



© Vincent Algrain

dans un soutien précis pour aider la bibliothèque à affronter les changements imposés par le décret en matière de médiation ou de participation.

L'inspecteur peut jouer un rôle de traducteur entre bibliothécaire et Collège pour assurer une compréhension correcte de la mise en œuvre du décret par les deux parties. ■

9 LES « APPUIS » AUX MISSIONS DES BIBLIOTHÉCAIRES

9.1 LES FORMATIONS

9.1.1 Situation actuelle

Le Service de la Lecture publique ainsi que les opérateurs d'appui des provinces, la Fédération interdiocésaine des bibliothécaires et bibliothèques catholiques (FIBBC) et l'Association professionnelle des bibliothécaires et documentalistes (APBD) ont développé de nombreuses formations pour les bibliothécaires. Différentes formations sont publiées dans une brochure semestrielle éditée par le SLP et intitulée *Calendrier des formations*. Elle reprend les formations proposées par le Service, mais aussi des formations émanant d'autres organismes, directement liés à la lecture publique (comme les opérateurs d'appui ou les ORUA^[30]) ou non. Ce programme semestriel de formations s'adresse « au personnel dirigeant des bibliothèques, aux bibliothécaires, aux animateurs, coordinateurs de projets, etc., travaillant dans ou avec les bibliothèques ; à toute personne travaillant dans le secteur socioculturel et portant un intérêt particulier à la lecture publique »^[31].

Les thèmes proposés ont évolué ces dix dernières années. Le programme des formations qui était presque exclusivement « technique » est passé à un calendrier plus varié visant à aider le bibliothécaire à répondre aux exigences actuelles de la législation. Les formations sont en lien direct avec les nouvelles « missions » des bibliothécaires : plan quinquennal de développement, management d'équipe, gestion de projets, compétences transversales, animations et publics, Web 2.0 et TIC, séminaires d'échange de pratiques et d'expériences, ainsi que des formations sur des thèmes plus « classiques » comme la politique documentaire.

9.1.2 Avis des opérateurs sur les formations

Les opérateurs sont en général satisfaits des thèmes proposés dans le catalogue des formations. Il change régulièrement, ce qui est apprécié.

Toutefois :

→ beaucoup de bibliothécaires ayant répondu à

l'enquête en ligne soulèvent un problème d'ordre pratique. En effet, nombre de bibliothécaires (25 % des répondants au Mesydel) estiment qu'il est difficile de trouver une place à ces formations ;

- les bibliothécaires ayant répondu au Mesydel souhaitent que certains sujets soient davantage développés. Les thèmes suivants sont cités : nouvelles technologies de l'information (réseaux sociaux, tablettes, liseuses, informatique...), marketing et communication des événements de la bibliothèque, gestion d'équipe et de conflit, ainsi que gestion de projet ;
- certains se sentent aussi démunis par rapport à l'évaluation et souhaiteraient des modules de formation plus approfondis sur ce sujet, avec notamment la possibilité de se former en équipe ;
- certains regrettent qu'il n'y ait presque plus de formations théoriques sur la littérature ;
- un autre point concerne le nombre d'heures de formation exigées par la législation. L'arrêté d'exécution [article 9, § 3] prévoit que « chaque membre du personnel subventionné doit consacrer un minimum de 125 heures par période de cinq ans à des formations professionnelles », ce qui représente un temps important. Dans les petites équipes de 1,5 ou 2 ETP (qui représentent tout de même 25 % des répondants au Mesydel), le temps est difficile à trouver, car le bibliothécaire privilégie le service à ses usagers : il faut tenir les heures d'ouverture. D'une part, dans les petites équipes, il est parfois difficile de se faire remplacer lors d'une journée d'absence, d'autre part, il est presque impossible de former l'ensemble de l'équipe. Le bibliothécaire parti en formation doit alors former son ou ses collègues lui-même ;
- un grand nombre de bibliothécaires ont aussi souhaité participer à des séances d'échange d'expériences, comme cela a déjà été proposé par le Service de la Lecture publique, notamment dans le cadre des projets pluriannuels de développement de la Lecture ou, plus récemment, dans le cadre de séminaires d'échanges de pratiques et d'expériences. Ils estiment que le principal apport des formations est justement cette rencontre avec des collègues pour échanger les pratiques. **Davantage de séances spécifiquement consacrées seraient donc bénéfiques ;**

[30] Organisations représentatives d'utilisateurs agréées.

[31] *Calendrier des formations du SLP*, 2^e semestre 2014, p. 1.

→ les bibliothécaires issus de milieux ruraux ont souhaité **plus de décentralisation dans l'organisation des formations**. La distance géographique représente un frein, parfois même en termes de coûts du transport.

9.1.3 À clarifier

Un écho est apparu à propos du type de formation reconnu par le Service de la Lecture publique comme faisant partie des 125 heures imposées. **Certains pensent erronément que ces heures doivent être prestées à des formations organisées par le Service de la Lecture publique**. Or les bibliothécaires qui se sont inscrits à des formations proposées par d'autres secteurs voient bien ces heures comptabilisées dans les 125 heures prévues par la législation. **Une communication plus claire sur les formations accessibles et reconnues semble, dès lors, nécessaire**. Actuellement, le *Calendrier des formations* reprend l'information suivante : « Toutes les formations proposées dans ce programme sont reconnues par la Fédération Wallonie-Bruxelles et peuvent donc être prises en compte dans le cadre de l'obligation légale de formation continuée. » Cette phrase est la garantie que les formations reprises dans la brochure sont valorisables dans les 125 heures ; elle n'exclut en rien le fait de valoriser d'autres formations utiles au métier de la personne qui les suit.

9.2 RÔLE DE L'INSPECTION

9.2.1 Accompagnement

Le Service général d'Inspection de la Culture intervient « avant et pendant la conception du plan quinquennal ainsi que tout au long de la mise en œuvre de celui-ci, l'inspecteur accompagne l'opérateur selon sa demande, en fonction de ses besoins en matière de méthodologie propre à l'évaluation. En tant que membre du Conseil de Développement de la lecture, l'inspecteur participe à ces travaux en direct ou en différé »³².

Quelques précisions du SLP :

Ce que dit la législation concernant le rôle de l'Inspection :

Article 14, § 2, du décret : « Le Service général d'Inspection de la Culture collabore au proces-

sus d'évaluation continue organisé avec les opérateurs reconnus, en vue de les aider à intégrer leur action dans le développement du Réseau public de la Lecture, de vérifier avec eux la réalisation du plan quinquennal de développement.

Il valide le dispositif d'évaluation de chaque opérateur dans la perspective de l'aide à la décision et à la gestion de l'action telle que programmée dans le plan quinquennal de développement. »

Article 15, a° à d°, du décret : « Le Gouvernement arrête la procédure d'évaluation dans le respect des règles suivantes :

a° l'évaluation continue du plan quinquennal de développement est réalisée par l'opérateur conformément aux articles 10 et 11 en concertation avec le Service général d'Inspection de la Culture ; l'opérateur transmet celle-ci aux services du Gouvernement selon la périodicité définie dans le plan quinquennal de développement.

Il en va de même à l'issue de l'exécution du plan de développement : l'opérateur adresse aux services du Gouvernement un rapport général d'exécution et le plan quinquennal de développement qu'il a établi pour la période suivante ; b° dans le cadre de l'évaluation continue, si[,] lors d'une phase de réalisation de celle-ci, l'évaluation conclut à ce que les objectifs fixés ne sont plus poursuivis par l'opérateur, le contenu de l'évaluation est transmis au Conseil des Bibliothèques publiques. Le Service général de l'Inspection de la Culture y joint un avis. Le Conseil entendu, les services du Gouvernement s'en réfèrent alors à la procédure prévue au chapitre V ;

c° au terme de chaque période quinquennale, le maintien de la reconnaissance fait l'objet d'une décision du Gouvernement basée sur l'évaluation effectuée à l'issue de la période et sur les avis du Conseil des Bibliothèques publiques et du Service général d'Inspection de la Culture ; d° l'avis du Service général de l'Inspection de la Culture et l'avis du Conseil des Bibliothèques publiques sont transmis au Gouvernement pour décision. »

L'article 8, 3°, de l'arrêté prévoit la participation d'un représentant de l'Inspection au jury de sélection permettant à un membre du personnel

d'un opérateur d'être « réputé qualifié ».

L'article 13 de l'arrêté prévoit la présence d'un représentant de l'Inspection au Conseil de développement de la lecture de chaque opérateur.

Les **articles 16, 18 et 19 de l'arrêté** précisent les délais donnés à l'Inspection pour assumer le rôle qui lui est donné par l'article 15 du décret.

Les Inspecteurs ont donc un rôle important à jouer en matière de conseil aux opérateurs locaux. Sur le terrain, cette tâche est effectuée de manière variée selon la demande des opérateurs, mais aussi en fonction de la sensibilité des différents Inspecteurs et de leur charge. En effet, les profils des Inspecteurs diffèrent : certains proviennent du milieu des centres culturels, de la fonction publique, etc. Il n'y a aucun bibliothécaire parmi les Inspecteurs. Par ailleurs, il existe des Inspecteurs référents pour chacune des matières culturelles, un spécialiste du décret qui appuie ses collègues lorsqu'ils éprouvent des difficultés à propos d'un secteur culturel. Deux Inspecteurs sont référents pour la Lecture publique. On observe aussi que les Inspecteurs changent régulièrement de territoire d'action.

Sur le terrain, il existe une **grande diversité de situations** : certains opérateurs ont développé une relation de confiance avec leur Inspecteur, même si celui-ci n'est pas toujours nécessairement un référent. Certains Inspecteurs sont toujours présents au Conseil de développement de la Lecture alors que d'autres ne s'y rendent pratiquement jamais.

Les Inspecteurs ont aussi une mission de relation avec le PO. Dans certains cas, ils sont l'interface entre le politique et le bibliothécaire, ils doivent préciser, expliquer les spécificités du décret au politique. Dans d'autres cas, ils représentent l'administration de la Fédération Wallonie-Bruxelles qui fait appliquer le décret.

Par ailleurs, **les Inspecteurs sont en quelque sorte les garants du processus d'évaluation dont l'opérationnalisation est entre les mains des opérateurs locaux.**

9.2.2 Contrôle

Les Inspecteurs ont également un rôle de « contrôle », qui, parfois, entre en contradiction

avec le rôle de conseil. L'Inspection est, en effet, amenée à rendre un avis à propos de la demande de reconnaissance des opérateurs, tout comme le Conseil des bibliothèques publiques. Ces deux avis sont ensuite transmis au ministre pour décision. Le rôle de l'Inspection est donc en quelque sorte « double », ce qui n'est pas toujours évident : les Inspecteurs doivent valider le travail d'un opérateur qu'ils ont accompagné tout au long du processus.

9.2.3 Référentiel commun

Enfin, *l'entrée en application du décret a nécessité de nombreuses réunions et la construction d'un référentiel commun entre les Inspecteurs ainsi qu'avec le Service de la Lecture publique*, le référentiel du décret de 2009 étant très différent de celui du décret précédent. Parfois, ce processus qui est lié à la nouveauté de la démarche a entraîné une zone de « flou » pour les acteurs du terrain.

9.3 MUTUALISATION ET RÔLE DES OPÉRATEURS D'APPUI

9.3.1 Missions des opérateurs d'appui

La mutualisation vise toutes les pratiques de coopération des bibliothèques entre elles. Elle est au cœur des missions des opérateurs d'appui. En effet, ceux-ci sont en charge, comme repris à l'article 4, § 1^{er}, de l'arrêté, de :

- la gestion d'un catalogue collectif ;
- la logique de mise en réseau des opérateurs directs ;
- la logique de mise en réseau des opérateurs et des partenaires ;
- la coordination de la gestion des collections des opérateurs directs ;
- l'apport d'une aide à la gestion des collections encyclopédiques ;
- l'aide pédagogique et logistique aux opérateurs directs à la rédaction des PQD ;
- la proposition des programmes de formation.

Il s'agit, ici, des missions théoriques prévues dans le décret, car **certaines sont à la source de difficultés pour les opérateurs d'appui**. Ces éléments ont été mis en évidence lors du *focus group* les réunissant. Parmi les difficultés, ils identifient :

- **les missions en lien avec la gestion des collec-**

^[32] L'évaluation continue des plans quinquennaux de développement, Outil bibliothèque.

tions, qu'il s'agisse de la gestion des collections des opérateurs directs ou de la gestion de celles des opérateurs directs gérant des collections encyclopédiques au profit des opérateurs directs et usagers d'un territoire plus large que le leur ;

- **la mise en réseau des partenaires** via l'opérateur d'appui n'est pas toujours réalisable en pratique, notamment lorsque l'opérateur d'appui relève du pouvoir communal.

9.3.2 Mutualisation réussie

- Un exemple de mutualisation réussie de gestion collective des collections est **l'élagage et l'envoi des documents vers la Réserve centrale à Lobbes**.
- Une autre réussite est la mise en place des catalogues collectifs. Il s'agit d'une opportunité qui permet d'activer le prêt interbibliothèques et de mutualiser le catalogage. **Le catalogue collectif et le prêt interbibliothèques qui y est associé sont un succès du point de vue de la mutualisation.** Le décret a été le moteur, notamment en obligeant les opérateurs d'appui à mettre en place de tels catalogues, même si cette démarche avait déjà été initiée dans certains endroits avant le décret.

En termes de mutualisation, **le catalogue collectif est un avantage pour tous les bibliothécaires qui l'utilisent.** Il est aussi un plus pour les lecteurs. **Par contre, il ne facilite pas forcément la vie des bibliothécaires.** À travers l'enquête Mesydel, on observe que les avis sont mitigés : du gain de temps énorme, parfois déjà réinvesti ailleurs, au gain de temps nul à cause de l'encodage des données ou des recherches à effectuer pour les usagers. En outre, **il existe un vrai débat quant au coût de ce catalogue.** Certaines provinces offrent ce service gratuitement aux opérateurs, d'autres pas (cf. supra). Le prix constitue parfois un obstacle qui empêche certaines bibliothèques d'obtenir une catégorie plus élevée que la 1, bien qu'elles en remplissent les autres critères. **Le portail informatique Samarcande** du Service de la Lecture publique a également contribué à instaurer une logique de réseau, même si son efficacité opérationnelle est parfois critiquée.

- **La logique de réseau a été encouragée par le décret**, notamment via **les formations obligatoires** en donnant l'occasion aux bibliothécaires de se rencontrer.

- **Certains opérateurs d'appui organisent des réunions mensuelles** pour partager des informations et échanger des bonnes pratiques. Parfois, ces réunions s'adressent exclusivement aux bibliothécaires en chef, parfois des réunions sont organisées à destination du personnel chargé des animations.

- **Dans certains cas, la logique de réseau existait déjà avant le décret, mais elle a été renforcée.** Certains organisent des activités communes entre plusieurs opérateurs afin, notamment, de diminuer le coût financier.

9.4 DEMANDES SUPPLÉMENTAIRES

Les opérateurs locaux sont demandeurs de plus d'échanges de pratiques et d'expériences entre bibliothèques (pas uniquement en passant par l'opérateur d'appui), par exemple à travers la mise en place de tables de discussion autour de thèmes choisis par les bibliothécaires. **Ces pratiques qui émergent des opérateurs locaux pourraient d'ailleurs être reconnues comme des heures de formation** (cf. supra). Certains bibliothécaires suggèrent de *mutualiser les animations* et de *communiquer les idées aux autres bibliothèques*, notamment par des séances de partage d'expériences qui seraient reconnues dans les heures de formation.

La mutualisation est aussi demandée en ce qui concerne les tâches administratives.

Moins fréquemment, **il existe aussi des formes de mutualisation avec d'autres organismes du territoire**, principalement le centre culturel ou des services communaux (par exemple, des outils de communication communs ou des locaux communs). **Cette forme de mutualisation pourrait être davantage encouragée.**

Enfin, *certains regrettent qu'il n'y ait pas d'échanges avec les bibliothèques universitaires* qui disposent parfois d'outils plus performants. ■



© Katherine Longly

Conclusion

Les opérateurs se sont montrés prolixes : ils ont participé de façon particulièrement engagée aux différents exercices qui leur étaient proposés dans le protocole d'évaluation. **C'est d'autant plus remarquable vu les incertitudes découlant des prises de position récentes des autorités politiques de la Fédération.**

Le décret de 2009 accompagne et renforce un processus qui était engagé depuis plusieurs années. Il est particulièrement intéressant d'observer ces processus en cours qui transforment à la fois les modes d'action des bibliothécaires et les mailles culturelles locales :

- **réflexivité des opérateurs** qui sont invités à réfléchir à leurs actions en tenant compte des réalités locales ;
- **initiation d'une logique de projet**, où le processus compte plus que ce qui se trouve concrètement dans le plan.

Le décret a engendré une dynamique qui produit ses effets sur le terrain, au sein de la bibliothèque

et au niveau du territoire local. Ces effets sont visibles à différents égards (même s'ils sont difficilement quantifiables) : au niveau des partenariats, au niveau de la diversité des activités menées par les bibliothèques, au niveau de la diversification des publics touchés par les actions et des objectifs visés par ces dernières, au niveau du positionnement de la bibliothèque dans le pôle culturel local.

Les changements impulsés mettent cependant les opérateurs sous pression : ceux-ci demandent de disposer de temps pour s'approprier complètement le nouveau cadre et le traduire dans les réalités locales. Cet effort de contextualisation peut se révéler particulièrement difficile en milieu rural, pour peu que les possibilités de développer des partenariats soient rares et les équipes limitées. Les Inspecteurs, pour leur part, conscients des difficultés de terrain, rappellent aux opérateurs qu'ils doivent prendre le temps de s'approprier le décret, quitte à réduire leurs ambitions au niveau des ressources qu'ils peuvent mobiliser. **La mutualisation des moyens produit ses effets, et les opérateurs sont demandeurs de renforcer les dynamiques de soutien entre opérateurs et de partage d'expériences.** ■