeunesse, sur le numérique, des interventions de libraires, des formations sur le désherbage, des formations sur les partenariats, des formations sur le cinéma, la bande dessinée, ou encore des formations sur les partenariats et l'évaluation. Sur le format des formations, on remarque là encore que les offres de formation se rapprochent. En effet, on retrouve dans les catalogues de formation le désir d'offrir des formations plus participatives. D'ailleurs, les personnes en charge de la formation au sein des 9 BDP contactées ont souligné la nécessité de mettre l'accent sur les méthodes participatives, les échanges de pair à pair, et surtout, le désir des stagiaires d'acquérir des compétences directement mobilisables, voire de sortir de formation avec un produit presque fini (une page internet, un blog etc.).

Toutefois, les BDP observées se distinguent les unes des autres selon plusieurs critères. Tout d'abord, il faut noter que certaines d'entre elles proposent une offre particulièrement **diversifiée** (notons ainsi le catalogue du Morbihan, de la Gironde, des Bouches-du-Rhône, ou encore du Bas-Rhin). Ensuite, environ la moitié des BDP observées se distinguent par l'**adaptabilité** de leur offre. En effet, celles-ci proposent des formations à la carte ou sur mesure, des formations délocalisées, des kits de formations, une assistance particulière via des référents formations à même de se déplacer sur le territoire en fonction des besoins des bibliothèques. Ainsi, le Gard propose des formules adaptées et délocalisées, la Gironde des formations clé en main, l'Aude, l'Hérault, le Nord, le Bas-Rhin, la Loire-Atlantique, la Vendée des formations à la carte, l'Isère des formations sur-mesure personnalisées et des formations clé en main et médiations. Il faut aussi souligner que la Drôme, l'Aude, l'Isère et le Bas-Rhin prennent soin de délocaliser

presque toutes les formations (ex : dans le Bas-Rhin, les formations thématiques sont aussi délocalisées).

Enfin, l'offre de formation des BDP étudiées nous donne un aperçu de formats ou de contenus plus rares dans les offres globalement étudiées, que l'on pourrait ainsi qualifier d'**innovants**. Ainsi, on peut noter le principe des formations-actions dans le Bas-Rhin, puisque ces formations consistent à montrer aux stagiaires directement comment une animation peut être conçue et mise en application (formations *in situ*). De plus, cette même BDP propose un format intéressant que nous n'avons pas rencontré ailleurs : celui des *afterwork*. Ce mode de formation se conçoit comme un temps de partage et d'échanges de pair à pair, et cela de façon moins formelle que dans le cas des formats plus classiques. C'est aussi une occasion de tisser des liens entre les bibliothécaires d'un même territoire.

En termes de contenus innovants, on peut noter les exemples suivants : "le merchandising en bibliothèque" (Seine-Maritime), "l'accompagnement à la parentalité numérique" en Meurthe-et-Moselle, des formations sur le rapport d'activité et les outils de veille professionnelle dans le Var, une formation "*youtube et youtubeurs*" dans le Gard, « observer la nature avec des designers » en Ille-et-Vilaine, la « bibliothèque en mutation » dans l'Aude, une formation « juriste et médiathèque » dans la Creuse, « fabriquer un objet interactif » en Indre-et-Loire, « communication et graphisme » dans le Haut Rhin, « Libre en bibliothèque » et « travail en réseaux » en Gironde, « Troc'anim » dans le Morbihan, "l'action culturelle pour les adolescents" et "communication et graphisme" ainsi qu'une visite du sénat dans le Bas-Rhin, « savoir communiquer avec les élus » en Saône-et-Loire, « quelles médiations des ressources numériques mettre en place pour une appropriation réussie par les usagers ? » et « créer à partir des fruits du désherbage » dans l'Hérault, « être bibliothécaire en 2017 » dans le Val d'Oise, « relevez le changement » dans les Bouches-du-Rhône, des cycles de formations pour les agents d'intercommunalités en Vendée.

En ce qui concerne plus spécifiquement la Médiathèque Départementale de l'Hérault, son offre de formation est globalement classique mais diversifiée. Au-delà des formations initiales, dispensées par les bibliothécaires de la BDP en alternance à pierresvives et au Domaine de Bayssan sur deux semestres (12 jours par an), une trentaine de formations thématiques sont organisées (là encore en alternance entre ces deux lieux) pour l'année 2016. Elles portent sur : le cinéma, la rentrée littéraire, l'offre éditoriale adulte, la reliure, l'équipement des livres, le numérique, l'évaluation, les romans policiers, les lectures faciles, la malle biblio, les applis pour les enfants, le théâtre jeunesse (partenariat avec le Centre Ressources Théâtre et Littérature Orale). On retrouve des propositions plus innovantes notamment en termes de médiation, mettant en valeur l'expérience de l'équipe Médiathèque. Il faut noter également qu'au-delà de ces formations thématiques, les journées professionnelles accueillent souvent un grand nombre de stagiaires, comme la journée professionnelle des Chapiteaux du livre organisée au domaine de Bayssan.

Enfin, il est important de souligner que des réunions de secteur sont organisées par les responsables de territoire environ 4 à 5 fois par an, et que ces réunions constituent aussi des moments de formation.

Globalement il s'agit d'une offre assez diversifiée et donnant lieu à une participation importante (formations souvent complètes) des stagiaires et d'une implication du personnel de la médiathèque, notamment de l'équipe médiathèque et médiations.

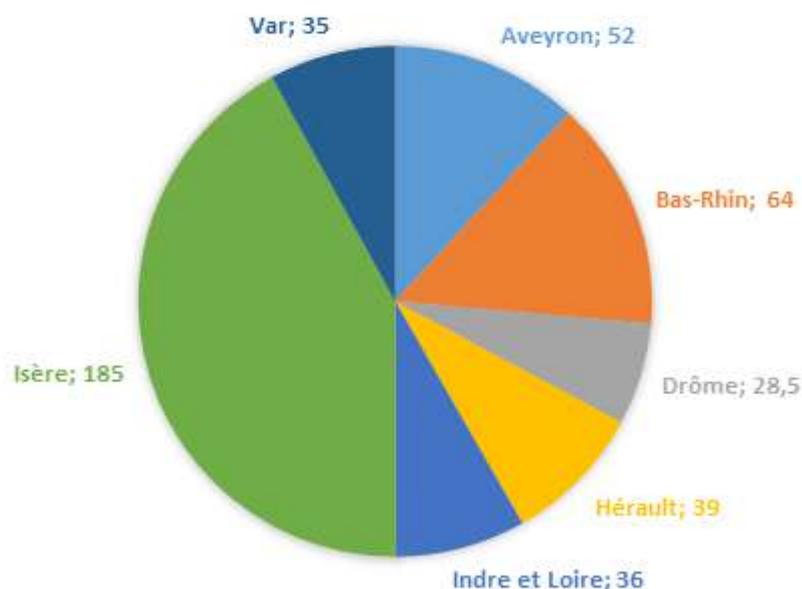
1.5.2. LE BILAN MITIGE DES FORMATIONS A LA CARTE ET SUR MESURE

Les formations à la carte et sur mesure permettent de répondre aux besoins particuliers des bibliothécaires d'un territoire. Pour une BDP, elles constituent une opportunité de se déplacer directement dans les bibliothèques, particulièrement lorsque les formations initiales et thématiques ne sont pas organisées de façon délocalisée ou selon une rotation entre différents établissements. En cela, ces formations permettent aussi de rétablir une certaine égalité territoriale, et facilitent l'accès à la formation. Or, nous avons pu constater que les BDP observées recourent de façon inégale à ce type de formation. En effet, elles étaient présentes uniquement sur la moitié des catalogues étudiés et même dans ce cas, elles n'étaient pas toujours mises en évidence. Les entretiens menés auprès des responsables de formation des 9 BDP nous ont mené à conclure que certaines BDP les mobilisent plus ou moins. Ainsi, dans l'Hérault, ce type de formation reste sous-employé, et ces dernières années ces formations prennent davantage la forme d'une assistance aux réseaux intercommunaux qui se constituent. Cela a été le cas en 2015, puisque les bibliothécaires de la Médiathèque Départementale sont allés former les bibliothécaires de Frontignan dans le cadre d'une ouverture d'établissement au sein du réseau « Thau Agglo ».

1.5.3. NOMBRE DE JOURS DE FORMATION PAR BDP : DES DIFFERENCES NOTOIRES

Les comparaisons que nous avons effectuées nous permettent de rendre compte des différences significatives qui existent lorsque l'on en vient au nombre de jours de formations dispensées par les BDP. En effet, sur les 7 BDP pour lesquelles nous avons pu obtenir cette information, ce chiffre varie de 28,5 à plus de 185 (formations initiales incluses, et hors jours de formations collectives / journées professionnelles). Nous nous sommes intéressées au rapport entre budget et nombre de jours de formation et nous en avons pu observer plusieurs cas : A budget similaire, la BDP du Bas-Rhin offre deux fois plus de jours de formations que la BDP de l'Hérault (budget de 20 000 euros), les BDP de l'Isère et de l'Aveyron, particulièrement bien dotées (45 000, voir plus pour l'Aveyron), sont loin d'offrir le même nombre de jours de formations (54 par an pour l'Aveyron, 185 pour l'Isère) mais il faut souligner que l'Aveyron fait souvent appel à des formateurs extérieurs étant donné qu'un nombre restreint d'agents limite de facto les formations assurées directement par le personnel de la Médiathèque Départementale. Enfin, il faut dire que ce type de comparaison ne présente qu'une facette de la réalité puisque ne faisant pas le jour sur les problématiques internes auxquelles peuvent se heurter certaines collectivités.

NOMBRE DE JOURS DE FORMATION EN 2016



1.5.4. LA FAIBLESSE DE L'EVALUATION EN MATIERE DE FORMATION

Le recueil des réponses des chargés de formation contactés sur le point de l'évaluation met en avant les limites des pratiques en la matière. L'ensemble des personnes interrogées s'accorde à dire que les évaluations les plus fiables et les plus honnêtes sont celles qui sont recueillies informellement lors des déjeuners ou des temps de pause prévus lors des journées de stage. D'ailleurs, on peut noter l'importance de la présence d'un chargé de formation pour recueillir ces informations précieuses, et à tout le moins des personnes formatrices. Toutefois, les personnes contactées font également état de l'utilisation de formulaires de satisfaction, qui restent des outils d'évaluation fortement mobilisés. Enfin, d'aucuns ont souligné leur enthousiasme à l'idée de mettre en place des évaluations à moyens et longs termes sur l'applicabilité des contenus des formations par les stagiaires qui y ont assisté, ou encore la création de communautés de bibliothécaires.

A la Médiathèque Départementale de l'Hérault, l'évaluation se situe dans cette moyenne, puisque la chargée de formation recueille à la fois ces évaluations de façon informelle et à la fois sous forme de questionnaire tout en affirmant là encore les limites de ces derniers.

1.5.5. DES LIMITES DU QUALIFICATIF D'INNOVATION EN MATIERE DE FORMATION AUX THEMATIQUES AYANT LE VENT EN POUPE

Notre comparaison de l'offre de formations des différentes BDP, au travers des catalogues de formations et au travers des entretiens menés auprès de 9 chargés de formations, nous a mené à prendre du recul sur la notion d'innovation en termes de formation. Ce terme, lié au départ au domaine des sciences et des technologies, souligne un caractère inédit, propre à l'invention et à l'expérimentation. L'essence même de quelque chose d'innovant c'est d'être nouveau. Or, le monde des bibliothèques connaissant une vague d'évolutions liées aux mutations des usages et à

l'utilisation des ressources numériques, mais aussi à un questionnement sur le rôle des bibliothèques au sein de la profession, nous avons pu constater que l'offre de formation des BDP reprenait et cherchait à intégrer, dans sa globalité, ces changements. Aussi, il ne suffit pas de proposer une formation sur le numérique ou sur les usagers pour être qualifié de formateur ou de BDP innovante.

En outre, les chargés de formations des différentes BDP sont attentifs aux catalogues de formations élaborés par leurs collègues à l'échelle nationale, ce qui influe sur leurs choix et aboutit à une certaine homogénéisation de l'offre de formation sur le territoire national résultant d'un jeu d'influences réciproques. Parler d'innovation est donc délicat, puisque une idée novatrice est rapidement reprise par une autre bibliothèque et intégrée à ses formations. Bien sûr, cette observation ne doit pas pour autant occulter le caractère véritablement innovant (sur le fond ou/et sur la forme) de certaines formations, mais il est important de s'entendre sur ce que l'on entend par « innover » et de noter que le caractère innovant d'une formation pourra vite sembler obsolète, ce qu'illustre la reprise de la formation « créer à partir des fruits du désherbage » de la Médiathèque Départementale de l'Hérault par d'autres BDP. Ces observations sur l'innovation et nos comparaisons nous mènent à relativiser le caractère innovant des missions de formation à la Médiathèque Départementale de l'Hérault, qui se situe dans une moyenne en termes de contenus et de formats de formations. Par contre, nous pensons qu'il est important de souligner les pratiques des agents de la Médiathèque en termes d'expérimentation en intégrant plus fréquemment cet aspect dans les formations. En effet, cette culture de l'expérimentation est à valoriser.

Nous pouvons conclure que malgré tout, certaines thématiques ressortent de notre benchmark : le numérique dans toutes ses déclinaisons, la communication, les formations sur l'évolution du rôle des bibliothèques, les formations centrées sur la gestion des relations avec les élus, ou encore tout ce qui relève de l'établissement de partenariats. Sur la forme, nous retenons la montée des formats participatifs et les formations actions comme des éléments particulièrement intéressants.

1.5.6. LA DIFFICULTE DU RECUEIL DES BESOINS

L'une de nos constantes dans les entretiens téléphoniques avec les responsables formation était la mention d'une difficulté de recueillir les besoins des bibliothécaires du territoire en termes de formation. Ou plutôt, de la difficulté à faire la part des choses entre les *besoins* et les *envies* des bibliothécaires. En effet il apparaît que les formations les plus populaires sont des formations sur des animations notamment pour l'enfance. Or, les responsables formation nous ont signalé qu'ils doutaient parfois de la pertinence de ce type de formation pour certain-e-s bibliothécaires : soit parce qu'ils avaient le sentiment que ces compétences étaient déjà bien ventilées sur le territoire, et n'étaient donc plus une priorité, soit parce que le retour sur investissement serait faible car ces compétences ne seraient que peu mobilisées par les bibliothécaires par la suite,

notamment parce qu'elles ne correspondent pas au public de ces bibliothécaires. En revanche, les stagiaires trouvent satisfaction à suivre ce type de formations très axées sur la pratique. Ce sentiment, car il ne s'agit pas d'une évaluation formelle, conduit les responsables formation à intuitivement diminuer le nombre de formations sur ces thématiques.

Nous retrouvons ici la nécessité de mettre en place des outils de l'évaluation de l'impact des formations, mais également d'outils permettant non pas de recueillir des envies mais des besoins. Ce type d'outil n'a pas fait partie de notre commande pendant le stage, il reste donc à inventer, et à partager, car c'est un sujet auquel semblent confrontées toutes les bibliothèques départementales.

Il nous semblerait pertinent de sensibiliser les bibliothécaires des territoires sur le fait qu'il s'agisse de partir des besoins des usagers en termes de service public, plutôt que de leurs envies. Aussi, cet outil de recueil pourrait d'abord être un outil "d'étude", à grand trait, des publics captés et des publics visés. Nul besoin d'entrer dans des finesses statistiques, mais il s'agirait de faire identifier aux bibliothécaires les besoins des usagers, pour orienter leurs choix en termes de formation. Un questionnaire rapide, éventuellement complété en compagnie d'un référent territoire, pourrait être réalisé (Quelles sont les différentes tranches d'âge sur la commune ? Quels sont les secteurs d'activité ? Quel sont les profils des usagers réguliers de la bibliothèque ? Qui souhaitez-vous toucher ? Quel est votre équipement informatique...). Il pourrait se clôturer sur des questions relevant de la formation (De quelles connaissances avez-vous besoin pour atteindre cet objectif ?).

1.6. QUI SONT LES FORMATEURS EN BIBLIOTHEQUES DEPARTEMENTALES ?

1.6.1. LES AGENTS DE LA BIBLIOTHEQUE DEPARTEMENTALE OU D'AUTRES DEPARTEMENTS

Concernant les agents-formateurs mobilisés, là aussi de grandes disparités existent entre Bibliothèques Départementales. Les écarts vont de 5 à 30 agents formateurs selon les responsables de formation interviewés.

Si l'on peut noter que la taille des équipes elles-mêmes influe sur le nombre d'agents formateurs, comme dans l'Aveyron où l'on ne trouve que 5 agents formateurs réguliers, on peut noter que les écarts au niveau de l'implication des agents sur cette mission se jouent surtout sur la volonté de faire des bibliothécaires des formateurs : dans certains départements, bien que la mission peut être mentionnée dans la fiche de poste, il n'y a pas d'obligation à former. Ainsi ce sont les agents qui choisissent ou non de se saisir de cette mission, et aux référents formations de les en convaincre.

La tâche des responsables formation est d'accompagner à la montée en compétence et de déconstruire les appréhensions de certains collègues. L'un des éléments qui a pu nous frapper

particulièrement lors de nos appels est que les agents ayant suivis une formation de formateur récente et actualisée sont rares. Seules deux bibliothèques départementales sur les 10 appelées ont organisé la formation de la totalité de ses agents. Dans l'une d'entre elle il est ancré que la formation, au même titre que l'acquisition, fait partie des missions de base des 30 bibliothécaires, qui, forts de leur formation de formateurs se sentent à l'aise dans l'exercice. Pour les volontaires et la responsable formation, une formation d'approfondissement et d'actualisation a été proposée. Dans la seconde, il faut souligner que le plan de formation à la formation date de 2005, mais les personnes recrutées plus récemment ont suivi ces formations à titre individuel.

Le manque d'actualisation des formations de formateurs qu'il nous semble avoir détecté doit nous alerter si le rôle des bibliothèques départementales en la matière venait à s'affirmer, dans un contexte de redéploiement sur les missions d'ingénierie culturelle et dans un contexte budgétaire contraint. Nous avons en effet mesuré précédemment à quel point les prestations externes pèsent sur les budgets formations. De plus ceci peut expliquer l'homogénéité de l'offre constatée plus haut et vient en contradiction avec l'aspiration des responsables formation de faire évoluer les formats pédagogiques.

A la Médiathèque Départementale, la formation est inscrite dans les fiches de poste des agents. Cependant, dans le cadre d'un management plus incitatif que directif, aucun n'est contraint à former. Il n'en demeure pas moins que d'après nos décomptes, ils seraient 22 agents-formateurs, occasionnels ou réguliers, tous services confondus, ce qui classe l'Hérault parmi les bibliothèques départementales avec le plus grand nombre d'agents formateurs. Nous reviendrons plus loin sur la dynamique de l'équipe Médiathèque, mais il semble que l'absence de formation de formateurs dans le parcours de certains est l'un des freins principaux. La responsable formation et l'équipe de direction ont entamé les démarches pour l'organisation d'une formation interne, mais ce projet n'est pas encore en phase de validation par la tutelle. Au moment où se clôture ce rapport, nous n'avons pas réussi à connaître le nombre de personnes formées à la formation.

Il nous faut souligner qu'au moins cinq des agents formateurs de la Bibliothèque Départementale de l'Hérault sont également des formateurs pour le CNFPT. L'un d'entre eux est également formateur indépendant, intégrant un pool de formateurs d'un organisme privé, et sollicité par des bibliothèques d'autres collectivités.

1.6.2. EN EXTERNE, DES ORGANISMES RECURRENENTS, DES DOMAINES D'INTERVENTION IDENTIQUES

Dans les catalogues des 31 bibliothèques départementales étudiées, quelques organismes se retrouvent de façon récurrente. On peut citer *Cadre en mission* sur des questions plus organisationnelles ou managériales, *Biblis mart* ou *La souris grise* sur les nouveaux enjeux liés au numérique, ou encore des Centres de Formation aux Carrières des Bibliothèques (CFCB) adossés à des universités (Médiad'oc et Médiat, par exemple).

Le plus frappant est que les domaines d'interventions de ces organismes demeurent souvent dans le champ de compétence des bibliothécaires, ce qui pourrait indiquer un sous-emploi de compétences en interne, ou le besoin de faire monter les agents en compétence sur la formation.

Autre conclusion de notre analyse, si l'on trouve des originalités sur la provenance des intervenants, elles sont le plus souvent à imputer au réseau personnel des responsables de la formation ou des agents des BDP. La diversification des intervenants se trouve bien chez les intervenants locaux, qu'ils soient libraires, comédiens, historiens, sociologues, auteurs, illustrateurs.

1.6.3 LES PARTENARIATS : DU CLASSIQUE A L'INNOVANT

Au cours de nos entretiens, nous avons souhaité récolter des informations sur les différents partenariats qui avaient été menés dans le cadre des formations. Nous nommons partenariats, les initiatives de co-construction ou de co-organisation de formations. Cette précision est essentielle car nous avons pu noter que le terme pouvait être utilisé pour désigner des formations déléguées à une tierce partie.

Parmi les partenariats les plus classiques on trouve des partenariats institutionnels, avec le CNFPT, l'éducation nationale et le réseau Canopé (pour des journées professionnelles sur les publics scolaires), les universités (IUT métiers du livre) et les DRAC. On trouve également de nombreux partenariats associatifs (ex. association Grains d'Art / bibliothécaires : créer / exposer des livres d'artistes). Enfin des partenaires privés peuvent co-construire des modules de formation. Il s'agit généralement de consultants (souvent bibliothécaires ou ex-bibliothécaires) ou de libraires.

Nous avons pu trouver quelques partenariats originaux dont certains sont en développement. Parmi les partenariats institutionnels, l'on peut citer, dans le Gard la mise en place d'ateliers de bureautique avec le Greta, ou des formations en binôme pour la petite enfance les Relais Assistantes Maternelles et la Bibliothèques Départementales. En Gironde, dans le Nord et l'Aveyron, on note des tentatives de partenariats avec le service social du département. En Indre-et-Loire également, avec 2 à 3 journées de formation sur les personnes âgées. La Médiathèque du Nord a également établi un partenariat avec des musées sur l'accueil des publics.

Un partenariat mené par la Médiathèque du Nord et Bibliothèques Sans Frontières a récemment attiré l'attention de la profession. Il s'agit de la co-construction d'un module de formation en ligne (MOOC), *La bibliothèque et le citoyen*. Le responsable formation n'était toutefois pas en mesure d'évaluer l'impact de cette initiative lorsque nous l'avons contacté.

A la Médiathèque Départementale de l'Hérault, un partenariat avec le CNFPT a été conclu, pour permettre l'accès à certaines formations pour les bibliothécaires du territoire. Un partenariat

avec la BNF sur les publics jeunes est en cours pour une journée professionnelle. Enfin, autre partenariat notable, celui liant le Domaine de Bayssan et le centre ressources Molière.

1.6.4. EN DEHORS DE LA BIBLIOTHEQUE DEPARTEMENTALE, UNE OFFRE DECROISSANTE POUR LES PETITES COMMUNES

Nous clôturons ce benchmark avec le constat que les autres organismes pouvant dispenser des formations aux bibliothécaires des petites communes dans le secteur Héraultais va décroissant. Si nous avons noté la montée en puissance de certains CFCB sur la Lecture Publique, il n'en reste pas moins que ces formations sont difficilement accessibles directement par les petites communes et ne s'adressent pas aux bénévoles.

Il en va de même pour le CNFPT qui a, lui, drastiquement réduit la voilure de son offre, annulant les stages ne rassemblant pas un nombre minimum de 16 personnes et diminuant le nombre de stages proposés, notamment sur des notions de base en bibliothèque. Enfin, les formations d'auxiliaires de bibliothèques dispensées par l'ABF et la journée d'étude qui peut être organisée certaines années ne peut suffire à absorber les besoins.

Paradoxalement, plutôt que de se compléter systématiquement entre eux, ces organismes et la Bibliothèque Départementale se superposent sur ces thématiques, pour certaines animées par des agents de la BDP :

- o La médiation numérique en bibliothèque
- o Le projet de bibliothèque
- o Les réseaux sociaux en bibliothèque
- o Le cinéma documentaire en bibliothèque
- o L'accès des publics empêchés
- o La musique en bibliothèque
- o Les partenariats en bibliothèque
- o Le conte comme outil d'animation

Si cela peut sembler logique, puisque leur public est sensiblement différent, il n'en demeure pas moins qu'une concertation entre les différents organismes de formation à l'échelon local semble incontournable, à l'instar des initiatives qui peuvent être menées dans le département du Nord. Si des pistes ont été lancées les précédentes années, sous la houlette du Centre Régional du Livre (Languedoc Roussillon Livre et Lecture), la fusion de ce dernier dans le cadre du regroupement de Région a conduit à l'abandon de cette mission de concertation. A l'état des choses, il semble qu'elle pourrait dorénavant échoir à la délégation roussillonnaise du CNFPT, si celle-ci souhaite s'en saisir.

Il est cependant clair que, dans ce contexte où l'offre locale se réduit, la Bibliothèque Départementale a devant elle l'opportunité de monter en puissance et de se positionner comme le

maillon fort de la formation en bibliothèque dans la Région, si elle est dotée des moyens nécessaires.

2. COMPETENCES ET ORGANISATION : UN DIAGNOSTIC DE LA MEDIATHEQUE DEPARTEMENTALE A L'AUNE DE LA MISSION FORMATION

2.1. METHODOLOGIE

En ce qui concerne l'analyse de l'existant en matière de formation et l'activité des équipes, nous avons procédé en plusieurs étapes.

Dans un premier temps, nous avons recensé les données disponibles sur le réseau informatique auquel nous avons accès, puis nous avons mené des entretiens pour les compléter, que cela soit avec la chargée de formation, les membres de l'équipe de direction élargie, ou auprès des agents. Nous avons rencontré des difficultés dans la phase de collecte des données, dans la mesure où nous nous sommes aperçues qu'il n'existait pas de recueil systématique. Ainsi, les agents formateurs, le nombre de stagiaires, leur origine, l'historique des inscriptions, le contenu des formations, les évaluations, ou encore les calendriers et l'historique des formations ne font pas l'objet d'un suivi systématique et standardisé. Il en a été de même concernant des données de premier ordre au sujet du réseau : celles concernant le profil des bibliothécaires : salariés ou bénévoles. Ainsi, nous avons réalisé que ce qui semblait être un prérequis à notre mission n'était en fait pas si simple à trouver. Pour baliser notre étude, nous avons décidé de nous concentrer sur les cinq dernières années et d'insister sur l'année 2016 afin d'avoir un aperçu de l'activité récente de la Médiathèque Départementale.

Pour les entretiens, nous avons rencontré la chargée de formation, notre tutrice, la responsable de l'équipe plateau et le directeur, cela à plusieurs reprises, de façon individuelle ou à plusieurs. Ces entretiens et leur fréquence nous ont permis de baliser notre étude, et de faire part de l'évolution de notre réflexion en fonction des données recueillies et des entretiens menés. Cela était également crucial afin de mieux définir les attendus, particulièrement pour anticiper la phase des préconisations. En cela, le COPIL a également été un moment de remise à plat concernant les attentes de notre tutrice et de la direction.

Concernant les entretiens avec les agents, nous avons rencontré à la fois des professionnels de l'équipe Médiathèque et Médiations et des professionnels de l'équipe réseau ainsi que du service Piémont Biterrois. Nous avons choisi des personnes ayant déjà formé au sein de l'équipe Médiathèque et Médiations, et des responsables de secteur aux réalités différentes en ce qui concerne le service Réseau. Pour le service Piémont Biterrois, nous avons rencontré les bibliothécaires lors d'une réunion commune à Béziers. Ces entretiens nous ont permis d'aborder différentes questions sur la formation et sur le temps de travail, mais aussi sur les besoins des territoires. Nous avons conduit ces entretiens en binôme (à l'exception de la réunion à Béziers) afin de nous relayer sur les prises de parole et les prises de notes. Ils nous ont également permis

de recueillir des informations importantes pour mener à bien notre étude et cibler nos propositions de préconisations.

2.2. COMPETENCES ET PARCOURS DES AGENTS

2.2.1 DES AGENTS AUX COMPETENCES VARIEES

Nous avons pu dresser un premier constat fort positif : la Médiathèque Départementale est riche de ses agents, et notamment de leurs parcours professionnels divers. Si parfois cette diversité peut poser problème, généralement il s'agit d'une inclusion souhaitée dans le cadre du projet de pierresvives. Dans les cas plus problématiques, nous avons pointé le poste de la chargée de mission Ressources numériques, qui n'a pas de formation dans les domaines informatique et numérique, et qui malgré de la bonne volonté ne peut répondre à tous les besoins (informatiques ou communicationnels) ou être proactive.

Parmi les agents, nombreux sont ceux qui ont de réelles compétences croisant la culture, la médiation, le social et le numérique. Par exemple, nous avons rencontré une ancienne assistante sociale, ou encore une ancienne médiatrice auprès des collègues.

A la médiathèque départementale, cette équipe bien formée et qui est sur le terrain donne l'exemple d'une bibliothèque normative, telle qu'il pourrait y en avoir d'autres sur le territoire héraultais.

2.2.2. UNE EQUIPE PLUTOT VOLONTAIRE MAIS QUI MANQUE DE PROCEDURES ET DE MANAGEMENT

La direction ayant fait le choix de faire monter en compétence des agents du Plateau de la Médiathèque, nous avons voulu savoir quelles formations ils avaient suivi dans ce sens pour développer leurs compétences. C'est d'autant plus important que cette mission est aujourd'hui inscrite en objectif lors de leur évaluation annuelle.

Il a été très difficile d'obtenir les listings des personnes ayant reçu les formations de formateur ainsi que d'animateur participatif. Ce qui aurait dû être une donnée facilement accessible permettant de mieux connaître le vivier de formateurs était déjà en soi une difficulté.

L'inscription de la mission comme objectif lors de l'évaluation annuelle est une très bonne initiative, mais ne garantit pas en soi la participation pleine et entière au processus en cas de réticence. Afin de lever les obstacles, il est important de pouvoir convaincre les agents de leur valeur, de s'appuyer sur leurs compétences et les former.

L'équipe de la Médiathèque est globalement volontaire, ouverte aux changements s'ils sont de nature positifs pour le public comme pour eux-mêmes. Nous avons pu identifier qu'un tiers des agents avait déjà été formateurs, une ou plusieurs fois, ou alors en passe de le devenir. En général, ils sont accompagnés en binôme par des collègues plus aguerris, qui viennent souvent de l'unité

Médiations. En revanche, rien n'est formalisé : nous n'avons pas trouvé trace de procédures de construction de formation, même si quelques fiches existent : elles ne sont pas cadrées, diffusées, ou dupliquées de manière systématique.

Dans la plupart des cas, les futurs formateurs apprennent de leurs pairs lors de relations interindividuelles, entre agents qui s'entendent bien et s'encouragent. A priori il semble compliqué de faire travailler ensemble des agents qui ne le souhaitent pas, en se fondant simplement sur les missions et le professionnalisme. Nous avons ressenti que chacun était potentiellement en mesure de choisir ce qu'il voulait faire ou pas et avec qui il souhaitait travailler. Nous avons également constaté que les réflexions collectives étaient peu nombreuses, et lorsque des réunions faisaient jour, elles étaient soit supprimées, soit déconsidérées. Par exemple, la première réunion à caractère participatif autour de la formation a été vécue par certains agents comme trop orientée par la direction.

2.3. OBSERVATION SUR L'ORGANIGRAMME : UN MANQUE DE TRANSVERSALITE, ET AU-DELA, DE COMMUNICATION ENTRE LES SERVICES

L'organigramme de la médiathèque révèle une organisation en silo : un service médiathèque et médiations, recouvrant l'unité médiathèque et l'unité médiations, le service réseau (partie est du territoire), le service Piémont Biterrois (partie ouest du territoire), et l'unité administrative (cf : organigramme en annexe). Deux agents sont directement rattachés à la direction : il s'agit des postes de chargées de mission formation et numérique, qui sont donc en position de transversalité. Cette organisation ne favorise par la communication et la coopération entre les agents de la médiathèque et les agents du réseau et rend difficile, pour la chargée de formation, la coopération entre les uns et les autres. De plus, l'historique de la constitution des équipes ne facilite pas cet aspect puisque l'équipe médiathèque a été constituée spécifiquement pour le projet pierresvives, alors que le personnel du service réseau était déjà en place depuis un certain nombre d'années. Par ailleurs, il faut souligner que la séparation géographique et organisationnelle du service Piémont Biterrois et du service réseau (qui ont pourtant les mêmes missions), due au partage du territoire héraultais pour mener les missions de structuration et de développement de la lecture publique, ne favorise pas, là encore, la transversalité. En termes de formation, notons que chaque agent est potentiellement formateur (inscription de cette mission dans toutes les fiches de poste) mais qu'il n'existe pas de référent formation à ce jour. Cela conjugué au fait qu'il existe peu de liens entre les différents services, ne tend pas à favoriser la diffusion de la mission de formation de la BDP.

2.4. TEMPS DE TRAVAIL, ET TEMPS DE TRAVAIL DEDIE A LA FORMATION

Etant donné que notre mission consistait en partie à analyser la façon dont le travail des agents de la Médiathèque pierresvives pouvait être déployé sur la formation, nous avons essayé d'évaluer l'existant.

2.4.1. LA REPARTITION DU TEMPS DE TRAVAIL DES AGENTS DES UNITES MEDIATHEQUE ET MEDIATIONS

Il demeure complexe d'évaluer le temps consacré par les agents à leurs différentes tâches. Une grande partie de nos connaissances sur le temps de travail se base ainsi sur nos entretiens avec les agents et les chefs de service. Un outil permet de suivre les activités, plus particulièrement de l'unité Médiations, toutefois, il semble irrégulièrement rempli par certains agents, car des écarts sont à noter entre l'activité déclarée ou observée des agents et celle qui est renseignée dans ce tableau. De plus ce tableau concerne en priorité les actions de médiation, ainsi la plupart des animations à la Médiathèque pierresvives n'y sont pas renseignées.

Pourtant cette activité semble prendre une part non négligeable du travail des agents. En effet, une lecture du programme d'animation suffit pour noter que l'activité de la médiathèque en matière d'animation et d'action culturelle est du niveau d'une grande bibliothèque municipale, alors que celle-ci se positionne comme une médiathèque de quartier, bien qu'atypique. Cette suractivité est liée à la volonté de capter les publics dans une médiathèque qui ne prête pas de documents.

Les agents soulignent que les procédures logistiques et administratives occupent une grande partie de leur temps lors de la préparation de formations, d'animations ou de médiations. Ceci mène à des situations qui existent dans peu de bibliothèques municipales, où les services supports épaulent généralement les agents des bibliothèques. On peut citer par exemple le cas d'un agent de catégorie C ayant dû monter des procédures de marché public, sans en avoir la compétence préalable et se situant ainsi hors du champ d'action prévu par son statut. L'hypothèse proposée par les agents ayant déjà exercé leur profession dans des bibliothèques municipales est que les départements mesurent mal l'ampleur et les spécificités administratives du travail sur un site ouvert au public avec une programmation culturelle quotidienne. Pour pallier le manque de services supports, la responsable des animations et de l'action culturelle à pierresvives a entrepris de formaliser les procédures liées à ces actions en proposant un outil d'accompagnement des agents. Il consiste en une présentation des différentes étapes administratives menant à la mise en place d'une animation. Si cet outil est pertinent, et a pu nous inspirer pour proposer des feuilles de route dans le même esprit pour les agents dans nos préconisations, il ne permet pas de régler le problème de la répartition des tâches entre les services supports et la Médiathèque.

Pour les agents de la Médiathèque, le service public est considéré comme l'autre élément chronophage. Si en moyenne, lissé sur l'année, les agents de l'unité font 12h de service public par

semaine, celui-ci peut varier de 8 à 20h par semaine en fonction des périodes. Les semaines de vacances scolaires sont des périodes particulièrement tendues en termes d'effectif. Forte de son succès dans le quartier de Paillade, la Médiathèque est très fréquentée les mercredis et samedis après-midi, et pendant les vacances scolaire sur la période hivernale. Ceci amène la responsable d'unité à limiter à trois le nombre d'heures de service public d'affilée pour éviter l'épuisement. Ceci a l'inconvénient de hacher les plages de travail en interne, défavorisant la concentration et la réalisation de certaines tâches, du point de vue de quelques agents. La recherche d'une solution intermédiaire est donc une piste que nous avons envisagée dans nos préconisations, et que sollicite la responsable d'unité. En effet, cette dernière passe un temps considérable à l'établissement des plannings, qui peut devenir un casse-tête particulièrement ardu pour permettre l'ouverture et la fermeture de la médiathèque sur des périodes de vacances. L'établissement des plannings se fait à la semaine ce qui permet des ajustements en cas d'absence ou de changement de dernière minute. Il semble que cela a satisfait les agents pendant un temps, mais les situations familiales évoluant, ils sont de plus en plus nombreux à demander une meilleure visibilité de leurs contraintes horaires. Il nous semble que cette demande rejoindrait le besoin de mieux planifier les tâches, notamment la préparation de formation sur les périodes où les besoins en termes de service public sont moins élevés.

Autre élément pouvant participer à un déficit de concentration et multipliant les diversions pendant le travail en interne, les agents de l'équipe Médiathèque travaillent dans deux grands bureaux en « open space ». Si cette configuration permet à l'information de circuler de façon efficace dans l'unité, l'inconvénient est que les agents s'interrompent constamment dans leurs tâches respectives. Cette problématique demeure insolvable, sauf à considérer la possibilité d'organiser des plages de télétravail pour certaines missions.

La chef du service Médiathèque et Médiations a également identifié la possibilité de dégager du temps de travail dans l'unité Médiathèque en mutualisant le travail d'acquisition documentaire sur les domaines documentaires partagés avec les services Réseau et Piémont Biterrois. Nous avons en effet été étonnées d'apprendre que des doublons existaient parmi les acquéreurs. Il faut également noter que les référents numérique, cinéma et musique œuvrent pour l'ensemble des services, une mutualisation n'en serait donc que plus cohérente. Cette piste nécessite un travail de remise à plat de l'ensemble de la politique documentaire, ce qui ne pouvait se réaliser dans le temps qui nous était imparti.

La question des domaines d'acquisition nous mène à un autre constat : l'existence de domaines d'expertises de certains agents. Le management incitatif décrit précédemment favorise la motivation des agents face à leurs missions, des missions qu'ils ont choisies, élaborées ou acceptées en fonction de leurs appétences. Néanmoins ceci a pour inconvénient de compartimenter les champs d'actions des uns et des autres, renforçant le manque de transversalité

que nous avons souligné dans le point précédent. Ceci peut être problématique car la présence et l'implication de ces « agents-experts » devient alors une condition *sine qua none* à la tenue des activités dans les domaines les concernant. Par exemple, le référent cinéma doit assurer de nombreuses permanences pour assurer l'accueil des bibliothécaires venant puiser dans le fonds cinéma pour alimenter leurs collections. Ainsi ces « agents-experts » sont extrêmement sollicités et leurs absences éventuelles peut impacter fortement la continuité du service. Le partage des compétences et la coopération entre agents et entre services est donc un enjeu fondamental pour la Médiathèque Départementale. De plus ce type de stratégie peut générer des angles morts dans l'activité de la Médiathèque Départementale, et la mission Formation en est peut-être un : si l'on attend que les agents souhaitent s'en saisir, elle peut rester lettre morte. De la même façon qu'une politique documentaire permet d'identifier des zones non couvertes, et de la même façon que les domaines d'acquisition sont répartis entre tous les agents, l'action culturelle, la médiation et la formation peuvent faire l'objet de politiques formalisées pour favoriser un partage équitable des tâches parmi les agents et s'assurer que les domaines d'action prioritaires sont couverts.

Pour finir, nous souhaitons nous arrêter sur la situation de l'unité Médiation. Les départs non remplacés au sein de l'unité Médiations et un contexte RH complexe ont conduit cette dernière à réduire nettement son activité, y compris auprès de publics prioritairement visés par les politiques départementales, à savoir les seniors, la petite enfance et les collégiens. L'unité est dans une situation préoccupante et ceci doit être véritablement perçu comme un point d'alerte par la tutelle : avec 536, 25 jours de travail sur les médiations et 2030 personnes touchées sur le département (enfants, collégiens, seniors, détenus), l'activité de cette unité est précieuse. Elle rayonne véritablement sur le Département et participe à la solidarité et la cohésion territoriale. Le départ potentiel d'éléments moteurs de cette équipe est un risque plus que certain pour le maintien de ces missions essentielles.

Dans l'ensemble nous avons noté une forte productivité chez certains agents moteurs. Le projet pierresvives a clairement été approprié par ces agents, mais après cinq années de mobilisation les forces s'épuisent, et notamment chez ces agents moteurs. Animation, acquisition, médiations, formations, partenariats, service public : les équipes sont sur tous les fronts. A défaut de pouvoir recruter, voire de garder des postes, mener à bien la mission formation ne pourra se faire sans une réflexion sur la priorisation des missions, l'arbitrage et l'optimisation du temps de travail, comme nous le soulignons dans nos préconisations.

2.4.2. LE TEMPS DE TRAVAIL PLUS SPECIFIQUEMENT DEDIE A LA FORMATION

En interrogeant les agents sur le temps consacré à la préparation des formations, il est apparu que les formations initiales et les formations thématiques classiques prennent très peu de temps de préparation. En effet, mobilisant leur temps de travail pour d'autres tâches, ces formations sont reproduites d'années en années. Si l'objectif est de monter en compétence sur une

diversification des formats pédagogiques, ou de renouveler la formation initiale, un temps de travail plus long serait à prévoir pour ces agents.

Le temps de travail déclaré par les agents sur la formation varie de une semaine pour un agent réalisant une formation pour la première fois sur une thématique jamais abordée, à une poignée d'heure pour des agents redonnant une formation déjà présentée.

Nous avons noté une absence d'espace ou de temps de partage de la stratégie de la formation, des compétences pédagogiques des agents formateurs, ou de réflexion collective sur l'offre de formation. C'est une demande de la responsable de la formation que soient sanctuarisés des temps de réunion et de travail sur la question. Néanmoins, les contraintes listées dans les deux points précédents (forte charge de travail et transversalité peu aboutie) rendent difficile l'organisation de ces temps.

Les agents sont donc amenés à travailler soit en autonomie, soit en binôme pour la formation. En effet des équipes de deux personnes, l'une ayant plus d'expérience que l'autre sur la formation, ont été constituées sur la base du volontariat et des affinités entre agents. Cette démarche de « parrainage » a permis l'initiation de personnes débutant dans la formation, et le bilan est suffisamment positif pour qu'elle soit maintenue. Cependant, son impact est plus réduit que celui d'une démarche collective, car cette stratégie s'appuie sur les affinités, ce qui peut d'ailleurs renforcer ici aussi l'impression de compartimentation et le manque de transversalité. Une démarche plus englobante d'initiation à la formation pourrait être envisagée en complémentarité si les responsables d'équipe choisissent d'y consacrer du temps.

2.5. LA COMMUNICATION : DES MARGES DE MANŒUVRES A CONQUERIR

Dans le cadre du benchmark, nous avons déjà analysé les outils de communication externes de l'offre, à savoir le catalogue et le site internet. Les agents partagent l'analyse d'outils désuets ou ne correspondant pas aux besoins d'un service qui forme et qui doit s'adresser à des cibles particulières. L'un des nœuds identifié au cours de notre stage est le dialogue difficile entre le Service Communication du Département et la Médiathèque Départementale. Si d'un côté la Médiathèque, tout comme le service des Archives Départementales, est perçue comme un service formulant toujours des demandes particulières et rétif à une communication institutionnelle collective, de l'autre le Service Communication est perçu comme laissant peu de marge de manœuvre et expliquant peu les contraintes qu'il impose à un service qui a besoin d'être identifié par des cibles spécifiques, et de les convaincre, pour remplir ses missions.

Le dialogue reste à construire entre ces deux services. Pour l'instant, celui-ci est complexifié par des a priori de part et d'autres sur les intérêts défendus par chacun. Ceux-ci sont

perçus comme opposés, alors que des points de convergence sont à définir, à savoir la mise en avant de l'efficacité des services départementaux et la déclinaison des orientations politiques dans l'offre de service. Des zones d'opacité sont ainsi à éclaircir de part et d'autre pour favoriser une coopération. Les multiples strates et interlocuteurs compliquent également la circulation de l'information. Ainsi il pourrait être pertinent de réfléchir à de nouvelles modalités de dialogue impliquant une concertation simultanée de tous les maillons de la chaîne hiérarchique pour la déclinaison raisonnée des orientations stratégiques en termes de communication. Nous avons noté que cela peut-être le cas pour d'autres services, comme celui d'Hérault Sport.

3. PRECONISATION

Dans cette partie nous présentons l'ensemble des préconisations que nous formulons afin d'accompagner les équipes dans la mise en œuvre de la mission formation à pierresvives.

Il nous semble capital que l'ensemble des équipes de la Médiathèque Départementale soient mobilisées autour de l'enjeu de la formation. En effet, dans le cadre du redéploiement de l'activité des BDP sur l'ingénierie culturelle et la structuration des réseaux intercommunaux, l'axe formation et la montée en qualification des bibliothécaires peuvent se trouver logiquement priorités par les BDP. Nous sommes donc arrivés au moment où les bibliothèques départementales ont à repenser leur action en formation de façon à ce qu'elle soit transversale au sein de leur service et cohérente avec les impulsions stratégiques développées dans les schémas départementaux de lecture publique. Les bibliothèques départementales ont d'autant plus leur carte à jouer et leur pleine place à prendre sur ce champ que d'autres organismes formateurs, tels que le CNFPT ou l'ABF, montrent un affaiblissement de leur offre de formation.

C'est dans ce contexte que nous avons été mobilisées sur ce stage, avec pour objectif de favoriser l'investissement des agents de l'unité Médiathèque dans cette mission formation, mission rappelée sur leur fiche de poste. Mobilisée ces cinq dernières années sur le projet de la Médiathèque pierresvives, l'unité Médiathèque est effectivement arrivée à maturation sur la dimension action culturelle et médiation, en ayant atteint un niveau d'expertise qu'il est important de diffuser à l'ensemble du réseau. Afin de muscler l'axe formation de la Médiathèque Départementale, et en renforcer la cohérence et la visibilité, il nous est également apparu qu'un certain nombre d'outils d'évaluation, d'organisation et de communication sont encore à construire, et des pistes en la matière sont à poursuivre.

Nous avons ici procédé dans l'ordre des priorités affirmées par le Comité de Pilotage. Ainsi, dans le premier point (3.1.) nous proposons des outils méthodologiques. Il s'agit d'abord de permettre que l'expertise des agents de l'unité Médiathèque irrigue le territoire (3.1.1.), ainsi que le partage des savoirs et des compétences sur la formation (3.1.2.). De cette partie est extrait Livrables numéro 1 que nous joignons à ce rapport. Ensuite nous proposons des outils à l'usage de la personne en charge de la mission de la formation et du personnel administratif affecté à la mission (3.1.3.), sous la forme d'un ensemble de tableau de bord permettant le suivi et l'évaluation fine de la mission formation, il s'agit du livrable 2.

Partant du constat dans notre diagnostic que beaucoup de choses étaient déjà réalisées en terme de formation, mais qu'elles étaient peu visibles et peu évaluées, le deuxième point (3.2.) propose des pistes afin de mieux rendre visible la mission formation de la Médiathèque Départementale. Dans un premier temps (3.2.1.) nous préconisons des pistes pour que soit mieux

appropriée la mission formation par les agents de l'unité médiathèque, mais également par les agents des autres services. Nous poursuivons en préconisant la diffusion aux élus d'un document synthétique présentant la mission formation méconnue, ce qui a donné lieu à notre troisième livrable (3.2.2.). Nous clôturons cette partie, en formulant des préconisations pour améliorer la visibilité de la mission auprès des personnes ciblées par la formation, notamment sur le domaine numérique.

Enfin, ayant, dans le cadre de notre formation à l'INET, à cœur de participer à une réflexion sur l'organisation stratégique des missions sur lesquelles nous intervenons, nous avons souhaité proposer une feuille de route stratégique et opérationnelle pour la structuration de la mission formation (3.3.). Il nous a semblé important de définir la formation et la façon dont elle déclinait le schéma départemental de lecture publique, pour encadrer la mission de la personne en charge de la formation et mettre en visibilité sa transversalité. Il s'agit notamment de mieux définir les périmètres d'actions des agents engagés dans cette mission et de formuler des objectifs opérationnels à atteindre.

Nous espérons que ce document remplira les objectifs fixés initialement par notre tutrice et ceux affirmés par notre comité de pilotage.

3.1. OUTILS METHODOLOGIQUES

3.1.1. S'APPUYER SUR LE TRAVAIL EXISTANT : UNE METHODOLOGIE POUR FORMALISER L'EXPERIMENTATION ET POUR PRODUIRE DES RESSOURCES PEDAGOGIQUES

Les agents de l'unité Médiathèque ont, depuis l'ouverture en 2012, beaucoup produit en termes de médiation et d'expérimentation. En effet, comme nous l'avons rappelé lors de notre diagnostic, la médiathèque ne prêtant pas, l'axe médiation et animation est particulièrement développé afin de capter les publics. Au cours des mois et des années, certaines initiatives ont été abandonnées car elles n'ont pas trouvé leur public, à l'instar du *Café des parents*. D'autres formes comme *Arty Môme* ou, plus récemment, *J'emprunte un bibliothécaire* ont prospéré et se sont affinées avec le temps. Les collections et leur mise en espace font également l'objet de réflexion régulière. Enfin, l'unité Médiathèque est forte de son lien avec le quartier de la Paillade par l'intermédiaire de partenariats avec les associations de proximité.

Si elle est visible des publics fréquentant la médiathèque, et si informellement elle imprègne les formations données par les agents du plateau, cette grande activité et cette expertise en matière de médiation et d'action culturelle demeure peu identifiée en tant que ressource par les bibliothèques du territoire desservies par la Médiathèque Départementale. De plus, le travail de préparation qu'elles impliquent est peu valorisé.

Nous proposons ainsi de formaliser ce travail d'expérimentation, afin de rendre visible le travail, de le suivre et de permettre d'en extraire des ressources directement exploitables par les bibliothécaires du réseau.

L'un des **objectifs finaux** est la **création de fiches-action détaillées**, pour chacune des animations et médiations de l'équipe Médiathèque. Des fiches-action et des fiches-bilan sont déjà produites, mais elles demeurent des documents de communication interne, et non des ressources pédagogiques. Leur contextualisation et la mise en avant des processus d'élaboration, incorporant un retour plus narratif sur l'expérience faite à pierresvives, les rendraient exploitables par les médiathèques du territoire. Des fiches actions de qualité ont également été produites par l'unité Médiation à l'occasion des TAP. Il s'agirait alors de s'en inspirer en intégrant des exemples concrets de ces animations à pierresvives.

Ainsi, au fil du temps, ces fiches pourraient constituer un répertoire des initiatives à pierresvives à l'usage des bibliothécaires du secteur, et permettre à l'unité Médiathèque de jouer son rôle de laboratoire et de "testeur", en mettant en visibilité son activité et en favorisant la reprise de ces initiatives par d'autres bibliothèques.

Pour arriver à la création de ces fiches, et restituer les expérimentations, il faut potentiellement passer par la formalisation des étapes de l'expérimentation. La méthodologie du *design thinking* semble particulièrement appropriée à ces objectifs et aux modes de travail des agents de l'unité Médiathèque. En effet, c'est une méthodologie de travail permettant de centrer les projets autour des besoins des usagers des bibliothèques. Elle est déjà, en partie, implicitement utilisée, mais pas formalisée. Il faut d'ailleurs noter qu'un certain nombre d'agents ont été formés à l'animation d'ateliers participatifs, compétence mobilisable à différentes étapes de ce processus.

L'avantage d'une telle méthode est qu'elle permet aussi de formaliser l'évaluation des expérimentations à pierresvives et d'offrir des outils de suivis. Elle permet également de valoriser des expérimentations qui n'ont pas fonctionné.

REFERENCES :

Etches, A., & Schmidt, A. (2016). *Utile, utilisable, désirable Redessiner les bibliothèques pour leurs utilisateurs*. Presses de l'Enssib. Retrieved from http://www.enssib.fr/sites/www/files/documents/presses-enssib/La-numerique/EtchesSchmidt_Utile-utilisable-desirable.pdf

IDEO. (2016a). *Le Design thinking en bibliothèque : Guide Méthodologique* (Vol. 1). Retrieved from <http://lrf-blog.com/wp-content/uploads/2016/01/DTEB-Guide-methodologique-2016.pdf>

IDEO. (2016b). *Le Design thinking en bibliothèque : Livret d'activité* (Vol. 2). Retrieved from <http://lrf-blog.com/wp-content/uploads/2016/01/DTEB-Livret-dactivit%C3%A9s-2016.pdf>

A) QUELLE METHODOLOGIE ?

Le *design thinking*, aussi nommé UX Design (U pour User, X pour eXpérience), est une méthode constituée de différentes étapes permettant la mise en place de services innovants et pertinents pour les usagers, d'élargir les sources d'inspiration et d'intégrer les usagers dans la démarche d'innovation. Les références citées plus haut sont disponibles en ligne et gratuitement et ont été particulièrement produites pour les bibliothèques. Nous attirons particulièrement l'attention sur les volumes 1 et 2, et sur la version très abrégée, du *Design Thinking en Bibliothèque*, support méthodologique créé par IDEO avec le soutien de la fondation Bill et Melinda Gates, dont la traduction en français a été coordonnée par Nicolas Beudon, directeur des médiathèques de Bayeux. Tous ces documents sont disponibles sur son site : <http://lrfblog.com/design/>

Nous retiendrons cinq étapes de cette méthodologie de création de services : (1) le Démarrage, (2) l'Inspiration, (3) l'Idéation, (4) l'Itération et (5) le changement d'échelle. Derrière ce jargon se cachent des actions déjà mises en place par l'équipe de l'unité Médiathèque. Aussi nous les avons rebaptisées pour plus de clarté :

Démarrage : Définition d'une problématique : J'ai un problème, un enjeu, comment l'aborder ? On identifie à ce moment aussi les porteurs de projets.

Inspiration : Recherche de sources d'inspiration auprès des usagers et d'autres lieux (bibliothèques ou non).

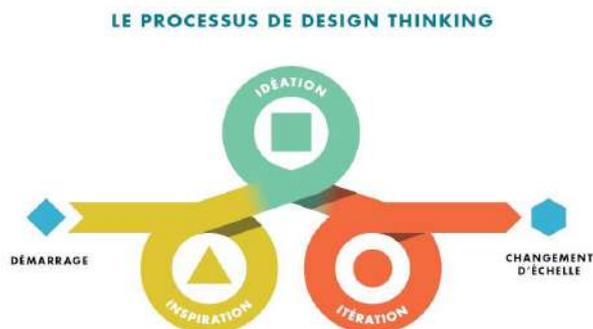
Création d'un prototype : Production et concrétisation de nouvelles idées sous la forme d'un prototype.

Test et amélioration du prototype: Mise à contribution des usagers pour l'évaluation et l'amélioration de la proposition.

Diffusion de l'expérience : Valorisation des résultats de l'expérimentation. Synthèse des différentes étapes et des observations. Cela peut prendre la forme d'un billet de blog, d'une présentation orale, d'une fiche action, voire d'une formation.

Note : C'est probablement cette cinquième étape qu'il convient de développer particulièrement dans l'unité Médiathèque afin que celle-ci rayonne sur le territoire et que chaque projet d'animation puisse être repris et partagé par l'ensemble de l'équipe.

Ces étapes ne sont pas aussi linéaires qu'il peut sembler : des va-et-vient, comme dans tout projet pourront être nécessaires entre celles-ci :



Source : IDEO, 2016a

Mais le balisage par étape permet de structurer la production de nouveaux services, de l'organiser dans le temps et de répartir les tâches entre agents. Mise bout à bout, la narration de ces étapes permet de retracer l'histoire de la production d'un nouveau service ou d'une animation, qui pourra être riche d'enseignement pour les personnes souhaitant mettre en place ce même service ou cette même animation.

Le tableau sur la page suivante (p. 9) recense une liste d'actions non-exhaustives pouvant être réalisées à chaque étape. En fonction du dispositif créé, chaque étape peut-être plus au moins développée. Une liste plus complète d'actions est disponible dans *Le Design Thinking en Bibliothèque*, volume 2 (Ibid.) : de la méthode d'observation à l'évaluation des prototypes, un ensemble d'outils pratiques y sont présentés.

B) QUELLE UTILISATION A PIERRESVIVES ?

Pour tout projet de médiation ou d'animation à pierresvives, un tableau de ce type peut être réalisé. Sur un fichier Excel, ou sur Trello, outil collaboratif qui se prête particulièrement à la gestion de projet collective.

Un exemple fictif autour de l'animation existante à pierresvives *J'emprunte un bibliothécaire* a été proposé dans le premier livrable détaillant la démarche afin d'illustrer la démarche méthodologique et accentuer la façon dont elle correspond aux modes de travail et de conception des actions d'animation et de médiation. L'aboutissement est une fiche action contextualisée dans laquelle la synthèse finale (étape 5) est intégrée, mettant en visibilité le travail de recherche produit et le rôle de laboratoire de pierresvives. Un exemple est proposé page 48. L'explicitation des étapes d'élaboration vont par ailleurs pouvoir guider les personnes intéressées par ces ressources vers une adaptation à leur propre contexte, et une appropriation de la méthode. **Ces fiches sont également autant d'exemples et d'outils concrets pouvant être distribués lors des formations.** Elles permettront d'identifier des interlocuteurs précis au sein de la médiathèque pierresvives et permettre le lien avec les bibliothécaires du réseau. L'une des conditions de l'emploi de ces fiches est leur diffusion par les référents territoire et référencement en ligne (cf : 3.2.3.). Une charte graphique soignée pourra aussi contribuer à mettre en valeur ces fiches.

Les 5 étapes de la méthodologie : liste des actions pouvant être mises en œuvre

1. Démarrage	2. Inspiration	3. Création d'un prototype	4. Test du prototype	5. Diffusion
<ul style="list-style-type: none"> > Identifier un groupe cible > Définir un enjeu/une problématique > Formuler une question : « Comment pourrait-on ... ? » > Observer les pratiques du groupe cible (hors ou dans la bibliothèque) > Interroger les usagers (notamment le groupe cible) > Se mettre en situation d'utilisateur 	<ul style="list-style-type: none"> > Visiter des lieux (autres que des bibliothèques) > Construire une veille documentaire sur le sujet > Se former sur le sujet > Documenter avec des photos > Brainstorming thématiques > Synthétiser et sélectionner des idées en fonction de la faisabilité et de la viabilité 	<ul style="list-style-type: none"> > Réaliser des maquettes sous la forme qui peut convenir : légo ou carton pour de la mise en espace, dessins ou schéma pour des processus, jeux de rôle et scripts pour des animations, dépliant factice pour de la communication, ... > Décrire en détail l'ensemble des ressources nécessaires aux prototypes (temps, matériel, budget, ressources humaines, communication...) 	<ul style="list-style-type: none"> > Modifier le prototype en fonction et tester à nouveau. > Rédiger une ultime fiche action lorsque le dispositif semble mûr > Prendre des photos des temps forts > Aborder ou sélectionner des testeurs du groupe ciblé > Expliquer les raisons, les motivations du nouveau dispositif. > Recueillir et synthétiser les réactions : les points positifs et négatifs, les suggestions d'amélioration. 	<p>Ajouter à la fiche action une brève synthèse du processus, en s'appuyant sur les synthèses d'étape, selon ce plan :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Quel est le service ou le porteur de projet 2. Quel était la cible et la problématique 3. Quelles ont été les sources d'inspiration ? 4. Quelles sont les idées que vous avez sélectionnées ? 5. Comment avez-vous recueilli les retours des usagers et quels enseignements en avez-vous tiré ? 6. Prévoyez-vous des évolutions pour la suite ? <p>> S'il y a lieu, ajouter une synthèse de la fiche bilan.</p>
Brève synthèse	Brève synthèse	Brève synthèse	Brève synthèse	Diffusion de la fiche

D'autres pistes d'actions pour chaque étape sont proposées dans les guides méthodologiques IDEO, cités précédemment.

Exemple de fiche action produite à diffuser sur le territoire départemental



FICHE ACTION N°X DE LA MEDIATHEQUE DEPARTEMENTALE DE L'HERAULT –
PIERRESVIVES

J'EMPRUNTE UN BIBLIOTHECAIRE

RETOUR SUR L'EXPERIENCE A LA MEDIATHEQUE PIERRESVIVES

La Médiathèque pierresvives est située dans le quartier de la Paillade à Montpellier. Les usagers ont des besoins et des demandes diverses et nous avons pu noter que certains n'identifiaient pas les bibliothécaires comme des ressources pour des problématiques spécifiques (trouver des ressources pour un exposé, un voyage, un projet, utiliser des ressources numériques, naviguer sur internet, remplir des formulaires administratifs, utiliser des logiciels ...).

Nous nous sommes inspirés des bibliothèques XYZ, qui ont mises en place ce service afin de répondre précisément aux demandes des usagers. Nous avons interrogé nos usagers pour mieux cerner la façon dont il pourrait s'approprier le service et nous avons défini les conditions de réalisation d'un tel projet. Après avoir réalisé une première mouture de plaquette descriptive du service, un premier planning interne pour programmer des plages de réservation de créneaux, nous avons testé ce service auprès de X usagers. Nous en avons conclu qu'il fallait mieux communiquer sur les raisons qui nous ont poussés à ne proposer que deux plages-horaire, à savoir la nécessité qu'il y ait un nombre suffisant d'agents présents pour assurer les autres actions de service publique et s'assurer de ne pas être interrompu sur cette plage horaire avec l'utilisateur.

Depuis le lancement de cette initiative X personnes ont pu en bénéficier, avec satisfaction. Il permet de construire une relation individuelle avec les usagers et de répondre à des demandes diverses et spécifiques. Les prochains efforts auront pour objectif de diffuser ce service à des usagers qui n'identifient pas encore ce que cela pourra leur apporter et élargir le nombre de personnes touchées.

EXEMPLES DE DEROULES (+ PHOTOS SI POSSIBLE)

Exemples de thématiques abordées au cours des sessions *J'emprunte un bibliothécaire* :

- Exemple 1 : ...
- Exemple 2 : ...

LA FICHE ACTION

OBJECTIFS :

Consacrer aux usagers un temps pour satisfaire leurs besoins spécifique en formation, information et documentation.

PUBLIC :

Tous les usagers.

NOMBRE DE PERSONNES CONCERNEES :

Une par une

DUREE DE L'ACTION :

1h par personne

PERIODICITE :

A définir selon les moyens. Exemple : 2 créneaux de 3h dans une équipe de 15 personnes.

MOYENS HUMAINS :

1 bibliothécaire par créneau.

MOYENS TECHNIQUES :

En fonction des besoins des usagers : poste informatique disponible, ressources documentaires adaptées.

Idéalement la possibilité de réserver en ligne un créneau, par mail par exemple.

MOYENS FINANCIERS :

Aucun moyen supplémentaire

ETAPES A SUIVRE POUR LA MISE EN ŒUVRE :

1. Identifier un porteur de projet
2. Interroger des usagers : trouveraient-ils ce type de service pertinents ? Quels sont leurs besoins en termes d'information, de formation et de documentation ?
3. Identifier les agents pouvant être disponibles pour cette médiation
4. Définir les créneaux horaires qu'il est possible de dégager. Ils doivent être facilement mémorisables ou identifiables par les usagers. Ils doivent être disposés sur des plages où il est possible d'avoir une conversation en continue avec une personne
5. Intégrer ces créneaux au planning de service public
6. Préparer une maquette de présentation de service faisant apparaître clairement des exemples variés de thématiques d'intervention, les horaires des créneaux
7. La tester auprès du public : est-elle claire ?
8. Préparer des grilles d'évaluation de la satisfaction des usagers
9. Diffuser largement l'information sur le lancement de ce service
10. Programmer un point d'évaluation après les premières semaines
11. Réajuster le service en fonction de l'évaluation

AUTRES CONSEILS

Notre expérience montre que ...

Pour toute demande de conseil sur la mise en place de ce service, n'hésitez pas à contacter votre interlocuteur à la Médiathèque Départementale pierresvives :

Jean-Pierre Dupont - jm.dupont@herault.fr - Référent XYZ

3.1.2. STRUCTURER L'OFFRE DE FORMATION : METHODOLOGIE POUR LA CREATION DE FORMATION, L'ANALYSE ET LA PROSPECTIVE

A) DES ATELIERS SUR LA METHODOLOGIE DE CREATION D'UNE FORMATION : DE L'IDEE A L'ACCOMPAGNEMENT DES STAGIAIRES

Si nous soulignons qu'une formation à la formation reste l'une des conditions pour que les agents s'investissent pleinement dans leur rôle de formateurs, nous proposons que soit réalisé un référentiel, un outil permettant à chacun de connaître les étapes successives à la construction d'une formation. En effet, nous avons identifié une grande compétence chez certains agents formateurs, mais **un manque de mise en commun et de partage de ces compétences à l'ensemble de l'équipe Médiathèque**. Pour l'instant, c'est une démarche en binôme qui a été privilégiée, ce qui a permis l'initiation de novices en formation au rôle de formateur par des personnes expérimentées, mais que l'on peut à présent élargir à l'ensemble de l'équipe.

Ce référentiel de la construction de modules de formation, serait coproduit par l'équipe, au cours d'ateliers participatifs. Dans le point 3.2.1. nous suggérons le cadre dans lequel pourraient être réalisés ces ateliers. Le référentiel aurait pour objectif de proposer un soutien méthodologique aux agents n'ayant jamais formé, de les sensibiliser à cette mission et d'échanger des bonnes pratiques, quel que soit le format pédagogique choisi (traditionnel ou participatif). On peut envisager d'inviter des personnes formatrices d'autres unités qui pourraient alimenter les ateliers de leur expérience.

Proposition de scénario pour cet atelier sur un temps de 2h :

1. Tour de table. 15 min. Votre expérience de stagiaire, votre expérience de formateurs (j'aime.../j'aime pas...) 1 minute par personne.
2. Brainstorming. 25 min. Liste des tâches à accomplir pour la réalisation d'un module de formation (+ pourquoi, comment).
3. Division en trois groupes de 5 personnes (répartition des formateurs expérimentés dans les différents groupes). 1 référent par groupe prend en note les idées et leur justification.
 - Groupe 1 : travail sur la méthodologie de préparation de la formation
 - Groupe 2 : travail sur le Jour J
 - Groupe 3 : travail sur l'évaluation de l'impact de la formation et l'accompagnement des stagiaires après la formation

L'idéal, comme dans tout atelier est que l'essentiel du contenu soit produit par les participants. Néanmoins, afin d'alimenter la réflexion si cela s'avère nécessaire, l'animateur ou l'animatrice de l'atelier peut réfléchir en amont à quelques pistes. Une liste non exhaustive est proposée dans le livrable 1.

4. Réorganisation chronologique des différentes étapes identifiées. 10 min.
5. Restitution du travail aux autres groupes. 40 min. (10 min de présentation + 5 min de discussion par groupe). L'animateur-trice de l'atelier prend en note, le référentiel se construit alors au fil de l'eau.
6. Il est imprimé, partagé et envoyé aux personnes présentes à la fin de l'atelier.

Sur ce même mode de travail, et sur ce même créneau de 2h, d'autres ateliers pourraient être réinvestis pour :

- Générer des référentiels pédagogiques par format (comment on anime... un cours magistral, une formation-action, ou un atelier). Ici, il est important que l'expérience d'apprenant soit tout aussi pertinente que l'expérience de formateur.
- Construire la trame d'un module de formation.
- Produire une liste de fiches action pouvant être produites par des agents de la Médiathèque pierresvives à destination des bibliothécaires du territoire.

Comme nous le rappellerons dans le dernier point de ces préconisations la construction d'une offre de formation n'est pas une somme d'initiatives individuelles, mais doit être composée de façon stratégique et concertée. Ces ateliers permettraient de les rendre visibles.

B) DES OUTILS POUR ORIENTER VERS DES FORMATS DE PEDAGOGIE ACTIVE

Pour la plupart des bibliothèques départementales contactées lors du benchmark, innover en formation c'est d'abord se tourner vers des formats pédagogiques faisant place à la pratique et le partage d'expériences. Il s'agit aussi d'animation de dynamiques de groupes plutôt que de rapports individualisés entre formateur et formés, pour favoriser la circulation et le partage des savoirs. D'autres organismes de formation, tels que le CNFPT se tournent également vers ces formats. Ceci est cohérent avec la demande des personnes ciblées par des formations : le besoin de repartir de la formation avec des outils concrets et mobilisables dès leur retour en poste. Généralement il s'agit de mises en situation fictives (ateliers) ou réelles (formation actions), au cours desquelles les stagiaires vont coopérer en groupe pour produire des réponses à une problématique. Ce type de format est également cohérent avec les compétences des agents de la Médiathèque pierresvives : une expertise plus axée sur la pratique que la théorie.

Ces formats peuvent tout à fait se compléter avec des narrations de retours d'expériences à pierresvives, par exemple en s'appuyant sur la méthodologie du *design thinking* décrite précédemment.

La responsable formation a identifié des formats particulièrement pertinents. Aussi nous suggérons de les partager avec l'ensemble des formateurs potentiels sous la forme de **fiches descriptives de chaque format** avec des exemples de déroulés de formations, soit de la Médiathèque Départementale de l'Hérault, soit d'autres BDP (ex : la formation-action dans le Bas-Rhin), ou d'autres organismes privés ou public (ex: formations ludiques *-serious game-* de la BU d'Angers pour la formation des usagers).

Proposition de structuration des fiches :

1. Descriptif du format (ex: *Les ateliers sont des mises en situations fictives pendant lesquelles des groupes coopèrent pour répondre à des problématiques. Les réponses des différents groupes sont ensuite partagées et discutées.*)
2. Condition de réussite (ex: *nombre maximum de personne; chronométrage du temps ; ressources à préparer en amont, dynamique bienveillante du groupe...*)
3. Savoir-faire à mobiliser par le formateur ou la formatrice (ex: *techniques d'animation de groupe et description de ces techniques; régulation du temps ...*)
4. Objectifs pour les stagiaires (ex : *repartir avec une médiation presque clé-en-main*)
5. Exemple de déroulé (ex. *déroulé d'une des formations-action de la BDP du Bas-Rhin*)
6. Des références pour aller plus loin (*alimenté par la partie ingénierie à la formation du fond professionnel et donc mis à disposition des agents*)

Il nous semble que ce type de fiche pourrait-être décliné pour décrire ces formats : ateliers, formations-action, cours magistraux, conférences, *serious game* et jeux de rôle. Cette liste est non-exhaustive mais peut déjà **constituer un socle de référence et favoriser l'autoformation des agents aux techniques de formation**. Ces fiches pourraient être **mises à disposition en interne** dans un dossier clairement identifié et accessible, dont l'existence pourrait être rappelé régulièrement. Elle valoriserait le travail de recherche produit par la responsable de formation et contribuerait à l'identifier comme personne ressources pour l'accompagnement à l'élaboration de formation.

3.1.3. CONSTITUTION D'UN ENSEMBLE DE TABLEAUX DE BORD

Afin de rendre l'action de la formation plus visible, et dans une logique continue d'amélioration des propositions, il paraît indispensable de bien "outiller" la responsable de la Formation. Ces outils pourraient être des tableaux de bord, qui ont pour mérite de quantifier les actions avant d'en faire une synthèse qualitative, permettant de tirer un bilan annuel clair et de se fixer des objectifs pour l'année suivante.

Il paraît également judicieux de partager ces outils de façon claire avec l'ensemble des acteurs de la Formation, notamment au niveau du collectif de direction. Plusieurs cadres ont en effet à la fois des agents-formateurs dont il faut suivre les activités, et des zones de territoire à couvrir pour les bibliothécaires héraultais, salariés et bénévoles. Le partage sur le lecteur R:/ semble indispensable, la mission Formation étant par essence transversale.

La secrétaire en charge de l'aspect administratif de la Formation est tout indiquée pour prendre en charge le remplissage de la plupart de ces outils, qui sont simples et compréhensibles, d'autant plus si un accompagnement préalable est fait par la personne responsable de la formation. Par souci d'efficacité, tous les tableaux de bord seront réunis sous le même dossier "FORMATION-TABLEAUX DE BORD" et rangés par année.

Description des tableaux de bord : 4 types de tableaux de bord ont été envisagés, afin de rassembler le plus large éventail de données.

Le premier, intitulé "Tableau de suivi des stagiaires" reprend très largement le tableau créé par Isabelle Sentis, qui était très intéressant, en ajoutant simplement le nombre total de stagiaires et en les distinguant par statut (bénévole ou salarié) et si la formation initiale a été suivie ou pas. Pour plus de facilité, il semble avantageux de créer un tableau par an, et d'avoir un onglet par formation (initiale puis thématiques).

Le second tableau de bord intitulé "Tableau de bord - Formations" est très complet dans le sens où il recense par période la totalité des formations, le nombre de jours de formations initiales et thématiques, le nombre de conférences professionnelles, de formations à la carte, le nombre de stagiaires par statut et par localisation. Un deuxième onglet interroge plus les territoires en vue d'établir un jour la cartographie précise des zones non couvertes par la formation. Un troisième onglet "budget" analyse les coûts totaux et par formation, ainsi que les provenances des formateurs.

Le troisième tableau "Tableau de suivi des agents-formateurs" suit l'évolution des agents-formateurs, qu'ils viennent de l'unité Médiathèque, de la Médiation ou du territoire. Il est indispensable de connaître précisément quels agents sont en capacité d'assurer des formations de par leur propre formation, et qui aurait besoin de se former. On pense notamment aux agents de l'unité Médiathèque qui pourraient parfois être réticent à devenir formateur faute de se sentir légitime. Cela permet également de mettre le doigt sur les potentiels agents-formateurs auprès desquels la responsable de formation ou son supérieur hiérarchique aurait décelé une compétence à mettre en avant, au service du plus grand nombre.

Enfin, un quatrième tableau "Connaître et développer les compétences internes" recenserait, pour tout le département, et avec l'appui ferme des référents de territoire, les

compétences potentielles de chacun. Le partage de compétences peut se faire dans l'axe unité Médiathèque => Territoire, mais on peut aussi imaginer une extension des possibilités, et donc des formations possibles en augmentant le vivier de formateurs sur des thématiques précises via tout le réseau de bibliothécaires et bénévoles du territoire, dans un axe Territoire => Territoire. Ce travail ne peut bien sûr être réalisé en une fois, mais progressivement il permettrait de rendre tous les bibliothécaires acteurs de la formation et non plus seulement consommateurs de prestations proposées unilatéralement par la bibliothèque départementale. Les responsables hiérarchiques, associés à la responsable de Formation, ont toutes les cartes en main pour identifier avec précision les forces et faiblesses de ses agents, leurs aptitudes à la prise d'initiative, leur capacité à innover, etc.

3.2. FAIRE CONNAITRE LA MISSION FORMATION EN INTERNE ET EN EXTERNE

La mission formation est à présent affirmée comme un axe prioritaire du schéma départemental. Pour contribuer à la mise en avant de cet axe, il nous a semblé qu'un travail de mise en visibilité de cet axe pourrait être poursuivi, tant en interne, auprès des équipes qui doivent se saisir de cette mission, qu'en externe auprès des élus et des personnes ciblées par les formations de la Médiathèque Départementale. Pour les équipes, cela peut passer par une structuration du travail autour de ces thématiques. Pour l'externe, il s'agira de réfléchir à une stratégie de communication adaptée.

3.2.1. DES PISTES POUR FAVORISER L'APPROPRIATION DE LA MISSION FORMATION PAR LES EQUIPES

Si la Formation est aujourd'hui identifiée en tant que sujet prioritaire, il est nécessaire de penser sa place par rapport aux autres missions de la médiathèque départementale : la médiation, les animations culturelles, le prêt de collections, l'ingénierie culturelle... C'est au niveau de la Direction que doit se penser la hiérarchie des missions et la position que l'on accorde à cette mission transversale.

A) UNE REORGANISATION DU TEMPS DE TRAVAIL INDIVIDUEL ET COLLECTIF SUR LA FORMATION

- **PROCEDURES POUR DEGAGER DU TEMPS DE TRAVAIL INTERNE POUR LES AGENTS DE LA MEDIATHEQUE**

Suite au diagnostic réalisé en début de mission, notamment grâce aux entretiens individuels réalisés avec différents agents du service Médiathèque et Médiations, nous avons très vite compris que les agents avaient beaucoup de mal à trouver un temps long consacré à la formation, alors qu'ils avaient beaucoup d'autres missions à accomplir, dont le service public (entre 8 et 20 heures

par semaine selon les agents et l'état des effectifs), les accueils de groupes, les animations, les médiations en extérieur, etc..

Pour être tout à fait complet sur le sujet, il conviendrait de réaliser un **diagnostic précis et objectif des différentes missions par agent** et le temps de travail qu'elles nécessitent, afin de pouvoir établir des préconisations s'appuyant sur du réel. Cela pourrait faire l'objet par exemple d'un audit interne via les services du Département, ou d'un stage externe en accueillant des élèves conservateurs ou, pourquoi pas, des élèves administrateurs.

Néanmoins, le ressenti peut aussi être un indicateur à prendre en compte, et nous pouvons dès lors partir sur des préconisations de bon sens.

Le découpage des horaires de service public ne prête pas à un travail individuel ou collectif interne de qualité. Travailler sur la proposition d'une formation nécessite du calme et la possibilité de travailler quelques heures d'affilée sur le même sujet afin de ne pas perdre le fil de ses pensées. Il serait intéressant de repenser le planning de service public en établissant un **planning-type**, avec de plus larges heures de présence sur le plateau (de plus longues plages pendant la semaine, par exemple). Par nature, un planning-type est amené à évoluer au quotidien, mais il allège considérablement le travail de sa responsable, qui n'a plus qu'à reporter les absences prévues et imprévues.

Il semblerait également que la question des acquisitions, pour l'instant prises en charge par tous les agents, puissent faire l'objet d'une mutualisation (veille, commandes) avec les agents des territoires, afin de regagner un peu de temps. A la suite de quoi il serait intéressant de vérifier la **cohérence du circuit du document**, et son optimisation au quotidien.

Les ressources humaines sont bien sûr au cœur de l'enjeu : **bénéficiaire de remplacements** lorsque les agents sont en arrêt maladie ou autre permet la continuité du service public. Si, les agents ne peuvent pas être remplacés sur l'ensemble de leurs missions, cela permettrait néanmoins de pouvoir maintenir des formations quand elles sont prévues, par exemple en ayant pris soin d'avoir plusieurs agents (au moins deux) capables d'assurer l'intérim sur la mission formation.

Enfin, l'**appui des fonctions support** du Département est essentiel et mériterait d'être travaillé en concertation avec les services concernés. Il semble en effet que certains agents, consciencieux et volontaires, prennent en charge plus de tâches qu'il ne leur incombe, notamment la question de la rédaction des marchés publics. Cette mission, qu'ils peuvent aider à concrétiser par exemple en co-rédigeant un cahier des charges, ne devrait pas aller plus loin sans soutien logistique. De même, il semblerait que régulièrement les agents doivent demander trois devis ainsi que l'exige le code des marchés publics, mais sans connaître les processus ni les fournisseurs qui

pourraient d'emblée leur servir de références. En tout état de cause, nous avons entendu en entretiens que ce temps passé à faire des missions annexes aux leurs prenait trop de temps aux bibliothécaires.

- **CONSACRER DES JOURNEES DE TRAVAIL INTERNE A LA FORMATION, UN CHANTIER POUR LES RESPONSABLES HIERARCHIQUES**

Dans le cadre d'un besoin clairement identifié de retrouver du temps interne pour la formation, l'équipe de direction, et le directeur à sa tête, pourrait faire le choix de distribuer du temps de travail comme on répartit le budget en début d'année, notamment pour les acquisitions. La création d'une **enveloppe temporelle** de journées ou demi-journées dédiées exclusivement au travail sur la formation peut se traduire par le fait de baliser pour l'année N +1 une ou plusieurs demi-journées consacrées exclusivement à ce sujet en interne, que ce soit de manière fixe ou variable, en laissant la ou les date(s) à l'appréciation collective de l'équipe de direction élargie.

L'**estimation du temps** nécessaire est importante et peut prendre un temps de réflexion à part entière. Elle devrait se faire en concertation à la fois avec la responsable de formation et avec les responsables d'unités, et pourquoi pas les agents formateurs, afin de connaître le plus précisément possible le temps dont ils ont besoin pour préparer et animer une formation, ou pour créer et rédiger une nouvelle fiche pour la boîte à outils. Bien sûr, il serait essentiel d'associer pleinement le service Réseau ainsi que le service Piémont Biterrois, dans le souci de jouer la transversalité du sujet au maximum.

La gestion du temps, et du temps partagé notamment peut se faire également **hors présentiel**. Aujourd'hui, de nombreux outils peuvent permettre l'émergence et le partage d'idée. S'il est vrai qu'avoir accès à un serveur partagé est déjà en soi une réelle chance, il faut encore pouvoir accéder à toutes les ressources et connaître le chemin vers les documents de travail... Sans compter qu'on ne peut pas être plus d'un auteur à la fois d'un même document. Les outils en ligne sont plus intuitifs, ne nécessitent pas de formation préalable intensive et présentent des avantages certains, comme le fait de savoir qui est en ligne, qui complète, sans oublier des graphismes qui permettent d'introduire un peu de légèreté et une autre façon de réfléchir.

Il est tout à fait concevable que la responsable formation soit en charge de gérer ces outils et de les animer, et sans doute de former au préalable des collègues pour qui ils sont moins familiers.

Quelques outils collaboratifs en ligne :

- o Google Drive : La possibilité de partager des traitements de texte, des tableurs, des présentations, des cartes, ou encore des sondages ouvre une grande possibilité de types de collaboration. Nous ne préconisons pas néanmoins que soient multipliés les espaces de stockage, au contraire les rationaliser et les centraliser semble nécessaire

pour favoriser la transversalité. Aussi, une fois le document collaboratif abouti, il est possible d'en générer un fichier word, pdf, excel ou powerpoint.

- o Framasoft : Le réseau framasoft offre sur son site une gamme d'outils se rapprochant des outils google, et ayant pour avantage d'être des logiciels libres. Les documents collaboratifs créés ont souvent une date de péremption, ce qui implique de les sauvegarder obligatoirement en local.
- o Mindmup : Des cartes heuristiques (mindmaps) collaboratives en ligne. Cela peut permettre par exemple d'élaborer la structure d'une formation
- o Trello : Un outil permettant de se partager des tâches et de réaliser un suivi collectif de celles-ci.

- **DEGAGER DES TEMPS COMMUNS POUR TRAVAILLER SUR LA FORMATION**

La réalisation du diagnostic de l'offre de formation pour pierresvives nous a permis de prendre conscience que la mise en visibilité des actions pouvait en premier lieu commencer par les agents du service eux-mêmes.

Même si l'on entend, sans doute à juste titre, que les réunions surchargent les équipes et que les agents manquent cruellement de temps de travail interne, il faut rappeler que néanmoins des temps de mutualisation, de partage, de travail, de réflexion sont essentiels lorsque l'on travaille en équipe et que l'on a des objectifs communs. Baliser des temps de travail dédiés uniquement à la formation serait très important, que ce soit pour l'équipe Médiathèque ou de façon plus transversale aux différentes équipes, comme cela fut le cas, de façon admirable, pour le travail autour des fiches concernant les Temps d'Accueil Périscolaires (TAP).

Pour faciliter la préparation des réunions, ou préparer des temps communs, il est indispensable que la chargée de mission fasse régulièrement des bilans en assemblée pour récapituler les actions des agents de la Médiathèque en terme de formation, afin de valoriser l'existant, et le faire vivre aux yeux des autres agents qui pensent parfois à tort être les seuls formateurs de la médiathèque départementale.

Lors d'entretiens individuels, nous avons imaginé que la formation pouvait trouver sa place dans un premier temps dans les réunions "projet d'unité Médiathèque", qui a pour principal intérêt de rassembler tous les agents, et de ne pas partir sur la logique du volontariat. Deux heures tous les deux mois nous semblent un bon rythme pour approfondir le sujet en mettant en place la méthodologie du *design thinking*. Quatre rendez-vous par an environ, permettant de balayer des sujets de fonds et surtout de produire systématiquement des outils et des contenus. Nous suggérons une première thématique : co-construire un référentiel de la construction en module Formation (voir supra, 3.1.2).

B) L'ENTRETIEN ANNUEL : UN LEVIER POUR RENDRE VISIBLE LA FORMATION

Depuis les entretiens annuels de 2014 et 2015, les agents qui travaillent pour l'unité Médiathèque ont vu un ajout dans leur fiche de poste : en effet, tout agent de la Médiathèque peut être formateur, dans la double optique d'une valorisation d'un métier bien maîtrisé, et de la montée en compétence vers le partage d'expérience.

Afin de valider pleinement cette mission, pour eux ainsi que pour tous les agents de la médiathèque départementale, il serait intéressant de consacrer lors de l'entretien annuel un temps dédié à ce thème. Il faudrait que ce soit également un item évaluable dans la feuille d'entretien, ou si ce n'est pas possible, le mentionner systématiquement dans une case prévue pour le dialogue.

Idéalement, l'entretien des agents formateurs devrait se préparer en binôme avec la responsable de formation et le ou la responsable hiérarchique. D'une part pour évaluer le travail accompli pendant l'année, ou faire le point sur les formations suivies, et d'autre part pour fixer des objectifs quantifiables en termes de formation à accomplir en tant que formateur. Isabelle Sentis, en qualité de chargée de mission formation doit pouvoir être à la coordination entière de ces moments de dialogue entre le responsable hiérarchique et l'agent (cf. RACI).

C) UN ORGANIGRAMME AU SERVICE DE LA FORMATION

Enfin, il nous apparaît que l'organigramme actuel ne favorise pas le développement de l'axe formation de par sa structure en silo. D'emblée nous avons eu l'impression de faire face à deux bibliothèques départementales au sein du même service, aux fonctionnements différents. La chargée de mission Formation est supposée travailler en transversalité, mais cela demande un surcroît de communication avec ses collègues responsables d'unité, afin de ne pas les court-circuiter quand elle a besoin d'un agent-formateur. Parallèlement, elle a aussi besoin du soutien plein et entier de ces mêmes collègues pour partager le même objectif et le réaliser ensemble.

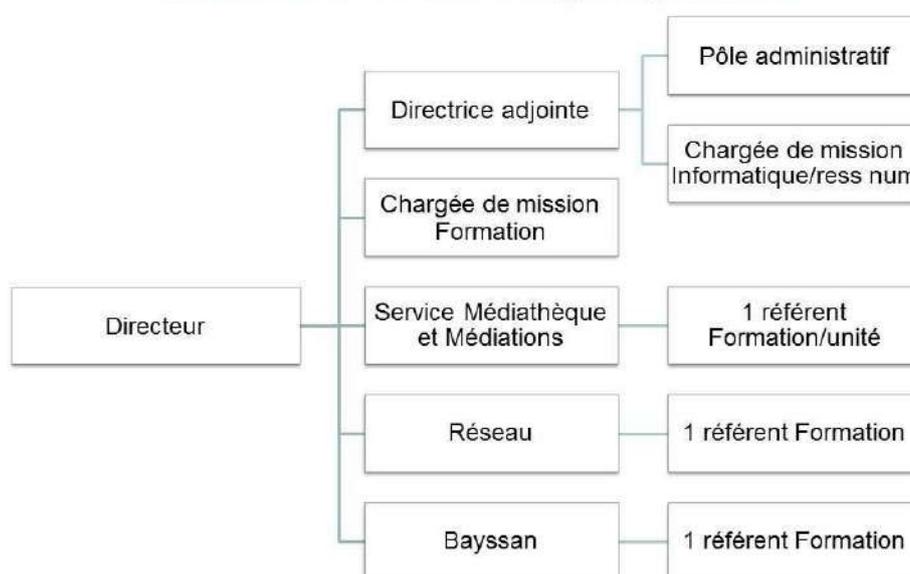
Structurellement, l'organigramme pourrait aider à renforcer l'axe formation. Dans un premier temps, il serait intéressant que la formation se diffuse dans tous les services (comme à la Médiathèque départementale du Nord ou dans la Médiathèque départementale de l'Isère), en prévoyant notamment des référents formation pour les unités Médiathèque et Médiations, ainsi que pour chacun des deux territoires du réseau -pour laquelle idéalement il faudrait avoir une seule coordination.

D'autre part, il serait intéressant d'insister dans la fiche de poste de la responsable de formation sur les notions d'animation des diverses équipes de la médiathèque départementale, tout en tenant compte des contraintes du travail d'équipe pour les autres services. L'anticipation des réunions de travail permettrait de ne pas tomber dans l'écueil de la mise en concurrence des missions de chacun-e. La mission de l'évaluation, en binôme avec la secrétaire qui lui est rattachée

(et dans le cadre d'un suivi rigoureux et d'une délégation accompagnée de la prise en main des outils de suivi), nous semble également très importante, peut-être aussi pour démarrer une campagne de recensement des besoins des territoires. Quant à la prospective, c'est une donnée qui apparaît dans la fiche de poste, mais qui n'est pas particulièrement mise en avant, alors que c'est un point crucial si l'on souhaite innover et répondre aux besoins des agents de bibliothèques.

Exemple d'organigramme simplifié pour mettre en évidence l'aspect Formation (rattaché directement au directeur) :

La formation dans l'organigramme



3.2.2. RENDRE VISIBLE LA MISSION FORMATION DE PIERRESVIVES AUPRES DES ELUS

A) FAIRE CONNAITRE LA MISSION FORMATION : LES GRANDS ENJEUX

Parmi les commandes que nous avons identifiées lors de notre stage se trouve la demande d'*advocacy*, c'est-à-dire de plaider, auprès des élus. Il s'agit par-là de faire connaître à l'équipe départementale -élue en 2015- la mission Formation de la médiathèque départementale : ses fondamentaux en quelques chiffres, quelques informations clés, afin que les élus puissent décider en toute connaissance de cause lorsqu'il faut allouer un budget, orienter une politique ou imaginer un partenariat avec un service ressource.

Le livrable a été décidé lors du COPIL avec le directeur de la médiathèque départementale : quatre diapositives qui permettront de comprendre rapidement les enjeux, et diffusées sans doute lors d'une assemblée, au moment qui sera le plus opportun pour parler de la lecture publique.

Nous avons mis en lumière les thèmes suivants :

- Des informations choisies pour leur éclairage immédiat sur la situation de la formation à pierresvives (budget, nombre de formateurs, rapport coût/qualité, partenariats, publics ciblés) ;
- Un deuxième angle beaucoup plus politique, qui explique en quoi la mission Formation est au cœur de l'enjeu de l'égalité territoriale et elle ne peut pas être réduite à un équipement, mais au contraire doit rayonner sur l'ensemble du territoire héraultais et national ;
- Enfin un focus sur la spécificité de pierresvives par rapport aux autres bibliothèques départementales, afin d'en faire une qualité reconnaissable et pérennisable (ouverture au public, expertise sur les nouveaux médias, expertise en terme d'animation, médiations et formation).

B) LA FORMATION, UNE MISSION INDISPENSABLE MAIS MECONNUE...

Ici nous proposons un argumentaire qui pourra alimenter régulièrement un discours plus approfondi à destination des élus. Il s'agit d'une part de souligner ce que permet la mission Formation d'une bibliothèque départementale et d'autre part, en quoi le projet de pierresvives permet de répondre aux besoins des territoires en matière de formation.

Lors de nos différents appels téléphoniques aux bibliothèques départementales, pendant la phase de benchmark, nous avons pu nous rendre compte que la formation était une mission certes essentielle, mais qui passait encore bien souvent derrière les collections, et l'accompagnement des territoires dans les constructions ou restructurations de bibliothèques, ainsi que les montages de dossiers de subventions. Pourtant, c'est aujourd'hui un enjeu crucial, à l'heure où les prêts de documents sont moins importants du fait que les communes, intercommunalités, etc. ont décidé de construire, rénover ou étendre des bibliothèques - ce qui est réellement positif. Le besoin d'avoir du personnel qualifié partout, et pas seulement des bâtiments, répond aux politiques des départements en termes d'**égalité territoriale**. En effet, les bibliothèques départementales, et ici pierresvives, complètent l'accompagnement à l'ingénierie culturelle des bibliothèques par la formation de leurs personnels, salariés ou bénévoles.

Professionaliser de manière égale les bibliothécaires sur tout le territoire, permet d'offrir aux habitants du territoire une offre homogène en termes d'accueil du public, et de qualité des animations et des collections. Les bénévoles, qui donnent de leur temps pour leur commune sont très soutenus : le temps qu'ils investissent dans une bibliothèque est une chance non seulement pour la lecture publique mais pour le lien social qu'ils créent de manière désintéressée. Pour les soutenir et les professionnaliser, la médiathèque départementale met en place tous les ans une formation initiale, six jours pendant lesquels les bénévoles (ainsi que les agents territoriaux non

bibliothécaires) apprennent les fondamentaux du métier. En effet, aucune autre structure institutionnelle, comme le CNFPT, ne leur offre cette possibilité. Ils y apprennent à accueillir le public, à gérer des espaces et des collections. Ils apprennent aussi que la médiathèque départementale les soutient dans leurs initiatives à créer des animations, par exemple en leur prêtant des expositions, des malles de documents thématiques, ou des fiches-actions pour les T.A.P.

Par ailleurs, le Département de l'Hérault s'est engagé dans un **maillage numérique du territoire** en très haut débit. A l'heure de la multiplicité des supports d'information, et de « l'infobésité », il est essentiel que la connaissance des outils accompagne ce développement. Il ne s'agit pas seulement de mettre en place des « tuyaux de communication » mais, dans le souci constant de former des citoyens actifs et conscients, d'avoir en tous lieux des professionnels de l'information comme le sont les bibliothécaires pour former les enfants, les adultes, les publics spécifiques aux outils et aux contenus. Pour cela, il faut former les agents et bénévoles en amont. La Médiathèque Départementale a des agents qui sont à la fois formés et expérimentateurs dans leur quotidien : sur le site de pierresvives, tous les outils nouveaux sont en place, et les bibliothécaires en contact avec le public peuvent aisément faire des retours d'expérience (par exemple, comment mettre en place des jeux vidéo en bibliothèque, comment expérimenter les casques de réalité virtuelle, la médiation numérique en bibliothèque, etc.). Cette formation est gratuite, et bénéficie d'une expertise très qualitative. La seule démarche à entreprendre est de s'inscrire, et d'avoir la validation de son supérieur hiérarchique pour se libérer quelques jours dans l'année.

Un point de vigilance, cependant : il semblerait que la baisse des budgets impacte fortement la formation. Certains bénévoles ou salariés ne peuvent tout simplement plus se déplacer car leur bibliothèque ne peut être fermée exceptionnellement, ou parce que leurs frais de déplacement/restauration ne sont pas pris en charge. Ces coûts sont pourtant minimes au vu de l'impact : après une formation, il y a souvent un réel réinvestissement de ce qui a été appris auprès des publics, qui à leur tour bénéficient de ces nouvelles compétences. En outre, il faut souligner que les bibliothécaires de la Médiathèque Départementale continuent l'accompagnement des petites bibliothèques, grâce aux bibliothécaires référents qui œuvrent dans la proximité, et peuvent intervenir suite à sollicitations.

Enfin, l'offre de formation est en prise directe avec les enjeux du Conseil départemental : **la Lecture Publique est adossée à de nombreuses politiques sociales**, et porte ses efforts sur les publics auxquels s'adresse aussi le Département : la petite enfance, les adolescents (collèges) et les publics spécifiques (personnes en situation de handicap), ainsi que précisé dans le Schéma départemental de lecture publique 2016-2018. La formation contribue donc directement aux enjeux

de solidarité sur le territoire, en permettant aux bibliothécaires de mieux accueillir et servir les populations identifiées comme prioritaires par le Département, de proposer des animations et de développer les compétences nécessaires.

C) PIERRESVIVES : SAISIR L'OPPORTUNITÉ D'AVOIR UN LABORATOIRE SUR LE TERRITOIRE

Dès la préfiguration du bâtiment, les acteurs du projet de construction de la Médiathèque pierresvives ont vu l'intérêt de recruter des agents qui ne soient pas tous issus du monde des bibliothèques, a fortiori des Bibliothèques Départementales. Cela a permis de croiser diverses compétences et expériences, au service des publics du quartier de la Paillade et de la ville de Montpellier. Le projet de pierresvives, atypique, a attiré de nombreuses personnes qui avaient envie d'y contribuer et d'apporter leur pierre à l'édifice.

Il est intéressant pour les bibliothèques du département de bénéficier en direct de l'expérience des agents de pierresvives concernant l'accueil et les nouvelles technologies, ainsi que la médiation auprès des publics. Ainsi, plutôt que d'avoir des formations purement théoriques, ou "hors sol", les bibliothécaires peuvent **partager leurs expériences du terrain** en ayant l'assurance que les formateurs eux-mêmes ne sont pas déconnectés de leur réalité quotidienne. D'autre part, en ce qui concerne les expérimentations, nous avons noté que les bibliothécaires du département, ayant identifié pierresvives comme Laboratoire, attendent que certaines choses se fassent et en aient le retour avant de les implanter dans leurs propres collectivités. C'est le cas lorsqu'il s'agit d'investir dans des supports ou des documents coûteux, comme les jeux vidéo, et dans lesquels il faut continuer d'investir pour que cela ne soit pas vécu par les habitants comme une touche cosmétique. A contrario, les bonnes pratiques expérimentées dans d'autres points du réseau pourraient être relayées sur tout le réseau par les bibliothécaires de pierresvives, dans le but d'une **fertilisation croisée** générant à son tour de bonnes pratiques.

Plus largement, la formation des bibliothécaires peut s'appuyer sur toutes les compétences, de manière très transversale, et bénéficier de l'expérience de tous les agents. Ainsi, l'antenne de la Médiathèque Départementale, située sur le domaine de Bayssan, pour le Piémont Biterrois, peut mettre sa connaissance du territoire à profit. De même, les bibliothécaires de l'antenne accueillent tous les ans l'événement *Les Chapiteaux du livre* et pourraient partager cette expérience d'un événement littéraire majeur pour les collègues qui seraient intéressés, qu'ils viennent de l'Hérault ou d'autres départements. **Pierresvives doit servir de caisse de résonance pour toutes les bonnes actions entreprises**, et pourrait se charger de collecter et (faire) formaliser afin de faciliter la transmission.

Enfin, la question des **partenariats** est intéressante, car pierresvives a réussi à nouer de nombreux liens avec différents services, associations et autres acteurs du service public, autant d'exemples enrichissants pour l'ensemble du territoire. La formation est un lieu de dialogue et

d'échange, au sens propre comme au sens figuré. Des immersions du type "vis ma vie" pourraient avoir lieu dans pierresvives pour faire connaître le fonctionnement de cette bibliothèque à des bibliothécaires du territoire n'ayant pas identifié les points de convergences entre leur structure et la Médiathèque Départementale. A leur tour, ces personnes peuvent alimenter la réflexion autour du travail en direction de publics communs. Ce type d'initiative peut également être envisagé au-delà des bibliothécaires du territoire, avec des personnes d'autres services du département pour favoriser l'identification d'interlocuteurs œuvrant à une même politique.

3.2.3. ANIMER UNE COMMUNAUTE DE PRATIQUES SUR LE TERRITOIRE HERAULTAIS : CONSTRUIRE LA PRESENCE EN LIGNE DE LA BDP

A) LES BENEFICES D'UNE PRESENCE EN LIGNE

A l'heure actuelle, la stratégie numérique de la Médiathèque Départementale de l'Hérault reste peu développée en comparaison des Bibliothèques Départementales qui ont fait l'objet de notre benchmark, car le Département, dans sa stratégie de communication globale, cherche à ne pas différencier les services. Néanmoins nous souhaitons ici participer à la construction d'un argumentaire en faveur d'une prise en compte des besoins de la Médiathèque Départementale en la matière. Il nous semble que des pistes de développement de cette dernière pourraient être envisagées, tant à des fins d'amélioration de l'efficacité des missions, y compris de formation, de la Médiathèque Départementale, que pour des objectifs de mise en visibilité et de positionnement dans le paysage national de la formation professionnelle en bibliothèque.

En effet, lors de notre benchmark, nous avons pu noter que la stratégie numérique de certaines bibliothèques départementales était particulièrement bien développée et permettait le maintien et le renforcement du lien entre les bibliothécaires des territoires et les agents des Bibliothèques Départementales. Ceci est lié au fait que les bibliothécaires, professionnels de l'information, se sont très efficacement saisis des outils numériques pour communiquer et échanger, mais aussi pour promouvoir leurs services et se positionner dans le domaine concurrentiel de la formation. Les sites internet ergonomiques et alimentés avec des contenus actualisés et les réseaux sociaux permettent d'animer une communauté de pratiques : à savoir une communauté de personnes partageant des intérêts professionnels.

Les bénéfices à tirer d'une présence numérique pour les Bibliothèques Départementales sont multiples :

1. elle permet d'**être identifié en tant que ressource pour les bibliothécaires du territoire** en dévoilant le cœur de leur activité et les aires d'expertise des agents du service ;

2. elle permet de **rayonner au-delà de ce réseau et d'être identifié à l'échelon national** en faisant connaître les projets innovants portés par le service ;
3. elle permet la **diffusion et l'échange de ressources complémentaires à la formation** pour les bénévoles et salariés des réseaux départementaux, constituant ainsi une communauté dont la BDP est le noyau, et poursuivant l'action de structuration des réseaux de lecture publique et la formation ;
4. elle permet de **soutenir les actions des bibliothèques du département et leur visibilité** en les relayant sur les réseaux sociaux et sur son site, favorisant alors l'égalité territoriale pour les petites bibliothèques ayant peu de visibilité sur internet.

B) LES CONDITIONS D'UNE PRESENCE EN LIGNE EFFICACE

Au cours du benchmark, des bonnes pratiques en termes de présence en ligne ont pu être relevées et nous souhaitons proposer les grandes lignes d'une possible stratégie numérique.

- **UN SITE CORRESPONDANT AUX BESOINS D'UNE STRUCTURE QUI FORME ET QUI ANIME UN TERRITOIRE**

Une structure qui forme a besoin d'un site **mettant en valeur des ressources pédagogiques produites** (une boîte à outils). Et une structure qui anime un territoire doit pouvoir **mettre en valeur les actions des bibliothèques qu'elle dessert** sur internet et être **perçue comme disponible et identifiable** rapidement en ligne. A titre d'exemple, le site de la Bibliothèque Départementale de Vendée, à la fois destiné au public de la Médiathèque, puisqu'une antenne accueille du public, et aux bibliothécaires du territoire, propose dans son "espace pro", l'ensemble des ressources nécessaires aux bibliothèques du département, mises en avant de façon ergonomique. Il est particulièrement facile de naviguer dans la boîte à outils complétée par des vidéos-tutoriels dans l'onglet formation.



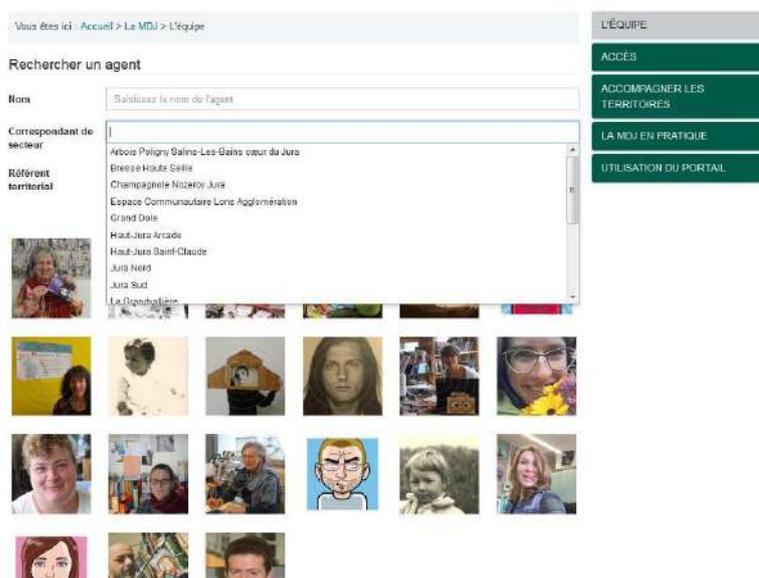
La boîte à outils de la BDP de la Vendée

Certains sites, comme celui de la Bibliothèque Départementale du Gard, sont conçus comme des blogs, que des bibliothécaires du territoire peuvent alimenter, au fil des actualités culturelles et professionnelles. Le site est alors un lieu de rencontre entre les agents de la BDP et les bibliothécaires du territoire.



Le site interactif de la BDP du Gard

Enfin, l'identification des interlocuteurs correspondant aux interrogations des bibliothécaires du territoire est facilitée sur certains sites, comme celui de la Bibliothèque Départementale du Jura, disposant d'un trombinoscope, dans lequel les missions des agents sont mentionnées. Il devient alors possible de contacter directement l'interlocuteur pertinent.



L'annuaire-trombinoscope de la BDP du Jura

Comme le précisent Silvère Mercier et Thomas Fourmeux dans leurs formations à la stratégie numérique des bibliothèques, personnaliser la relation permet de multiplier les points d'entrée vers une structure et permet l'établissement plus rapide et efficace d'une relation.

- **UNE PRESENCE SUR LES RESEAUX SOCIAUX**

Les pages ou les groupes Facebook, et les comptes Twitter des Bibliothèques Départementales observées permettent la valorisation des actions de leurs actions et de celles de l'ensemble de leur réseau. Ils permettent également la diffusion d'une veille professionnelle, de mettre en réseau les bibliothécaires et d'offrir une interface de discussion. Pour certaines, comme la Médiathèque du Nord, ou la Bibliothèque Départementale d'Ille-et-Vilaine, suivies par plusieurs milliers de personnes, ces pages constituent également une vitrine et un outil de mise en valeur de leurs pratiques innovantes.

Pour l'heure, la Médiathèque Départementale de l'Hérault dispose d'un compte Twitter et d'un compte Facebook, qui relaie l'information sur les activités de la Médiathèque pierresvives. Si la Médiathèque Départementale de l'Hérault souhaite se positionner sur le plan national en tant que moteur de l'expérimentation en bibliothèque, être visible dans la communauté professionnelle sur les réseaux sociaux nous semble primordial, avec a minima une page Facebook à destination des professionnels alimentée de façon quasi quotidienne. Il s'agirait d'y montrer les coulisses du travail en Bibliothèque Départementale, de diffuser une veille professionnelle et culturelle et de relayer l'actualité des bibliothèques du département.

Toutefois, il nous semble important de ne pas mélanger les cibles et de maintenir une distinction entre réseaux sociaux destinés au grand public, et réseaux sociaux à destination des bibliothécaires du territoire.

- **DES PERSONNES COMPETENTES POUR L'ANIMATION DE CES OUTILS**

L'animation de réseaux sociaux nécessite une certaine expertise et prend du temps de travail quotidien : pour la veille, pour la récolte d'informations et de fichiers (photographie, vidéo, ...), et leur diffusion, il nous semble qu'il serait nécessaire d'y consacrer *a minima* un mi-temps. Nous partons pour cela de l'observation qu'à la Médiathèque Nord, pour une activité quotidienne d'animation de réseau numérique, un agent à temps plein s'occupe de ces tâches et des ressources numériques. Ceci, dans un contexte tendu en termes de ressources humaine, nous semble néanmoins être un investissement pertinent, dans le sens où ce support numérique peut permettre de gagner en efficacité sur l'ingénierie culturelle et la formation.

Sa dimension stratégique nous porte à préconiser que cette mission soit allouée à un agent de catégorie B et qu'une feuille de route stratégique soit réalisée précisant la charte éditoriale et le rythme des contenus.

Nous soulevons un point de vigilance : il est nécessaire que plus d'un ou deux agents s'intéressent au numérique et déploient des compétences dans le domaine. D'une part car il ne peut y avoir que deux personnes expertes en la matière pour former, faire de la médiation, dépanner les collègues, etc. C'est le cas actuellement à la Médiathèque pierresvives, mais la demande est trop forte pour que seules deux personnes interviennent sur ces domaines, car ils deviennent des axes transversaux des métiers des bibliothèques. D'autre part nous préconisons de sortir d'une répartition des tâches et des domaines d'expertise en silo : pour avoir des marges d'action en cas de mutation ou d'absence, mais aussi pour innover et favoriser la créativité, il nous semble nécessaire d'ouvrir ces champs et de favoriser la circulation des compétences et le partage des savoirs. Les préconisations présentées dans le point 3.2.2. sur la place de la formation dans l'organisation (des référents numériques dans les équipes, la priorisation de certaines missions au cours de l'entretien annuel), ainsi que les méthodologie de partage de savoir (3.1.2.) nous semblent pouvoir s'appliquer à la question numérique.

- **PRODUIRE UN CATALOGUE A L'IMAGE DE LA MEDIATHEQUE DEPARTEMENTALE DE L'HERAULT**

Le format et le graphisme du catalogue de formation est apparu comme l'un des points faibles dans la communication de l'offre de formation à pierresvives. Nous notons un réel décalage entre son aspect visuel et la modernité du bâtiment et des services de la Médiathèque

Départementale. Son nom, Voyelles, n'est pas suffisamment explicite, et entretient la confusion entre le programme de formation et l'autre déclinaison de Voyelles présentant les animations organisées par la BDP dans les bibliothèques du territoire. Son format très restreint (quatre pages A4), propose des informations trop denses.

Le benchmark a révélé une grande diversité dans les formats de catalogues et nous avons pu noter la valeur ajoutée que permettait une meilleure description des formations proposées au catalogue sur une à une demi-page par formation. Ces descriptions permettent aux stagiaires potentiels de mieux choisir en toute autonomie les formations qui leur semblent les plus pertinentes et en accord avec leur niveau de compétence. Quelques éléments biographiques sur les intervenants permettent aussi de mieux les situer. Enfin des informations sur les formats pédagogiques, notamment lorsqu'il s'agit d'ateliers, de formations-actions, de retours d'expérience, permettraient de convaincre les stagiaires potentiels les plus intimidés par l'idée de se former, ou intéressés par des cas pratiques, qu'ils trouveront satisfaction dans ces sessions.

L'organisation des catalogues en thématiques (petite-enfance ; adolescents ; médiation numérique ; action culturelle...), permet aussi que les stagiaires potentiels s'orientent au mieux dans l'offre.

Le mot du président, relevé dans certains catalogues montre que la formation à la BDP est portée politiquement, ce qui peut être un argument de poids pour que des élus acceptent de voir partir des agents ou des bénévoles en formation.

C) CONVAINCRE LA TUTELLE DES BESOINS SPECIFIQUE DE COMMUNICATION : ANTICIPER ET BUDGETISER LES BESOINS EN COMMUNICATION, FAIRE CONVERGER LA STRATEGIE DU SERVICE AVEC CELLE DU DEPARTEMENT

La difficulté de mettre en place un dialogue entre les services de la communication et la bibliothèque départementale est apparue au cours de notre stage. Afin de recréer les conditions de ce dialogue il nous semble que certaines actions sont réalisables :

1. Budgétiser et formuler les besoins en termes de communication (catalogue, visuels pour journée pro, fiches actions,...), pour chaque mission et chaque service de la Médiathèque Départementale, pour l'année N-1, afin de prétendre à une enveloppe budgétaire du service communication.
2. Expliciter auprès de la tutelle les besoins spécifiques (pédagogiques notamment) en matière de communication d'un organisme qui forme.
3. Demander l'aide du service communication pour la construction d'une stratégie de communication convergente : il s'agit de faire comprendre que pour répondre de façon adéquate aux demandes du service communication et converger, il faut que ce service accompagne la Médiathèque Départementale dans sa stratégie de communication. A l'image de ce qui se fait au service jeunesse et sport, une réunion tous les deux mois avec le service communication et le cabinet pourrait être envisagée afin de construire un lien, d'anticiper les grandes échéances du calendrier et permettre une meilleure connaissance mutuelle.

3.3. PROPOSITIONS POUR LA STRUCTURATION DE LA MISSION FORMATION EN OBJECTIFS OPERATIONNELS

Afin d'encadrer la mission Formation de la Médiathèque Départementale et mieux faire connaître en interne la façon dont elle décline le schéma départemental, nous proposons cette feuille de route. Il nous paraît important de produire ce document qui pourra orienter les actions de la personne responsable de la formation et lui permettre de les hiérarchiser. Un premier point explicitera la déclinaison du schéma départemental. Les autres points proposent des objectifs opérationnels à réaliser dans la mission formation, soit par l'ensemble des agents, soit par la personne responsable de la formation, soit par des "référents formations", missions que nous proposons de créer (cf : organigramme 3.2.2. C)).

3.3.1. UN PLAN DE FORMATION QUI DECLINE LE SCHEMA DEPARTEMENTAL

La mission Formation de la Médiathèque Départementale de l'Hérault est un axe prioritaire du Schéma Départemental de Lecture Publique car elle permet d'œuvrer à l'égalité territoriale via la montée en compétence des personnes formées, pour la constitution d'un service culturel et de documentation de qualité, partout, et pour tous.

Elle porte alors les grands axes de la politique publique départementale, en développant des formations adaptées pour :

- o la montée en puissance du département sur le numérique;
- o le travail à destination de la petite-enfance,
- o du public adolescent,
- o des publics en situation de handicap,
- o des personnes en voie d'insertion professionnelle,
- o des publics éloignés de la lecture.

Dans le cadre du futur schéma départemental (après 2018), ces thématiques prioritaires pourraient être organisées dans un plan de formation pluriannuel, permettant leur répartition dans les programmes de formation des années à venir, en fonction des priorités choisies.

La Médiathèque Départementale tient par ailleurs à impulser dans ces formations une vision de la bibliothèque comme tiers lieu : ouverte et accueillante, un lieu d'échange de savoirs et de savoir-faire que peuvent s'approprier les usagers.

La formation est gratuite, adaptée aux besoins et diversifiée dans ses formats. Ainsi elle doit être conçue en fonction d'un recueil des besoins, correspondre aux nouveaux enjeux émergents, et intégrer des formats variés: conférences, ateliers, formations actions... Elle est l'objet d'une évaluation permettant l'analyse de son impact et de son efficacité.

Elle est alimentée par l'expertise des agents de la Médiathèque Départementale, notamment sur les thématiques prioritaires citées plus haut. La spécificité de la Médiathèque ouverte au public, et l'expertise de l'unité Médiations travaillant au contact des publics spécifiques, implique que les compétences de ces équipes en termes de médiation, d'action culturelle et d'accueil du public permettent d'irriguer les modules de cas pratiques. Les formateurs sont concrètement aux prises avec les enjeux de la profession.

En effet tous les bibliothécaires de la Médiathèque Départementale sont potentiellement formateurs. La personne en charge de la formation a donc également pour mission d'accompagner les agents à monter en compétence sur le champ de la formation, en encourageant leur formation à la formation, en veillant à ce que le fonds professionnel propose des ressources adéquates et en favorisant le partage des savoirs entre formateurs qualifiés et novices. La formation est donc un

axe transversal à l'ensemble des services de la Médiathèque Départementale, et des temps de travail collectifs doivent lui être dédié dans chacun de ces services. Les responsables de service et d'unité ont, eux, à charge de l'inscrire parmi les missions des agents et de suivre sa mise en œuvre. Cet axe de la mission est l'une des priorités pour les années à venir.

Parmi tous les bibliothécaires du réseau départemental, les personnes prioritairement visées par cette offre de formation sont les bénévoles et salariés territoriaux devant se professionnaliser. Il s'agit en effet d'être un levier à la structuration de la lecture publique et à la qualification des bibliothèques. En effet, seuls 30% des bibliothécaires sur le département sont salariés, dont 40% ne sont pas issus de la filière culturelle.

La mission Formation de la Médiathèque Départementale est également le lieu du dialogue interprofessionnel et s'ouvre, dans le cadre de partenariats institutionnels à d'autres professionnels du livre et à des agents en provenance d'autres services départementaux.

Le programme de formation est réalisé par la personne responsable de la formation, avec validation de la direction de la Médiathèque Départementale et en concertation avec les formateurs, les référents territoires et les responsables territoires. Il doit être proposé idéalement avant que les bibliothèques du réseau départemental n'organisent leurs plannings d'actions culturelles et de réunions, afin que les bibliothécaires puissent anticiper et se rendre disponible pour les formations qui les intéressent.

3.3.2. DES OBJECTIFS D'ANIMATION ET D'ACCOMPAGNEMENT DES BIBLIOTHECAIRES DU TERRITOIRE

La mission Formation de la Médiathèque Départementale est une mission au plus près des bibliothécaires du réseau départemental. Divers objectifs se dégagent alors :

- **Alimenter la boîte à outils et le fonds professionnel :**

Accompagner les agents de la Médiathèque Départementale à la production de ressources dématérialisées à destination des bibliothécaires du réseau. Recueillir et mettre à disposition des ressources provenant d'autres structures.

- **Diffuser les ressources** et favoriser le partage des savoirs et des compétences :

Mettre en valeur et rendre visibles les ressources mises à dispositions, notamment celles produites par les agents de la Médiathèque Départementale et accompagner les bibliothécaires du réseau départemental à l'utilisation du portail de la Médiathèque. Ceci peut prendre la forme de rappels réguliers et planifiés de l'existence de ces ressources, par les listes de diffusion des référents territoires et/ou dans les formations.

- **Recueillir les besoins des bibliothécaires** et orienter l'offre de formation en fonction de ces derniers:

Le recueil de ces besoins se réalise en collaboration avec les référents territoires. Un sondage diffusé par ces derniers peut-être envisagé. Cependant, il faut se prémunir d'un écueil constaté dans de nombreux départements : l'expression des besoins peut en fait plutôt correspondre à une expression des envies des bibliothécaires du réseau. Un accompagnement à l'autodiagnostic des besoins, sur la base d'un diagnostic territorial, doit être envisagé.

La réalisation et la diffusion d'une fiche permettant cette démarche serait un outil pertinent à réaliser avec les référents territoires (Quelles sont vos compétences acquises ? Quels sont les besoins des publics de la médiathèque ? Qui sont les personnes que l'on souhaite faire venir à la médiathèque ? Quels sont leurs besoins ? Quels sont nos objectifs en direction de ces publics ?).

3.3.3. DES OBJECTIFS D'ACCOMPAGNEMENT DE LA MONTEE EN COMPETENCE

A) FORMATION ET MONTEE EN COMPETENCES DES BIBLIOTHECAIRES BENEVOLES ET SALARIES DU RESEAU.

Le schéma départemental de la lecture publique met en lumière le manque de formation des bénévoles. En effet, **seulement 17% des bibliothécaires bénévoles du réseau ont bénéficié de la formation initiale**. Par ailleurs, parmi les **agents salariés (30% des bibliothécaires du territoire), 40% ne sont pas issus du secteur culturel et cumulent parfois plusieurs fonctions** (c'est notamment le cas de certaines assistantes maternelles ou agents de mairie). Compte-tenu de ces éléments, il nous semble important d'accompagner la montée en compétence des agents du réseau en établissant des priorités chiffrées à court et moyen termes. La professionnalisation des bénévoles devrait à notre sens être prioritaire étant donné leur présence significative sur le réseau et leur participation plus faible, dans l'ensemble, aux formations. N'ayant pas pu recueillir d'éléments précis sur le nombre d'agents présents sur le territoire, il nous est difficile de fixer des objectifs chiffrés en termes de formation. Il pourrait sembler réaliste de fixer un objectif de 25% de bénévoles formés aux modules de base sur le court terme (horizon 2019-2020), sachant que les formations initiales peuvent accueillir 15 à 19 stagiaires et que celles-ci se tiennent deux fois par an (en alternance domaine de Bayssan et Pierresvives). Les responsables réseau et Piémont Biterrois devraient être prochainement en mesure de fournir des éléments détaillés sur le sujet, mais nous n'avons pas pu les recueillir durant notre stage. C'est bien en concertation avec ces acteurs que la poursuite de tout objectif chiffré sur le plan de la formation devra être précisée.

Dans la même lignée, **la professionnalisation des bibliothécaires salariés est à renforcer** et il nous semble prioritaire de former les personnels à cheval sur des postes différents

ou ayant eu peu ou pas d'expérience dans le domaine culturel. Cette professionnalisation doit passer par la participation de ces agents aux formations de base dans un premier temps.

Pour autant, la formation initiale ne peut constituer l'unique élément de la montée en compétence des agents, qui doit bien évidemment être renforcée par la **participation aux formations thématiques**. A ce titre, **remplir les tableaux de suivi des inscriptions** que nous avons élaborés permettrait d'acquérir une vision des besoins plus précise et de **cibler les bibliothèques dont les agents ne viennent pas en formation**.

Toutefois nous notons les **difficultés qui peuvent constituer un frein au déplacement des stagiaires** : lieu de vie/ de travail éloigné de pierresvives et de Bayssan, frais de déplacements non remboursés, impossibilité d'être remplacé. Ces freins peuvent être limités par deux leviers à mobiliser:

- le contenu des formations : les élus sont plus sensibles aux formations qui peuvent aboutir à des réalisations concrètes par les stagiaires dès la sortie de formation, un élément apprécié des stagiaires, comme l'ont souligné les agents formateurs. A ce titre le **développement de formations - actions** serait un plus évident. Un catalogue de formation explicitant ces objectifs concrets permettrait de valoriser les formations de ce type.
- délocaliser davantage les formations : si les réunions de secteurs actuelles (une par trimestre dans les meilleurs des cas) constituent des moments importants qui peuvent s'apparenter à de la formation et pendant lesquels les agents de la Médiathèque Départementale se déplacent sur le territoire, elles ne suffisent pas et les formations des personnels du réseau ne peuvent pas durablement être strictement concentrées sur les sites de pierresvives et Bayssan. En effet, il est du rôle de la Médiathèque Départementale de rayonner sur le territoire, y compris en termes de formation. A court terme, il paraît important de renforcer le recours à la formation à la carte pour délocaliser des actions de formations, et de cibler l'accompagnement de la structuration des nouveaux réseaux sur le territoire (à l'image de ce qui a été fait pour Thau Agglo).

B) MONTEE EN COMPETENCE DES AGENTS DE LA MEDIATHEQUE DEPARTEMENTALE

L'accompagnement de la montée en compétence des agents de la Médiathèque Départementale, qui sont tous potentiellement formateurs et qui ont tous des profils variés à valoriser en tant que formateurs, constitue l'autre préconisation majeure que nous devons préciser. A ce titre, il est nécessaire d'envisager de constituer un plan de formation et d'**identifier les agents qui n'ont pas bénéficié d'une formation de formateur** et ceux qui auraient besoin de suivre à

nouveau ce type de formation. Nous notons que la responsable de formation a déjà engagé des démarches auprès de la DRH pour que tous les agents puissent bénéficier de cette formation et il sera nécessaire de poursuivre cette initiative afin qu'elle puisse être concrétisée à court terme. Cela est d'autant plus essentiel que de nombreux agents nous ont fait part de leur intérêt pour la formation mais de leur malaise lorsqu'ils doivent construire ou animer une formation alors même qu'ils n'ont pas bénéficié d'une formation de formateur. Enfin, de notre benchmark, nous retenons que les agents de l'Aveyron ont été particulièrement satisfaits de leur formation animée par Nicolas Jousse via le CNFPT, une piste à explorer potentiellement. Il faut ajouter que le tableau de suivi des compétences des agents doit permettre non seulement d'identifier les opportunités de les placer en position de formateur mais aussi d'accompagner leur montée en compétences en définissant les formations qui leur seraient bénéfiques.

3.3.4. DES OBJECTIFS D'IMPACT : PRODUIRE UNE EVALUATION

On ne peut pas se contenter de mettre en place un plan de formation pluriannuel et ne pas l'évaluer ensuite. Il est important de savoir si le travail engagé en termes de ressources humaines (temps humain des agents-formateurs et stagiaires) et ressources financières (budget pour les intervenants et la communication entre autres) a connu un réel impact ou est susceptible d'en connaître un, en fonction des objectifs que la médiathèque départementale s'est fixée dans sa feuille de route (voir ci-dessus).

Il faut s'assurer que les formations suivies ont été réinvesties et réappropriées par les stagiaires dans leurs collectivités et s'en sont suivies de résultats également. L'évaluation permet aussi de valoriser le travail de chacun en montrant quelles sont les forces de la formation, auprès de la hiérarchie et auprès des élus. L'évaluation de la formation doit faire partie intégrante de la mission elle-même.

A) OBJECTIF 1 : TENIR DES TABLEAUX DE BORD A JOUR ET LES FAIRE EVOLUER

Tout d'abord, il est indispensable de tenir des tableaux de bord à jour. Les tableaux que nous proposons sont des modèles, et bien sûr ils doivent évoluer dans le temps et en fonction de la personne en charge de la formation. Pour autant, il reste indispensable de pouvoir retrouver des données essentielles d'une année sur l'autre, comme le nombre de formations, de jour de formation, de stagiaires, bénévoles, bibliothécaires ou agents territoriaux, ainsi que les coûts liés à la formation et aux consultants externes particulièrement. Dans un objectif de prospective, il est intéressant d'avoir des données à jour pour connaître les points d'amélioration et de progrès en termes de formation.

B) OBJECTIF 2 : METTRE DES INDICATEURS EN PLACE

Les indicateurs doivent être mis en place par la responsable de formation, et validés par le directeur de la médiathèque, avec le souci constant d'associer les responsables de service, notamment du Réseau et du Piémont Biterrois ainsi que les référents formation. Ils doivent permettre une évaluation et une remise en question du plan de formation à son issue. L'évolution de la société, des moyens technologiques, obligent à une certaine souplesse afin que l'offre s'adapte régulièrement aux besoins. C'est pourquoi les indicateurs eux-mêmes doivent être requestionnés régulièrement.

Les chiffres n'étant pas toujours suffisants, il semble important de trouver un temps d'évaluation qualitative, comme par exemple lors de débriefing avec les formateurs, avec les stagiaires et sans doute les non-stagiaires (qu'est-ce qui pourrait convaincre de s'inscrire à une formation ?). Cela oblige à interroger la question des besoins différenciés par territoire et à apporter des réponses individuelles selon les territoires (formation à la carte).

La question du temps de travail doit être prise en compte de façon globale pour la médiathèque départementale, mais aussi plus spécifiquement pour la mission Formation. La reconquête de temps doit d'abord passer par une analyse fine du temps passé à la préparation, à la recherche, puis à la mise en place et à l'évaluation de la formation. Cela permet une rationalisation du temps de travail, et si besoin, un redéploiement des effectifs selon la priorisation des missions.

Les indicateurs d'impact permettent de vérifier que les formations sont utiles pour le territoire, et d'identifier les freins à la sous-utilisation des compétences acquises. Cela peut se traduire sous forme d'un questionnaire, par exemple pour connaître le nombre de documents achetés et prêtés dans le cadre d'une formation sur le thème de la littérature, ou du nombre d'heures du conte pour tout-petits dans le cadre d'une formation sur les actions culturelles pour la petite enfance. Des entretiens ou des questionnaires menés par la responsable formation ou les référents territoire ou formation, pourraient avoir pour objectif de s'enquérir auprès des stagiaires de la façon dont ils ont mobilisés les contenus appris en formation, six mois et/ou un an plus tard. D'une manière plus originale, on peut imaginer un format de formation incluant une journée en plus consacrée au partage d'expérience sur la thématique de la formation six mois plus tard. A la suite de quoi, il faut penser à formaliser l'ensemble dans un document mis à disposition et partagé.

C) OBJECTIF 3 : EVALUER, UNE ACTION COLLECTIVE

Nous proposons que l'évaluation soit **coordonnée** par la responsable de la formation, **validée** par la direction, et de préférence **discutée** par un groupe de travail dédié à cette mission. Cela permet que chacun des items soient appropriés par les agents, qui sauront quel sens commun

apporter à leurs actions individuelles (voir le RACI à ce sujet, sur l'ensemble des périmètres d'actions, et sur l'évaluation).

D) OBJECTIF 4 : DES MISES A JOUR REGULIERES ET INSCRITES DANS LE TEMPS

Il est bien sûr important d'avoir en tout début d'année N les résultats de l'année N-1, et cela est d'autant plus facile si tous les tableaux de bord ont été mis à jour régulièrement.

Il pourrait être envisagé que la secrétaire administrative balise un jour par semaine pour faire un point sur les tableaux courants, en fonction des événements nouveaux. Elle devra également suivre les inscriptions aux évaluations et les réponses à apporter en cas de refus ou d'acceptation. Enfin, elle pourra préparer les bilans annuels à chaque fin de semestre, en additionnant les différentes données.

La responsable de formation pourra quant à elle se positionner davantage sur les évaluations qualitatives et la prospective, dans le cadre de sa feuille de route.

3.3.5. RACI (RESPONSIBLE, ACCOUNTABLE, CONSULTED, INFORMED)

L'objectif de la matrice **RACI** est de donner une idée précise du rôle et des responsabilités des membres d'une organisation pour un projet donné. Plus celui-ci est complexe ou implique un grand nombre d'acteurs, plus il y a de risques de chevauchements de leurs actions et de confusions sur le rôle de chacun. Il peut également être plus complexe pour les agents impliqués de **comprendre le rôle des uns et des autres**. Cette matrice permet de se représenter et de clarifier le rôle des acteurs en **détaillant le rôle et les responsabilités de chacun pour chaque processus et activité/tâche**.

Il nous semble intéressant de proposer la création d'une telle matrice pour la **formation**, et cela d'autant plus que la conduite de nos entretiens nous a mené à constater un certain manque de clarté sur le rôle et les responsabilités de chacun en la matière (qui fait remonter les besoins ? qui forme ? qui propose les thématiques de formations? qui recueille les données statistiques ?, etc.). Élaborer un tel schéma constitue par ailleurs une **opportunité de redéfinir le périmètre et d'identifier les besoins de chacun**.

A ce stade, le RACI que nous proposons est un exemple d'application - dans l'idéal - et non pas un état des lieux des rôles et responsabilités actuels de chacun. Nous pensons que cet outil gagnerait à être utilisé pour non seulement répondre aux interrogations de l'ensemble des agents, sur le "qui fait quoi" en termes de formation et pour **formaliser un processus** en la matière.

La méthodologie adoptée pour son élaboration a été la suivante : brainstorming à trois sur les **tâches à réaliser en termes de formation**, élaboration des matrices par l'une d'entre nous, et relecture/modifications à trois.

La signification de l'acronyme RACI est:

- o R : Responsable
- o A : Accountable
- o C : Consulted
- o I : Informed

La matrice permet de communiquer sur l'identification des éléments suivants (en fonction des tâches à accomplir):

- o qui sont les membres opérationnels du projet et leurs tâches respectives
- o qui est le décideur
- o quels sont les personnes pouvant être sollicitées comme conseils
- o quel sont les personnes qui doivent être informées des évolutions du projet

Les règles de construction sont :

« **A** » est tenu responsable de l'avancement de l'action (l'action validation équivaut à une position A). Il y a toujours un seul A pour chaque action - qui est totalement responsable de l'action.

Le ou les « **R** » (le A peut aussi jouer le rôle de R) réalisent l'action. Il y a au moins un R pour chaque action. Le A est responsable de l'organisation du travail du ou des R. Si les R ne remplissent pas leurs objectifs, le A reste responsable de la situation.

Le/les « **C** » sont les participants qui doivent être consultés. Sur consultation du A et des R, ils donnent leur avis sur les sujets où ils sont experts. Ils n'ont pas autorité. C'est le A qui décide de prendre en compte ou non l'avis des C.

Les « **I** » sont les personnes qui doivent être informées.

Un « **S** » peut être ajouté dans la matrice pour signifier support (personnes: entités dont le soutien est sollicité pour mener à bien la tâche), selon la nature du projet. Nous avons choisi de ne pas réemployer cette nuance.

Note: le RACI que nous avons réalisé permet de montrer combien les activités et tâches liées à la formation devraient concerner un cercle élargi de personnes, bien au-delà de la chargée de formation (qui est bien sûr fréquemment en position de R/A ou de A), et cela au moins à titre informatif ou consultatif. De plus, la matrice montre le positionnement que pourraient avoir les "référents formation" que nous suggérons de créer.

CONCLUSION

Pour une prise en compte de la formation comme pilier de l'ingénierie culturelle en bibliothèque départementale

La formation en BDP est aujourd'hui à un tournant, et chacun doit pouvoir s'en emparer et la défendre auprès de l'administration et des élus, en tant que volet fondamental de l'ingénierie culturelle.

En effet, le schéma départemental de Lecture publique a été validé, et porte cet axe dans l'ensemble de ses missions. La formation est un levier essentiel à la structuration du réseau de bibliothèques et pour l'égalité territoriale : si les bénévoles et les agents sont bien formés et ont monté en compétence, ils proposeront un service de qualité à l'ensemble des administrés. Ils pourront faire partie des acteurs capables de transmettre et de former à leur tour, par exemple sur les nouvelles technologies.

La Médiathèque Départementale est un service du Conseil départemental, et à ce titre, elle permet de former pour monter en puissance sur le numérique, mais aussi de cibler les publics prioritaires du département (tout-petits, adolescents, publics spécifiques dont personnes en situation de handicap).

Les agents-formateurs de pierresvives sont d'autant plus compétents qu'ils travaillent dans une structure qui permet d'entrer en résonance avec les bibliothèques du territoire car eux aussi sont confrontés à des situations d'accueil, d'animation culturelle, et de manipulation de nouvelles technologies.

Pour une construction de la coopération et de la transversalité des équipes autour de l'axe formation

Les difficultés dont nous avons fait état au sujet du dialogue et de la coopération entre les équipes et la nécessité, pour tous les agents, de se saisir de la mission de formation, nous portent à mettre un éclairage particulier sur l'importance de la transversalité et du partage des activités ayant trait à cette mission. Nous souhaitons d'ailleurs insister sur le fait que nos préconisations auront une portée nécessairement limitée en l'absence de mesures visant à permettre davantage de transversalité. C'est dans cet objectif que nous avons proposé de mettre en place des postes de référents formation, qui contribueraient à mieux diffuser l'offre de formation et à mieux recueillir les besoins en la matière, mais aussi à une meilleure communication. Le sentiment qu'il existe une séparation très prononcée entre l'équipe de la médiathèque et celles du réseau n'a pas lieu d'être dans la mesure où tous les agents sont de potentiels formateurs. De plus, il n'est pas normal que tout semble reposer sur le poste de chargé de formation car tous les agents sont concernés par la

mission de formation, à des niveaux différents. L'exemple de matrice RACI que nous avons proposé, appliquée au cas de la formation, nous permet de le mettre en lumière.

Retour sur notre stage : les bénéfices et les limites

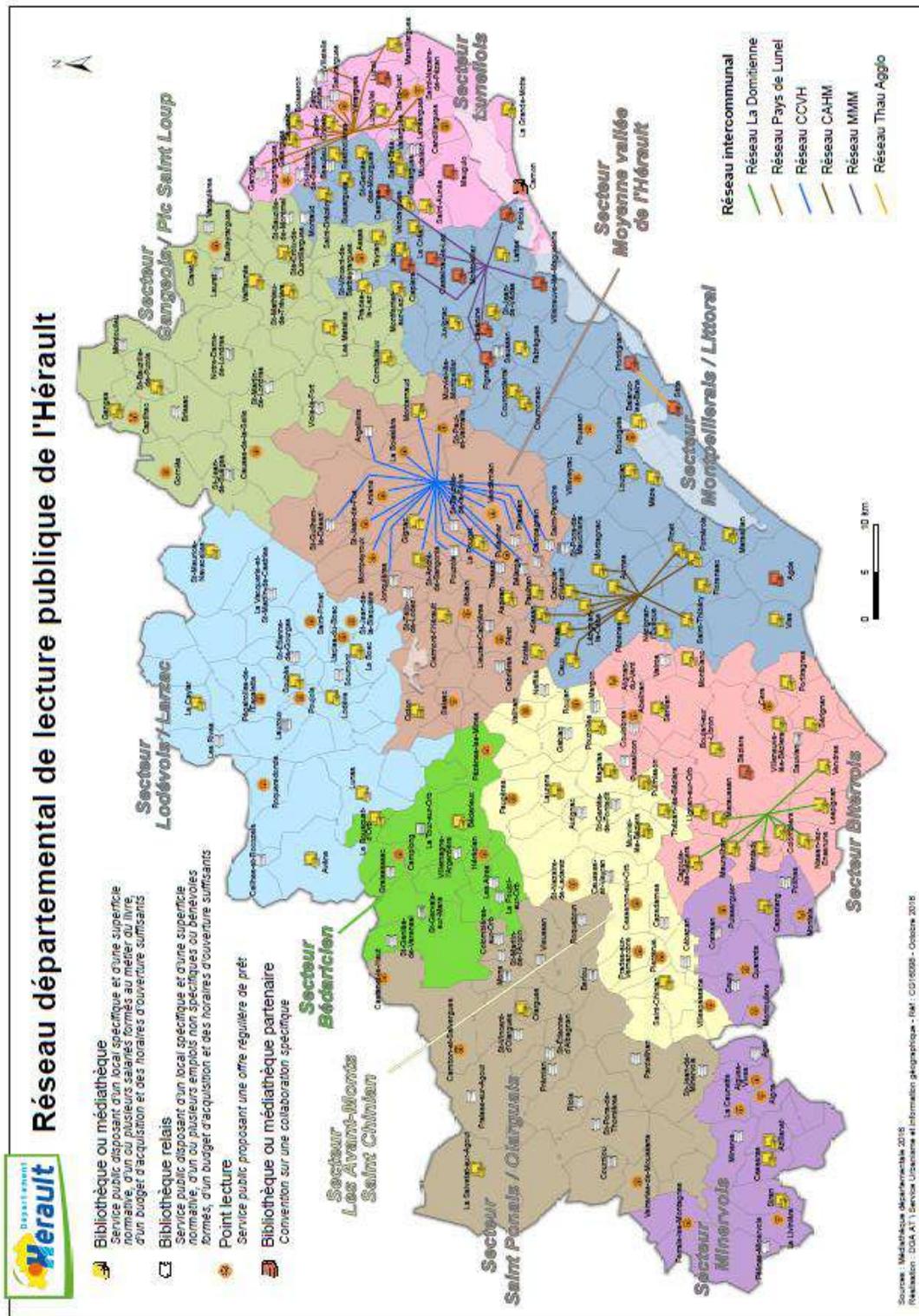
Le bénéfice de ce stage est d'avoir apporté un regard extérieur sur une situation : celle de la formation à la Médiathèque Départementale de l'Hérault. En étant uniquement dévouées à cette mission, nous avons pu prendre le temps d'aller voir ce qui se faisait ailleurs, et nous avons pu recueillir le vécu, les envies, et les points d'interrogation des agents sur ce sujet, en tenant compte de la réflexion des équipes de direction élargies et des problématiques de visibilité et de compréhension de la mission formation par les élus.

Malgré le regard extérieur que nous apportons et nos propositions opérationnelles, il nous semble important de souligner les limites inhérentes à ce stage de 9 semaines. Celles-ci sont liées à la temporalité, aux données disponibles, et au portage. En effet, ces 9 semaines (8 en tenant compte de notre participation au congrès de l'ABF) nous ont menées à rationaliser au mieux notre organisation (ce qui est particulièrement difficile en début de stage). De ce fait, nous n'avons pas pu mener tous les entretiens que nous avions prévus car cela nous aurait empêché de tenir nos délais. En fin de compte, suite aux nombreux entretiens que nous avons menés et vu la masse d'informations obtenues, nous n'avons pas été en mesure de remettre en forme nos notes d'entretiens pour les synthétiser, faute de temps. Par ailleurs, la difficulté de recueillir les données essentielles à la phase de diagnostic a occasionné une certaine perte de temps, et ne nous a pas permis de formuler des préconisations chiffrées précises (notamment en objectifs de formations). L'annulation du deuxième COPIL et la tenue en comité réduit du premier ne nous a pas permis de restituer aux décideurs les éléments essentiels de cette mission et de rendre visible, au passage, ce qui se fait en matière de formation à la Médiathèque Départementale. Ces contretemps liés aux contraintes des uns et des autres reflètent le quotidien d'une collectivité. Toutefois, étant donné la méconnaissance de la mission de formation de la Médiathèque que nous avons pu constater lors de nos entretiens - à l'extérieur du cercle des agents directement concernés par la question - nous pensons qu'il est important de souligner l'urgence de la situation et d'améliorer la visibilité de ces actions.

Nous avons eu la satisfaction de mener ce projet collectif en équilibrant les tâches et en communiquant constamment entre nous. De plus, la bienveillance des agents rencontrés et le soin porté par notre tutrice à notre accueil a rendu cette expérience de travail particulièrement agréable.

ANNEXES

CARTE DES SECTEURS DE LA MEDIATHEQUE DEPARTEMENTALE DE L'HERAULT



ORGANIGRAMME DE LA MEDIATHEQUE DEPARTEMENTALE

DGA Education, Culture, Jeunesse, Sports, Loisirs

POLE CULTURE / PIERRESVIVES

SITE PIERRESVIVES

Gouvernance alternée

DIRECTION MEDIATHEQUE DEPARTEMENTALE

Jean-André ITHIER – Directeur
 Directeur Adjoint – Juliette QUARINI (affectation au 01/07/2017)

Chargées de mission transversale :
 Isabelle SENTIS – Formation
 Anne DORIGNY - Référent numérique

Service Médiathèque et médiations

Agnès DEFRANCE - Chef de service
 Céline VIDAL- Adjointe au chef de service, Chargée animation
Responsable d'Unité : Elise RAYNAUD
 Séverine MIGOT - Bib - Découverte adultes complété par Boris ROGET (N.T. à MTT)
 Elise DERVIN - Bib actu presse
 Odile VENTRE - Bib formation
 Gwenaëlle TONNELIER - Bib j petite enfance
 Fabien GIRAUD- Bib publics spécifiques (01/06/2017)
 Pauline DUJOL- Bibl espace temps libre Jeunesse
 Johanna MESTHE - Bib jeunesse collège
 Oulais CHENANE - Bibl. en charge des partenariats associatifs et de l'éducation populaire /
 Philippe CHENIEUX - Vidéothécaire
 François RIO - agent de bibliothèque actualité
 Karine MATHIEU - agent de bibliothèque jeunesse remplacée par Raluca BOANGIU
 Christophe DELMAS ZOUAOUI - agent de bibliothèque découverte adulte
 Marie-Françoise SORIANO - Médiathécaire Jeux
Unité Médiation
Responsable d'Unité : Laëtitia TOUCHARD
 Valérie GRANIER - Bib médiateur petite enfance
 Lucie AMBROSI - Bib médiateur publics spécifiques -
 Marie PARIS - Bib collèges remplacée par Audrey MARET - MERCIER
 Cathy DODU-GALAN - Bib petite enfance -
 Guillaume MARZA - agent de bibliothèque jeux vidéo
 Sarah El Mansouri - Service civique (15 avril tuteur EliseRaynaud)

Service Réseau

Céline GASC
 Chef de service
 Christine CAPDEVILLE - Bib Secteur Vallée Héralut
 Naïma HADJ ALI - Bib Sous Secteur Clermontais
 Sabine FOUCAULT- Bib Secteur Lodévois Larzac
 Virginie GIRARDIN-COUTURE - Bib Secteur Gagneois
 Monique SANCHEZ - Bib Secteur Montpelliérain hors aggl
 Blandine BENOIT - Bib Secteur Lunellois
 Cédric LIBUDA - Discothécaire
 Patricia CARRASCO - Agent réservation

Service Piémont Biterrois

Hélène LAROSE
 Chef de service
 Aurélie MAHDI - Secrétaire accueil
 Séverine MOSSUS-THELLIER - Bib Secteur Grand Biterrois GC
 Marie-Jo BONNERY-BATTESTI - Bibliothécaire
 Béatrice BENISTANT - Bib Secteur St Fonjols Minervois -
 Lucie ESCANDE - Bib Secteur Olargues Bédarieux
 Virginie DESROIS - Bib Secteur Grand Biterrois B -
 Patrick SANCHEZ - Agent équipement
 Joël BRU - Agent équipement
 Philippe SANCHEZ - Agent équipement
 René HUC - Chauffeur

Unité administrative

Secrétariat
 Sophie KOTRAS - Responsable d'unité
 Laurence GAUDAS - Secrétaire
 Sylvie BOJARCZUK - Secrétaire
Unité Logistique pierresvives
 Thierry MEUNIER - Responsable d'unité
 Philippe GAUTIER - Agent équipement
 Yannick CHEMIN - Agent équipement
 Pierre AUSSEL - Agent équipement
 Véronique MEZA - Agent équipement
 Henry SAMPER - Agent équipement
 Alain PRINCIVALLE - Agent équipement
 Ingrid JULIER - Chauffeur bibliobus
 Jean-Luc VERT - Chauffeur bibliobus
 Jean-Marc RUDYK - Chauffeur navette

MODELE DE FICHE ACTION



FICHE ACTION N°X DE LA MEDIATHEQUE DEPARTEMENTALE DE L'HERAULT – PIERRESVIVES

NOM DU DISPOSITIF

RETOUR SUR L'EXPERIENCE A LA MEDIATHEQUE PIERRESVIVES

- Quel est le service ou le porteur de projet
 - Quel était la cible et la problématique
 - Quelles ont été les sources d'inspiration ?
 - Quelles sont les idées que vous avez sélectionnées ?
 - Comment avez-vous recueilli les retours des usagers et quels enseignements en avez-vous tiré ?
 - Prévoyez-vous des évolutions pour la suite ?
- EXEMPLES DE DEROULES (+ PHOTOS ET LIEN SI POSSIBLE)

LA FICHE ACTION

OBJECTIFS DU DISPOSITIF:

PUBLIC VISE :

NOMBRE DE PERSONNES CONCERNEES :

DUREE DE L'ACTION :

PERIODICITE :

MOYENS HUMAINS :

MOYENS TECHNIQUES :

MOYENS FINANCIERS :

ETAPES A SUIVRE POUR LA MISE EN ŒUVRE :

1.

2.

3.

...

AUTRES CONSEILS

Pour toute demande de conseil sur la mise en place de ce service, n'hésitez pas à contacter votre interlocuteur à la Médiathèque Départementale pierresvives :

Jane Doe - j.doe@herault.fr – Fonction ...

RACI

INSTRUCTIONS

INSTRUCTIONS

ligne du haut: participants au projet

première colonne: fonctions, décisions, tâches et activités qui mènent à l'aboutissement du projet.

Placement des R, A, C, I ou autre combinaison pour chaque tâche, sachant que chaque tâche doit avoir au moins une personne "Accountable" (responsable du plan global d'action) alors qu'il peut y avoir plusieurs "R" pour une tâche (les R étant responsables de leur tâche: action uniquement)

RACI Definitions

R Responsible	personne(s) responsable de l'action (rendent compte à A)
A Accountable	personne responsable du plan d'action dans sa globalité
C Consulted	personnes qui ne sont pas forcément partie prenante, mais qui doivent être consultées obligatoirement ou optionnellement.
I Informed	personnes devant être informées de l'évolution de la tâche
S Supported	un "S", personnes ou entités dont le support est sollicité pour mener à bien la tâche), est parfois ajouté, selon la nature du projet.

R/A

A/C

C/I

I/S

TABLEAU DE REPARTITION DES TACHES POUR LA MISSION FORMATION

Rôle	RACI Formation																		
	Equipe de direction				Chargés de mission			Unité administrative		Agents					Ressources externes				
Tâche	Directeur adm	Chiefs de service médiateurs et médiateurs	Adjointe au chef de service médiateurs	Responsable de médiation	Responsable de médiation	Chargé de médiation	Chargé de médiation	Chargé de médiation	Chargé de médiation	Chargés de médiation	Chargés de médiation	Secrétariat en mission	Secrétariat en mission	Chargés de médiation					
Organisation de la programmation de la formation	R/A	C	C	C	C	C	C	C	C	R	R/A	I	I	C	I	I	I	I	I
Choix des thématiques	I	I	I	I	I	I	I	I	I	A	R/A	I	I	C/I	I	I	I	I	I
Choix des intervenants (internes et externes)	I	I	I	I	I	I	I	I	I	A	R/A	I	I	C/I	I	I	I	I	I
Remontée des besoins	I	I	I	I	I	I	I	I	I	A	R/A	I	I	C	C	C	C	C	C
Remontée des compétences des bilis, du territoire	I	I	I	I	I	I	I	I	I	A	R/A	I	I	R	R	R	R	R	R
Remontée des compétences des agents BDP	I	I	I	I	I	I	I	I	I	A	R/A	I	I	R	R	R	R	R	R
Remontée des compétences des agents BDP	I	I	I	I	I	I	I	I	I	A	R/A	I	I	R	R	R	R	R	R
Évaluation de préparation/évaluation	R	I	R	C	C	C	C	C	C	R/A	R/A	I	I	R	C/I	C/I	C/I	C/I	C/I
Validation	A	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
Mise en œuvre																			
Accompagnement de la construction des formations	I	I	I	I	I	I	I	I	I	R/A	R/A			C					
Former (préparation et animation)	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R/A	R/A			R	R	R	R	R	R
Production de ressources pédagogiques	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R/A	R/A			R	R	R	R	R	R
Accueil des stagiaires	I	I	I	I	I	I	I	I	I	R/A	R/A			R	R	R	R	R	R
Procédures administratives :																			
Inscriptions	A									R/A	R/A			I	I	I	I	I	I
prise de contact intervenants extérieurs	I									R/A	R/A			I	I	I	I	I	I
budget et paiement	I									R	R			I	I	I	I	I	I
Reservations de salles etc.	I									R/A	R/A			I	I	I	I	I	A
Communication																			
Diffuser l'offre et les ressources auprès des bilis du réseau	I	I	I	I	I	I	I	I	I	R/A	R/A			R	R	R	R	R	C
Préparation des supports de communication à destination des professionnels (réseau et au-delà)	A	C								R	R			I	C				R/C
Animation de la stratégie numérique	I	A								R	R			I	C				C/I
Analyse / bilans																			
Suivi des inscriptions / participations	I	I	I	I	I	I	I	I	I	R/A	R/A			R	I	I	I	I	I
Évaluation de la formation et de son impact	I	I	I	I	I	I	I	I	I	R/A	R/A			R	I	C	C	C	C
Rédaction du bilan annuel des formations	I	I	I	I	I	I	I	I	I	R/A	R/A			C	C	C	C	C	C
Communiquer sur le bilan	R	R	I	I	I	I	I	I	I	R/A	R/A			I	I	I	I	I	I
Évaluation de l'implication des agents formateurs (entretiens annuels)	A	R/A	R	I	R	R	R	R	R	C	I			I	I	I	I	I	I

RACI Definitions	
R	Responsibility
A	Accountable
C	Consulted
I	Informed
S	Supported

AUTRES FICHIERS TRANSMIS

LIVRABLES

LIVRABLE 1 : OUTILS METHODOLOGIQUES POUR ACCOMPAGNER L'UNITE MEDIATHEQUE VERS LA MISSION FORMATION

LIVRABLE 2 : TABLEAUX DE BORD POUR SUIVRE ET EVALUER LA MISSION FORMATION

LIVRABLE 3 : PRESENTATION DE LA MISSION FORMATION AUX ELUS DU CONSEIL DEPARTEMENTAL DE L'HERAULT

FICHIERS TRANSMIS SUR CLE USB

Certains outils produits prenant la forme de fichiers Excel, nous joignons sur clé USB ces fichiers pouvant être enregistrés et diffusés sur le serveur R:/. Nous laissons à la discrétion de nos tuteurs et des responsables de service le choix de les transmettre en l'état aux agents.

Voici l'arborescence du fichier transmis :

Livable 1 – Outils méthodologiques

L Ressources – Le Design Thinking en Bibliothèque

L Livable 1_StageINET.pdf

L Modèle_FA Descriptive.doc

Livable 2 – Tableaux de bord

L Livable 2_StageINET.pdf

L Suivi_Inscriptions_Stagiaires.xlsx

L Suivi_agents-formateurs.xlsx

L Compétences_Formation_Agents.xlsx

L Bilan_Formations.xlsx

Livable 3 – Présentation de la formation aux élus

L Livable 3_StageINET.pdf

L Présentation aux élus_Version non mise en page_modifiable.ppt

Préconisation

L Rapport_3^e partie_Préconisations.pdf

L Proposition de RACI Formation.xlsx

Présentations en Comité de Pilotage et Réunions

L Présentation en CoPil 23_07_17.pdf

L Présentation en Réunion de Service 04_07_17.pdf

L Présentation Réunion de fin de stage 12_07_17.pdf