



MINISTÈRE  
DE LA CULTURE

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*



# Référentiel National Compétences Bibliothèque Territoriale Compétences

**RÉFÉRENTIEL NATIONAL DES  
COMPÉTENCES DES BIBLIOTHÈQUES  
TERRITORIALES 2022**



Nuit de la lecture 2018 médiathèque E Triolet  
© Plaine Commune / Willy Vainqueur

# Sommaire

## **04 LES BIBLIOTHÈQUES TERRITORIALES ÉVOLUENT, LES PERSONNES QUI Y TRAVAILLENT AUSSI**

- 06 L'importance de la formation,  
réaffirmée par la loi relative  
aux bibliothèques**
- 06 Former mieux, troisième volet  
du plan bibliothèques**
- 07 Dix objectifs pour accompagner  
l'évolution des métiers**

## 08 PRÉSENTATION DU RÉFÉRENTIEL NATIONAL DE COMPÉTENCES

### 10 Un référentiel pour qui et pour quoi faire ?

- 10 Un référentiel co-construit
- 12 Un référentiel synthétique et modulable
- 12 Un référentiel évolutif qui tient compte de la transformation des métiers

### 13 Mode d'emploi

- 13 Un référentiel généraliste à décliner
- 13 Définition de la notion de compétence
- 14 Niveaux de compétence et compétences de base
- 14 Compétences émergentes et à développer
- 15 Quelques tendances d'évolutions
- 15 Comprendre la répartition en grands domaines de compétences



Instruments © V. Daviet - Mairie de Bordeaux

## 18 DOMAINES DE COMPÉTENCE

### 19 Enjeux transversaux contemporains

### 25 Pilotage stratégique et connaissance de l'environnement territorial

### 30 Compétences administratives

### 31 Management, développement de projets et de services

### 35 Publics, partenaires et communication

### 39 Médiation et action culturelle

### 42 Ressources documentaires

### 45 Patrimoine écrit, iconographique et audiovisuel

### 46 Lieux et espaces de la bibliothèque

## 50 ARBORESCENCE

# Les bibliothèques territoriales évoluent, les personnes qui y travaillent aussi

**Premier équipement culturel en France, les plus de 15 000 bibliothèques municipales, intercommunales et départementales qui maillent étroitement le territoire font l'objet d'un attachement très fort de la part de la population et de leurs élus, comme en témoigne le vote à l'unanimité de la loi du 21 décembre 2021 relative aux bibliothèques et au développement de la lecture publique. Neuf personnes sur dix ont fréquenté une bibliothèque territoriale au moins une fois dans leur vie et avant la crise sanitaire, au moins quatre sur dix l'avaient fait au cours des 12 derniers mois<sup>1</sup>.**

Les missions et les activités des bibliothèques se sont considérablement transformées au cours des dernières années, répondant aux mutations accélérées qui traversent notre société. Lieu d'accès à la culture et à la connaissance, de développement de la lecture et de lutte contre l'illettrisme, la bibliothèque se fait aussi espace de débat et de formation, de sociabilité, d'éducation artistique et culturelle, d'éducation aux médias et à l'information, d'inclusion numérique, de projets participatifs, de programmation culturelle, de développement des pratiques créatives et de projets personnels variés, et de lutte contre toutes les formes de déterminismes culturels et sociaux. Les services proposés se déclinent désormais de plus en plus régulièrement sur place, en ligne et au plus près de la population en dehors des murs de la bibliothèque.

L'étude sur les effets de l'action des bibliothèques publiques publiée en 2019<sup>2</sup> soulignait combien celles-ci contribuent à développer les facultés cognitives, l'aptitude à lire, comprendre, évaluer et utiliser l'information (littératies), la construction de soi, la civilité, le renforcement du pouvoir d'agir grâce à la mise à disposition de ressources (encapacitation), les pratiques culturelles et numériques, la densification des réseaux et partenariats, la démocratisation culturelle et l'égalité des chances, la réussite éducative, l'employabilité, l'amélioration de la tranquillité publique et l'attractivité des territoires. Pour répondre à des ambitions aussi vastes tout en tenant compte des mutations en cours, les métiers des bibliothèques se conjuguent aujourd'hui au pluriel et requièrent des compétences très diversifiées, en constante évolution. Ce référentiel national de compétences a pour objectif d'en proposer une vision d'ensemble.

1— Enquête sur les Publics et les usages des bibliothèques municipales en 2016, ministère de la Culture, 2017. Téléchargeable sur le site du ministère de la Culture

2— Le Quéau Pierre, Zerbib Olivier, Butel Elise et Martin Cécile, *Comment apprécier les effets de l'action des bibliothèques publiques ?*, ministère de la Culture, 2019. Téléchargeable sur le site du ministère de la Culture

## L'IMPORTANCE DE LA FORMATION, RÉAFFIRMÉE PAR LA LOI RELATIVE AUX BIBLIOTHÈQUES

La loi du 21 décembre 2021 relative aux bibliothèques et au développement de la lecture publique s'attache à définir les missions de service public des bibliothèques et à préciser les principes généraux de leur fonctionnement, tels que la liberté et la gratuité d'accès. Elle stipule, en ce qui concerne la question des compétences, que « les agents travaillant dans les bibliothèques des collectivités territoriales ou de leurs groupements présentent des qualifications professionnelles nécessaires à l'exercice des missions définies à l'article L. 310-1 A. » (Art. L. 310-7).

Ce référentiel national s'inscrit dans le prolongement de la loi. Il traduit, par le prisme de l'approche par compétences, les missions de service public et les enjeux auxquels répondent les bibliothèques.

## FORMER MIEUX, TROISIÈME VOLET DU PLAN BIBLIOTHÈQUES

En 2017, la mission était confiée à Erik Orsenna, accompagné par Noël Corbin, inspecteur général des affaires culturelles, de rendre compte de la situation des bibliothèques et de réfléchir à leur évolution pour en favoriser un accès plus large à la population. S'appuyant sur un « tour de France des bibliothèques », le rapport, remis en 2018, faisait le constat de la forte dynamique de transformation des bibliothèques, qui se traduisait notamment par une large diversification des services proposés, adossée à de nombreux partenariats avec les acteurs culturels, sociaux et éducatifs.

À la suite de ce rapport, le ministère de la Culture a lancé un plan ambitieux pour les bibliothèques, articulé autour de trois enjeux majeurs : « Ouvrir plus », « Offrir plus » et « Former mieux ». Ce dernier volet du plan Bibliothèque vise à accompagner la transformation profonde que connaissent les bibliothèques et leurs métiers.



Le Havre, Bibliothèque Niemeyer 2015 © Erik Levilly



Le Havre, Bibliothèque Niemeyer 2015 © Erik Levilly

## DIX OBJECTIFS POUR ACCOMPAGNER L'ÉVOLUTION DES MÉTIERS

En 2021, le ministère de la Culture a conduit une large concertation des acteurs concernés par la formation des 96 000 professionnels et bénévoles travaillant dans les bibliothèques territoriales. Celle-ci a permis d'identifier dix objectifs. Ils ont été présentés lors des Assises de la formation en bibliothèque territoriale en novembre 2021, et sont en cours de mise en œuvre. Ils visent à favoriser le développement de nouvelles compétences, à mieux structurer l'offre de formation et à en faciliter l'accès pour les bibliothèques territoriales :

1. La poursuite de la concertation avec tous les acteurs.
2. La publication de statistiques concernant les professionnels des bibliothèques et leur accès à la formation.
3. Un référentiel national de compétences, partagé et évolutif.
4. Une meilleure coordination de l'offre de formation à l'échelle régionale, pour la rendre plus lisible et plus accessible.

5. Des modalités d'accès aux concours mieux adaptées aux futures compétences professionnelles et une prise en compte de la réforme de plusieurs diplômes universitaires.
6. Des formations post-recrutement améliorées et prolongées pour que les employeurs disposent de cadres mieux formés à leurs nouvelles responsabilités.
7. Une réflexion sur l'élaboration d'une formation de base librement accessible en ligne.
8. Des modalités de formation innovantes et adaptées en Outre-mer.
9. L'incitation à développer l'apprentissage en bibliothèque.
10. Un rendez-vous annuel, permettant à la profession d'échanger autour de ces enjeux de formation et de suivre l'avancement des différents chantiers engagés.

Ce référentiel de compétences constitue l'une des premières réalisations issues de ces dix objectifs. Il vise à proposer un cadre national, co-construit et partagé par les différents acteurs, qui offre une vision d'ensemble des compétences nécessaires en bibliothèque territoriale.

# Présentation du référentiel national de compétences

Cette version du référentiel de compétences a été élaborée dans un temps contraint, entre février et septembre 2022, mais a fait l'objet de trois séances de concertation qui ont rassemblé près de 45 participants. Le choix a été fait d'en diffuser rapidement cette version afin de pouvoir la soumettre à l'épreuve des usages et de collecter des propositions d'amélioration issues de l'expérience qu'en auront fait ses utilisateurs.

Une seconde version sera réalisée, revue et ajustée à partir des retours qui seront réunis, toujours dans un processus de co-construction avec les participants à la concertation. À cet effet, un formulaire est ouvert afin de collecter les propositions d'amélioration.

Il est disponible à l'adresse

<https://enquete.culture.fr/index.php/443571?lang=fr>

# Un référentiel pour qui et pour quoi faire ?

Ce référentiel national propose une vision d'ensemble des compétences nécessaires en bibliothèque territoriale, à travers un outil co-construit et partagé par les différents acteurs. Il a été conçu de manière modulaire pour pouvoir être utilisé par :

- Les professionnels des bibliothèques qui travaillent à l'évolution des compétences des personnels, l'élaboration de fiches de postes ou d'annonces de recrutement ;
- Leurs élus, cadres territoriaux et services des ressources humaines qui ont besoin d'identifier les compétences nécessaires à la mise en œuvre des politiques de lecture publique ;
- Les acteurs de la formation initiale et tout au long de la vie qui élaborent des maquettes pédagogiques ;
- Les structures professionnelles ou associatives (notamment les bibliothèques qui ne relèvent pas de la fonction publique territoriale) qui peuvent tirer intérêt de cette approche par compétences des métiers des bibliothèques ;
- Tous ceux qui cherchent à comprendre ou à donner à voir l'évolution de ces métiers et la grande diversité des compétences dont les bibliothèques ont besoin.

Il a également pour objectif de nourrir les échanges entre ces différents acteurs concernant les bibliothèques, leurs personnels et l'évolution des services et des métiers.



Inauguration mobilab et atelier de la médiathèque Flora Tristan  
© Plaine Commune / Fabrice Gaboriau

## UN RÉFÉRENTIEL CO-CONSTRUIT

Ce référentiel a été co-construit dans le cadre d'une large concertation qui réunit depuis 2021 les principaux acteurs concernés par la formation des personnels et bénévoles travaillant dans les bibliothèques territoriales.

## Partenaires ayant contribué à la concertation nationale pour l'élaboration du référentiel

- Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT)
- Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche
- Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche (IGESR)
- France urbaine
- Assemblée des départements de France (ADF)
- Fédération nationale des collectivités territoriales pour la culture (FNCC)
- Fédération nationale des associations de directeurs des affaires culturelles des collectivités territoriales (FNADAC)
- Association des bibliothécaires de France (ABF)
- Association des bibliothécaires départementaux (ABD)
- Association des directrices et directeurs des bibliothèques municipales et groupements intercommunaux des villes de France (ADBGV)
- Association française des directeurs et personnels de direction des bibliothèques universitaires et de la documentation (ADBU)
- Association des conservateurs territoriaux des bibliothèques (ACTB)
- Association pour la coopération des professionnels de l'information musicale (ACIM)
- Bibliopat (association visant à favoriser la diffusion d'informations relatives à la gestion des fonds à vocation patrimoniale en bibliothèque)
- Association nationale des conseillers livre et lecture (ANCLL)
- Bibliothèque publique d'information (Bpi)
- Fédération interrégionale du livre et de la lecture (FILL)
- École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques (ENSSIB)
- Association nationale des centres régionaux de formation aux carrières des bibliothèques (ADCRFCB)
- Assemblée des chefs de département information-communication en IUT

Une première étape a été de réaliser la synthèse des compétences présentes dans les différents référentiels métiers existants, puis celle-ci a été enrichie des contributions des participants.

## Référentiels métiers utilisés

- Répertoire des métiers de la fonction publique territoriale du CNFPT
- REME, le répertoire des métiers et des compétences du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (2011, 2017)
- Le référentiel des emplois et des compétences de la BnF (2012)
- Bibliofil', le référentiel de la filière bibliothèque piloté par la Direction des personnels, de la modernisation et de l'administration (DPMA) et la Direction de l'enseignement supérieur (2004)
- Referens, le référentiel des emplois-type de la recherche et de l'enseignement supérieur (2002, 2008, 2016)

## UN RÉFÉRENTIEL SYNTHÉTIQUE ET MODULABLE

Le choix a été fait de privilégier la lisibilité et la synthèse plutôt que l'exhaustivité et le détail. Les pages qui suivent ne comprennent pas de définition détaillée de chaque compétence, ni de déclinaison des compétences par type de fonctions exercées, par niveau de maîtrise ou d'approche thématique par champ d'activité spécialisé, mais plutôt une photographie des compétences aujourd'hui utiles pour faire vivre une bibliothèque.

**Ce référentiel vise à décrire les compétences nécessaires à l'échelle d'une équipe ou d'un réseau.** Un agent ne peut donc réunir l'ensemble des compétences listées. Par ailleurs, il comprend des compétences relevant de différentes catégories (C, B, A et A+) et sera donc à adapter selon les fonctions et statuts des personnels.

**Il s'agit d'une architecture générale des compétences, adaptable à des situations très hétérogènes.** Le degré et la diversité des compétences requises sont à déterminer en fonction de la taille et de la nature de la bibliothèque (municipale, intercommunale, départementale), du fait qu'elle soit indépendante ou insérée dans une structure regroupant différents services, du territoire desservi (urbain ou rural), des modalités d'organisation du travail, du niveau de qualification visé pour les organismes de formation, etc.

## UN RÉFÉRENTIEL ÉVOLUTIF QUI TIENT COMPTE DE LA TRANSFORMATION DES MÉTIERS

**Ce référentiel vise à mettre en lumière la grande diversité des compétences propres aux métiers des bibliothèques ainsi que leur évolution.** Il donne à voir combien ces métiers sont variés et requièrent à la fois des compétences professionnelles très spécialisées (par exemple architecture et codage de l'information, évolution des pratiques de médiation culturelle à l'heure des algorithmes), comme des compétences partagées avec d'autres métiers des collectivités territoriales (connaissance fine des publics et du territoire desservis, communication, co-construction de services avec le public, accompagnement au changement, aménagement d'espaces, etc.).

**Il existait déjà plusieurs référentiels métiers, sur lesquels ce référentiel prend appui. Cependant l'approche par compétences, plutôt que par profil, offre de nouveaux avantages :** quand les référentiels métiers figent nécessairement un modèle majoritaire d'organisation du travail et de répartition des activités, le référentiel par compétences peut s'adapter aux différents modèles d'organisation, et notamment aux modèles émergents. Enfin, certaines compétences figurent rarement dans les fiches de postes, qui sont le plus souvent construites de manière thématique. L'approche choisie a permis de remettre en lumière un certain nombre de compétences qui ne figuraient pas dans les référentiels métiers et semblaient pourtant essentielles.

**Pour prendre en compte de manière continue des évolutions à la fois technologiques, organisationnelles ou sociétales, ce référentiel a été conçu pour être régulièrement actualisé.** Ce document pourra être adapté en fonction des retours des acteurs amenés à l'utiliser. Les participants à la concertation se réuniront annuellement, pour s'assurer de son actualisation, le compléter et le faire évoluer, selon des modalités qui restent à préciser.

# Mode d'emploi

## UN RÉFÉRENTIEL GÉNÉRALISTE À DÉCLINER

**Ce référentiel vise à proposer un cadre relativement général, mais suffisamment souple pour que chacune et chacun puisse s'emparer et le décliner en fonction de ses besoins.** Il s'agit en quelque sorte d'un squelette auquel donner corps.

**Il ne comprend pas de synthèse des compétences à mobiliser autour d'un champ d'activité spécialisé,** par exemple la jeunesse, un type de collection, la création numérique ou l'action culturelle. Il a plutôt été conçu de manière à être décliné et détaillé afin de s'adapter à des besoins hétérogènes. Dans le cadre d'une approche thématique, il peut être intéressant de le parcourir dans son intégralité, afin de combiner par exemple les compétences de médiation, de conduite de projet, de travail en partenariat, de formation des équipes ou de co-construction avec les habitants et d'évaluation.

**Certains acteurs ont d'ores et déjà fait part de leur souhait de s'emparer de ce référentiel pour réaliser des déclinaisons spécialisées par champ d'activité :** ce type de proposition, dont les modalités restent à définir, pourrait venir apporter un complément intéressant à cette première approche généraliste.

## DÉFINITION DE LA NOTION DE COMPÉTENCE

Les champs « compétences » des référentiels-métiers et des profils ou des fiches de postes regroupent des catégories très différentes, qui témoignent de la plasticité des usages de la notion de compétence. Celle-ci est souvent déclinée en savoirs, savoir-faire et savoir-être. Elle s'apparente parfois davantage dans les formulations à des activités (par ex. : « Accueillir le public ») qu'à des compétences.

**La définition de la notion de compétence retenue ici est combinatoire,** s'inspirant de celle évoquée par le dictionnaire interministériel des compétences des métiers de l'État<sup>1</sup> : « La compétence résulte d'une combinaison de savoirs, savoir-faire et savoir-être mobilisés pour agir de manière adaptée, face à une situation professionnelle donnée. Elle est évaluable. » Elle ne peut se réduire à la seule maîtrise d'un apprentissage théorique ou à l'application d'un processus automatisé.

Cependant, les formulations employées dans ce référentiel, à des fins de synthèse et de clarté, peuvent parfois être assimilées à des objectifs ou des actions. Il est donc nécessaire de garder à l'esprit qu'elles induisent toujours de mobiliser savoirs, ressources et compréhension du contexte au service de l'action conduite. Il pourra être nécessaire de les détailler en fonction des usages envisagés, en particulier pour préciser les savoirs, savoir-être et savoir-faire mobilisés.

<sup>1</sup>— [www.fonction-publique.gouv.fr/dictionnaire-interministeriel-des-competences-des-metiers-de-letat-dico](http://www.fonction-publique.gouv.fr/dictionnaire-interministeriel-des-competences-des-metiers-de-letat-dico)

## NIVEAUX DE COMPÉTENCE ET COMPÉTENCES DE BASE

Le choix a été fait d'un référentiel synthétique, qui ne propose pas de déclinaison de chaque compétence par type de fonctions exercées, niveau de responsabilité ou degré de qualification. Cela présente l'avantage de pouvoir donner à voir l'ensemble des compétences nécessaires, mais l'inconvénient de ne pas entrer dans le détail de chaque compétence.

Il est à noter que la formulation des compétences qui est proposée concerne l'ensemble des personnels et inclut donc systématiquement le niveau stratégique relevant des personnels de direction et d'encadrement. Cela peut donner le sentiment que ce référentiel concerne davantage les cadres que les autres personnels. C'est pourquoi il semble nécessaire de rappeler ici qu'il s'agit d'un outil conçu pour être décliné : pour chaque compétence utilisée, il est nécessaire de commencer par identifier si l'agent concerné devra intervenir à un niveau stratégique ou opérationnel, de préciser le degré de maîtrise requis et, au besoin, de reformuler la compétence. Dans les différents domaines présentés, une vigilance a été apportée à la représentation des compétences de toutes les catégories de personnels, y compris dans les champs du pilotage stratégique et du management.

Ce référentiel cherche à donner à voir, pour chaque sous-domaine de compétences, ce que pourrait être un « niveau de base ». Ce dernier est ici **conçu comme un socle commun partagé par toutes les personnes travaillant en bibliothèque**. Il faut souligner ici que **ces compétences de base n'ont pas été définies dans la perspective de constituer un niveau général suffisant pour travailler en bibliothèque : il s'agit plutôt du plus petit dénominateur commun**. Il est nécessaire que les personnes en poste disposent de compétences plus avancées dans une grande partie des domaines évoqués. Ces compétences de base comportent en général d'une part une sensibilisation aux enjeux évoqués et la capacité à en tenir compte dans sa pratique professionnelle.

## COMPÉTENCES ÉMERGENTES ET À DÉVELOPPER

Ce référentiel a pour ambition de donner à voir non seulement les compétences traditionnelles, mais aussi les compétences récentes, voire émergentes. Lors de l'élaboration de ce document, il est également apparu aux membres de la concertation qu'un certain nombre de compétences gagneraient à être développées au sein des équipes et/ou des offres de formation.

Il semble important de préciser qu'il n'y a pas systématiquement d'adéquation entre compétences émergentes et compétences à développer : certaines compétences tout à fait traditionnelles, comme celles touchant à la compréhension de l'environnement territorial ou à la politique documentaire ont été évoquées comme semblant souvent manquer aux nouveaux professionnels. C'est pourquoi ce référentiel met en lumière :

- les compétences émergentes ;
- les compétences semblant mériter d'être développées, qu'elles soient nouvelles ou plus anciennes.

## QUELQUES TENDANCES D'ÉVOLUTIONS

Dans chaque grand domaine de compétences ont été mis en avant un certain nombre de facteurs d'évolutions qui semblaient importants. La liste ne prétend cependant pas à l'exhaustivité.

## COMPRENDRE LA RÉPARTITION EN GRANDS DOMAINES DE COMPÉTENCES

L'une des premières étapes du processus de concertation a constitué à déterminer les grands domaines à partir desquels établir des listes de compétences plus détaillées. À des fins de lisibilité, celles-ci ont donc été classées par grands domaines, eux-mêmes subdivisés en sous-domaines. Cette classification est ici détaillée afin d'en comprendre les articulations et d'en faciliter l'usage.

**Enjeux transversaux contemporains :** cette catégorie regroupe quatre sous-domaines correspondant à des enjeux de société (Citoyenneté et déontologie, Transition écologique et responsabilité sociale, Accessibilité, Numérique) qui ont été sélectionnés au regard de leur actualité et de leurs effets sur l'activité des bibliothèques. Il ne s'agit donc pas ici de réunir tous les enjeux généraux propres à la lecture publique.

**Pilotage stratégique et connaissance de l'environnement territorial :** cette catégorie regroupe quatre sous-domaines (Relation au territoire, Maîtrise de l'environnement professionnel territorial, Conception et conduite du projet stratégique, Représentation de la bibliothèque) liés à l'ancrage de la bibliothèque et de son

projet stratégique (quelle que soit sa dénomination) au sein du territoire et de la collectivité territoriale.

Il est important de souligner que la question territoriale désigne ici la connaissance générale du territoire et le lien à la collectivité : la question des partenariats est traitée dans le domaine « Publics, partenaires et communication ». Enfin, on peut noter que certaines des compétences listées dans cette catégorie relèvent plus spécifiquement de fonctions d'encadrement, notamment celles liées à la conception et à la conduite du L'une des premières étapes du processus de concertation a constitué à déterminer les grands domaines à partir desquels établir des listes de compétences plus détaillées. À des fins de lisibilité, celles-ci ont donc été classées par grands domaines, eux-mêmes subdivisés en sous-domaines. Cette classification est ici détaillée afin d'en comprendre les articulations et d'en faciliter l'usage.

**Compétences administratives :** cette catégorie regroupe un certain nombre de compétences juridiques, budgétaires, liées aux marchés publics et à l'instruction de dossiers et contrats.

**Management, développement de projets et de services :** cette catégorie regroupe cinq sous-domaines (Pilotage et coordination d'équipes, Conduite de projets, Conception de services, Accompagnement des transformations des bibliothèques et Organisation du travail) qui traitent des processus liés à l'organisation interne de la bibliothèque et à son pilotage. Cette catégorie s'attache notamment à mettre en lumière les compétences requises par l'évolution des pratiques professionnelles concernant la manière de coordonner les équipes, de conduire des projets et de concevoir les services proposés au public.

**Publics, partenaires, communication :** cette catégorie regroupe quatre sous-domaines (Relation aux habitants et aux publics, Accueil, Relation aux partenaires et Communication). Elle précise les

compétences nécessaires pour connaître ces acteurs essentiels, créer du lien avec eux, concevoir ensemble des projets, les accueillir et communiquer en leur direction. Il faut souligner ici que les compétences liées à la connaissance générale du territoire se trouvent dans le domaine « Pilotage stratégique et connaissance de l'environnement territorial ». On notera que l'ensemble des habitants desservis par la bibliothèque sont pris en compte dans ce domaine, qu'ils en constituent déjà ou non le public effectif.

**Médiation et action culturelle :** cette catégorie regroupe trois sous-domaines (Programmation culturelle, Accueils de groupes et Formation des publics et partenaires), tous liés à l'organisation de manifestations et rendez-vous permettant de mettre en œuvre la stratégie de médiation de la bibliothèque. Les différents champs culturels et publics visés ne font pas l'objet ici d'approches spécialisées : le référentiel n'entre pas par exemple dans le détail d'une déclinaison de compétences spécifiques par type de public (petite enfance, enfance, adolescence, familles, senior, etc.) ou par type de champ culturel (littérature, musique, cinéma, culture scientifique et technique, arts numériques, patrimoine, etc.). Cependant la formulation des compétences insiste sur la nécessité de disposer d'un éventail de compétences spécialisées de ce type au sein d'une équipe.

**Ressources documentaires :** cette catégorie regroupe trois sous-domaines (Politique documentaire, Traitement des collections et Valorisation, éditorialisation) liés aux activités relatives aux documents. Le terme de ressources documentaires est ici entendu au sens large, recouvrant aussi bien les collections traditionnellement proposées sous différents supports physiques que les ressources en ligne.

**Patrimoine écrit, iconographique et audiovisuel :** cette catégorie regroupe les compétences qui sont exclusivement liées à la conservation des collections patrimoniales. Les autres compétences mobilisables dans le champ du patrimoine (valorisation, partenariats, etc.) se situent dans les autres domaines, étant communes à différentes spécialisations.

**Lieux et espaces de la bibliothèque :** cette catégorie regroupe trois sous-domaines (Projets de construction et de réaménagement, Gestion technique, réglementation et sécurité, Gestion du matériel) liés à la conception et à la gestion courante des bâtiments, des espaces et des équipements et matériels.



# Domaines de compétence

Les fiches qui suivent visent à donner des éléments de contexte, d'évolution et de compréhension des listes de compétences qui ont été élaborées. Chaque grand domaine de compétences fait l'objet d'une présentation intégrant les enjeux, les évolutions ainsi que les compétences de base.

# Enjeux transversaux contemporains

Dans le cadre de la concertation, le choix a été fait de mettre en lumière dans cette première partie certains enjeux de société contemporains, qui ont une incidence forte sur l'activité des bibliothèques. Ils sont transversaux à tous les domaines de compétences listés ci-après et jouent un rôle essentiel dans la transformation des bibliothèques et de leurs métiers, à la fois parce qu'ils sont propres à faire évoluer les services et pratiques professionnelles, mais aussi parce que les bibliothèques peuvent contribuer à ce que les habitants puissent les comprendre et s'en emparer.

## CITOYENNETÉ ET DÉONTOLOGIE

### DÉFINITION ET ENJEUX

Les bibliothèques contribuent à une citoyenneté éclairée et active à travers les ressources qu'elles proposent, l'espace d'échange et de débat qu'elles instaurent, l'ouverture d'esprit et la pensée critique qu'elles s'attachent à renforcer. Ce rôle est essentiel pour soutenir la démocratie. Les bibliothèques constituent des lieux ouverts et neutres, propres à accompagner les publics dans leur recherche de ressources fiables et pluralistes et à contribuer à ce que les citoyens ne s'enferment pas dans des bulles informationnelles, relationnelles ou culturelles qui réduisent l'espace public de la rencontre et du débat.

### COMPÉTENCES DE BASE

Tout bibliothécaire a besoin d'être sensibilisé à ces questions, de pouvoir comprendre la manière dont notre environnement numérique contribue à faire évoluer ces enjeux et d'identifier comment la bibliothèque peut conserver un rôle émancipateur.

### QUELQUES FACTEURS D'ÉVOLUTION

L'actualité internationale montre un renforcement des pratiques de censure, de propagande, de diffusion de fausses informations et de stratégies de désinformation en ligne à grande échelle. Certaines d'entre elles touchent directement les bibliothèques. L'évolution des usages numériques modifie profondément les modalités d'accès à l'information et d'exercice de la citoyenneté et donne une acuité nouvelle à ces questions anciennes. On notera également les mouvements de défense des communs<sup>1</sup> et d'accès à la science ouverte, qui se confrontent à des modèles économiques fondés sur la maîtrise de l'accès à des ressources payantes. Enfin, on soulignera que la loi relative aux bibliothèques et au développement de la lecture publique définit les missions des bibliothèques en insistant sur le pluralisme des courants d'idées et d'opinions, sur leur rôle en faveur de l'exercice des droits culturels et précise que les collections « doivent être exemptes de toutes formes de censure idéologique, politique ou religieuse ou de pressions commerciales<sup>2</sup> ».

1—Les communs sont définis comme ce « qui appartient à tous, qui concerne tout le monde, à quoi tous ont droit ou part » par le dictionnaire Larousse. De manière plus précise, les « communs » désignent habituellement des ressources qu'une communauté cherche à préserver et pérenniser en organisant l'accès et l'usage élargis à travers des règles et une gouvernance démocratique.

2—Cf article 5 de la LOI n° 2021-1717 du 21 décembre 2021 relative aux bibliothèques et au développement de la lecture publique.

**COMPÉTENCES**

- Compétences qui gagneraient à être développées au sein des équipes et/ou offres de formation
- Compétences émergentes

- Connaître les missions des bibliothèques et les principes de service public qui les fondent, tels que définis par l'article L. 310-1 A du code du patrimoine.
- Veiller au respect du pluralisme des courants d'idées et d'opinions, dans le cadre du principe de neutralité et de laïcité de la bibliothèque.
- Proposer des services qui favorisent l'émancipation, le lien, l'égalité, le respect et la liberté des citoyens et luttent contre toute forme de discrimination. Veiller à ce qu'ils contribuent à l'autonomie et la capacité des habitants à exercer leur citoyenneté.
- Favoriser les droits culturels, à savoir la participation de chaque personne à l'activité de la bibliothèque, l'expression de sa culture et de ses références, dans le respect des autres droits humains fondamentaux.
- Connaître les repères essentiels et savoir développer et mettre en œuvre une stratégie et des dispositifs de développement de la lecture et de lutte contre l'illettrisme.
- Contribuer au développement de la connaissance, de la pensée critique, en diffusant les productions scientifiques et culturelles et en proposant des actions de médiation.
- Appréhender les enjeux de l'information et de la désinformation, en particulier dans l'environnement numérique, en s'appuyant sur une maîtrise des techniques, des outils et des usages, et de leur évolution.
- Connaître les enjeux des "communs" et les intégrer dans la réflexion sur l'offre et le fonctionnement de la bibliothèque.

# TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET RESPONSABILITÉ SOCIALE

## DÉFINITION ET ENJEUX

Les objectifs de développement durable, tels que présentés par l'Unesco<sup>1</sup>, vont bien au-delà de la lutte contre les changements climatiques ou de l'engagement en faveur de modes de consommation et de production responsables. Ils concernent de manière plus générale l'éducation, l'égalité entre les sexes ou la réduction des inégalités. Ils recourent en partie les enjeux liés à la notion de responsabilité sociale<sup>2</sup>, qui peut être définie comme responsabilité des décisions et actions d'une organisation sur la société et l'environnement. Les bibliothèques peuvent jouer un rôle double en faveur d'un modèle soutenable, durable et responsable :

- leurs pratiques de conservation des contenus, de consommation et de production de services ou de données peuvent évoluer en tenant compte de ces enjeux ;
- elles peuvent proposer des services visant à informer et sensibiliser les publics, afin que ceux-ci puissent faire des choix conscients et éclairés.

## COMPÉTENCES DE BASE

Un niveau de base comprend aujourd'hui, d'une part la sensibilisation à ces enjeux, et d'autre part la compréhension du rôle que peut jouer la bibliothèque dans ce domaine, afin de pouvoir réinterroger ses pratiques professionnelles.

## QUELQUES FACTEURS D'ÉVOLUTION

La réglementation évolue : le décret relatif à l'élaboration d'une stratégie numérique responsable exige par exemple des collectivités de plus de 50 000 habitants la mise en place d'une stratégie responsable d'ici 2025. On observe l'émergence d'initiatives en bibliothèque, propres à accompagner les processus de transition écologique : bilans carbone et réduction des émissions liées aux activités de la bibliothèque, stratégies de réduction, de réutilisation et de recyclage des ressources utilisées dans le cadre professionnel, formation des agents et sensibilisation des publics. Par ailleurs, l'accélération des dérèglements climatiques incite à développer rapidement des stratégies d'action davantage formalisées. On notera que celles-ci concernent l'ensemble de l'écosystème dans lequel s'inscrivent les bibliothèques et peuvent pousser les bibliothèques à se questionner sur le passage d'une logique d'accumulation à une logique de sobriété : construction, conservation, achats publics, écosystème du livre, sobriété numérique, etc. Enfin, les enjeux de responsabilité sociale peuvent conduire les bibliothèques à porter un nouveau regard sur des questions telles que la qualité de vie au travail ou l'égalité des sexes.

## COMPÉTENCES

- Compétences qui gagneraient à être développées au sein des équipes et/ou offres de formation
- Compétences émergentes

- Connaître les enjeux de la responsabilité sociale des organisations.
- Se tenir informé des enjeux du développement durable et responsable et les intégrer dans l'élaboration de l'ensemble des actions de la bibliothèque en développant sa culture scientifique et technique.
- Sensibiliser le public aux enjeux favorisant un développement durable et responsable.

1— <https://fr.unesco.org/sdgs>

2— La norme ISO 26000 définit ainsi la responsabilité sociétale : « Responsabilité d'une organisation, vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui :  
 – contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société,  
 – prend en compte les attentes des parties prenantes,  
 – respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement,  
 – est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations. »

## ACCESSIBILITÉ

### DÉFINITION ET ENJEUX

L'accessibilité permet l'autonomie et la participation des personnes en situation de handicap, en réduisant, voire supprimant les obstacles, et en proposant des solutions alternatives. Elle est encadrée par la loi<sup>1</sup>. L'accessibilité doit être prise en compte dans tous les domaines d'activité de la bibliothèque : le bâti et les aménagements intérieurs (circulations, mobiliers, signalétique, boucles magnétiques, couleurs...), les collections accessibles ou adaptées, le matériel et les services numériques, la médiation et l'accompagnement, la communication et les partenariats. Il est essentiel de maintenir l'accessibilité dans le temps.

Environ 20 % de la population est en situation de handicap (moteur, visuel ou auditif, mental, psychique, troubles « dys », de la lecture et des apprentissages, etc.) : les bibliothèques ont un rôle important à jouer pour toucher ces publics au plus près de leurs besoins et leur proposer collections et services accessibles :

- savoir accueillir les personnes en situation de handicap ;
- rendre accessibles les services existants ;
- toujours créer des services inclusifs, sur place ou à distance.

### COMPÉTENCES DE BASE

Un niveau de base comprend la sensibilisation aux enjeux de l'accessibilité et des besoins des personnes en situation de handicap, la connaissance des cadres légaux ainsi que des dispositifs qui peuvent être mis en œuvre.

### QUELQUES FACTEURS D'ÉVOLUTION

La loi n° 2005-102 dispose (art 47) que les bibliothèques de lecture publique doivent proposer des collections et services en ligne accessibles (portails, catalogues, applications, etc.). Depuis 2012, tous les sites publics sont soumis à l'obligation d'accessibilité. Depuis 2019, ils doivent publier une déclaration d'accessibilité et afficher leur conformité dès la page d'accueil. En 2025, entrera également en vigueur la Directive européenne d'accessibilité des biens et des services, qui imposera aux éditeurs de mettre en circulation dans le commerce des livres numériques nativement accessibles et de reprendre d'ici 2030, l'ensemble des titres numériques de leurs catalogues pour qu'ils soient accessibles. Les bibliothèques auront un rôle à jouer pour assurer un parcours de lecture numérique accessible de bout en bout (bibliothèques numériques, applications de lecture, mesures techniques de protection...), et pour accompagner les usagers. Le rôle de médiation des bibliothèques sera accru lors de l'ouverture, en 2025, du portail national de l'édition accessible et adaptée.

On peut souligner que le vieillissement de la population induit une augmentation des personnes concernées et que les handicaps qui ne sont pas toujours visibles, par ex. les troubles cognitifs de type « dys », sont de plus en plus accompagnés. Enfin, les politiques d'inclusion des collectivités s'attachent également aux besoins des agents en situation de handicap.

### COMPÉTENCES

- Compétences qui gagneraient à être développées au sein des équipes et/ou offres de formation
- Compétences émergentes

- Veiller à l'accessibilité et à la dimension inclusive de l'ensemble des services, y compris numériques, en tenant compte des normes, des dispositifs et de leur évolution, ainsi que des partenaires mobilisables.

1— Loi n° 2005-102 du 11 février 2005 "pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées" et plus récemment la loi relative aux bibliothèques et au développement de la lecture publique, qui a renforcé la nécessité de faciliter l'accès aux services, activités et outils associés à leurs missions ou à leurs collections pour les personnes en situation de handicap.

# NUMÉRIQUE

## DÉFINITION ET ENJEUX

Le « numérique » est ici compris comme un enjeu culturel d'évolution de la production de contenus et des usages (sociaux, informationnels, économiques, culturels, etc.), qu'il est nécessaire d'accompagner. Cette définition s'écarte donc d'une simple question d'équipement ou de maîtrise technique des outils. Les bibliothèques tendent vers une hybridation de leurs services et pratiques professionnelles. Elles proposent des ressources en ligne, investissent dans les équipements numériques (ordinateurs, tablettes, espaces numériques créatifs, jeux vidéo, réalité virtuelle, matériel d'enregistrement et de montage, etc.), et développent de nouvelles formes de médiation culturelle dématérialisées *in situ* ou à distance. La dématérialisation des contenus et des services ainsi que le développement des usages en ligne a été majoré par la crise sanitaire. L'enjeu est aujourd'hui d'accompagner les usagers dans cette transformation rapide pour que le numérique puisse être un outil d'émancipation et de découverte et afin de lutter contre les nouveaux processus d'exclusion qu'il génère.

## COMPÉTENCES DE BASE

Un niveau de base consiste d'abord à maîtriser les usages professionnels simples du numérique (maîtrise de ses outils de travail, connaissance des pratiques culturelles et informationnelles en ligne). Il s'agit ensuite de comprendre les enjeux de l'évolution des usages ainsi que l'intérêt de l'hybridation des approches dans la conception des services. Les évolutions numériques, loin de ne concerner que des services nouveaux, ont en effet une incidence forte sur les activités traditionnelles des bibliothèques : accueillir le public, sélectionner des ressources, organiser leur accès, développer leur médiation et leur valorisation, etc.

## QUELQUES FACTEURS D'ÉVOLUTION

Les interfaces et usages numériques évoluent rapidement ce qui implique des adaptations continues pour les bibliothèques aussi bien sur le plan technologique, réglementaire (RGPD, accessibilité, etc.) que des services et de la communication. Cela induit également des évolutions de la posture traditionnelle d'expertise des bibliothécaires. L'accélération de la dématérialisation des supports et de l'offre de contenus numériques natifs, notamment pour la musique, le cinéma, le multimédia, la presse et dans une moindre mesure le livre, implique de rechercher de nouvelles façons d'en proposer l'accès (sélection des ressources et interfaces) et la médiation. Les stratégies d'inclusion numérique<sup>1</sup> tendent à être de plus en plus élaborées de manière transversale et concertée au sein des collectivités, ce qui peut induire un repositionnement des bibliothèques. On observe le développement de nouvelles pratiques et d'outils de médiation numérique (visites virtuelles, robots conversationnels, exploration des possibilités offertes par le métavers). En parallèle se pose la question de développer des stratégies de sobriété numérique, pour la prise en compte des problématiques liées au développement durable.

1—En 2005, un groupe d'experts e-Europe définit l'e-inclusion comme n'étant « rien d'autre que l'inclusion sociale, et économique dans une société de la connaissance ». Le Conseil national du numérique détermine, quant à lui, deux objectifs pour l'inclusion numérique : la réduction des inégalités et des exclusions sociales en mobilisant le numérique et le numérique comme levier de transformation individuelle et collective.

**COMPÉTENCES**

- Compétences qui gagneraient à être développées au sein des équipes et/ou offres de formation
- Compétences émergentes

- Savoir utiliser les applications informatiques nécessaires à l'exercice de ses fonctions.
- Orienter, conseiller et accompagner le public dans ses usages des outils informatiques et du web (par exemple, recherche et sélection d'informations, de ressources, utilisation d'applications).
- Intégrer les usages et la culture numériques à l'ensemble du champ d'activité de la bibliothèque.
- Assurer une veille sur l'évolution des technologies numériques, de leurs usages, afin de favoriser leur appropriation par le public et de faire évoluer les pratiques professionnelles.
- Comprendre l'impact des technologies numériques (plateformes, réseaux sociaux...) sur la médiation et suivre l'évolution des acteurs culturels en ligne, afin de positionner au mieux les services de la bibliothèque.
- Comprendre les enjeux, les usages et la réglementation sur les données (données ouvertes, données personnelles, etc.).
- Connaître les enjeux et les acteurs de l'inclusion numérique, afin de définir la stratégie de la bibliothèque en la matière.
- Connaître les enjeux de la dématérialisation des collections, les tendances de la production de contenus numériques natifs ainsi que l'évolution des usages des contenus culturels diffusés en ligne.

# Pilotage stratégique et connaissance de l'environnement territorial

## DÉFINITION ET ENJEUX

Il s'agit ici des compétences nécessaires pour développer un projet stratégique de lecture publique, en lien étroit avec les orientations et priorités de la collectivité, l'organisation territoriale en place et tenant compte des enjeux de société. Il semble essentiel de valoriser le rôle, parfois trop peu identifié, que peut jouer la bibliothèque au profit de différentes politiques publiques : culturelles bien sûr, mais aussi sociales, éducatives, de développement durable, de santé ou encore d'aménagement du territoire, etc. Cela passe par une connaissance fine du système d'acteurs au sein duquel elle prend place et par la formalisation et la communication d'une stratégie pour la bibliothèque ou le réseau. Si la conception et la conduite du projet stratégique concernent en premier lieu les cadres, il est essentiel que l'ensemble des agents puisse participer à sa conception, se l'approprier et que le projet donne sens à l'action de chacune et chacun.

## QUELQUES FACTEURS D'ÉVOLUTION

La loi relative aux bibliothèques et au développement de la lecture publique<sup>1</sup> définit leurs missions : « garantir l'égal accès de tous à la culture, à l'information, à l'éducation, à la recherche, aux savoirs et aux loisirs ainsi que de favoriser le développement de la lecture ». Elle précise que « les départements ne peuvent ni supprimer [leurs bibliothèques départementales] ni cesser de les entretenir ou de les faire fonctionner ». Il est à noter que la loi rend également obligatoire l'élaboration d'un schéma de développement de la lecture publique pour les bibliothèques départementales. À partir du 1er janvier 2023, les Établissements Publics de Coopération Intercommunale décidant que la lecture publique est d'intérêt intercommunal devront, eux aussi, élaborer leur schéma de développement de lecture publique. On soulignera par ailleurs l'incidence sur les bibliothèques de la poursuite des politiques de mutualisation ou de prise de compétence à l'échelle intercommunale, voire métropolitaine. L'évolution régulière du cadre législatif et réglementaire concernant les collectivités territoriales (loi NOTRe, etc.) nécessite d'être prise en compte. Enfin, on observe de plus en plus de processus de co-construction mis en œuvre dans l'élaboration des projets stratégiques.

1— [www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000044537514](http://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000044537514)

## RELATION AU TERRITOIRE

### COMPÉTENCES DE BASE

Il est attendu une connaissance du territoire, du rôle joué par ses différents acteurs et la capacité à situer la bibliothèque au sein de cet écosystème.

### COMPÉTENCES

- Compétences qui gagneraient à être développées au sein des équipes et/ou offres de formation
- Compétences émergentes

- Utiliser des données sociologiques du territoire, conduire des diagnostics, enquêtes ou recherches-actions ciblés pour analyser les besoins de la population à desservir afin de définir et faire évoluer l'offre de services.
- Connaître le territoire et la manière dont les habitants y vivent : le pratiquer, observer comment vivent les différents espaces qui le composent (rues, quartiers, villes, etc.), se tenir au courant de son actualité.
- Développer une ingénierie de territoire renforcée, appuyée sur un diagnostic de territoire : contexte historique, social, économique, politique, urbanistique et démographique du territoire, analyse des mobilités, des représentations, caractéristiques linguistiques, etc.
- Favoriser l'ancrage territorial de la médiathèque : liens avec les acteurs du territoire, projets hors les murs, médiathèque participante au sein de son territoire et non seulement participative dans ses murs, etc.
- En bibliothèque départementale, accompagner le développement de la lecture publique en lien avec l'aménagement du territoire et notamment des réseaux intercommunaux en s'appuyant sur une bonne maîtrise des enjeux locaux.

# MAÎTRISE DE L'ENVIRONNEMENT PROFESSIONNEL TERRITORIAL

## COMPÉTENCES DE BASE

Toute personne travaillant en bibliothèques doit pouvoir se situer et situer la bibliothèque au sein de la collectivité territoriale. Cela implique de bien connaître le fonctionnement des collectivités, de savoir ce qui relève de la responsabilité des élus, des cadres territoriaux ou de l'équipe de la bibliothèque et d'identifier précisément les missions de service public auxquelles répond la bibliothèque.

## COMPÉTENCES

- Compétences qui gagneraient à être développées au sein des équipes et/ou offres de formation
- Compétences émergentes

- Connaître les droits et les obligations des fonctionnaires, les principes du service public et en tenir compte dans son rôle de représentant de la collectivité.
- Appréhender le rôle du bibliothécaire et les missions des bibliothèques afin d'en tenir compte dans sa relation au public et dans la conception de l'offre de service.
- Comprendre les principes de l'action publique, l'organisation de l'administration, le fonctionnement de la collectivité, les circuits de décision.
- Situer la bibliothèque au sein de l'organisation de la collectivité et se situer dans la bibliothèque (missions, services, fonctionnement).
- Connaître les services support de la collectivité et les prestataires extérieurs en lien avec la bibliothèque et savoir adapter les méthodes de travail et la communication à leurs cultures professionnelles.
- Se tenir informé des évolutions de l'organisation des territoires afin de s'y adapter.
- Identifier les spécificités de son territoire, de sa collectivité et de son établissement pour proposer le projet culturel, scientifique, éducatif et social de la bibliothèque.
- Identifier les dispositifs nationaux et internationaux (État, UE, etc.) dans lesquels peut s'insérer la bibliothèque.
- Situer l'action de la bibliothèque au sein de l'écosystème des acteurs culturels en se fondant sur la connaissance des politiques culturelles.
- Développer une vision d'ensemble des interactions entre acteurs afin d'identifier les leviers à actionner pour développer des projets.

# CONCEPTION ET CONDUITE DU PROJET STRATÉGIQUE (PROJET CULTUREL, SCIENTIFIQUE, ÉDUCATIF ET SOCIAL, PROJET DE SERVICE, ETC.)

## COMPÉTENCES DE BASE

Chacune et chacun peut contribuer à l'élaboration du projet stratégique, le connaître et y situer son périmètre d'action.

## COMPÉTENCES

- Compétences qui gagneraient à être développées au sein des équipes et/ou offres de formation
- Compétences émergentes

- Prendre en compte les enjeux et les spécificités du territoire et les grands enjeux de société dans la conception du projet stratégique.
- Insérer le projet de lecture publique au sein des différentes politiques publiques : culture, éducation/enseignement, environnement, santé, social, habitat, transport, etc.
- Connaître et mettre en œuvre des méthodes participatives afin d'associer les habitants et les personnels à la conception du projet stratégique.
- Formaliser un projet stratégique qui détermine des publics prioritaires, le décliner en actions, en négocier les moyens et le mettre en œuvre, en l'adaptant au besoin aux circonstances.
- Dans le cadre d'une mutualisation à l'échelle intercommunale, formaliser et mettre en œuvre un projet commun aux bibliothèques partenaires. Lorsque l'établissement public de coopération intercommunale décide que la lecture publique est d'intérêt intercommunal, savoir élaborer un schéma de développement de la lecture publique.
- Concevoir et mettre en œuvre une méthode d'évaluation.
- Nourrir sa pratique professionnelle d'un travail de veille et de prospective notamment dans les champs de la culture et de l'information, des usages des technologies, de l'action publique et des bibliothèques.

# REPRÉSENTATION DE LA BIBLIOTHÈQUE

## COMPÉTENCES DE BASE

Chaque personne est supposée être en capacité de présenter les missions et les services proposés par la bibliothèque.

## COMPÉTENCES

- Compétences qui gagneraient à être développées au sein des équipes et/ou offres de formation
- Compétences émergentes

- Créer et développer, en lien avec la collectivité, une stratégie de communication définissant l'identité du réseau de lecture publique.
- Représenter la bibliothèque et parler au nom de l'institution.
- Communiquer en direction des élus et des cadres territoriaux pour faire comprendre les enjeux de la lecture publique et la manière dont celle-ci peut contribuer à différentes politiques publiques.
- Donner de la visibilité au rôle joué par les bibliothèques et jouer un rôle de plaidoyer en faveur de la lecture publique, en mobilisant les dispositifs de promotion présents sur les territoires.
- Donner à voir la transformation des bibliothèques et la diversification du rôle des bibliothécaires et savoir mettre en avant la nécessaire complémentarité avec l'action des partenaires.

# Compétences administratives

## DÉFINITION ET ENJEUX

Il s'agit de maîtriser le cadre administratif, juridique et budgétaire dans lequel s'insèrent les activités des bibliothèques, de s'en servir pour optimiser le fonctionnement de la bibliothèque et de ses services, et de s'assurer d'une gestion du service rigoureuse et de pratiques professionnelles conformes à la loi.

## QUELQUES FACTEURS D'ÉVOLUTION

On notera les évolutions régulières de la réglementation (règles des marchés publics par exemple), et leur accélération en période de crise, ainsi que l'importance de la transposition des directives européennes. Par ailleurs, de nouvelles approches se développent, notamment la simplification et la dématérialisation des démarches administratives ou encore la prise en compte des coûts naturels et humains dans l'élaboration des budgets.

## COMPÉTENCES DE BASE

Toute personne travaillant en bibliothèque est supposée connaître la loi relative aux bibliothèques et au développement de la lecture publique de 2021<sup>1</sup>.

## COMPÉTENCES

- Compétences qui gagneraient à être développées au sein des équipes et/ou offres de formation
- Compétences émergentes

- Connaître et prendre en compte le cadre normatif des bibliothèques.
- Mobiliser la connaissance du droit de la propriété intellectuelle et des modalités de rémunération des titulaires de droits, notamment des auteurs, dans l'environnement physique et numérique.
- Connaître et prendre en compte la réglementation liée au respect des données personnelles.
- Connaître et prendre en compte les règles d'hygiène, de santé et de sécurité au travail.
- Connaître et utiliser le cadre budgétaire des collectivités.
- Connaître et utiliser les règles régissant les marchés publics.
- Savoir définir des priorités dans l'allocation des ressources et les présenter à sa hiérarchie, y compris à l'autorité territoriale, en vue de son adoption.
- Savoir élaborer et analyser un budget puis le suivre de manière rigoureuse dans le respect des délais impartis, en lien avec son responsable hiérarchique, voire avec les services financiers selon les fonctions exercées.
- Connaître les procédures d'instruction des dossiers, les circuits administratifs et les mettre en œuvre.
- Savoir rédiger, lire et utiliser conventions et contrats, anticiper leur renouvellement à échéance.
- Connaître les règles, générales et propres au service, concernant les présences et les absences, assurer leur suivi (demandes de congés, formation, arrêts maladie, etc.).

1— [www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000044537514](http://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000044537514)

# Management, développement de projets et de services

## DÉFINITION ET ENJEUX

S'adaptant à l'évolution des pratiques culturelles et des usages informationnels ou sociaux, l'offre de services proposée par les bibliothèques tend à se transformer régulièrement et à se diversifier. Les personnels sont ainsi amenés à conduire des projets de plus en plus variés et ont besoin de pouvoir s'appuyer sur des méthodes de travail adaptées, telles que le travail en mode projet ou différentes méthodes de conception de services. On notera, en matière d'évaluation de l'activité, l'existence de normes internationales<sup>1</sup>.

Travailler en bibliothèque implique par ailleurs de savoir organiser son travail, et pour ceux à qui sont confiées des responsabilités managériales, d'accompagner les équipes dans l'évolution de leurs métiers et des organisations du travail. Ces compétences ne sont pas propres aux bibliothèques, mais elles n'en demeurent pas moins essentielles dans la mesure où elles soutiennent l'ensemble de l'activité.

## QUELQUES FACTEURS D'ÉVOLUTION

Le mouvement se poursuit depuis plusieurs années en faveur d'une approche plus transversale et décloisonnée, moins verticale et davantage fondée sur l'intelligence collective, à travers par exemple la participation active des équipes à l'élaboration des projets. Cela se traduit par des organigrammes restructurés en tenant compte des fonctions transversales et par une autonomie plus large laissée aux agents. L'organisation en mode projet tend à se généraliser, qui permet de mettre en place des organisations temporaires qui mettent en place une gouvernance qui doit s'articuler avec l'organigramme hiérarchique. On observe aussi l'intégration de nouveaux profils et compétences au sein des équipes, ainsi que le développement d'organisations dites « apprenantes », visant à organiser le partage et la circulation des compétences.

Par ailleurs, la conception des services s'appuie de plus en plus souvent sur une attention portée à leur ergonomie et à leur usage (par exemple le design de service ou l'attention portée à l'expérience qu'en font les utilisateurs) ainsi que sur des dispositifs de co-construction avec le public.

Enfin, on notera des évolutions concernant les conditions du travail, en particulier développement du télétravail et de la formation à distance, mais aussi une attention portée à la qualité de vie au travail et aux risques psychosociaux.

<sup>1</sup>— Cf norme ISO 2789 : Statistiques internationales de bibliothèques ; ISO 11 620:2014 : Indicateurs de performance des bibliothèques et ISO 16439 : Méthodes et procédures pour évaluer l'impact des bibliothèques.

# PILOTAGE ET COORDINATION D'ÉQUIPES

## COMPÉTENCES DE BASE

Le pilotage et la coordination d'équipe constituent des compétences spécifiques aux cadres et cadres intermédiaires, qui ont besoin de s'y former. Il semble donc difficile de définir dans ce sous-domaine une compétence de base pour l'ensemble d'une équipe.

## COMPÉTENCES

■ Compétences qui gagneraient à être développées au sein des équipes et/ou offres de formation

■ Compétences émergentes

- Connaître le cadre de gestion, notamment juridique, du personnel (droit du travail, fonction publique, déroulé de carrière, maîtrise des différents statuts, règles à respecter, régime indemnitaire).
- Connaître les différents modes de recrutement dans la profession (statutaire, contractuelle, concours) et les dispositifs favorisant l'insertion professionnelle (stages, apprentissage, services civiques, contrats d'insertion, etc.).
- Dans le cadre d'un recrutement, savoir rédiger et diffuser un profil de poste, sélectionner des candidatures et conduire un entretien d'embauche pour choisir le candidat adéquat.
- Savoir accompagner et évaluer le travail des agents sous sa responsabilité dans le développement de leurs compétences et formaliser une stratégie de développement des compétences à l'échelle de l'équipe, en adéquation avec les orientations de la collectivité. Connaître l'offre de formation à disposition des agents et savoir y faire appel pour développer de nouvelles compétences.
- Savoir accompagner et évaluer le travail des agents sous sa responsabilité dans leur évolution de carrière.
- Savoir accompagner et évaluer le travail des agents sous sa responsabilité et maîtriser le cadre et les méthodes de conduite des entretiens professionnels annuels.
- Connaître les instances et les modalités du dialogue social et savoir l'animer.
- Être attentif à prévenir les risques sanitaires et psychosociaux et à favoriser la qualité de vie au travail.
- Aménager les espaces de travail de manière ergonomique, inclusive et propre à favoriser une diversité de modalités de travail ainsi que la circulation des compétences.
- Coordonner et mobiliser des équipes : dialoguer, donner du sens, animer la transversalité, répartir les activités, formaliser des objectifs et une méthode de travail, évaluer.
- S'assurer d'une circulation de l'information interne fluide et efficace.
- Identifier, analyser et impulser les dynamiques de groupe.
- Savoir faire évoluer sa pratique managériale en assurant une veille dans ce domaine et en se formant régulièrement.
- Mettre en place et rendre lisibles l'organigramme, les niveaux de responsabilité et l'articulation entre les différents postes.
- Savoir coordonner un réseau de bibliothèques : organiser et animer la mutualisation de personnels, de ressources et de services.
- Savoir accompagner et former les responsables de petites bibliothèques en milieu rural ou intégrées dans un réseau urbain.
- Être attentif à prévenir, alerter et intervenir en cas de situations à risques ou conflictuelles (crise sanitaire, matérielle, effets de difficultés avec le public, des conflits au sein du personnel, etc.).
- Connaître les spécificités de l'intervention de bénévoles et coordonner des équipes incluant des bénévoles.
- Documenter ses pratiques professionnelles ou celles de son équipe et organiser leur partage, leur transmission et leur appropriation par l'équipe.

## CONDUITE DE PROJETS

### COMPÉTENCES DE BASE

Chacune et chacun peut contribuer à un projet en tenant compte des modalités définies par le mode projet mis en place.

#### COMPÉTENCES

- Compétences qui gagneraient à être développées au sein des équipes et/ou offres de formation
- Compétences émergentes

- Connaître et mettre en œuvre le travail en mode projet (gouvernance spécifique, planification, participation du personnel et des habitants, etc.)
- Concevoir, piloter et mettre en œuvre des projets, en établissant des liens avec d'autres services de la collectivité, des partenaires extérieurs, les habitants, en impliquant des collègues et en mobilisant des ressources.
- Communiquer sur les projets en direction des parties prenantes (élus, administration, équipe de la bibliothèque, partenaires, habitants, réseaux professionnels).
- Produire des données d'activité, concevoir, mettre en place et interpréter des outils d'évaluation qualitatifs ou quantitatifs et les formations de manière à en rendre compte pour évaluer et nourrir les projets.

## CONCEPTION DE SERVICES

### COMPÉTENCES DE BASE

Chaque personne doit avoir conscience que les modalités de conception des services évoluent et doit savoir s'impliquer dans des projets qui induisent de nouvelles pratiques professionnelles.

#### COMPÉTENCES

- Compétences qui sembleraient gagner à être développées au sein des équipes et/ou offres de formation
- Compétences émergentes

- S'appuyer sur un travail de veille partagée, d'étude de ce qui existe par ailleurs et de réseau pour développer de nouveaux services et améliorer les services existants.
- Connaître et utiliser les méthodes de conception de services : co-conception de services associant les habitants, design de service, expérience utilisateur, ergonomie, etc.
- S'inscrire dans une démarche d'amélioration des services et d'évaluation continue, en mobilisant l'intelligence collective et associant les usagers.
- Savoir concevoir et proposer des services de proximité ancrés sur le territoire à travers une offre hors les murs (en extérieur, chez des partenaires, etc.).
- Savoir concevoir les services en mobilisant des compétences croisées.
- Savoir décliner et adapter l'offre de services sur place, en ligne et hors les murs.

# ACCOMPAGNEMENT DES TRANSFORMATIONS DES BIBLIOTHÈQUES

## COMPÉTENCES DE BASE

Chaque personne doit avoir conscience que les compétences nécessaires à l'exercice de ses missions évoluent et doit savoir s'impliquer dans des projets qui induisent de nouvelles pratiques professionnelles.

### COMPÉTENCES

- Compétences qui gagneraient à être développées au sein des équipes et/ou offres de formation
- Compétences émergentes

- En s'appuyant sur un travail de veille, faire évoluer les méthodes de travail, l'organisation du travail, les services et accompagner le changement.
- Mettre en œuvre des modalités de travail hybride (présentiel et distanciel) en s'appuyant sur la réglementation, le dialogue avec les équipes et la prise en compte des nécessités de l'accueil du public et du travail en équipe.
- Connaître et utiliser les méthodes d'animation d'équipe dont la forme puisse varier selon l'objectif : réunion, séance d'idéation, échange de pair-à-pair, etc.
- Savoir travailler en mode projet en mobilisant des personnels issus de différentes équipes dans un cadre qui ne soit pas directement hiérarchique.
- Intégrer des profils professionnels diversifiés au sein de l'équipe en veillant à leur intégration, leur formation, leur acculturation aux métiers des bibliothèques et à la diffusion au sein de l'équipe de leurs compétences spécifiques.
- Mobiliser la contribution active et la créativité des équipes en s'appuyant sur la participation et l'intelligence collective.
- Développer une organisation du travail "apprenante" qui s'appuie sur la capitalisation et le partage des compétences au sein de l'équipe ainsi que la mise à disposition de ressources favorisant la montée en compétence.

## ORGANISATION DU TRAVAIL

### COMPÉTENCES DE BASE

Chaque personne a besoin de savoir organiser son travail, coopérer avec ses collègues, communiquer avec sa hiérarchie. Cela implique notamment de bien comprendre l'organisation du travail dans laquelle on se situe, la manière dont circule l'information, dont sont prises les décisions, ainsi que le cadre normatif régissant les droits et devoirs du fonctionnaire.

### COMPÉTENCES

- Compétences qui sembleraient gagner à être développées au sein des équipes et/ou offres de formation
- Compétences émergentes

- Organiser son travail en fonction des objectifs, des délais et des contraintes.
- Informer sa hiérarchie de l'avancement de ses activités par des retours réguliers, pour rendre compte, faire des propositions, aider à la décision et faire valider les points nécessitant une décision.
- Savoir coopérer, faciliter le travail collectif et la transversalité en favorisant l'échange d'informations et la connaissance des activités des uns et des autres au sein du service.
- Réaliser des outils de mise en place et de suivi des activités, pour poser un cadre clair et partagé par les équipes, en réalisant des documents auxquels se référer.

# Publics, partenaires et communication

## DÉFINITION ET ENJEUX

Chaque projet stratégique de lecture publique est adapté à son territoire, fondé sur une connaissance fine des habitants, des dynamiques sociales et construit en partenariat avec l'écosystème d'acteurs locaux. Les enquêtes témoignent de la forte dynamique de démocratisation culturelle ainsi que de l'augmentation de la fréquentation<sup>1</sup> à l'œuvre avant la crise sanitaire. On observait en 2016 que la composition des publics des bibliothèques reflétait celle de la société française suite à une forte réduction en 10 ans de l'écart de la fréquentation des différentes catégories sociales. Cela implique d'organiser la cohabitation de personnes aux attentes et pratiques différentes et de savoir traverser les situations conflictuelles qui peuvent se présenter.

En termes d'accueil comme de communication, un enjeu essentiel est de définir quel lien la bibliothèque entretient avec les habitants, quelle posture adoptent les personnels et quelle place est dédiée aux publics et aux partenaires dans le projet. On peut noter que le centre de gravité de la bibliothèque s'est déplacé des collections vers l'accueil du public et que se développent au sein des politiques locales, des démarches de concertation et de co-construction avec les habitants.

La transformation des bibliothèques dont il est question tout au long de ce référentiel est encore trop souvent méconnue par les habitants, les partenaires et parfois les décideurs territoriaux. Il semble donc nécessaire de développer des stratégies de communication actives et multicanales pour développer la visibilité et l'attractivité de la bibliothèque, inciter les habitants à franchir sa porte et à en découvrir ses services.

## QUELQUES FACTEURS D'ÉVOLUTION

Un large mouvement, accompagné par des politiques nationales, est à l'œuvre depuis plusieurs années, en faveur de la simplification des conditions d'accès aux bibliothèques : horaires élargis, dispositifs 24 h/24, prêt illimité, gratuité, etc. La crise du covid-19 et les différentes contraintes sanitaires, qui ont limité cet accès, ont eu comme impact une baisse de la fréquentation dont découle aujourd'hui un important travail de communication et de reconquête des publics. Par ailleurs, on notera que l'accueil et la communication se déclinent sur place et à distance à travers des interfaces et propositions de plus en plus variées : animation ou participation à des communautés en ligne, renouvellement des formes de médiation numérique, captations vidéo et sonores de type booktubes ou podcasts, utilisation accrue de différents réseaux sociaux, etc.

1— Enquête sur les Publics et les usages des bibliothèques municipales en 2016, ministère de la Culture, 2017

## ACCUEIL

### COMPÉTENCES DE BASE

Un niveau de base consiste à accueillir le public de manière à ce qu'il se sente le bienvenu, à bien connaître l'offre de la bibliothèque afin de l'orienter et à s'assurer du respect du règlement.

### COMPÉTENCES

■ Compétences qui gagneraient à être développées au sein des équipes et/ou offres de formation

■ Compétences émergentes

- Elaborer et respecter des processus harmonisés et formalisés de qualité de l'accueil en s'appuyant sur des référentiels locaux ou nationaux.
- Sur place, par téléphone ou en ligne, adopter une posture d'accueil courtoise et bienveillante, propre à favoriser la relation avec le public, l'échange et la médiation en s'adaptant aux différents usagers et allant au-delà de la simple délivrance d'informations ou de la seule application du règlement.
- Informer sur l'offre de services, les ressources et orienter vers les services adéquats qu'ils soient internes ou externes à la bibliothèque.
- Adapter sa posture d'accueil face aux situations imprévues ou en fonction de l'affluence et du degré d'urgence des demandes.
- Savoir anticiper les situations d'accueil difficiles en mettant en place une stratégie d'ensemble : formations, dialogue avec la collectivité, les partenaires et l'équipe, protocoles de gestion de crise et de suivi de leurs retombées sur le public et le personnel, développement d'actions de médiation permettant de prévenir ces situations.
- Savoir intervenir en cas de situations difficiles ou conflictuelles voire de violence : réguler les tensions, faire appliquer le règlement avec équité et neutralité, appliquer le protocole interne.
- Connaître le règlement de la bibliothèque pour être en mesure de l'expliquer et l'appliquer.
- Connaître les règles d'organisation des plannings d'accueil du public, élaborer et assurer le suivi du planning.
- Savoir maintenir au quotidien des espaces ordonnés, accueillants et s'assurer de la disponibilité ainsi que du bon état de fonctionnement des services proposés en renouvelant si besoin les dispositifs de médiation et de communication.

## RELATION AUX HABITANTS ET AUX PUBLICS

### COMPÉTENCES DE BASE

Toute personne travaillant en bibliothèque a besoin de se tenir informée de l'évolution des pratiques culturelles et informationnelles et doit chercher à connaître plus spécifiquement la population desservie par la bibliothèque afin de comprendre ses besoins pour contribuer à proposer une offre de service adaptée.

#### COMPÉTENCES

- Compétences qui gagneraient à être développées au sein des équipes et/ou offres de formation
- Compétences émergentes

- Connaître spécifiquement les usages et pratiques des publics (petite enfance, enfance, adolescents, primo-arrivants, familles, seniors, etc.) et les mettre en œuvre dans les pratiques d'accueil et de médiation.
- Mettre en place une stratégie plurielle d'inclusion et de développement des publics visant les habitants qui ne fréquentent pas les bibliothèques (actions spécifiques hors les murs, communication, développement de partenariats, de services attractifs, etc.).
- Développer des services et des ressources de manière à favoriser la réalisation par les usagers de leurs projets, en l'accompagnant.
- Savoir utiliser les méthodes participatives permettant de consulter ou d'associer les habitants à la conception ou l'animation des services.

## RELATION AUX PARTENAIRES

### COMPÉTENCES DE BASE

Chacune et chacun a besoin de connaître les partenaires présents sur le territoire et intervenant dans son domaine d'activité. Une capacité à nouer des liens et à travailler avec eux est essentielle : elle suppose des qualités de positionnement, d'accueil, de communication et de représentation. Il est important notamment de pouvoir relayer auprès des partenaires les informations provenant de la bibliothèque et se faire l'écho au sein de l'équipe des informations provenant des partenaires.

#### COMPÉTENCES

- Compétences qui sembleraient gagner à être développées au sein des équipes et/ou offres de formation
- Compétences émergentes

- Connaître les acteurs institutionnels, associatifs, privés et les réseaux professionnels afin de créer du lien, coopérer, échanger des informations et développer des projets communs. Bien appréhender les missions, objectifs, contraintes, cultures professionnelles des partenaires (prioritairement dans le champ culturel, social et éducatif ainsi qu'avec les établissements médicaux et pénitentiaires) afin de s'appuyer de manière adéquate sur la plus-value de chacun.
- Savoir développer des relations de confiance avec les partenaires et être un relais d'information entre eux, la bibliothèque et ses publics.
- Sensibiliser voire former les partenaires à l'usage des services et ressources de la bibliothèque afin qu'ils puissent s'en emparer et s'en faire le relais auprès de leurs publics.
- Ancrer la bibliothèque dans l'écosystème territorial du livre et de l'écrit (festivals, création littéraire, libraires, éditeurs, etc.).

# COMMUNICATION

## COMPÉTENCES DE BASE

Chaque personne peut contribuer à donner une image attractive de la bibliothèque et savoir communiquer sur la diversité des services proposés.

## COMPÉTENCES

- Compétences qui gagneraient à être développées au sein des équipes et/ou offres de formation
- Compétences émergentes

- Connaître la stratégie de communication de la collectivité et savoir contribuer à sa mise en œuvre (charte graphique, etc.).
- Contribuer à une communication multicanale (papier, site web, réseaux sociaux, etc.) adaptée aux différents publics afin de donner de la visibilité à la bibliothèque et ses services et d'en diffuser une image attractive.
- Veiller à l'accessibilité des informations en tenant compte en particulier des personnes en situation de handicap visuel, auditif ou cognitif et également en les déclinant en Français Facile à Lire et à Comprendre.
- Elaborer des contenus et supports de communication en s'appuyant sur les notions, outils et techniques de communication : production de contenus écrits et audiovisuels, utilisation de l'image, règles typographiques et orthographiques, notions de graphisme et de mise en page, etc. Savoir faire évoluer sa pratique en fonction des nouvelles formes de communication qui émergent.
- Savoir donner visibilité et lisibilité aux éléments de communication dans les espaces de la bibliothèque : choisir les emplacements pertinents, définir des priorités dans l'affichage, s'assurer au quotidien de l'actualisation des informations affichées, accompagner la communication écrite d'une communication orale.
- Savoir donner visibilité et lisibilité aux éléments de communication en ligne : utilisation des interfaces et réseaux pertinents, référencement, design d'interface, etc.
- Savoir identifier les relais locaux et communiquer en direction des partenaires de manière à ce qu'ils puissent relayer les informations concernant la bibliothèque.
- Connaître et mettre en œuvre les modalités et règles de la communication interactive par exemple via l'utilisation de réseaux sociaux, l'animation de communautés en ligne, etc.

# Médiation et action culturelle

## DÉFINITION ET ENJEUX

À travers leurs missions, leur large couverture territoriale et leurs lieux ouverts à tous les habitants, les bibliothèques ont une utilité sociale affirmée. Elles favorisent notamment la découverte culturelle, l'ouverture au monde, le lien avec les autres et l'exercice de la citoyenneté. Elles contribuent enfin à lutter contre tous les déterminismes sociaux et les phénomènes d'exclusion. Les actions de médiation, programmation de rendez-vous culturels, liens avec des structures éducatives et sociales visant à aller voir ou recevoir des groupes, actions d'éducation artistique et culturelle, et séances de formation proposées répondent à ces enjeux, en s'appuyant sur les ressources, notamment documentaires, qu'offrent les bibliothèques.

Celles-ci réalisent un travail spécifique en direction des personnes qui ne viennent pas spontanément dans les bibliothèques. Chaque bibliothèque détermine, en lien avec les orientations de la collectivité, quels publics viser prioritairement et conçoit des projets sur mesure en fonction du territoire. À noter, ces services qui s'appuient sur les différentes spécialisations des membres d'une équipe peuvent être proposés sur place, hors les murs ou en ligne.

## QUELQUES FACTEURS D'ÉVOLUTION

La conception des services s'appuie de plus en plus souvent sur une attention portée à leur ergonomie et à leur usage (par exemple l'expérience utilisateur pour des services utiles, utilisables, désirables) ainsi que sur des dispositifs de co-construction avec le public. Les services de formation, d'accueils de groupe, d'Éducation Artistique et Culturelle ainsi que la programmation culturelle tendent à s'hybrider : formations à distance, captations de manifestations, mise en avant des arts et de la création numérique, etc.

## PROGRAMMATION CULTURELLE

### COMPÉTENCES DE BASE

À un niveau de base, il s'agit de contribuer aux actions organisées, par exemple en assurant, en tant que binôme, l'accueil des groupes et l'animation des séances.

### COMPÉTENCES

- Compétences qui gagneraient à être développées au sein des équipes et/ou offres de formation
- Compétences émergentes

- Savoir élaborer de manière partagée une programmation culturelle (cycles de manifestations, expositions, festivals, rendez-vous réguliers...) avec les élus, les autres institutions culturelles, les acteurs culturels et le personnel, qui tienne compte du contexte territorial et de l'ensemble des publics desservis.
- Savoir planifier les actions culturelles en tenant compte des ressources mobilisables et des contraintes (espaces, moyens techniques et humains, calendrier, communication, budget), en lien avec les partenaires culturels.
- Savoir organiser les événements : préparer l'animation avec les intervenants, et s'assurer du bon déroulement de l'accueil et de l'organisation le jour de l'évènement.
- Connaître suffisamment le fonctionnement des espaces, matériels techniques et numériques (régie, prise de son, projection, etc.) pour pouvoir préparer et utiliser les espaces dans le cadre d'un rendez-vous culturel ou accueil de groupe.

## ACCUEILS DE GROUPES

### COMPÉTENCES DE BASE

Chaque personne doit être sensibilisée aux enjeux de la médiation, savoir accueillir un groupe et en fonction de sa spécialisation, maîtriser les méthodes de médiation adaptées aux publics visés.

### COMPÉTENCES

- Compétences qui gagneraient à être développées au sein des équipes et/ou offres de formation
- Compétences émergentes

- Savoir développer et mettre en œuvre une stratégie d'Éducation Artistique et Culturelle en lien avec les politiques conduites sur le territoire et incluant les arts numériques.
- Savoir développer et mettre en œuvre une stratégie d'Éducation aux Médias et à l'Information en s'appuyant sur la connaissance de l'effet des technologies numériques sur la production, la diffusion et l'usage de l'information.
- Pour accueillir des publics ciblés, disposer d'une spécialisation : connaissance précise du public (tout-petits, collégiens, personnes porteuses de handicaps, en apprentissage du français, etc.), des ressources culturelles et informationnelles qui peuvent lui être proposées, des méthodes pédagogiques ou de transmission qui lui sont adaptées et de l'écosystème d'acteurs œuvrant en la matière (institutions, partenaires, associations, chercheurs, etc.).
- Savoir préparer des séances destinées à des groupes (ateliers, visites-découverte, etc.) et les animer en utilisant les ressources et les espaces de la bibliothèque.

# FORMATIONS DU PUBLIC ET DES PARTENAIRES

## COMPÉTENCES DE BASE

À un niveau de base, il s'agit de contribuer aux actions organisées, par exemple en assurant, en tant que binôme, l'accueil des groupes et en participant à l'animation des sessions de formation.

### COMPÉTENCES

- Compétences qui gagneraient à être développées au sein des équipes et/ou offres de formation
- Compétences émergentes

- Mobiliser compréhension fine des usages et besoins des publics visés, maîtrise des contenus de formation et des méthodes pédagogiques pour créer et animer des formations en direction du public, des partenaires, bénévoles ou bibliothécaires d'un réseau.
- Dans le cadre de la coordination de réseaux de bibliothèques ou de bibliothèques départementales, disposer de compétences affirmées pour élaborer plans de développement des compétences des professionnels et bénévoles et catalogues de formation.
- Savoir faire évoluer la forme pédagogique des formations : maîtrise des nouvelles approches pédagogiques et des nouvelles modalités techniques, par exemple pour développer des formations-action, créer et animer des formations hybrides (présentiel et distanciel), concevoir des formations en vidéo, capter des formations présentiels, etc.
- Sensibiliser et former certains partenaires pouvant constituer des relais culturels auprès de leurs publics à la médiation culturelle, notamment en faveur de la lecture et de la capacité à s'informer, par exemple des professionnels de la petite enfance, enfance et adolescence ou des travailleurs sociaux.

# Ressources documentaires

## DÉFINITION ET ENJEUX

La sélection de documents, leur description et leur conservation mettent en œuvre les compétences originelles des bibliothécaires. Longtemps fondées sur une politique de l'offre et une logique de prescription, les bibliothèques ont progressivement décentré leurs activités en passant de la primauté des collections à une meilleure prise en compte des publics qui s'est notamment traduite dans l'aménagement des espaces et dans le développement de nouveaux services. Après des efforts notoires de formalisation via des chartes et des plans de développement des collections, la politique documentaire n'a pas échappé à ce mouvement en devenant plus attentive aux usages dans sa conception et son actualisation. Les collections se sont également diversifiées de manière significative, intégrant tour à tour les différents supports audiovisuels (CD, DVD), multimédias (jeux vidéo, etc.) et les ressources nativement numériques.

## QUELQUES FACTEURS D'ÉVOLUTION

La loi relative aux bibliothèques et au développement de la lecture publique<sup>1</sup> de 2021 garantit la gratuité d'accès aux collections, leur pluralisme, et l'absence de censure. Elle précise également le rôle des bibliothèques dans l'élaboration des orientations de la politique documentaire : « Art. L. 310-6.-Les bibliothèques des collectivités territoriales ou de leurs groupements élaborent les orientations générales de leur politique documentaire, qu'elles présentent devant l'organe délibérant de la collectivité territoriale ou du groupement et qu'elles actualisent régulièrement. »

La dématérialisation des collections, faible pour le livre mais très marquée pour d'autres secteurs comme la presse, les bases de données, l'audiovisuel ou le multimédia vient interroger les pratiques professionnelles tant au niveau de la sélection des ressources documentaires que de leur médiation qui mobilisent des compétences nouvelles. L'évolution des modes de distribution des contenus culturels nativement numériques pose la question de l'adaptation de leur diffusion en bibliothèque, sur place et à distance, des modèles économiques à développer et des mutualisations à rechercher. Parallèlement, se développent un mouvement d'ouverture des contenus et des données qui prônent une mise à disposition gratuite (cf. science ouverte, communs de la connaissance). Face au développement d'une offre dématérialisée croissante, l'éditorialisation des collections devient un enjeu fort de la médiation qui permet de rendre visibles, en particulier, les ressources électroniques, de manière ciblée, via les interfaces d'accès à ces ressources et via les canaux de communication de la bibliothèque.

Par ailleurs, l'identification et la description des œuvres et de leurs auteurs sont en train de connaître des évolutions majeures par le biais de la transition bibliographique<sup>2</sup> qui vont bousculer des compétences traditionnelles.

Enfin, il faut noter une diversification des ressources proposées en bibliothèques : objets du quotidien à emprunter, instruments de musique, grainothèques, équipements, logiciels... Seules, les ressources documentaires sont traitées dans cette première version du référentiel.

1— [www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000044537514](http://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000044537514)  
Voir le site : [www.transition-bibliographique.fr](http://www.transition-bibliographique.fr)

2— Celle-ci a pour objectif « d'améliorer l'exposition des données bibliographiques et d'autorités dans le web de données en leur appliquant le modèle FRBR puis IFLA LRM et en adoptant de nouvelles règles de catalogage dérivées du code RDA. »

# POLITIQUE DOCUMENTAIRE

## COMPÉTENCES DE BASE

Connaître la politique documentaire de la bibliothèque et être en capacité d'expliquer ses orientations aux usagers (y compris en matière de désherbage et de dons).

## COMPÉTENCES

- Compétences qui gagneraient à être développées au sein des équipes et/ou offres de formation
- Compétences émergentes

- Savoir élaborer une politique documentaire fondée sur le pluralisme, l'encyclopédisme, la diversité, l'accessibilité, l'actualisation des collections ainsi que la complémentarité entre les documents sur supports et nativement numérique, en s'appuyant sur la connaissance du paysage documentaire environnant et de la population à desservir (caractéristiques linguistiques par ex.) afin de répondre aux besoins de documentation, d'information et de divertissement des publics.
- Savoir formaliser les orientations de la politique documentaire dans un document stratégique (charte documentaire) partagé avec les élus, le personnel et les usagers et le décliner dans un plan de développement des collections qui tienne compte des contraintes liées aux espaces, aux modes d'acquisition (marchés publics) aux moyens budgétaires disponibles et qui soit régulièrement actualisé en prenant en compte les usages.
- Connaître la politique documentaire et être en capacité de l'expliquer aux usagers (y compris sur les modalités de désherbage, d'acceptation des dons...).
- Connaître les règles de l'achat public, de la propriété intellectuelle, des conditions d'utilisation des ressources acquises et du désherbage (processus de sortie des collections, modalités de pilon et contraintes du recyclage des documents) et savoir les appliquer.
- Connaître la production éditoriale française (langues régionales incluses) et étrangère le cas échéant, sur supports et en ligne ainsi que les ressources librement accessibles sur le web en assurant une veille sur les contenus culturels émergents (réalité virtuelle et augmentée, podcasts, livres audio...).
- Connaître l'offre de ressources numériques adaptées aux bibliothèques (livre numérique, ebooks, presse, musique, vidéo à la demande, BD...) pour constituer une sélection pertinente.
- Savoir gérer un fonds (sélection des documents sur différents supports et électroniques dans le respect de charte documentaire, désherbage, indexation, cotation, rangement, conservation, éditorialisation et valorisation des documents) en maintenant ses connaissances à jour sur le/les domaines de spécialités.
- Être en capacité de développer des indicateurs (conformes aux normes en vigueur sur l'évaluation de l'activité des bibliothèques) permettant d'évaluer les usages des collections sur place, empruntées, sur les différents supports et en ligne.

## TRAITEMENT DES COLLECTIONS

### COMPÉTENCES DE BASE

Connaître le circuit de traitement des documents physiques et numériques et savoir réaliser certaines opérations courantes (rangement, reclassement, etc.).

### COMPÉTENCES

■ Compétences qui gagneraient à être développées au sein des équipes et/ou offres de formation

■ Compétences émergentes

- Connaître de manière approfondie la chaîne de traitement et de circuit interne des documents physiques et numériques.
- Connaître les normes et formats de catalogage, les processus de récupération de notices, les règles d'indexation et de cotation et les évolutions dans ce domaine (transition bibliographique, web sémantique...).
- Savoir utiliser les différents modules des logiciels de gestion de bibliothèque ainsi que les applications et outils de gestion des interfaces d'accès aux ressources numériques.
- Savoir assurer le traitement matériel des collections de l'entrée à la mise en rayon (enregistrement, protection et équipement des documents pour la consultation sur place et l'emprunt) ainsi que leur entretien courant (reconditionnement, renforcement des documents fragiles, petites réparations...).

## VALORISATION / ÉDITORIALISATION

### COMPÉTENCES DE BASE

Chacune et chacun participe à orienter le public au sein des collections, joue un rôle de conseil qui tienne compte des besoins et intérêts de ces personnes et participe à une présentation des collections attractive et renouvelée.

### COMPÉTENCES

■ Compétences qui gagneraient à être développées au sein des équipes et/ou offres de formation

■ Compétences émergentes

- Savoir accompagner le public dans sa recherche de documentation et d'informations (analyse des sources, de la validité des contenus, méthodologie, etc.) en s'appuyant sur une bonne culture générale, une maîtrise confirmée du catalogue de la bibliothèque, des interfaces d'accès aux ressources numériques et de la recherche d'informations fiables sur le web et sur les collègues spécialisés.
- Assurer le contrôle continu de la qualité du catalogue et des interfaces d'accès aux collections sur place et à distance (portails, dispositifs in situ de médiation numérique...) et maintenir leur attractivité.
- Savoir éditorialiser les collections physiques et numériques pour les rendre visibles, attractives, en faciliter la découverte et l'accès à travers les différentes interfaces et canaux de communication de la bibliothèque (portail, site web, réseaux sociaux...).
- Savoir créer des contenus de médiation multimédias (textes, images, vidéos, enregistrements sonores, podcasts, etc.) et les diffuser in situ et en ligne.
- Savoir mettre en valeur les ressources documentaires dans les espaces de la bibliothèque de manière continue ou ponctuelle (en lien avec la programmation culturelle, l'actualité éditoriale...) en utilisant notamment des techniques d'aménagement et de présentation des lieux commerciaux (librairies...) afin de faciliter la découverte (tables de présentation, classement plus pratique pour les usagers...)
- Savoir adapter les modalités de médiation et de valorisation à la dématérialisation des collections en particulier pour les secteurs audiovisuel et multimédia.
- Accroître la visibilité des ressources numériques et leur valorisation auprès du public en veillant à leur accessibilité.

# Patrimoine écrit, iconographique et audiovisuel

## DÉFINITION ET ENJEUX

Toutes les bibliothèques ne disposent pas de fonds patrimoniaux, mais toutes contribuent à créer un pont entre le passé qu'elles préservent et font connaître et l'avenir qu'elles aident à mieux appréhender. La connaissance, la préservation et la mise en valeur des ressources patrimoniales sont donc essentielles. Elles font appel à des compétences de plus en plus liées aux technologies numériques, en décalage avec l'image du papier ancien qu'elles peuvent encore convoquer dans l'imaginaire collectif.

## COMPÉTENCES DE BASE

Disposer de notions concernant le patrimoine local et en faire la médiation auprès des publics.

## QUELQUES FACTEURS D'ÉVOLUTION

La numérisation et les services associés (bibliothèques numériques, catalogues et répertoires, bases de données, etc.) font évoluer les

modalités de signalement et de valorisation.

Ils encouragent aussi à développer coopérations et mutualisations de ressources à l'échelle locale, régionale, nationale, voire internationale, notamment pour permettre la création de vastes corpus numériques ou pour garantir une pérennité à long terme des données.

On observe le développement de projets visant le partage et la réutilisation du patrimoine, notamment en direction du grand public, conçus au croisement d'autres champs d'activité de la bibliothèque, notamment les arts numériques, la création de jeux vidéo, l'animation d'ateliers créatifs mêlant écriture, images, sons et vidéos, ou encore des dispositifs de géolocalisation urbaine.

À la jonction de ces deux tendances, le public peut être impliqué dans l'enrichissement du savoir et des services via l'externalisation ouverte (crowdsourcing) ou le co-design d'interfaces numériques.

## COMPÉTENCES

- Mobiliser des connaissances en histoire du livre, de l'image et des bibliothèques ainsi que des connaissances spécialisées en lien avec les fonds conservés et l'histoire locale (connaissance des fonds, de leurs provenances et de leur statut juridique, des langues anciennes, etc.) pour diagnostiquer l'intérêt, l'état et le statut d'un fond puis réaliser une expertise scientifique plus poussée.
- Connaître et mettre en œuvre les mesures de conservation préventive et curative, les techniques de restauration, les normes de sécurité des bâtiments et des collections.
- Mobiliser les connaissances des techniques et des normes afin d'élaborer un plan d'urgence et de sauvegarde des collections patrimoniales.
- Conduire une stratégie de numérisation : sélection des fonds et des solutions techniques, mise à disposition des ressources en étant attentif à leur accessibilité et à leur visibilité (notamment via le signalement dans des catalogues collectifs), actions de médiation.
- Connaître les acteurs du champ du patrimoine et engager des coopérations : BnF, chercheurs, restaurateurs, diffuseurs, prestataires de numérisation, archives, musées, etc. Connaître et interagir avec les acteurs du marché de l'art (libraires de livres anciens et modernes, sociétés de ventes volontaires), dans le respect des règles de déontologie de la profession.

# Lieux et espaces de la bibliothèque

## DÉFINITION ET ENJEUX

Corollaire des transformations numériques à l'œuvre depuis une quinzaine d'années, les espaces physiques des bibliothèques sont de plus en plus conçus de manière à offrir un accueil ouvert et chaleureux, à encourager la rencontre et la convivialité, à favoriser la découverte et à s'ouvrir à des usages multiples grâce à des aménagements flexibles et évolutifs. Ils constituent aujourd'hui un service en soi, largement utilisés pour des usages sur place (pratiques culturelles, de sociabilité, utilisation des tables de travail, ordinateurs, matériels de création mis à disposition, etc.).

Les espaces modèlent aussi l'accès aux différents services qu'ils accueillent, véhiculent à travers leur atmosphère une certaine tonalité d'accueil et ont une influence sur les processus de médiation.

De plus en plus, le lieu fait l'objet de soins et de réflexions sur ses usages au-delà du seul moment de la construction. Concevoir, aménager, faire évoluer et faire vivre un lieu ouvert au public nécessite de nombreuses compétences.

## QUELQUES FACTEURS D'ÉVOLUTION

Différentes nouvelles approches d'aménagement, fondées sur la prise en compte de la multiplicité des usages qui cohabitent au sein des bibliothèques, ont fait évoluer depuis plus de dix ans la manière d'appréhender la conception des espaces.

Ceux-ci sont davantage tournés vers la convivialité, le confort et l'ergonomie accueillant par exemple des zones de type café, des mobiliers confortables, une signalétique claire, une décoration soignée, etc. Ils tendent aussi à être moins cloisonnés et plus modulables. Certains espaces peuvent changer de fonction selon le moment de la semaine ou accueillir des services de partenaires, voire des partenariats public/privé. Certaines bibliothèques sont quant à elles incluses dans des lieux partagés (centres sociaux, tiers-lieux, etc.)

De nouveaux types d'espaces se développent : salles de travail partagé (co-working), studios d'enregistrement et de captation d'images (à usages créatifs pour les publics ou à visée professionnelle pour les bibliothécaires qui réalisent des contenus de type enregistrement de sons, de vidéos, formation à distance, etc.), laboratoires d'apprentissage, de création numérique.

Les approches de type design de service, expérience utilisateur ou présentation issue du commerce (merchandising) se développent et imprègnent les aménagements d'espaces ainsi que les dispositifs de médiation qui s'y inscrivent.

# PROJETS DE CONSTRUCTION ET DE RÉAMÉNAGEMENT

## COMPÉTENCES DE BASE

Contribuer à la mise en espace des services et des collections en tenant compte du fait que cela influe sur les usages.

## COMPÉTENCES

- Compétences qui gagneraient à être développées au sein des équipes et/ou offres de formation
- Compétences émergentes

- Contribuer à l'élaboration du programme en lien avec le Projet Culturel, Scientifique, Educatif et Social et au suivi du projet de construction/rénovation et d'aménagement en lien avec les différents acteurs impliqués (élus, programmistes, architectes, Etat, etc.).
- Être attentif dès la conception d'un nouvel équipement à la manière dont le bâtiment sera connecté à son espace urbain et au territoire afin de favoriser sa visibilité, son appropriation par la population et son attractivité.
- Apporter une expertise sur la nature des services à proposer, les usages et les éléments techniques spécifiques à prendre en compte dans la conception et l'aménagement des espaces.
- Veiller à ce que les enjeux et normes liés au développement durable et responsable soient pris en compte dans la construction et l'aménagement des bâtiments, et intégrer dans les échanges avec les interlocuteurs (techniques, architectes, etc.) les fonctions du bâtiment (contraintes de la conservation des collections patrimoniales, qualité de l'accueil des publics, etc.).
- Rester en veille sur les modèles de conception et d'aménagement des espaces émergents afin de proposer un projet en adéquation avec l'évolution des usages.
- Savoir aménager ou réaménager des espaces accueillants, modulables, favorisant la médiation et la diversité des usages, tout en veillant à la cohabitation sereine des publics.
- Connaître et utiliser des méthodes d'aménagement des espaces issues d'autres secteurs (architecture d'intérieur, design thinking, merchandisage, co-design, etc.) et savoir associer les habitants dans ces processus.
- Concevoir, aménager et animer des espaces temporaires et/ou itinérants (dispositifs hors les murs, etc.).

## GESTION TECHNIQUE, RÉGLEMENTATION ET SÉCURITÉ

### COMPÉTENCES DE BASE

Maîtriser les règles de sécurité principales propres à assurer la sécurité des lieux et des personnes (public et personnel) dans un Établissement Recevant du Public.

### COMPÉTENCES

- Savoir gérer un bâtiment : bien connaître le fonctionnement technique des lieux, ses différentes modalités d'accès (technique, pompier, issues de secours, etc.), s'assurer du rangement et de la disponibilité des matériels d'usage collectif (clés, éléments de la régie technique, etc.), être attentif à l'entretien des locaux (réparations, nettoyage), identifier quel service alerter en cas de problème, assurer la communication entre les parties prenantes (services support, prestataires, bibliothécaires, publics, etc.).
- Connaître et mettre en œuvre les règles de sécurité propres à un Etablissement Recevant du Public ainsi que les règles liées aux fonctions de logistique (transport de charges lourdes, stockage de matériel, etc.) pour assurer la sécurité des lieux et du personnel.
- Savoir formaliser des procédures d'intervention en cas de sinistre et de besoin de secours aux personnes en s'appuyant sur les services de la collectivité, les connaître et savoir les appliquer.

## GESTION DU MATÉRIEL

### COMPÉTENCES DE BASE

Chacune et chacun peut contribuer à la tenue d'espaces accueillants, rangés et aux équipements fonctionnels.

### COMPÉTENCES

- Savoir contribuer à la gestion collective des matériels : connaître leur emplacement, savoir où trouver les mots de passe, faire preuve de rigueur dans leur rangement et savoir communiquer en cas d'indisponibilité ou de changement nécessitant d'être connu collectivement.
- Savoir organiser la circulation d'ensembles de matériels et de ressources prêtés ou utilisés sous forme de malles : suivi de leur localisation et de leur complétude, réalisation de mode d'emplois, rangement, remplacement d'éléments, etc.
- Disposer des compétences informatiques nécessaires pour assurer une maintenance de premier niveau du matériel informatique et savoir communiquer avec les services compétents pour des interventions plus complexes.
- Dans certains cas, disposer d'une connaissance approfondie de certains types de matériels, de leurs modalités d'usage, de rangement et de mise à disposition du public : instruments de musique, jeux vidéo, équipements spécifiques d'accessibilité, expositions, matériel de création numérique, etc.



# Arborescence

# Synthèse des grands domaines de compétences et sous-domaines de compétences du référentiel national des compétences des bibliothèques territoriales

## ENJEUX TRANSVERSAUX CONTEMPORAINS

- Citoyenneté et déontologie
- Transition écologique et responsabilité sociale
- Accessibilité
- Numérique

## PILOTAGE STRATÉGIQUE ET CONNAISSANCE DE L'ENVIRONNEMENT TERRITORIAL

- Relation au territoire
- Maîtrise de l'environnement professionnel territorial
- Conception et conduite du projet stratégique (Projet culturel, scientifique, éducatif et social, Projet de service, etc.)
- Représentation de la bibliothèque

## COMPÉTENCES ADMINISTRATIVES

### MANAGEMENT, DÉVELOPPEMENT DE PROJETS ET DE SERVICES

- Pilotage et coordination d'équipes
- Conduite de projets
- Conception de services
- Accompagnement des transformations des bibliothèques
- Organisation du travail

## PUBLICS, PARTENAIRES ET COMMUNICATION

- Accueil
- Relation aux habitants et aux publics
- Relation aux partenaires
- Communication

## MÉDIATION ET ACTION CULTURELLE

- Programmation culturelle
- Accueils de groupes
- Formations du public et des partenaires

## RESSOURCES DOCUMENTAIRES

- Politique documentaire
- Traitement des collections
- Valorisation / éditorialisation

## PATRIMOINE ÉCRIT, ICONOGRAPHIQUE ET AUDIOVISUEL.

## LIEUX ET ESPACES DE LA BIBLIOTHÈQUE

- Projets de construction et de réaménagement
- Gestion technique, réglementation et sécurité
- Gestion du matériel



**MINISTÈRE  
DE LA CULTURE**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

**Direction générale des médias  
et des industries culturelles**