

Remerciements

Je tiens à remercier ici Marie-Madeleine Saby, qui a accepté d'encadrer ce mémoire et a su guider ma réflexion par ses remarques et ses conseils avisés.

Mes remerciements les plus chaleureux vont également à toute l'équipe de la Délégation aux relations internationale de la BnF, qui s'est toujours montrée accueillante et disponible, et qui m'a encouragée et soutenue tout au long de ce travail.

Je remercie enfin toutes les personnes, à la BnF et dans des institutions extérieures, qui ont contribué à ce travail par les entretiens qu'elles ont bien voulu m'accorder et qui ont toujours été riches d'enseignements et de réflexions nouvelles. Je remercie tout particulièrement Luc Raynard et Jérémie Desjardins pour l'intérêt qu'ils ont manifesté envers ce travail et les encouragements qu'ils m'ont prodigué.

Enjeux et modalités d'une politique de formation internationale en bibliothèque : l'exemple de la Bibliothèque nationale de France

Résumé :

La Bibliothèque nationale de France propose depuis plusieurs années une offre spécifique de formation à destination des professionnels étrangers. Ce mémoire fournit une évaluation du système actuel et des pistes d'évolution pour une politique cohérente et lisible et pour des méthodes pédagogiques adaptées aux besoins d'un public étranger.

Descripteurs :

Bibliothèque nationale de France ** Coopération internationale

Bibliothèques ** France ** Coopération internationale

Bibliothèques ** Personnel ** Formation

Coopération entre bibliothèques

Culture et relations internationales

Toute reproduction sans accord express de l'auteur à des fins autres que strictement personnelles est prohibée.

Issues and modalities of an international training policy in libraries: the example of the Bibliothèque nationale de France

Abstract :

The Bibliothèque nationale de France has a specific training offer in favor of foreign librarians. This study aims to assess the current structure and to give some suggestions in order to develop into a more comprehensive and strategic training policy and to offer a teacher training well-adapted to the specific needs of a foreign audience.

Keywords :

Bibliothèque nationale de France ** International cooperation

Libraries ** France ** International cooperation

Libraries ** Employees ** Training of

Library cooperation

International relations and culture

Sommaire

INTRODUCTION.....	7
PARTIE 1- ANALYSE DE L’EXISTANT : L’OFFRE DE FORMATION INTERNATIONALE DE LA BNF.....	13
1. LES STAGES INDIVIDUELS	13
1.1. <i>La sélection des candidats</i>	13
1.2. <i>Volumétrie et profils des stagiaires</i>	14
1.3. <i>Un stage spécifique : le Séjour Culture du programme Courants</i>	15
2. LES STAGES COLLECTIFS	16
2.1. <i>Historique et objectifs de l’offre</i>	16
2.2. <i>Les stages thématiques</i>	18
2.3. <i>Les stages en conservation</i>	20
2.4. <i>Les formations dans le pays</i>	22
3. LE PROGRAMME PROFESSION CULTURE	23
3.1. <i>Historique du programme</i>	23
3.2. <i>Présentation du programme à la BnF</i>	24
3.3. <i>Profils et travaux des pensionnaires</i>	25
PARTIE 2- LA FORMATION DES PROFESSIONNELS ÉTRANGERS : ENJEUX STRATÉGIQUES ET PÉDAGOGIQUES.....	28
1. LES OBJECTIFS D’UNE POLITIQUE DE FORMATION INTERNATIONALE	28
1.1. <i>Le rayonnement</i>	29
1.2. <i>La coopération</i>	31
1.3. <i>Le partenariat</i>	33
2. CONSTRUIRE UN DISPOSITIF DE FORMATION POUR UN PUBLIC ÉTRANGER : PROBLÉMATIQUES SPÉCIFIQUES.....	36
2.1. <i>Définir le projet de formation</i>	36
2.2. <i>Constituer le groupe des stagiaires</i>	39
2.3. <i>Adapter les méthodes pédagogiques</i>	41
2.4. <i>Faire le choix d’une option linguistique</i>	44

PARTIE 3- PROPOSITIONS ET RECOMMANDATIONS : OPTIMISER LE DISPOSITIF DE FORMATION	47
1. ORGANISER	48
1.1. <i>Le dispositif de communication</i>	48
1.2. <i>La logistique interne</i>	49
1.3. <i>Les procédures de sélection</i>	51
2. ANIMER	54
2.1. <i>Les contenus de formation</i>	54
2.2. <i>L'ingénierie pédagogique</i>	56
2.2.1. <i>Développer les partenariats</i>	56
2.2.2. <i>Personnaliser les parcours de formation</i>	58
2.2.3. <i>Privilégier les missions de formation</i>	59
2.3. <i>Le formateur</i>	60
2.3.1. <i>Expert ou pédagogue ?</i>	60
2.3.2. <i>Bibliothécaire et formateur</i>	62
2.3.3. <i>Vers une institutionnalisation de la fonction formation</i>	63
3. EVALUER	65
3.1. <i>Analyser les besoins</i>	66
3.1.1. <i>L'évaluation prédictive</i>	66
3.1.2. <i>L'évaluation diagnostique</i>	68
3.2. <i>Opérer un suivi à long terme</i>	69
3.2.1. <i>Garantir la continuité des plans de formation</i>	69
3.2.2. <i>Vérifier les acquis opérationnels</i>	71
3.2.3. <i>Renforcer l'effet réseau</i>	72
CONCLUSION.....	76
BIBLIOGRAPHIE.....	79
TABLE DES ANNEXES.....	85

Introduction

Si le décret de création fixe clairement les missions internationales de la Bibliothèque nationale de France¹, c'est à partir des années 2000 que l'action internationale devient une composante à part entière de la politique de l'établissement : « l'international est pensé désormais en termes d'orientations, de stratégie, de moyens »². La politique internationale a été inscrite comme priorité au projet d'établissement, sous le chapitre « organiser et développer l'action internationale » : « Pour développer son rayonnement à l'échelle internationale, la Bibliothèque s'est engagée dans une politique qui s'appuie sur un certain nombre de priorités géographiques et les décline en projets spécifiques »³.

La BnF⁴ coopère ainsi étroitement avec les pays de l'espace francophone, son ère naturelle d'influence, ainsi qu'avec les pays engagés dans la construction européenne, qui sont souvent des partenaires privilégiés. Mais l'action internationale de la BnF s'ouvre dorénavant à de nouveaux espaces tels l'Amérique latine ou l'Asie du Sud-est, pouvant également devenir le terrain d'exercice des actions de coopération et de partenariat menées par l'établissement.

Ces priorités géographiques déterminent des actions différenciées en fonction des pays considérés. Les relations de la BnF avec les institutions de l'espace francophone s'organisent selon deux axes principaux : le développement des ressources en français sur les réseaux de communication internationaux, la professionnalisation des bibliothèques et des institutions patrimoniales dans les pays de la francophonie politique. Avec ses partenaires européens, la BnF est engagée dans des projets de recherche, conduits dans le cadre de la CENL (Conférence des directeurs de bibliothèques nationales européennes), de LIBER (Ligue des bibliothèques européennes de recherche) ou du CERL (Consortium des

¹ L'article 2 de ce décret stipule : « [La Bibliothèque nationale de France] participe à l'activité scientifique nationale et internationale. [...] Elle coopère avec d'autres bibliothèques et centres de recherche et de documentation français ou étrangers, notamment dans le cadre des réseaux documentaires. ». Et son article 3 dispose : « A la demande du ministre chargé de la culture, du ministre des affaires étrangères ou du ministre chargé de la coopération, la Bibliothèque nationale de France participe, dans les domaines relevant de sa compétence, à l'élaboration et à la mise en œuvre des règles nationales, des règles communautaires et des accords internationaux, ainsi qu'à la représentation de la France dans toute instance internationale. ».

² Discours du président de la Bibliothèque nationale de France, Jean-Noël Jeanneney, prononcé le 24 septembre 2004 à l'École française de Rome.

³ BIBLIOTHEQUE NATIONALE DE FRANCE. *Projet d'établissement : 2001-2003*. [Délégation à la stratégie]. [Paris] : Bibliothèque nationale de France, 2001, p. 9.

⁴ Bibliothèque nationale de France.

bibliothèques de recherche européennes). On citera à titre d'exemple, le projet MACS⁵, visant à garantir un accès multilingue aux catalogues de bibliothèques, ou le projet très récent de bibliothèque numérique européenne.

Par ailleurs, la BnF assure une participation active dans les instances internationales (IFLA⁶, UNESCO⁷, consortium internationaux, etc.) et assoit son ouverture aux autres bibliothèques du monde sur une tradition d'échanges culturels (organisation de manifestations culturelles internationales, prêt d'œuvres aux expositions à l'étranger, etc.).⁸

Enfin, l'accueil et la formation de professionnels étrangers constituent des actions transversales, communes à l'ensemble des partenaires de la BnF, quel que soit le secteur géographique considéré. Le projet d'établissement met ainsi l'accent sur le volet formation, décisif dans l'objectif d'accroître le rayonnement de la BnF : « les principales innovations concernent les accueils de longue durée de chercheurs ou de professionnels étrangers, une offre plus cohérente de stages de formation, le développement de la mise à disposition de l'expérience et des compétences de la BnF à l'échelle internationale »⁹. La formation occupe en effet une position de premier ordre, dans le champ des relations internationales menées par les bibliothèques françaises. C'est cette prééminence que souligne Michel Melot dans son intervention sur « la coopération internationale dans le domaine des bibliothèques ». Définissant une typologie des relations internationales : la formation et les échanges professionnels ; la construction européenne ; l'aide aux pays du Tiers-Monde ; la défense de la francophonie ; la représentation française à l'étranger ; les relations dues aux collections et à la fourniture de documents ; la promotion des bibliothèques françaises à l'étranger ; les relations intergouvernementales concernant les bibliothèques, il décline ensuite ces catégories par ordre d'importance : « Je commence par [la formation et les échanges professionnels] parce que c'est le seul domaine, me semble-t-il, dans lequel les relations sont un peu structurées et semblent admises comme une activité

⁵ Multilingual access to subjects.

⁶ International federation of library associations : fédération internationale des associations de bibliothécaires et des bibliothèques.

⁷ United nations educational, scientific and cultural organization.

⁸ Pour une présentation plus détaillée de l'activité internationale de la BnF, on se reportera à l'annexe 1.

⁹ BIBLIOTHEQUE NATIONALE DE FRANCE. *Projet d'établissement : 2001-2003, op. cit.*, p. 9.

normale de la bibliothèque, du moins dès qu'elle atteint une certaine dimension »¹⁰. L'intervention de Jean-Claude Annezer, dans ce même séminaire, confirme et renforce d'ailleurs la position de Michel Melot : « La formation est un préalable et une condition de réussite de toute action de développement en partenariat »¹¹.

Une fois posée l'importance des actions de formation internationale, il reste à interroger leur pertinence, leurs objectifs et leurs modalités. Dans le cas précis de la BnF, la question principale porte sur les moyens de réévaluer et de réformer l'offre de formation en direction des professionnels étrangers, afin de l'inscrire dans une politique cohérente, lisible, ciblée et d'optimiser le dispositif pédagogique. La présente étude vise donc à fournir une évaluation et des propositions d'évolution des actions de formation menées par la BnF, à partir d'une réflexion plus générale sur les enjeux d'une politique de formation internationale, et sur les spécificités de l'ingénierie pédagogique appliquée à un contexte international.

Il faut préciser dès maintenant que les apports de cette étude en termes de recommandations et de propositions porteront principalement sur l'ingénierie de formation et les méthodes pédagogiques. C'est le point de vue du formateur qui sera délibérément privilégié ; les enjeux politiques et stratégiques sont en effet très difficiles à infléchir, notamment parce qu'ils sont dictés par les autorités de tutelle de la BnF (Ministère de la culture et de la communication et Ministère des affaires étrangères). Certains aspects de ce sujet débordent le cadre bibliothéconomique et relèvent d'une dimension politique essentielle, sur laquelle il ne nous appartient pas d'intervenir, mais qui fera néanmoins l'objet d'analyses spécifiques.

Il faut également préciser que la perspective comparatiste a été abordée seulement partiellement, dans la mesure où elle pouvait nourrir la réflexion particulière menée sur la politique internationale de la BnF. Elle a quelquefois été intégrée au corps du mémoire ; elle constitue aussi la matière de synthèses placées en annexes¹². Ce ne sont là que des éléments d'informations, sans aucune

¹⁰ MELOT, Michel. « Les politiques de coopération ministérielles et locales ». In FÉDÉRATION FRANÇAISE POUR LA COOPÉRATION DES BIBLIOTHÈQUES, DES MÉTIERS DU LIVRE ET DE LA DOCUMENTATION. *La coopération internationale dans le domaine des bibliothèques* : actes du séminaire tenu à Sèvres, Centre international d'études pédagogiques, 8-9 mars 1995. [Paris] : FFCB, 1996, p. 9.

¹¹ ANNEZER, Jean-Claude. « Formation et information professionnelles ». In FÉDÉRATION FRANÇAISE POUR LA COOPÉRATION DES BIBLIOTHÈQUES, DES MÉTIERS DU LIVRE ET DE LA DOCUMENTATION. *La coopération internationale dans le domaine des bibliothèques*, op. cit., p. 72.

¹² Cf. annexes 3 et 4.

prétention d'exhaustivité. En effet, la connaissances des politiques internationales menées par les bibliothèques françaises ou par les bibliothèques nationales étrangères, pour être complète, devrait donner lieu à une enquête méthodique et systématique, qui constitue un sujet d'étude à part entière, et qui n'est donc pas l'objet de ce mémoire.

Par ailleurs, l'objectif était de porter la comparaison sur des structures similaires à la BnF, par leur statut ou leurs champs d'activités. C'est pourquoi nous avons mis l'accent sur les structures institutionnelles, sans ignorer pour autant le dynamisme des associations professionnelles dans le domaine des relations internationales. L'association des professionnels de l'information et de la documentation (ADBS) a ainsi inscrit sa volonté de développer les relations internationales dans la charte qu'elle a adoptée en 1996 : « L'association doit s'impliquer [...] de façon volontariste dans la défense de la langue française comme dans la coopération internationale. A cet égard, le partenariat avec les associations professionnelles étrangères ou internationales doit être considéré comme un axe prioritaire du développement »¹³.

S'agissant d'éléments de définition maintenant, il faut préciser que nous employons le vocable « formation » dans une acception très globale, proche de la notion d'accueil. Nous regroupons ainsi sous le terme d'actions de formation à la fois des dispositifs très structurés, dans lesquels des formateurs professionnels transmettent des savoirs théoriques à un groupe d'apprenants ; des systèmes de tutorat ou d'accompagnement individuel axés sur des contenus de formation beaucoup plus pratiques ; des relations informelles relevant de l'échange d'expériences entre pairs, incluant à la fois des aspects d'apprentissage et de réciprocité. Nous excluons par contre du champ de nos analyses les visites professionnelles ou protocolaires : le concept de formation inclut en effet nécessairement les notions de durée, de contenu bibliothéconomique et d'apprentissage.

Par ailleurs, la présente étude ne traitera que des formations assurées en présentiel, sans prendre en compte la formation à distance *via* la mise à disposition de documents pédagogiques sur le site Internet de la BnF. La rubrique de ce site

¹³ Cité par KERIGUY, Jacques. « Les bibliothèques françaises dans le monde ». In AROT, Dominique (dir.). *Les bibliothèques en France : 1991-1997*. Paris : Éd. du Cercle de la librairie, 1998, p. 267-278.

consacrée aux informations professionnelles relève d'ailleurs davantage d'un processus d'information que d'un véritable dispositif de formation : « Dans un dispositif de formation, le stagiaire s'approprie un nouveau savoir, et le formateur est en mesure d'évaluer l'intégration de cet acquis. Dans le cas d'un processus d'information, du savoir est mis à disposition de « l'apprenant », par le biais d'un cycle de conférences, d'ouvrages mis à disposition, de serveurs Web, de commentaires glanés dans les couloirs ou récupérés sur des listes de diffusion électroniques, etc. Chacun utilise les sources d'information qui lui sont utiles et en use à sa guise, mais nul ne peut évaluer ce qu'il a appris et dans quelle proportion. Ce qu'il en aura retenu, l'usage qu'il en fera, tout cela reste des données personnelles »¹⁴.

Cette étude se limitera également à la problématique de la formation continue, que Bertrand Calenge définit ainsi, par opposition à la formation initiale : « Dans la formation initiale, même conçue en alternance avec un emploi d'affectation, le stagiaire est placé en situation d'apprenant : il peut se référer à son poste, acquérir les outils du praticien, mais toujours en construisant son identité professionnelle. Dans la formation continue, l'agent apprend à resituer ses connaissances et acquis professionnels dans une perspective nouvelle, mais en disposant déjà de ces acquis. Dans la formation initiale, on part d'un projet modélisé auquel on tente de faire participer le stagiaire ; dans la formation continue, on part des réalités professionnelles des agents pour les aider à progresser dans leur spécialité »¹⁵. La logique de la formation continue relève ainsi à la fois de « l'adaptation aux systèmes de travail » et de « l'anticipation des évolutions des activités des bibliothèques »¹⁶.

Corrélativement à la notion de formation, d'autres termes seront ici employés spécifiquement pour désigner les acteurs du dispositif de formation : le terme d'organisateur réfère ainsi à l'ingénierie logistique, celui de responsable pédagogique à l'ingénierie de formation, c'est-à-dire au processus de construction du dispositif, et celui de formateur à l'ingénierie pédagogique, c'est-à-dire aux méthodes d'animation et d'apprentissage. Les bénéficiaires des actions de

¹⁴ HECQUARD, Françoise, MIRIBEL, Marielle de. *Devenir bibliothécaire-formateur : organiser, animer, évaluer*. Paris : Éd. du Cercle de la librairie, 2003, p. 37-38.

¹⁵ CALENGE, Bertrand. « A quoi former les bibliothécaires, et comment ? ». *BBF*, 1995, n° 6, p. 42.

¹⁶ KOENIG, Marie-Hélène. « La formation continue dans les bibliothèques : émergence d'une fonction ». *BBF*, 1993, n° 4, p. 26.

formation seront désignés indifféremment par les termes de stagiaires, de participants ou d'apprenants.

Afin de répondre à la problématique énoncée précédemment, ce mémoire proposera d'abord une analyse de l'existant à la BnF, en matière d'actions de formation en direction des professionnels étrangers, complétée par une réflexion plus théorique et plus généraliste sur la définition d'une politique de formation internationale, de ses enjeux, de ses objectifs, et des spécificités induites au niveau de l'ingénierie de formation et de l'ingénierie pédagogique. Cette réflexion servira de base à la formulation de recommandations et de propositions, d'ordre bibliothéconomique et pédagogique essentiellement, déclinées en fonction des principales étapes du dispositif de formation : l'organisation, l'animation et l'évaluation.

Partie 1- Analyse de l'existant : l'offre de formation internationale de la BnF

1. Les stages individuels

1.1. La sélection des candidats

La BnF répond au cas par cas et selon la disponibilité des services sollicités à quelques demandes de professionnels étrangers portant sur des stages individuels. Les deux principaux critères de sélection sont une bonne connaissance de la langue française et le développement de compétences en rapport direct avec les missions des bibliothèques nationales. En effet, les demandes considérées comme recevables proviennent exclusivement de bibliothèques nationales ou de grandes bibliothèques de recherche dont la vocation intellectuelle et scientifique est proche de celle de la BnF. Les demandes émanant d'autres types d'institutions (bibliothèques universitaires, centres de documentation, etc.) sont alors réorientées vers des bibliothèques françaises s'inscrivant dans le même champ de missions et de compétences. Les demandes sont instruites par la Délégation aux relations internationales¹⁷ sur dossier, et doivent comporter une lettre de l'établissement de rattachement du stagiaire, indiquant les objectifs et les résultats attendus du stage. La DRI¹⁸ en effet passe toujours par une médiation institutionnelle (bibliothèque de rattachement du candidat ou services culturels des ambassades françaises à l'étranger) pour l'instruction des candidatures. Par conséquent, la DRI n'accède pas aux demandes de candidats qui, pour des raisons diverses, se trouvent hors institution. Le candidat doit également fournir une lettre de motivation indiquant les points techniques à étudier et les dates désirées.

En dehors de ces demandes ponctuelles portant sur des thématiques précises, la BnF organise également des formations individuelles au bénéfice

¹⁷ La Délégation aux relations internationales (DRI) est une structure transverse rattachée à la présidence et à la direction générale. Elle a pour mission d'élaborer, de coordonner et d'animer la politique internationale de la BnF, en collaboration avec les autres directions et délégations de l'établissement. Elle représente également, en tant que de besoin, l'établissement dans les réunions bilatérales ou multilatérales au plan international.

¹⁸ Délégation aux relations internationales.

d'établissements avec lesquelles elle est liée par des accords de coopération. Dans les pays de l'espace francophone en particulier, la BnF soutient et accompagne plusieurs bibliothèques nationales engagées dans des processus de construction ou de modernisation (Algérie, Maroc, Liban). Les accueils individuels programmés pour les personnels de ces bibliothèques s'inscrivent alors dans le cadre de plans de formation établis sur le long terme, quelquefois à la suite de missions d'expertise réalisées par des agents de la BnF.

1.2. Volumétrie et profils des stagiaires

Les indications volumétriques annuelles sont relativement difficiles à établir, tant la différenciation entre formation initiale et formation continue est parfois ténue. Peut-on regrouper dans une même catégorie, et ainsi exclure le second exemple du champ de la formation professionnelle, une étudiante en littérature et pédagogie accueillie à la BnF dans le cadre d'un stage de perfectionnement linguistique en entreprise, et une étudiante en bibliothéconomie bénéficiant d'une expérience professionnelle antérieure ? C'est donc la notion même de « professionnels », retenue dans cette étude, qui pose des difficultés par son ambiguïté : par exemple, ne retient-on strictement que les professionnels des bibliothèques, ou inclut-on les enseignants, les archivistes ou encore les restaurateurs d'art ?

Selon la position que l'on adopte, les données chiffrées recueillies sont donc très variables. Si l'on se tient à une définition large de la notion de professionnels incluant tous les corps de métier et dans certains cas précis, les élèves bibliothécaires, on obtient une volumétrie très différente d'une année à l'autre, que l'on considère le nombre total de professionnels étrangers reçus en stages individuels, ou la proportion relative des étudiants et des professionnels. A titre d'exemple : 17 professionnels et 16 étudiants en 2000, 3 professionnels et 8 étudiants en 2002, 14 professionnels et 4 étudiants en 2003.

Malgré ces disparités numériques, des constantes se dégagent du profil des stagiaires et des thématiques de formation. Concernant l'origine géographique des stagiaires tout d'abord, deux grands secteurs géopolitiques se dégagent : les pays francophones (le Maghreb en particulier) et les pays d'Europe centrale et orientale.

L'évolution récente (depuis 2003 environ) va d'ailleurs dans le sens d'un accroissement de la part des seconds par rapport aux premiers, en liaison avec l'élargissement de l'Union européenne à ces pays.

Concernant les thématiques des stages ensuite, deux grands ensembles se distinguent. Entre 2000 et 2005, 19 stages individuels ont porté sur l'organisation du dépôt légal et la chaîne de traitement bibliographique des documents. Mais c'est dans le domaine de la conservation et de la restauration que s'inscrit la plus grande part des demandes de formation. Les stagiaires présentent alors deux profils distincts : responsables ayant à mettre en œuvre une politique de conservation ou techniciens spécialisés en restauration. Il est à noter que ces stages portent souvent sur les collections dites « spécialisées » : cartes et plans, estampes et photographies notamment. Soulignons également qu'une structure dédiée à la formation existe depuis 1996 au sein du département de la conservation (Direction des services et des réseaux). Initialement tournée vers la formation interne des personnels de la BnF, l'unité de formation en conservation du Centre technique BnF a ensuite élargi son offre aux professionnels d'autres bibliothèques françaises et étrangères. Elle propose ainsi des stages de perfectionnement, destinés essentiellement aux personnels des métiers d'art et aux conservateurs-restaurateurs en poste dans un établissement public français ou étranger.

1.3. Un stage spécifique : le Séjour Culture du programme Courants

Courants du Monde est un programme d'accueil, de rencontres et de formation de professionnels culturels étrangers, initié par la Délégation au développement et aux affaires internationales du Ministère de la culture et de la communication. Ce programme s'adresse à des responsables ayant une expérience professionnelle confirmée (5 ans ou plus) dans le domaine de la gestion culturelle et justifiant d'une très bonne maîtrise de la langue française à l'oral et à l'écrit. Les deux principaux objectifs de ce programme, tels que définis par le MCC¹⁹, sont de favoriser l'échange des expériences et des savoir-faire entre les responsables culturels français et ceux des pays partenaires, et de promouvoir des coopérations directes entre les opérateurs français et leurs homologues étrangers.

¹⁹ Ministère de la culture et de la communication.

Plusieurs modules sont proposés dans le cadre de ce programme, dont les Séjours Culture. Il s'agit de séjours individualisés d'une durée de deux ou trois semaines permettant aux participants de suivre un programme thématique personnalisé (rendez-vous, visites et accueils dans des établissements culturels), centré sur les méthodes de gestion et d'organisation de la culture en France dans les domaines suivants : action culturelle, arts plastiques, archives, architecture, urbanisme et patrimoine, cinéma, livre et lecture, bibliothèques, musées, cirque, danse, musique, théâtre. De très nombreuses structures culturelles françaises se mobilisent à cette occasion, dont la BnF qui accueille chaque année un ou deux stagiaires dans le cadre de ce programme. Les thématiques de formation sont variées ; à titre d'exemple en 2003 et 2004 : conservation et mise en valeur des fonds anciens, traitement des documents reçus au titre du dépôt légal, indexation RAMEAU.

2. Les stages collectifs

Si les stages individuels obéissent à une logique de réponse à la demande, la BnF s'efforce depuis quelques années d'impulser une véritable politique d'offre en matière de formation des professionnels étrangers. C'est donc dans cette dynamique active et volontariste que des stages collectifs internationaux sont organisés depuis 2001.

2.1. Historique et objectifs de l'offre

La construction d'une programmation annuelle de stages de formation à la BnF pour les professionnels étrangers a ainsi été inscrite comme action nouvelle au projet d'établissement pour les années 2001-2003, dans une optique globale de partage de l'expertise et du savoir-faire de la BnF : « Par son histoire, sa taille, sa place spécifique dans le monde des bibliothèques, la BnF constitue un important pôle de compétences dans des domaines variés : conservation, politique documentaire, documents spécialisés, bibliographie, systèmes d'information, etc. Des actions seront entreprises pour mettre ces capacités d'expertise à la disposition du réseau des professionnels »²⁰. Le projet prévoyait également d'élargir le

²⁰ BIBLIOTHEQUE NATIONALE DE FRANCE. *Projet d'établissement : 2001-2003, op. cit.*, p. 36.

dispositif à d'autres intervenants à partir de 2002. L'initiative de la BnF est d'ailleurs entrée en résonance avec les priorités fixées par le ministère de tutelle dès le début de l'année 2002 : une note de la Direction du livre et de la lecture, adressée à la DRI, stipule ainsi que « le Ministère de la culture et de la communication (Direction du livre et de la lecture) souhaite renforcer son offre de formation et propose, en liaison avec la Bibliothèque nationale de France et la Bibliothèque publique d'information, de mettre en place un stage international des bibliothèques »²¹. En accord avec ces orientations ministérielles, la BnF et la Bpi²² ont donc proposé conjointement un stage collectif international sur le thème des services aux publics dès l'automne 2003. Le programme d'actions 2004-2007 de la BnF réaffirme encore comme priorité la formation des professionnels étrangers, dans le cadre d'une action concertée des établissements français concernés : il prescrit ainsi de « pérenniser l'offre annuelle de stages collectifs internationaux, co-produits avec des partenaires français »²³, dans l'objectif d'organiser et de développer l'action internationale.

La programmation d'un stage international des bibliothèques répondait donc d'abord à un double objectif de valorisation, au sein du paysage français des bibliothèques d'une part, et vis-à-vis du réseau des partenaires étrangers d'autre part : il s'agissait à la fois de mettre en valeur le savoir-faire spécifique de la BnF au sein du catalogue de formations proposées par les bibliothèques françaises à des partenaires extérieurs, et de rendre plus visible, plus systématique et plus cohérente l'offre de formation internationale de l'établissement, tant auprès des bibliothèques étrangères que des services culturels des postes diplomatiques à l'étranger. L'offre de stages collectifs internationaux devait également permettre d'engager des actions nouvelles de coopération, en particulier en direction des zones de solidarité prioritaires et des pays francophones. La formation étant bien sûr un volet important de tout accord de coopération, l'établissement se donnait pour objectif de formuler des offres de formation en fonction des besoins des bibliothèques partenaires et en s'appuyant sur les pôles d'excellence de la BnF. Cette initiative

²¹ Note du 4 février 2002 adressée par le Directeur du livre et de la lecture au Directeur général de la coopération internationale et du développement de la BnF, portant sur l'offre de stages thématiques destinés aux professionnels étrangers des bibliothèques.

²² Bibliothèque publique d'information.

²³ BIBLIOTHEQUE NATIONALE DE FRANCE. *Programme d'actions : 2004-2007*. [Délégation à la stratégie]. [Paris] : Bibliothèque nationale de France, 2004.

nouvelle répondait enfin à un objectif organisationnel interne plus pragmatique : rationaliser le travail des services d'accueil fortement sollicités par des demandes de stages nombreuses et fréquentes.

2.2. Les stages thématiques

C'est dans ce contexte organisationnel et institutionnel que la BnF a organisé en 2001 un premier stage collectif international, conçu comme un stage modulaire de méthodologie et de sensibilisation à des problématiques ciblées, en rapport étroit avec les missions d'une bibliothèque nationale. Trois modules étaient proposés aux candidats : chaîne de traitement bibliographique, services au public, conservation, et politique documentaire, ce dernier module ayant finalement du être annulé faute d'un nombre suffisant de participants. Dès cette première édition du stage international, le profil exigé des stagiaires a été clairement identifié et défini, s'agissant de l'origine géographique, du type d'établissement de rattachement et du niveau de compétences et de responsabilités. Ce stage s'adressait ainsi à des chefs de projets, responsables de collections dans une bibliothèque nationale ou une grande bibliothèque de recherche, en charge d'un projet de construction ou d'aménagement, ou de l'organisation nouvelle de services. La fiche descriptive du stage précisait sans ambiguïté : « Les stages techniques s'adressent à un autre type de public et ne sont pas couverts par la présente offre ». La proposition de stage international était aussi exclusivement orientée vers les bibliothèques de pays en développement ou émergents, en Europe centrale ou orientale, en Afrique, au Moyen-Orient, en Asie ou en Amérique latine. De fait, les participants aux trois modules provenaient presque tous des zones géographiques ciblées : Tunisie, Maroc, Grèce, Cambodge, Dakar, Mayotte, Gaza, Moldavie, Vietnam. Le module portant sur la chaîne de traitement bibliographique constitue un exemple significatif du double objectif assigné à ces formations internationales : coopération et rayonnement. Le stage visait, d'une part, à aider les bibliothèques nationales étrangères en cours d'informatisation à adapter leurs méthodes de traitement bibliographique et, d'autre part, à promouvoir l'utilisation de l'indexation RAMEAU dans la perspective d'un réseau bibliographique francophone. Au titre de la coopération, il s'agissait plus globalement pour les

formateurs de mettre l'expérience de la BnF au service des projets menés par ces bibliothèques : en tenant un rôle de conseil auprès des chefs de projets, pour les aider à mieux cerner leurs besoins et les limites de leurs projets et en proposant aux participants une illustration concrète d'outils et de méthodes applicables dans le cadre de la mise en œuvre de leurs projets, ceci en tenant compte des situations locales dans les pays invités.

Suite au succès du module services au public, conforté par une forte demande de la part des partenaires étrangers, un stage international a été à nouveau organisé sur ce thème, conjointement par la BnF et la Bpi en 2003. A partir de l'assimilation et de la transposition des expériences de la BnF et de la Bpi, ce stage devait permettre aux participants de : définir une offre de services ; concevoir la formation du personnel et des utilisateurs ; organiser et gérer les services aux publics ; mesurer l'impact des actions entreprises et la qualité du service. La collaboration des deux bibliothèques a entraîné une inflexion logique dans le profil des participants : s'il s'agissait toujours de responsables de bibliothèques ou de personnels ayant des fonctions d'encadrement pour l'accueil des publics, ils pouvaient être en poste, soit dans des bibliothèques nationales, soit dans de grandes bibliothèques publiques. Par ailleurs, la fiche de présentation du stage ne mentionnait plus explicitement les pays émergents ou en développement comme priorité géographique : le stage s'adressait donc à un public potentiel élargi.

Cette nouvelle orientation s'est d'ailleurs traduite par des évolutions sensibles dans l'origine géographique des stagiaires, lors des éditions postérieures du stage international : ouverture vers les pays d'Europe centrale et orientale²⁴, vers l'Amérique latine, et surtout vers les pays industrialisés de l'Union européenne (Espagne, Portugal, Italie) qui n'étaient pas représentés auparavant. En 2004 et 2005, le stage international BnF/Bpi a porté sur les ressources électroniques en bibliothèques. Destinés à des responsables de bibliothèques ou à des professionnels de bibliothèques nationales ou de grandes bibliothèques publiques en charge de la gestion ou de la mise en place de projets d'acquisition, de diffusion et de conservation des ressources électroniques, ces deux stages visaient à mieux faire connaître le savoir-faire français à partir de l'expérience de la BnF et de la Bpi et à apporter une aide méthodologique afin d'appréhender les

²⁴ Cette évolution est évidemment à mettre en rapport avec l'élargissement de l'Union européenne à ces nouveaux pays.

enjeux liés au développement des ressources électroniques en bibliothèques (accès, sélection, conservation, services).

2.3. Les stages en conservation

Nous étudions à part les stages internationaux organisés sur le thème de la conservation car ils constituent une offre bien distincte, lisible et pérenne. Le département de la conservation dispose en effet d'une unité dédiée à la formation qui gère l'organisation et la mise en œuvre de ce stage de manière très autonome. C'est de plus une thématique qui est maintenue à chaque session, à l'inverse des stages étudiés précédemment dont la thématique varie en fonction des années.

Le stage en conservation a d'abord constitué, on l'a vu, un module du stage international proposé en 2001. Ce module se donnait un double objectif, de sensibilisation et de méthodologie : il s'agissait à la fois d'initier les responsables d'établissements aux problématiques et enjeux socio-économiques de la conservation et de donner à des chefs de projet ou personnes en charge de bibliothèques des outils méthodologiques pour présenter leur projet et trouver les bons interlocuteurs dans leur pays. Il est à noter, que pour la première édition de ce stage, des professionnels français et étrangers ont été associés, ce qui constitue une exception notable par rapport aux autres stages collectifs internationaux²⁵.

Dépassant le stade de l'initiation aux problématiques générales de la conservation, le programme du stage organisé en 2002, présenté comme une formation de base à la conservation, était plus délibérément orienté vers l'acquisition de méthodes concrètes et pratiques, en matière de techniques de conservation, mais aussi de sensibilisation et de formation des équipes, de programmation et d'économie de la conservation, etc. Là encore, un statut de responsable ou d'encadrant était requis : « en tant que chefs de projets, les candidats ont un pouvoir de décision pour mettre en place un service, ou un centre de conservation, ou une politique de conservation au sein de leur établissement. Ce stage n'est pas destiné à la formation des restaurateurs mais à des responsables conservation »²⁶. Le public ciblé était aussi identifié en termes de priorités géographiques : « professionnels des bibliothèques étrangères chargés de la

²⁵ Trois conservateurs français des bibliothèques universitaires de Toulouse, Poitiers et Strasbourg ont ainsi participé à cette session. Ce point sera étudié plus précisément dans la deuxième partie de cette étude.

²⁶ Extrait de la fiche de présentation du stage.

conservation, en priorité en provenance des pays en voie de développement. Les candidatures en provenance des DOM-TOM²⁷ ou des pays industrialisés sont également les bienvenues »²⁸. Cette précision constitue l'amorce d'un mouvement d'élargissement des secteurs géographiques représentés, qui sera confirmé et renforcé à partir du stage services au public de 2003. La priorité accordée aux pays en voie de développement disparaîtra d'ailleurs dans l'appel à candidature de la session 2004 du stage conservation. Pour la première fois, des stagiaires d'Europe de l'Ouest (Espagne et Belgique) ont ainsi participé à cette session. A cette diversité géographique répond la diversité des métiers représentés : chimistes, responsables de collections photographiques ou de manuscrits, formateurs, etc. Ce stage se distingue aussi par le nombre d'intervenants extérieurs²⁹ sollicités à la fois pour des exposés théoriques et pour des visites d'établissements : Musée Antoine Vivenel de Compiègne et Bibliothèque municipale de Troyes notamment. Cette large ouverture à des partenaires extérieurs se pérennisera d'ailleurs lors de l'édition 2004 du stage international en conservation.

Cette session 2004 a été marquée par plusieurs innovations : une semaine optionnelle, un partenariat avec la Direction des Archives de France, et un accompagnement linguistique en anglais, prévu à l'origine mais qui a finalement du être abandonné pour des raisons budgétaires. Le programme 2004 se composait ainsi de 3 semaines de tronc commun obligatoire et d'une semaine optionnelle pour l'étude approfondie de la conservation d'un support particulier, au choix : les œuvres photographiques, les documents audiovisuels, les manuscrits ou les documents d'archives. Le partenariat avec la DAF³⁰, sensible dans le nouvel intitulé du stage 2004 « conduite d'un projet de conservation des collections de bibliothèques et d'archives », s'est traduit par la participation pédagogique d'intervenants des archives à l'option concernée et par la réservation de quelques places au profit d'archivistes étrangers sélectionnés par la DAF (6 archivistes sur

²⁷ Départements d'outre-mer et territoires d'outre-mer.

²⁸ Extrait de la fiche de présentation du stage.

²⁹ Sont ainsi intervenus à l'occasion de ce stage : l'inspecteur général des bibliothèques, le conservateur chargé du patrimoine à la médiathèque de Troyes, le conservateur du musée Antoine Vivenel à Compiègne, un représentant de la Sous-direction des bibliothèques et de la documentation, une chargée de recherches section textile du Centre de documentation du Laboratoire de recherche des Monuments Historiques, le directeur de la médiathèque de l'agglomération troyenne, le responsable du fonds ancien de la bibliothèque municipale de Toulouse, un restaurateur d'arts graphiques, le directeur du Centre régional de conservation et de restauration des œuvres d'art, un architecte conseil de la Direction du livre et de la lecture, un photographe de la médiathèque de Troyes, la responsable du programme IFLA-PAC.

³⁰ Direction des Archives de France.

un total de 15 stagiaires)³¹. Le projet, initié par la DAF, d'organiser en 2006 un stage international commun bibliothèques/archives sur la conservation, pour renforcer la collaboration des deux institutions sur un programme global, est à l'heure actuelle toujours en discussion.

2.4. Les formations dans le pays

Outre les stages collectifs proposés périodiquement à la BnF, des formations peuvent être organisées ponctuellement par des experts BnF dans le pays demandeur. Cette formule présente l'avantage d'élargir la formation à des équipes entières. Ces stages sont organisés le plus souvent au bénéfice de bibliothèques avec lesquelles la BnF est engagée dans une coopération forte. C'est en particulier le cas de la Bibliothèque nationale du Royaume du Maroc, dont les personnels ont pu bénéficier au début de l'année 2005 d'une formation préparatoire à l'informatisation du catalogue, dispensée par deux experts BnF. La convention de coopération signée entre les deux établissements le 3 décembre 2004 prévoyait en effet que la BnF accompagne et soutienne la création de la BNRM³² par des expertises, des accueils en formation et l'organisation de voyages d'étude.

L'autre cadre privilégié de ces formations dans le pays est la diffusion du langage RAMEAU à l'étranger, dans les pays francophones, mais aussi dans les pays d'Europe de l'Est francophiles. Dans le cadre du projet d'adaptation de RAMEAU en langue roumaine, les personnels de la Bibliothèque nationale de Moldavie ont ainsi pu bénéficier d'un séminaire de formation à l'indexation RAMEAU, dispensé par un expert BnF à l'automne 2004. Ces stages de formation sur place peuvent aussi s'inscrire dans le cadre de réseaux professionnels plus informels, notamment dans les départements spécialisés de la BnF.

³¹ Réciproquement, la BnF participe depuis 2003 à la réalisation d'un module sur le thème de la conservation dans le cadre du stage technique international d'archives organisé par la DAF depuis 1951. Cf. note 126.

³² Bibliothèque nationale du Royaume du Maroc.

3. Le programme Profession culture

3.1. Historique du programme

A la suite du rapport sur l'accueil des professionnels étrangers en France, confié en 2001 à André Ladousse, inspecteur général de l'administration des affaires culturelles, le Ministère de la culture et de la communication a fait du développement de l'accueil et de la formation de professionnels de la culture étrangers une priorité de son action internationale. Une communication de Jean-Jacques Aillagon en conseil des Ministres du 4 février 2004 fait le point sur ce sujet : « J'ai défini deux grandes séries d'actions prioritaires pour mon ministère, en liaison avec les autres départements ministériels concernés, et plus particulièrement le Ministère des affaires étrangères : améliorer les conditions d'accueil et d'exercice en France des artistes et des professionnels étrangers ; accroître et mieux faire connaître notre offre de formation des professionnels étrangers »³³. Au titre de la seconde action, l'accent est porté sur le développement des accueils de longue durée : « Il importe de donner une priorité à l'accueil des professionnels étrangers dans vos établissements. Il est en particulier essentiel que ceux-ci effectuent des séjours de longue durée, afin qu'ils puissent se familiariser profondément avec nos modes de fonctionnement, et qu'en même temps ils apportent de manière utile leur culture et leur regard différent sur nos établissements»³⁴.

C'est donc pour répondre à ces objectifs qu'un nouveau programme d'accueil, Profession culture, a été mis en place en 2003 par le département des Affaires internationales du Ministère de la culture et de la communication, en partenariat avec les établissements publics, institutions culturelles et audiovisuelles, sous tutelle du ministère. La BnF a d'ailleurs dès les origines de ce programme, joué un rôle moteur dans son lancement et son développement³⁵.

³³ Communication de Jean-Jacques Aillagon sur l'accueil et la formation des artistes et des professionnels de la culture étrangers, Conseil des ministres du mercredi 4 février 2004.
[en ligne] <<http://www.culture.gouv.fr/culture/actualites/index-discours.htm>> Consulté le 3 novembre 2005.

³⁴ Note du Ministre de la culture et de la communication du 24 décembre 2002, à l'attention des présidents et directeurs des établissements publics, fixant les grandes orientations pour les années 2003 et suivantes en matière d'action internationale.

³⁵ Les autres établissements publics concernés par ce programme sont : le Centre Georges Pompidou, la Bibliothèque publique d'information, la Cité de la Musique, la Cité des Sciences et de l'Industrie, le Musée du Louvre, le Musée et domaine national de Versailles, l'Opéra national de Paris, le Parc de la Grande Halle de la Villette, le Musée du Quai Branly, le Centre des Monuments nationaux, la Réunion des musées nationaux, l'Institut national de l'audiovisuel, le

3.2. Présentation du programme à la BnF

La BnF se montre soucieuse de respecter à la lettre l'esprit du programme. En ce sens, elle sélectionne non seulement des professionnels des bibliothèques, mais également des chercheurs, afin de concilier respectivement les exigences d'échanges de savoir-faire et de rayonnement intellectuel. La BnF affirme ainsi la singularité du programme Profession culture par rapport à d'autres modalités d'accueil plus formelles et formatrices, tels les différents stages qu'elle propose déjà aux professionnels étrangers. L'accueil dans le cadre de Profession culture se veut être un véritable échange de longue durée, et non une simple prestation de service. Le mot d'ordre de ce programme est en effet la réciprocité des échanges. En ce sens, l'accueil d'un pensionnaire peut constituer une première étape décisive dans le partenariat entre la BnF et une institution étrangère.

Le programme est donc destiné aux chercheurs, artistes, écrivains et aux professionnels, de préférence liés à une institution homologue, dont le thème de la recherche ou de l'étude est en relation avec les collections et services de la BnF, ses travaux scientifiques, ses programmes culturels, ses modes de gestion et ses projets de développement. Les pensionnaires Profession culture doivent proposer un projet solide, basé sur l'échange de connaissances et de savoir-faire, et dont le résultat peut contribuer à renforcer les liens entre la bibliothèque et le pays de provenance. Les principaux éléments considérés au moment de la sélection des pensionnaires concernent tous la réciprocité des échanges : l'intérêt du sujet proposé pour les départements de la BnF ; les propositions de rendu du pensionnaire (publications, événements, etc.) et le rayonnement potentiel de son travail dans son pays d'origine ; l'appartenance du candidat à un établissement avec lequel la BnF a ou projette d'avoir un partenariat approfondi ; l'appartenance du candidat à un pays qui constitue une priorité de la politique étrangère de la France ou de la BnF.

C'est pour garantir l'application de ces principes que la BnF a mis en œuvre une procédure rigoureuse de sélection des candidats. Les services culturels des ambassades de France sont chargés de diffuser l'information sur le programme Profession culture aux établissements professionnels concernés, de recueillir les

Centre national de la danse, l'Institut national du patrimoine, l'Institut national d'Histoire de l'Art.

candidatures et de procéder à une première instruction des dossiers. Dans les cas où des candidatures parviennent directement à la bibliothèque, voire sont sollicitées par celle-ci, l'avis de l'ambassade est cependant recherché. Les dossiers de candidature sont ensuite transmis à la DRI qui complète l'instruction des dossiers en recueillant des suppléments d'informations. Elle contextualise notamment le dossier en fonction des relations que la BnF entretient avec l'établissement ou le pays d'origine des candidats. Elle organise ensuite la sélection des pensionnaires, en concertation avec les départements concernés par les projets proposés.

Une fois sa candidature retenue, le pensionnaire est accueilli à la BnF pour un séjour d'une durée de trois à neuf mois. Il bénéficie d'une bourse mensuelle et d'une offre d'hébergement. Il est suivi par un tuteur, cadre de haut niveau de la bibliothèque, rattaché au département le plus directement concerné par son projet, qui l'oriente et le conseille durant son temps de résidence dans l'établissement.

3.3. Profils et travaux des pensionnaires

Dans le cadre de cette étude portant spécifiquement sur l'offre de formation de la BnF à destination des professionnels des bibliothèques et des sciences de l'information, nous excluons volontairement l'analyse des travaux menés par des chercheurs.

Les pensionnaires professionnels accueillis le sont dans des cadres divers et pour des projets variés : de l'expertise conjointe à l'accueil en formation. Selon leur sujet d'étude, ils peuvent travailler sur les collections, où ils aident à identifier un fonds et où ils sont formés aux tâches du département concerné. Ils peuvent aussi travailler sur les services et réseaux de la bibliothèque : ils y apportent leur savoir-faire, nourrissent la réflexion des professionnels de l'établissement en travaillant avec eux et apprennent les méthodes utilisées à la BnF dans le but de les transmettre à leur établissement d'origine.

Dans le cadre des études sur les collections, les pensionnaires accueillis en 2004 et 2005 ont pu travailler sur les publications hispano-américaines en France au 19^{ème} siècle ; les gravures polonaises 1900-1945 dans les collections de la BnF et l'informatisation des catalogues de documents iconographiques ; le fonds

phonographique tunisien conservé à la BnF et les techniques de traitement documentaire et de conservation des documents sonores, etc.

S'agissant des études sur les services et les réseaux, deux problématiques récurrentes se dégagent parmi les travaux menés jusqu'à présent : l'indexation matière et le langage RAMEAU d'une part, les collections et ressources numériques d'autre part. Une pensionnaire polonaise a ainsi été accueillie en 2004 au centre national RAMEAU, pour réfléchir à une méthodologie d'adaptation du langage RAMEAU dans une langue étrangère. Elle a également produit une analyse critique du guide d'indexation RAMEAU et effectué une typologie des vedettes d'autorité ainsi qu'une synthèse des réflexions en cours sur les nouveaux langages d'indexation comme les FRBR³⁶. Le séjour de cette pensionnaire a ainsi parfaitement répondu aux objectifs d'échange et de réciprocité du programme, puisqu'il a permis à la BnF de recevoir une expertise sur l'emploi du langage d'indexation RAMEAU, et de prospecter sur d'autres modèles. Le programme Profession culture peut aussi être l'occasion d'études comparatives entre la BnF et une institution homologue. Un pensionnaire australien accueilli par le département de la bibliothèque numérique a étudié le dépôt et la conservation à long terme des documents électroniques, faisant ainsi se recouper les avancées et les préoccupations de la BN³⁷ d'Australie et de la BnF sur les problématiques nées du développement des documents numériques. De plus, sur la base d'un échantillon représentatif des fonds audiovisuels numériques fourni par le département de l'audiovisuel, il a rendu un document complet synthétisant son analyse et proposant des méthodes adaptées à la BnF, ce qui représente là encore un véritable bénéfice pour la bibliothèque et une illustration parfaite de l'esprit du programme.

Les différents programmes de formation décrits montrent ainsi comment des objectifs distincts déterminent des options et formules d'accueil nécessairement diversifiées. Il faut alors s'arrêter plus longuement sur les objectifs assignés aux actions de formation internationale, à la fois du point de vue de la

³⁶ Functional Requirements for Bibliographic Records : spécifications fonctionnelles des notices bibliographiques. Les FRBR sont le produit d'une étude sur les fonctionnalités requises des notices bibliographiques, menée entre 1992 et 1997 par un groupe d'experts et de consultants. Les FRBR sont un modèle entité-relation qui définit un certain nombre de classes génériques (« entités »), de choses jugées pertinentes dans le contexte spécifique d'un catalogue de bibliothèque, toute une série de caractéristiques (« attributs ») associées à chacune de ces classes générique, et les relations qui peuvent exister entre les instances de ces diverses classes.

³⁷ Bibliothèque nationale.

structure d'accueil et de la structure accueillie, mais aussi au regard d'une politique internationale globale menée à l'échelon d'un établissement, d'un ministère, voire d'un pays. La formation des professionnels étrangers recouvre ainsi des enjeux stratégiques, mais également des problématiques spécifiques du domaine de l'ingénierie pédagogique, touchant aux moyens d'adapter le dispositif de formation à un contexte international et à un public étranger.

Partie 2- La formation des professionnels étrangers : enjeux stratégiques et pédagogiques

Comme on l'a déjà souligné, une politique de formation se caractérise avant tout par une logique volontariste d'initiative et de proposition : « elle ne doit pas être la somme des demandes individuelles, mais une réelle stratégie d'offre de formations »³⁸. Une politique de formation internationale en particulier soulève des enjeux spécifiques, à la fois stratégiques, puisqu'elle touche aux relations politiques et diplomatiques entre les pays, et pédagogiques, puisqu'elle doit adapter ses méthodes à des valeurs et à des contextes professionnels différents du système bibliothéconomique français.

1. Les objectifs d'une politique de formation internationale

Jean-Philippe Bouilloud, dans un document préparatoire au rapport Ladousse, résume ainsi les objectifs des actions de formation menées à l'international par le MCC : « favoriser le rayonnement de la culture française, promouvoir l'expérience française, mobiliser les expertises spécifiques, mettre en place des collaborations culturelles précises sur des projets à court ou moyen terme »³⁹. Ce dernier terme de collaboration, comme celui de coopération, demande à être questionné, tant les acceptions de ces deux vocables diffèrent selon le secteur géopolitique considéré : « Il est traditionnel de distinguer la « coopération » technique, culturelle et économique avec les pays en voie de développement, de la coopération technique et scientifique avec les pays développés. Une telle distinction repose sur l'idée que, dans le premier cas, on a affaire à des partenaires plus faibles, alors que dans le second, il s'agit d'échanges

³⁸ BIARD, Philippe, PASTOR, Jean-Louis. « Emploi et formation : une démarche pour la Bibliothèque nationale de France ». *BBF*, 1995, n° 6, p. 32.

³⁹ BOUILLOUD, Jean-Philippe. *Réévaluer l'organisation de la formation internationale aux métiers de la culture : à l'attention de M. André Ladousse*. 2001, p. 16.

réciproques entre partenaires égaux »⁴⁰. Les objectifs assignés à une politique de formation internationale se différencient donc en fonction des pays ciblés : « assistance technique vis-à-vis des pays d’Afrique ou d’Europe centrale et orientale, échanges sur les questions très spécialisées du dépôt légal sur le Web avec des partenaires technologiquement développés, relations avec des pays intermédiaires. »⁴¹. Afin d’éviter toute confusion, nous appliquerons ici le terme de coopération aux actions en direction des pays en développement et celui de partenariat aux échanges avec les pays développés.

1.1. Le rayonnement

C’est par ce thème que s’ouvre le communiqué de Jean-Jacques Aillagon sur l’accueil et la formation des artistes et des professionnels de la culture étrangers, l’ancien ministre désignant ainsi comme objectif prioritaire la promotion de la présence française à l’étranger : « L’accueil et la formation dans notre pays d’artistes et de professionnels de la culture étrangers contribue de façon décisive au rayonnement international de la France. Ils doivent illustrer avec éclat notre combat en faveur de la diversité culturelle. [...] L’enjeu est pour nous considérable. De l’accueil des artistes et des professionnels étrangers en France dépendent pour une large part notre audience internationale et notre effort de rayonnement culturel ».

En ce sens la politique de formation internationale menée par la BnF s’inscrit parfaitement dans le cadre des orientations ministérielles, puisque c’est aussi cet objectif de rayonnement que souligne Jean-Noël Jeanneney, évoquant l’importance de la collaboration avec les établissements étrangers, dans un entretien accordé à *Livres Hebdo* en juin 2002 : « Il faut par exemple multiplier les stages, chez nous, des bibliothécaires étrangers, et pas seulement francophones ; former pendant un an un bibliothécaire, c’est s’assurer d’un relais à long terme de l’influence française »⁴². L’accueil en formation de professionnels étrangers à la BnF est donc un moyen de promouvoir l’expérience et les savoir-faire spécifiques

⁴⁰ BERGUIN, Francis. *Le fonctionnaire expatrié : une construction méconnue, l’action culturelle extérieure de la France et de ses personnels*. Paris ; Montréal (Québec) : l’Harmattan, 1999, p. 247.

⁴¹ MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION. INSPECTION GÉNÉRALE DE L’ADMINISTRATION DES AFFAIRES CULTURELLES. *La formation et l’accueil en France des artistes et professionnels étrangers de la culture*. André Ladousse, rapporteur. 2001, vol. 1, p. 6.

⁴² JEANNENEY, Jean-Noël. « Entretien avec Laurence Santantonio ». *Livres Hebdo*, 21 juin 2002, n° 475, p. 60.

de la bibliothèque, de « mettre [ses] capacités d'expertise à la disposition du réseau des professionnels »⁴³. Michel Melot, dans un séminaire consacré à la coopération internationale dans le domaine des bibliothèques, insiste ainsi sur la légitimité des bibliothèques françaises à diffuser et valoriser leurs compétences à l'étranger : « Il ne faut pas baisser les bras aujourd'hui que les bibliothèques françaises font la preuve de leur vitalité et de leur inventivité. [...] Nombre de bibliothécaires français sont aujourd'hui capables de donner des expertises bibliothéconomiques dans des domaines où les bibliothèques françaises s'illustrent : l'audiovisuel, l'intégration dans des complexes culturels, l'organisation de manifestations, etc. »⁴⁴.

La question qui apparaît alors en filigranes est la suivante : quels savoir-faire et quelles compétences exporter, ceux de la seule BnF, ou ceux des bibliothèques françaises dans leur globalité ? C'est d'ailleurs une question essentielle à résoudre pour la définition des objectifs de toute action de partenariat international : « Désire-t-on développer les relations bilatérales entre bibliothèques universitaires, entre bibliothèques publiques ? Souhaite-on faire connaître les situations bibliothéconomiques du pays d'accueil et de la France ? »⁴⁵ En d'autres termes le contenu des formations dispensées par la BnF doit-il se borner à l'expérience propre de la bibliothèque ou s'ouvrir aux pratiques et domaines d'excellence d'autres bibliothèques françaises ?

Si la BnF semble avoir opté pour la première perspective, en privilégiant dans ses actions de formation les retours d'expériences de spécialistes de l'établissement, pour être transposés et adaptés aux contextes locaux des stagiaires, cette vision est contestée par le positionnement radicalement différent d'autres institutions françaises. Souad Hubert, responsable du service des relations internationales à la Bpi, affirme ainsi, dans le séminaire précédemment cité, la nécessité d'apporter aux stagiaires accueillis en France une connaissance globale du paysage et des pratiques bibliothéconomiques français : « Depuis la naissance des relations internationales à la Bpi, nous développons des partenariats avec les

⁴³ BIBLIOTHEQUE NATIONALE DE FRANCE. *Projet d'établissement : 2001-2003, op. cit.*, p. 6.

⁴⁴ MELOT, Michel. « Les politiques de coopération ministérielles et locales ». In FÉDÉRATION FRANÇAISE POUR LA COOPÉRATION DES BIBLIOTHÈQUES, DES MÉTIERS DU LIVRE ET DE LA DOCUMENTATION. *La coopération internationale dans le domaine des bibliothèques, op. cit.*, p. 13.

⁴⁵ AROT, Dominique. *Les partenariats des bibliothèques*. Villeurbanne : École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques ; Paris : Association pour la diffusion de la pensée française, 2003, p. 205.

ministères, les institutions, les universités, les bibliothèques municipales et celles de la Ville de Paris. Pour chaque stagiaire étranger qui arrive à la Bpi, nous organisons des visites dans une bibliothèque de la Ville de Paris, une bibliothèque municipale de Province ou de la région parisienne et une bibliothèque universitaire. Il est important que chaque stagiaire reparte avec une vision globale des bibliothèques françaises »⁴⁶. Cette position est également partagée par l'ENSSIB⁴⁷, qui dans ses actions de formation continue en direction des professionnels étrangers, s'efforce de prendre en compte l'ensemble des pratiques et des travaux de recherche et de réflexion relatifs au thème abordé par le stage, en France mais aussi ailleurs dans le monde⁴⁸.

1.2. La coopération

La mise à disposition des capacités d'expertise de la BnF peut aussi être envisagée dans un objectif de coopération : la BnF peut apporter une aide concrète à des bibliothèques engagées dans un processus de création ou de modernisation, en partageant, au travers d'actions de formation, l'expérience acquise à l'occasion de projets ou d'opérations similaires. La BnF participe ainsi à ce que Francis Berguin décrit comme la troisième phase de l'activité de coopération de la France en direction des pays de l'espace francophone et de la zone de solidarité prioritaire : « la formation de formateurs ou la formation de haut niveau de publics très ciblés de décideurs »⁴⁹. Et les besoins en formation sont nombreux, comme le souligne Dominique Arot dans *Les partenariats des bibliothèques* : « La modernisation des politiques publiques du livre et, en particulier la création ou la modernisation de l'organisation du dépôt légal conduisent de nombreux pays à solliciter l'expertise française »⁵⁰.

⁴⁶ HUBERT, Souad. In FÉDÉRATION FRANÇAISE POUR LA COOPÉRATION DES BIBLIOTHÈQUES, DES MÉTIERS DU LIVRE ET DE LA DOCUMENTATION. *La coopération internationale dans le domaine des bibliothèques*, op. cit., p. 128-129. Cette conviction forte a d'ailleurs été réaffirmée dans un entretien mené le 13/10/2005 avec Souad Hubert.

⁴⁷ Ecole nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques.

⁴⁸ Nous reprenons ici les propos de Françoise Lerouge, responsable des relations internationales à l'ENSSIB. Propos recueillis lors d'un entretien téléphonique mené le 17/10/2005.

⁴⁹ BERGUIN, Francis. *Le fonctionnaire expatrié : une construction méconnue, l'action culturelle extérieure de la France et de ses personnels*, op. cit., p. 255. L'auteur décrit ainsi les deux phases précédentes de la coopération : « Dans une première période de coopération dite « de substitution », les coopérants français assumaient eux-mêmes les tâches que les nationaux ne pouvaient exécuter. Puis l'activité des coopérants s'est déplacée vers la formation de techniciens ou d'enseignants locaux, qui pouvaient alors les remplacer ».

⁵⁰ AROT, Dominique. *Les partenariats des bibliothèques*, op. cit., p. 68.

Deux exemples récents sont particulièrement significatifs de cette corrélation étroite entre formation et coopération. Le pillage des collections de la Bibliothèque nationale irakienne a entraîné un élan de solidarité parmi les bibliothèques françaises, qui s'est traduit par la mise en place d'actions concrètes de coopération. A la BnF, c'est le programme d'accueil Profession culture qui a fourni un cadre d'assistance vis-à-vis de la Bibliothèque nationale d'Irak. Le service littératures orientales et art a ainsi proposé une liste de titre de références à partir du fonds irakien de la BnF, en vue d'une éventuelle reproduction à destination de la Bibliothèque nationale de Bagdad. C'est à la suite de cette proposition qu'un sociologue d'origine irakienne a été accueilli à la BnF pour une mission de recensement des fonds arabes de la bibliothèque pouvant être reproduits pour reconstituer les collections patrimoniales irakiennes.

Dans un autre contexte, la convention signée entre la BnF et la Bibliothèque nationale du Royaume du Maroc en décembre 2004 place les actions d'expertise et de formation au centre de l'accord de coopération entre les deux établissements : « La BnF, qui a mené une opération de même nature pour l'ouverture du site François Mitterrand, souhaite faire bénéficier la BNRM de son expérience. L'apport de la BnF à la BNRM se traduira par des expertises, des accueils en formation, l'organisation de voyages d'études ». Les experts de la BnF ont ainsi accompagné et soutenu la création de la BNRM par des actions de formation diversifiées (formations individuelles ou collectives, en France ou au Maroc), adaptées aux compétences des personnels et aux projets prioritaires : informatisation du catalogue, élaboration d'une politique documentaire, gestion des acquisitions et des documents reçus au titre du dépôt légal, etc. La convention prévoit également le développement des échanges professionnels, culturels et scientifiques : « les deux établissements conviennent de rapprocher leurs connaissances réciproques dans les domaines de la civilisation et de la culture, les échanges professionnels constituant un passage obligé pour la recherche d'axes communs ».

Ce dernier paragraphe témoigne d'une inflexion de la perspective de coopération inscrite comme objet de la convention : les relations entre les signataires ne consistent pas exclusivement en une assistance univoque de la BnF

au profit de la BNRM mais intègrent également des actions partenariales au bénéfice commun des deux établissements. C'est là, selon Pascal Sanz, une évolution nécessaire des politiques internationales menées par les bibliothèques françaises : « Les bibliothèques françaises développent des relations avec les bibliothèques étrangères surtout dans le but de les aider à se développer. [...] Cet objectif est parfaitement respectable. [...] Cependant il est essentiel que la relation d'aide se transforme en relation d'échanges et ce, au-delà du discours, c'est-à-dire dans les faits. Il faut rechercher concrètement ce que les bibliothèques françaises et leurs publics peuvent retirer de leurs relations internationales, y compris avec les pays en développement. Il serait utile d'énoncer la liste des domaines dans lesquels les bibliothèques françaises ont besoin de s'améliorer, c'est-à-dire des domaines dans lesquels elles ont besoin d'aller « voir ailleurs », pour, de façon délibérée, tirer les leçons des expériences et des réussites étrangères. [...] Il faudrait travailler dans ce sens : celui de la réciprocité, de la recherche d'une sorte d'équilibre »⁵¹. De la coopération univoque au partenariat bilatéral, une politique de formation internationale décline donc des objectifs variés, en fonction des besoins et des capacités d'expertise des établissements partenaires.

1.3. Le partenariat

Si la coopération est un objectif traditionnel des actions de formation en direction des bibliothèques étrangères, le développement de partenariats est au contraire une perspective relativement nouvelle, ainsi que le souligne Pascal Sanz. Le lancement très récent (2004) du programme Profession culture en témoigne. Il répondait en effet à un souci de diversifier l'offre française en matière de formation des professionnels de la culture étrangers, à la fois dans les options d'accueil proposées (accueils de longue durée) et dans les objectifs poursuivis : le programme s'inscrivait délibérément dans une logique de partenariat et d'échanges de compétences, plus que dans l'optique de diffusion et de mise à disposition de l'expertise culturelle française, privilégiée par les programmes antérieurs. Les partenariats construits au travers de projets de formation, présentent deux configurations distinctes mais complémentaires, correspondant précisément aux

⁵¹ SANZ, Pascal. In FÉDÉRATION FRANÇAISE POUR LA COOPÉRATION DES BIBLIOTHÈQUES, DES MÉTIERS DU LIVRE ET DE LA DOCUMENTATION. *La coopération internationale dans le domaine des bibliothèques*, op. cit., p. 134.

deux objectifs assignés au programme Profession culture : le partage réciproque des savoir-faire, et la constitution de réseaux durables d'échange et de collaboration. C'est d'ailleurs sous l'angle de ces deux objectifs que Marie-Hélène Koenig résume les bénéfices et les apports des actions de formation internationale : « C'est, d'un point de vue professionnel, l'occasion de découvertes, tant au niveau de la formation professionnelle et de sa conception dans le système éducatif du pays concerné que des pratiques. Cela peut être l'occasion d'importer et d'exporter des savoir-faire, indépendamment de missions d'étude et d'actions d'ingénierie. C'est enfin l'occasion de tisser un réseau professionnel qui vienne compléter les relations institutionnelles ou associatives internationales »⁵².

Comme on l'a déjà souligné, le mot d'ordre de Profession culture est la réciprocité des échanges. Destiné à des professionnels étrangers de la culture et voué à leur donner une expérience approfondie des pratiques françaises, il doit aussi apporter aux équipes de la structure d'accueil un enrichissement professionnel par l'importation de technologies et de savoir-faire nouveaux et l'ouverture à d'autres modes de fonctionnement. Ce partage d'expériences constitue d'ailleurs un socle fondamental, commun à toute action de formation, si l'on en croit les auteurs du manuel *Devenir bibliothécaire-formateur : organiser, animer, évaluer* : « Un autre rôle de la pratique de la formation serait de garder le lien avec le savoir et de continuer à en acquérir. Il s'agirait là d'une motivation à former majeure. Certains formateurs insistent fortement sur l'échange de savoirs entre formateurs et formés dans le cadre de la formation. [...] L'important est avant tout d'apprendre des stagiaires et, en privilégiant l'échange d'expériences, la construction conjointe du savoir, de s'enrichir en gardant toujours soi-même une position d'apprenant »⁵³. Dans un contexte international, cette « construction conjointe du savoir », dans le cadre de la formation, acquiert un relief particulier, par la confrontation de connaissances et pratiques bibliothéconomiques diversifiées, qui se complètent et s'enrichissent mutuellement.

Outre cette forme de partenariat intellectuel, une politique de formation internationale permet aussi de construire des actions partenariales d'ordre plus

⁵² KOENIG, Marie-Hélène. « Formation et relations internationales : l'expérience de la médiathèque de la cité des sciences et de l'industrie ». *Bulletin d'informations de l'association des bibliothécaires français*, 1^{er} trimestre 1993, n° 158, p. 31.

⁵³ HECQUARD, Françoise, MIRIBEL, Marielle de. *Devenir bibliothécaire-formateur : organiser, animer, évaluer*, op. cit., p. 61-62.

stratégique, visant à maintenir et renforcer l'effet de réseau au sein des anciens participants, afin de favoriser le développement de projets internationaux. Si c'est l'un des objectifs initiaux de l'offre de formation internationale proposée par la BnF – dès sa première édition, le stage collectif international en conservation fixait ainsi comme objectif à long terme le développement d'un réseau de responsables et d'experts en conservation en partenariat avec la BnF – il a, là encore, été réactualisé et renforcé par le programme Profession culture. Le premier objectif de ce programme est en effet « de déboucher sur la formation de liens durables entre les établissements publics français et leurs homologues étrangers dans les pays développés »⁵⁴. Il s'agit donc, à terme, de créer des réseaux professionnels solides, afin de stimuler les échanges culturels entre la France et l'extérieur, et surtout, de déboucher sur des projets de collaboration. La politique de formation internationale menée par la BnF doit ainsi être le moyen d'inscrire l'établissement dans des réseaux internationaux, voire d'initier et de piloter la création d'une véritable communauté professionnelle entre les personnels de l'établissement et les anciens stagiaires⁵⁵.

On voit ainsi comment les objectifs assignés à une politique de formation internationale la distinguent d'actions de formation menées dans un cadre national ou interne, et orientées davantage vers des besoins fonctionnels ou organisationnels que vers des enjeux stratégiques. Une telle politique trouve également sa spécificité dans les méthodes mises en œuvre, en termes d'ingénierie pédagogique, pour s'adapter à un public étranger, porteur de valeurs, de pratiques et de cultures personnelles et professionnelles différentes.

⁵⁴ Communication de Jean-Jacques Aillagon sur l'accueil et la formation des artistes et des professionnels de la culture étrangers, déjà citée.

⁵⁵ C'est d'ailleurs la perspective privilégiée par la directrice des collections et directrice générale adjointe de la BnF, qui considère cette dimension réseau comme un objectif prioritaire devant guider la politique de formation internationale de l'établissement.

2. Construire un dispositif de formation pour un public étranger : problématiques spécifiques

2.1. Définir le projet de formation

La BnF a choisi très clairement de positionner son offre de formation internationale dans le créneau de la formation continue : elle propose des formations qualifiantes au bénéfice de professionnels déjà en poste, généralement à un niveau décisionnel ou d'encadrement, et refuse à la fois les demandes d'étudiants en formation initiale et les demandes de professionnels portant sur des formations de base (en catalogage par exemple). Dans ces deux derniers cas, elle réoriente les demandes qui lui parviennent vers d'autres organismes, organismes de formation en particulier comme l'ENSSIB ou Médiadix⁵⁶, dont elle estime qu'il entre davantage dans leurs compétences et dans leurs missions d'assurer ce type de stages. Les « bibliothécaires-formateurs »⁵⁷ de la BnF conçoivent en effet leur activité comme une sorte de compagnonnage, fondé sur des échanges d'expériences entre pairs, et qui n'entre pas dans le schéma classique de la relation enseignants/apprenants caractéristique de la formation initiale. Rappelons aussi que la bibliothèque ne dispose ni de la légitimité, ni des moyens humains et financiers, ni des compétences nécessaires pour assurer une mission de formation initiale, nécessitant des structures organisationnelles et pédagogiques appropriées.

Il reste que la différenciation entre formation initiale et formation continue ne peut être arrêtée de manière exclusive, et que l'une et l'autre peuvent se confondre dans certains processus d'apprentissage, ainsi que le souligne Bertrand Calenge : « Les changements d'affectation des agents les amènent souvent à reprendre l'acquisition de compétences spécifiques pour aborder de nouvelles responsabilités [...]. Ces agents doivent repasser par un profil de spécialité et donc, partiellement, aborder à nouveau une démarche de formation initiale »⁵⁸. Outre que les stagiaires étrangers accueillis à la BnF peuvent être engagés dans une telle

⁵⁶ Médiadix fait partie du réseau des 12 Centres régionaux de formation aux carrières des bibliothèques, du livre et de la documentation. Médiadix propose des préparations aux concours des bibliothèques, des stages de perfectionnement, une formation professionnelle de base (le diplôme d'université « techniques documentaires et médiation culturelle » et assure également une partie de la formation post-recrutement des assistants des bibliothèques.

⁵⁷ Nous empruntons cette expression à Françoise Hecquard et Marielle de Miribel dans l'ouvrage déjà cité : *Devenir bibliothécaire-formateur : organiser, animer, évaluer*.

⁵⁸ CALENGE, Bertrand. « A quoi former les bibliothécaires, et comment ? », art. cit. p. 42.

démarche de changement de spécialisation professionnelle, cette confusion définitionnelle entre formation initiale et formation continue se pose de manière spécifique dans un contexte international. En effet, les systèmes étrangers de formation aux métiers des bibliothèques diffèrent parfois singulièrement du système français, et il n'est pas toujours aisé d'identifier le parcours de formation et les compétences professionnelles acquises des candidats aux stages. Mais surtout, certaines bibliothèques étrangères (dans les pays de l'espace francophone ou de la zone de solidarité prioritaire notamment) ont à souffrir d'un manque de qualification professionnelle de certains personnels, qui n'ont pas reçu de formation bibliothéconomique. Dans ce contexte, des personnels peuvent parfois occuper des postes à responsabilités au sein de la bibliothèque sans avoir toujours acquis les bases fondamentales du métier (sinon « sur le tas »). La formation dispensée par la BnF peut alors se révéler totalement inadaptée car elle suppose des prés requis indispensables, dont ne disposent pas les stagiaires participants. Ces derniers se trouvent davantage en « situation d'apprenants », ils ont à « acquérir les outils du praticien », à « construire leur identité professionnelle »⁵⁹, ce qui selon Bertrand Calenge, caractérise le processus de formation initiale. Or, il est évidemment difficile de cerner ce genre de profils à distance, d'autant que l'organisation des bibliothèques étrangères est parfois très différente du modèle français, et que les profils de postes ne sont pas analogues.

Cette relation à distance détermine aussi des difficultés spécifiques dans le processus de définition du projet de formation et de l'objectif pédagogique : du point de vue de l'équipe de formation, les échanges distants avec les candidats induisent une difficulté à cerner leurs motivations et leurs attentes ; du point de vue du candidat, la méconnaissance de la bibliothèque d'accueil peut l'amener à concevoir un projet de formation trop ambitieux voire irréaliste. « Le stagiaire veut repartir « les poches pleines » de solutions immédiatement opérationnelles. Il attend une transformation complète de ses compétences : la formation est en quelque sorte la solution miracle pour son problème »⁶⁰. Si cette inadéquation entre les attentes des participants et les apports réels du stage peut se produire dans toute action de formation, la problématique est là encore considérablement accentuée

⁵⁹ *Id.*

⁶⁰ HECQUARD, Françoise, MIRIBEL, Marielle de. *Devenir bibliothécaire-formateur : organiser, animer, évaluer, op. cit.*, p. 85.

dans un contexte international. En effet, la différence d'échelle, de moyens, de degré d'innovation technologique entre la bibliothèque candidate et la BnF est parfois telle que le candidat investit dans son projet des attentes qui dépassent largement les bénéfices qu'un seul stage peut apporter, et qui touchent parfois à une réorganisation totale des structures et des pratiques de la bibliothèque. Cette perception faussée des objectifs de la formation est d'autant plus difficile à rétablir qu'à distance l'équipe de formation n'est pas toujours en mesure d'« aider les stagiaires à relativiser les bénéfices à tirer de la formation, [de] lister avec eux contenus et objectifs pédagogiques prévus, [de] définir clairement le résultat qui peut raisonnablement être attendu »⁶¹.

En amont de la définition des attentes et des objectifs, c'est parfois même la définition de leurs besoins par les candidats qui peut se révéler problématique : là encore la volonté de bénéficier « à tout prix » de l'expérience d'un établissement d'excellence peut amener à occulter une étape essentielle dans la construction d'un projet de formation : la formulation de ses besoins en termes d'acquisition de connaissances et de compétences nouvelles. En l'absence de cette réflexion préalable, certains stagiaires peuvent être amenés à participer à une formation qui ne répond absolument pas aux besoins organisationnels et fonctionnels prioritaires de leur bibliothèque, ou qui dépasse largement son degré d'avancement dans le domaine abordé. C'est aussi l'omission de cette phase de définition des besoins qui explique le paradoxe de la demande de certains candidats, et la contradiction flagrante souvent relevée entre les attentes des stagiaires et les moyens réels et les possibilités de développement de leur établissement : « Les processus de formation sont toujours complexes et délicats : les collègues du Sud ou de l'Est souhaitent souvent des formations présentant les derniers éléments des techniques informatiques alors qu'ils exercent dans un contexte de pénurie. N'y a-t-il pas une sorte de compensation à vouloir être initié aux techniques de pointe qu'on ne pourra pas utiliser ? »⁶².

⁶¹ *Id.*

⁶² ANNEZER, Jean-Claude. « Formation et information professionnelles », art. cit., p. 71-72.

Ce paradoxe de la demande a été plusieurs fois évoqué au cours des entretiens menés à la BnF : en matière de dépôt légal notamment, les stagiaires des pays émergents souhaitent souvent aborder les questions de dépôt légal des documents audiovisuels ou même de l'Internet, alors même que la chaîne de traitement des documents imprimés n'est pas mise en place ou fonctionne mal.

Et même lorsque ces besoins sont identifiés et exprimés, ils sont parfois escamotés par les questions de financement, qui se posent de manière accrue lorsqu'il s'agit de stagiaires étrangers. En effet, si l'inscription aux stages proposés par la BnF est entièrement gratuite, le transport international et le séjour des participants comportent un coût, que la bibliothèque de rattachement ne peut généralement pas assumer, s'agissant de pays émergents. Faute de trouver d'autres sources de financement, ces considérations financières peuvent compromettre la participation de certaines bibliothèques qui pourraient pourtant retirer un bénéfice important des formations organisées par la BnF. Ainsi, lors du premier stage international de 2001, sur les 22 candidatures reçues par la BnF, seules 6 ont pu aboutir. Il s'est avéré en effet que la plupart des postes français à l'étranger, au vu de leurs contraintes de programmation et de la nécessité où ils étaient de faire des choix drastiques entre différents domaines d'activités culturelles, n'ont pu satisfaire les demandes formulées par ces établissements étrangers aux ressources limitées. Pour les éditions postérieures, une aide financière du Ministère des affaires étrangères a été sollicitée et obtenue, sous la forme d'une allocation de bourses de stage. Ce soutien institutionnel est indispensable pour garantir la participation de certaines bibliothèques, pouvant constituer des partenaires privilégiés pour la BnF.

2.2. Constituer le groupe des stagiaires

Ceci pose plus généralement la question du public ciblé par la BnF dans ses actions de formation internationale. Car les difficultés sont nombreuses pour concilier les exigences liées aux profils de candidats requis par la BnF : financement difficile pour les bibliothèques de pays émergents, incompatibilité entre le niveau de responsabilité des candidats et une longue absence de leur bibliothèque de rattachement, dans le cas de séjours de longue durée, en particulier dans le cadre de Profession culture. Une autre question essentielle, mis à part l'origine géographique et le profil professionnel des candidats, est celle d'une mixité éventuelle du public de ces stages, qui pourraient associer professionnels français et étrangers. La BnF a choisi de distinguer ces deux publics et propose une offre de formation différenciée et exclusive, bien que portant quelquefois sur les

mêmes thèmes : le département de la conservation organise ainsi deux sessions de formation distinctes, l'une à destination des professionnels français et l'autre à destination des professionnels étrangers. Cette différenciation entre stages nationaux et stages internationaux s'explique notamment par une contrainte organisationnelle liée à la structure administrative de la BnF : dans le premier cas, le département de la conservation gère l'ensemble de l'ingénierie logistique et pédagogique, alors que dans le second cas, la DRI est chargée spécifiquement de l'instruction des candidatures et de l'organisation matérielle. Cette différenciation se justifie aussi en termes pédagogiques : les besoins et les objectifs de ces deux publics sont souvent différents, et l'homogénéité du groupe comme le niveau de la formation pourraient être remis en question par la participation de stagiaires étrangers peu expérimentés.

On peut évidemment opposer à cette idée l'argument selon lequel le niveau de connaissances et de compétences est parfois plus comparable entre des collègues français et étrangers venant d'établissements d'échelle similaire, qu'entre des collègues étrangers venant, pour une partie d'entre eux, de pays avancés technologiquement et, pour l'autre partie, de pays émergents. Les bibliothèques en région sont en effet souvent plus proches en dimension et en moyens financiers et techniques des bibliothèques participantes que la BnF. L'expérience transmise par la BnF se trouve alors enrichie par les échanges entre collègues français et étrangers, ces derniers pouvant prendre connaissance d'autres modèles français plus facilement transposables et applicables dans leurs contextes locaux. Pour la première édition du stage conservation en 2001, les deux publics avaient d'ailleurs été associés, et cette possibilité d'échange et d'enrichissement réciproques était ressortie positivement de l'évaluation : « les professionnels étrangers ont retiré un grand profit des expériences de leurs collègues français qui ont su à leur tour tirer des enseignements précieux des préoccupations de leurs homologues étrangers ».

L'hétérogénéité d'un groupe en formation peut d'ailleurs présenter un véritable intérêt pédagogique, ainsi que le soulignent les auteurs du manuel *Devenir bibliothécaire-formateur : organiser, animer, évaluer* : « Les groupes d'adultes en formation sont beaucoup plus hétérogènes que les classes : les âges,

les études suivies par chacun, les parcours professionnels, les parcours privés, etc. sont différents. Le formateur tient à cette diversité, c'est elle qui fait toute la richesse du groupe et de la formation. Il utilise les expériences individuelles des participants au cours de discussions pour leur faire découvrir des savoirs nouveaux dont leur esprit possède les éléments. Sa pédagogie est fondée sur cette hétérogénéité »⁶³. Il faut aussi souligner que la demande favorisant cette mixité des publics existe : des professionnels français ont déjà manifesté leur souhait de participer au stage international en conservation de la BnF, plus complet que la session qui leur est spécifiquement destinée. L'exemple d'autres institutions françaises devrait également inciter la BnF à entamer une véritable réflexion sur cette question : dans un souci d'échanges d'expériences, la Direction des Archives de France ouvre ainsi son programme national de formation continue aux professionnels européens francophones⁶⁴.

Cette question particulière de la mixité du groupe de stagiaires reste cependant ouverte, parce qu'au-delà de ces considérations d'ordre pédagogique, elle renvoie à des enjeux statutaires et stratégiques plus généraux : entre-t-il dans les missions de la BnF de développer une offre de formation à destination des professionnels français ? A-t-elle vocation à s'engager dans ce créneau, déjà occupé par des organismes dont c'est spécifiquement la mission (Médiadix, Médiat⁶⁵, ENSSIB, etc.) ? Par ailleurs, il ne faut pas nier que l'hétérogénéité du groupe d'apprenants compliquerait encore la tâche du formateur, déjà confronté à la difficulté de pallier l'écart parfois considérable entre le modèle de bibliothèque représenté par la BnF et la réalité de l'environnement professionnel des stagiaires.

2.3. Adapter les méthodes pédagogiques

Comme on l'a déjà souligné, l'offre de formation de la BnF s'adresse à des bibliothèques nationales ou des grandes bibliothèques de recherche, dont la vocation intellectuelle et scientifique est proche de ses missions spécifiques. Mais

⁶³ *Ibid.*, p. 92.

⁶⁴ Cette possibilité fait d'ailleurs l'objet d'une communication spécifique puisqu'une rubrique du site Internet de la DAF y est consacrée : « Les Archives et l'Europe ».

Cf. <<http://www.archivesdefrance.culture.gouv.fr/fr/formation/index.html>>.

⁶⁵ Médiat Rhône-Alpes fait partie des 12 Centres régionaux de formation aux carrières des bibliothèques, du livre et de la documentation. Médiat Rhône-Alpes propose trois types de formation : des stages de formation continue pour les personnels des bibliothèques de lecture publique et universitaires de la région Rhône-Alpes ; des formations diplômantes (Certificats d'université) ; des préparations aux concours de recrutement pour les filières bibliothèques.

la similitude des statuts n'évite pas la disproportion des moyens financiers, humains et technologiques. Un numéro spécial du *Bulletin de l'association des bibliothécaires français* consacré au thème « Bibliothèque et francophonie : de l'assistance au partenariat » pointe cette difficulté, caractérisant de « piège à éviter l'accueil dans des structures trop riches technologiquement, qui peut provoquer un sentiment de découragement, passé le premier moment de curiosité. Il est plus judicieux d'organiser la formation dans des structures qui seront le plus possibles similaires à celles dans lesquelles [les stagiaires] auront à exercer »⁶⁶. Mais que faut-il alors privilégier : l'analogie des missions ou la proximité d'échelle et de moyens ? La question est difficile à trancher, d'autant que les particularités de l'organisation politique et institutionnelle dans chaque pays empêchent toute correspondance exacte de statut ou de champ d'activités entre l'établissement d'accueil et l'établissement accueilli. C'est ce que démontrent Jean-Claude Le Dro et Rémi Sagna dans un article intitulé « Le partenariat culturel entre la France et les pays d'Afrique noire francophone » : « Pour les Africains en France, il est difficile de trouver des structures d'accueil adaptées. Il y a déconnexion entre celles-ci et les établissements d'origine ; ou bien elles sont comparables et, en France, il est impossible d'assurer un suivi pédagogique, par manque de personnel, de savoir-faire, de temps... »⁶⁷.

Pour éviter cette « déconnexion » liée à une disproportion de moyens, il faut être attentif à adapter l'expérience de l'établissement d'accueil et les contenus de la formation à l'environnement professionnel des participants : « Comment transmettre savoirs et savoir-faire ? Il est nécessaire d'adapter la formation aux besoins et au contexte local, même s'il existe dans notre métier un savoir-faire professionnel « quasi » universel, une bibliothéconomie de base »⁶⁸. Ainsi, si la BnF a choisi de privilégier l'analogie des statuts et des missions des bibliothèques partenaires, elle a également eu soin de formuler des offres de formation adaptées à leurs besoins et contextes locaux, et ce dès la première édition (2001) du stage collectif international, qui se donnait pour objectif de « partager le savoir-faire de la BnF en tenant compte des situations locales dans les pays invités ».

⁶⁶ ASSOCIATION DES BIBLIOTHÉCAIRES FRANÇAIS. « Bibliothèque et francophonie : de l'assistance au partenariat ». *Bulletin d'informations de l'association des bibliothécaires français*, 1990, n° hors série, p. 16.

⁶⁷ LE DRO, Jean Claude, SAGNA Rémi. « Le partenariat culturel entre la France et les pays d'Afrique noire francophone ». *Bulletin d'informations de l'association des bibliothécaires français*, 1^{er} trimestre 1993, n°158, p. 32.

⁶⁸ ANNEZER, Jean-Claude. « Formation et information professionnelles », art. cit., p. 71.

Différentes méthodes pédagogiques ont donc été mises en œuvre au cours des éditions successives, destinées à moduler l'expérience de la BnF, afin de proposer des méthodes d'organisation et de gestion directement applicables dans des établissements moins développés technologiquement, ou même sous dotés en équipements et en personnels. Tout d'abord, les responsables pédagogiques ont ménagé dans le déroulement du programme des interventions ou des visites d'établissements de taille plus réduite ou aux moyens limités, afin de permettre l'application des acquis dans un cadre d'organisation du traitement documentaire différent de la BnF, et plus proche des situations locales des stagiaires. Par ailleurs, un questionnaire préliminaire a été adressé aux participants, destiné à mieux appréhender leur environnement professionnel, afin d'en tenir compte dans le programme définitif du stage. Ce questionnaire comportait notamment une rubrique portant spécifiquement sur les moyens respectifs des bibliothèques participantes. Enfin, les exposés théoriques et les ateliers pratiques étaient complétés par des discussions de synthèse, favorisant l'interaction et visant à resituer les acquis en rapport avec l'environnement des stagiaires.

Si ces derniers se montrent conscients de l'effort fourni par les formateurs pour adapter l'expérience et les pratiques de la BnF à leurs contextes de travail, les questionnaires d'évaluation complétés par les stagiaires font cependant ressortir un bilan contrasté. Malgré des références fréquentes aux problématiques locales et la présentation de recommandations simples, certains d'entre eux jugent en effet que la formation ne prend pas suffisamment en compte les moyens limités des pays participants, voire que les exposés et les méthodes de la BnF sont hors d'atteinte pour les autres bibliothèques, et que la différence de taille, de statut et de moyens ne permet pas de tirer profit, du moins dans l'immédiat, de l'expérience française. Cet écueil relevé par les stagiaires est sans aucun doute du à une déconnexion entre la situation financière, humaine et technologique de la BnF et celle des bibliothèques participantes ; il s'explique peut-être aussi par la difficulté rencontrée par les formateurs à concevoir des exposés spécialisés ou très techniques, qui soient parfaitement intelligibles et compréhensibles, pour des apprenants dont le français n'est pas la langue maternelle.

2.4. Faire le choix d'une option linguistique

Le Ministère de la culture et de la communication s'est en effet traditionnellement positionné en faveur d'un maintien de la francophonie dans les programmes de formation conduits par ses opérateurs ou par les établissements publics sous tutelle. En 2001, Jean-Philippe Bouilloud, dans un document préparatoire au rapport Ladousse, rappelle ainsi que « la question de l'anglais ne semble pas d'actualité pour les formations [...] dans la mesure où les participants francophones sont suffisamment nombreux pour assurer des flux durables, surtout si un effort est fait en direction de l'Europe ; il n'est pas certain que la France soit la destination optimale pour des participants anglophones ; enfin et surtout, cela obligerait à changer la pédagogie des programmes actuels, qui incluent des stages ou des rencontres avec des professionnels français de la culture. [...] Sauf pour certaines formations ponctuelles (échanges bilingues), proposer des formations en langues étrangères n'apparaît donc pas comme une priorité pour l'instant »⁶⁹. Des mesures spécifiques ont ainsi été adoptées pour concilier cette exigence linguistique avec des critères de diversité géographique et de haut niveau d'expertise professionnelle dans le recrutement de stagiaires étrangers : « Afin de maintenir l'accueil de stagiaires aux fortes potentialités pour occuper des responsabilités dans leur pays, mais dont le niveau de français doit être amélioré, le ministère a mis en place avec l'Alliance française de Paris, un programme de soutien linguistique pour les professionnels étrangers accueillis en stage de longue durée »⁷⁰.

Cependant de telles actions de soutien linguistique ne peuvent être efficaces que si les participants possèdent un niveau suffisant de français, et ce que Jean-Philippe Bouilloud semble récuser par son premier argument, le problème de la diminution du nombre de francophones, qui réduit le premier vivier des partenaires possibles, constitue au contraire un obstacle de taille pour la BnF dans les procédures de sélection des candidats. En effet, certaines zones géographiques sont insuffisamment représentées, voire totalement absentes du recrutement. C'est en particulier le cas de la Chine et plus généralement de l'Asie, du fait d'une moindre

⁶⁹ BOUILLOUD, Jean-Philippe. *Réévaluer l'organisation de la formation internationale aux métiers de la culture : à l'attention de M. André Ladousse, op. cit.*, p. 8.

⁷⁰ Communication de Jean-Jacques Aillagon sur l'accueil et la formation des artistes et des professionnels de la culture étrangers, déjà citée.

pratique de la langue française sur ce continent (sauf dans les anciennes colonies françaises). Par ailleurs, le paradoxe guette, si l'on considère la pression exercée par la BnF en faveur du multilinguisme. En effet, la bibliothèque réclame notamment que le français soit langue de travail dans certaines instances internationales et s'est engagée par exemple dans le projet MACS⁷¹ visant à garantir un accès multilingue aux catalogues de bibliothèques. Il semblerait logique que cet engagement en faveur du multilinguisme trouve sa réciproque dans l'accueil de stagiaires non francophones. Enfin, il faut reconnaître que le critère de francophonie et celui de haut niveau de responsabilité et d'encadrement des candidats ne sont pas toujours conciliables : le risque est en effet que le stagiaire accueilli à la BnF ne soit pas celui le plus qualifié dans le domaine concerné par la formation, mais au regard de ces exigences, celui qui possède un niveau de français suffisant.

Dans les faits d'ailleurs, une évolution très récente est sensible, dans le sens d'un infléchissement de cet impératif de francophonie. Ainsi, certains pensionnaires Profession culture accueillis en 2004 ne maîtrisaient pas la langue française, ce que le haut degré de spécialisation des départements de la BnF permet. Sur des problématiques très pointues en effet, la langue de travail commune des grandes bibliothèques du monde est l'anglais. Par ailleurs, un accompagnement linguistique du stage conservation de 2004 avait été envisagé, en anglais ou en espagnol. Ce projet n'a pu aboutir faute de financement mais la réflexion est néanmoins engagée à la BnF sur les moyens d'un élargissement du public des stages internationaux. La BnF a en effet déjà établi une coopération forte avec les pays francophones, les pays du Maghreb en particulier, et la volonté de renouvellement des partenaires, en direction des pays d'Amérique du Sud notamment, nécessiterait peut-être une diversification de l'offre linguistique. Au-delà de la BnF d'ailleurs et au niveau ministériel, la définition d'une priorité d'actions en direction de l'Amérique latine, s'est traduite par une offre nouvelle dans le cadre du programme de formation Courants. Un séminaire bilingue (français/espagnol) destiné à des professionnels de bibliothèques non francophones, en priorité d'Amérique latine (pays hispanophones et professionnels hispanophones du Brésil), et consacré aux problématiques de la lecture publique a

⁷¹ Cf. note 5.

été programmé pour le mois de mai 2006. Plus largement, et hors du domaine des bibliothèques, pour certains stages de formation de courte durée proposés par le Ministère de la culture et de la communication (stage sur les industries culturelles en Europe, séminaire européen de jeunes conservateurs de musées), une traduction simultanée est proposée aux participants non francophones.

Inscrire l'activité d'accueil et de formation d'une bibliothèque à une échelle internationale induit donc des problématiques spécifiques, d'ordre politique et stratégique d'une part : valoriser l'offre d'expertise de l'établissement, établir des priorités géographiques, choisir de favoriser la coopération ou le partenariat, etc. et d'ordre pédagogique d'autre part : constituer un groupe de formation homogène, élaborer un programme adapté aux besoins des participants et à leurs profils professionnels, etc. Le formateur, lui, ne peut agir qu'à ce second niveau et c'est précisément le point de vue que nous adopterons dans la suite de cette étude, pour formuler des propositions et des recommandations touchant à la fois au processus de construction du dispositif (ingénierie de formation) et au processus d'apprentissage (ingénierie pédagogique).

Partie 3- Propositions et recommandations : optimiser le dispositif de formation

Dans une triple optique, à la fois de cohérence, de lisibilité et de rationalisation de l'offre de formation proposée par la BnF, une première recommandation très générale s'impose, touchant à l'équilibre entre les différentes formules d'accueil : limiter au maximum les stages individuels et parallèlement, développer les stages collectifs ainsi que les accueils Profession culture. Afin d'aboutir à une véritable logique d'offre et de proposition, il semble pertinent de limiter les cas de réponse à la demande, en restreignant les stages individuels à des formations techniques (du type stages en restauration) nécessitant un accompagnement personnalisé, ou très spécialisées, de l'ordre de l'échange d'expériences et de compétences entre experts du domaine. Afin de favoriser cet objectif de réciprocité et de parvenir à un bénéfice commun, partagé entre l'établissement d'accueil et l'établissement accueilli, les formations de longue durée gagneraient à être développées dans le cadre du programme Profession culture, s'agissant à la fois du nombre de pensionnaires reçus et de la diversité des thèmes d'étude. Enfin, une diversification de l'offre de stages collectifs permettrait à la fois de gagner en visibilité vis-à-vis des partenaires extérieurs et en cohérence du point de vue de l'organisation interne, par une rationalisation du temps de travail et des moyens consacrés à la formation.

Par ailleurs, des recommandations plus précises, relatives à l'ensemble de ces options d'accueil, peuvent être formulées à toutes les étapes du dispositif de formation : l'organisation, l'animation et l'évaluation⁷².

⁷² Nous reprenons dans le plan de cette partie, le sous-titre de l'ouvrage de Françoise Hecquard et Marielle de Miribel : *Devenir bibliothécaire-formateur : organiser, animer, évaluer*.

1. Organiser

1.1. Le dispositif de communication

Les stages individuels ne font pas l'objet d'une communication spécifique puisque la BnF est saisie au cas par cas pour des demandes précises. La possibilité d'accueils individualisés est simplement signalée sur le site Internet de la BnF. Ce site présente aussi l'offre de stages collectifs et le programme Profession culture, mais le dispositif de communication passe surtout pour ces deux programmes par une mobilisation du réseau du Ministère des affaires étrangères. Les services culturels des postes diplomatiques à l'étranger jouent en effet un rôle central dans la promotion des programmes d'accueil et de formation du Ministère de la culture et de la communication (Courants et Profession culture) : ils diffusent l'information concernant ces programmes auprès des établissements professionnels concernés, recueillent les candidatures et procèdent à une première instruction des dossiers. Ils servent ainsi de relais entre l'établissement du candidat et la BnF. L'efficacité de ce dispositif a été soulignée par Jean-Jacques Aillagon dans un communiqué daté du 4 février 2004 : « L'implication croissante des services culturels des postes diplomatiques dans le programme d'accueil des professionnels étrangers « Courants » s'est traduit en 2003 par une augmentation de 15 % du nombre de candidats et du nombre de pays concernés, ainsi que par une meilleure prise en compte du niveau professionnel des candidats »⁷³.

Il apparaît néanmoins qu'une diversification des procédures de communication favoriserait à la fois un élargissement des zones géographiques représentées et le recrutement de professionnels dont l'importation des connaissances et savoir-faire constituerait un réel bénéfice pour la BnF. Au-delà des ambassades françaises à l'étranger, qui sont surtout des relais, d'autres réseaux pourraient être mobilisés pour promouvoir l'offre de formation de l'établissement. La BnF pourrait ainsi diffuser son programme d'accueil directement auprès de ses partenaires institutionnels, notamment les bibliothèques nationales étrangères qui sont ses partenaires naturels, mais aussi s'appuyer sur des contacts plus informels créés par les agents de l'établissement, dans le cadre de relations professionnelles

⁷³ Communication de Jean-Jacques Aillagon sur l'accueil et la formation des artistes et des professionnels de la culture étrangers, déjà citée.

individuelles. Les contacts déjà noués à l'occasion d'accueils antérieurs pourraient également être exploités, par le biais d'une communication systématique des avis de stage en direction des établissements de rattachement des anciens stagiaires. En Europe, la CENL⁷⁴ (conférence des directeurs des bibliothèques nationales d'Europe) pourrait constituer un cadre privilégié pour la diffusion des offres de formation. D'autres réseaux professionnels que celui des bibliothèques nationales seraient également des relais privilégiés. On citera à titre d'exemple le CERLALC⁷⁵ (centre régional pour le développement du livre en Amérique Latine et dans les Caraïbes) qui pourrait jouer un rôle déterminant dans des projets de collaboration avec les bibliothèques d'Amérique latine. Enfin, la prospection pourrait être élargie en direction des associations professionnelles et spécialisées, et le programme de formation de la BnF publié sur la base Expressodoc⁷⁶ de l'ENSSIB (portail pour la formation continue des professionnels des bibliothèques et de l'information-documentation) ou sur les listes de diffusion de la profession.

1.2. La logistique interne

Parallèlement aux procédures de communication, l'organisation interne pourrait aussi faire l'objet d'aménagements utiles, l'objectif central étant de parvenir à une meilleure coordination entre tous les acteurs concernés par la construction du dispositif de formation, et plus particulièrement entre la DRI, les responsables de formation et les départements d'accueil. Les missions confiées à la DRI lui confèrent en effet un rôle de coordination des actions de formation menées à l'international par l'établissement, mais les implications concrètes induites par cette fonction de coordination ne sont pas définies précisément, hormis pour le programme Profession culture. La mise en place de ce programme à la BnF a en

⁷⁴ La CENL a vu le jour en 1987 ; depuis 1999, elle a le statut de fondation de droit néerlandais. Elle a pour but d'accroître et de renforcer le rôle des bibliothèques nationales en Europe, en particulier dans l'exercice de leurs missions fondamentales qui sont de conserver le patrimoine culturel national et d'assurer l'accès de tous à la connaissance. Ses membres sont les bibliothèques nationales des pays membres du Conseil de l'Europe.
Source : <<http://www.cenl.org/>>.

⁷⁵ Le CERLALC est un organisme international, à caractère intergouvernemental, qui apporte une assistance technique aux gouvernements sud-américains, pour la définition et la mise en place de politiques, programmes, projets et actions en faveur de la promotion du livre, de la lecture et des droits d'auteurs. Il a été créé en 1971 à l'initiative de l'UNESCO. Adhèrent actuellement à cet organisme 20 pays d'Amérique du Sud, de langue hispanophone ou lusophone.
Source : <<http://www.cerlalc.org/index.htm#>>.

⁷⁶ Expressodoc est une publication en ligne du Département Formation continue de l'ENSSIB. Il est dédié à la formation continue des professionnels des bibliothèques et de l'information-documentation. Ce portail fournit un catalogue des formations proposées par les organismes français, ainsi qu'un annuaire de ces organismes.
Source : <<http://expressodoc.enssib.fr/>>.

effet été accompagnée de la rédaction d'un document « mode d'emploi », récapitulant précisément les rôles respectifs des parties concernées par l'accueil des pensionnaires, à savoir le tuteur, la DRI et le pensionnaire lui-même. Ce document précise que la DRI a un rôle de coordonnateur scientifique et gère la logistique du programme. Il circonscrit précisément le champ d'actions de la DRI en énumérant les tâches qui lui incombent : l'instruction des dossiers, l'identification des tuteurs, la gestion des relations avec le ministère de tutelle et les partenaires extérieurs, l'accompagnement logistique du pensionnaire, l'organisation des réunions de suivi, etc.

Au regard des zones de flou de l'organisation actuelle, il paraîtrait utile d'élaborer pour les stages individuels et collectifs un document semblable, précisant les fonctions de chaque acteur, à toutes les étapes du dispositif de formation : sélection des candidats, élaboration du programme, suivi logistique et pédagogique, procédures d'évaluation, etc. Ce mode d'emploi devrait en particulier permettre de clarifier le rôle des coordonnateurs et des responsables de formation⁷⁷, dont les missions se réfèrent aux formations internationales, mais dont le rôle varie considérablement dans les faits, en fonction de leur visibilité au sein du département, de leurs relations avec les chargés de mission de la DRI, etc. Il semblerait d'ailleurs pertinent de renforcer leur implication au sein du dispositif de formation, afin de mettre à profit leur expérience et leurs compétences de « bibliothécaires-formateurs » dans le cadre particulier des stages internationaux.

Pour être complète, la formalisation des procédures d'organisation interne devrait aussi concerner le calendrier prévisionnel des accueils, et en particulier des stages individuels. L'objectif pour la DRI serait alors de parvenir à une programmation annuelle ou semestrielle des formations individuelles. Si cette programmation paraît relativement aisée à établir dans le cadre d'accords de coopération prévoyant des plans de formation à plus ou moins long terme, les demandes individuelles ponctuelles semblent plus difficiles à insérer dans un calendrier prévisionnel. Il paraît néanmoins utile de regrouper ces demandes sur

⁷⁷ Au sein de chaque département de la BnF est désigné un responsable de formation. Dans chacune des deux grandes directions (Direction des collections et Direction des services et des réseaux), le réseau des responsables de formation est coordonné par un coordonnateur de formation. La lettre de mission des responsables de formation leur attribue les fonctions suivantes : assurer le recueil des besoins de formation pour le plan de formation ; coordonner au sein du département l'organisation et le suivi des formations ; veiller à l'information des responsables et des agents sur toutes les questions de formation ; organiser, à la demande des responsables, des formations internes répondant aux besoins spécifiques du département ; contribuer aux travaux collectifs que la BnF conduit dans le domaine de la formation.

des périodes identifiées, tenant compte en particulier de la disponibilité des services d'accueil. Cette formalisation du calendrier des formations permettrait ainsi à la DRI de proposer officiellement un programme de travail aux directions et départements concernés, et de les intégrer plus en amont au dispositif de formation.

1.3. Les procédures de sélection

Pour favoriser la transparence des procédures et un certain niveau d'exigence dans le recrutement, il semble en effet indispensable de permettre l'implication des services d'accueil dès la phase d'instruction des dossiers et de sélection des candidatures, en particulier pour les accueils de longue durée qui requièrent un investissement important, en termes de personnels impliqués et de temps de travail notamment. *A minima*, et pour toutes les formules d'accueil, les chargés de mission de la DRI pourraient solliciter l'avis des départements concernés avant d'accepter une candidature, au moins pour prendre en compte la disponibilité des encadrants pédagogiques. Pour Profession culture en revanche, la consultation des départements devrait aussi porter sur la qualité scientifique du projet proposé par le candidat et son intérêt pour le département d'accueil. Cette procédure de consultation pourrait se faire de manière très simple, sous forme d'une fiche formalisée envoyée par la DRI aux départements et destinée à recueillir un avis argumenté sur les candidatures soumises. A cet égard, les procédures déjà existantes pour un autre programme conduit par la BnF, l'appel à chercheurs⁷⁸, pourraient efficacement servir d'exemple.

En amont du dispositif de communication tout d'abord, un appel à proposition pourrait être lancé au sein de l'établissement, afin de recueillir des sujets intéressant les départements et d'en diffuser la liste dès l'appel à candidature. Cet appel à projet, qui avait été expérimenté lors de la première saison de Profession culture, pourrait utilement être rétabli, à condition de s'entourer de certaines précautions, qui sont également rappelées dans le mode d'emploi de

⁷⁸ Désireuse de développer ses relations avec le monde de la recherche, la BnF a mis pour la première fois en place en 2003, un appel national lancé aux étudiants et doctorants, lui permettant d'offrir un accueil privilégié, assorti de divers avantages, à des chercheurs intéressés par des travaux sur ses collections et les moyens de les valoriser, en vue de thèses, mémoires, etc. Les projets de recherche des chercheurs invités ou associés sont suivis parallèlement par un tuteur à la bibliothèque et par leur directeur de recherches universitaires.

Source : <http://www.bnf.fr/pages/zNavigat/frame/infopro.htm?ancre=recherche/appel_chercheurs.htm>.

l'appel à chercheurs : « ce programme ne doit pas être considéré comme une manière déguisée d'accroître la main d'œuvre de l'établissement ». Il devra s'agir de faire converger les intérêts du pensionnaire et ceux de la BnF, mais sans favoriser les besoins des départements au détriment d'une réelle démarche d'apprentissage et de formation pour le candidat.

Ajoutée à la consultation systématique des départements sur les candidatures, la tenue d'une commission de sélection, prévue par le mode d'emploi de Profession culture mais abandonnée dans les faits après la première saison, gagnerait également à être rétablie, afin d'inscrire les procédures de recrutement dans un cadre plus institutionnel. En accord avec ce qui s'est déjà pratiqué, cette commission pourrait être composée par la Présidence de la BnF, la Direction des collections, la Direction des services et réseaux, un représentant du Conseil scientifique, la Délégation aux relations internationales, et éventuellement un représentant du Ministère de la culture et de la communication (Délégation au développement et aux affaires internationales) et un représentant du Ministère des affaires étrangères. Il devra être tenu compte de l'avis du directeur du département susceptible d'accueillir un pensionnaire, lors de l'examen des dossiers par la commission. Les autres critères envisagés concerneront les disponibilités des structures d'accueil, la répartition des sujets entre les départements, la qualité scientifique du projet proposé par le candidat, et le bénéfice attendu pour l'établissement.

L'intérêt de la formalisation des procédures de sélection ne se conçoit pas seulement en termes de visibilité et de légitimité du programme Profession culture au sein de l'établissement ; elle devrait également faciliter l'adhésion des tuteurs et des structures d'accueil au projet mené par le pensionnaire, et favoriser ainsi un meilleur accueil et un meilleur suivi pédagogique. Mais surtout, l'intégration des départements au dispositif de sélection devrait permettre de concilier les besoins et les intérêts des deux parties. Rappelons en effet que Profession culture a été mis en place dans un objectif d'échange et de réciprocité, ce qui nécessite d'identifier au préalable les besoins des départements d'accueil. « Il est capital [...] que les actions soient choisies parce qu'elles correspondent à des besoins identifiés et

exprimés par les deux partenaires. Ce choix doit faire l'objet d'un accord bipartite »⁷⁹.

Cette question d'une utilité des stages est délicate à soulever, car le risque d'une dérive vers une instrumentalisation des stagiaires, devenus « producteurs » au seul bénéfice de la structure d'accueil est bien présent. Et pourtant, si l'on se montre attentif à faire coïncider les intérêts des deux partenaires, à trouver un juste équilibre entre les besoins de l'un et de l'autre, les objectifs d'utilité et de bénéfice pour la BnF ne sont pas incompatibles avec les notions d'accueil et de formation. De nombreuses expériences témoignent d'ailleurs en ce sens. On citera à titre d'exemple celle de la médiathèque des sciences et de l'industrie de la Villette : « Dans cette organisation, le stage apparaît comme un moment d'échange entre l'individu et la médiathèque. Cette dernière apporte un environnement favorable à une mise au travail progressive. En contrepartie, le stagiaire contribue à l'activité de la médiathèque. De la sorte, il s'agit d'un échange équilibré, où le stage remplit une double fonction sociale »⁸⁰. La possibilité d'une contribution utile des stagiaires ou des pensionnaires aux activités et projets menés par la BnF pourrait donc constituer un critère de sélection important, surtout dans la perspective d'un recrutement assuré conjointement par la DRI et les départements assurant l'encadrement et le suivi pédagogiques.

Dans une optique différente, axée sur la rationalisation et l'optimisation des structures de la formation, il serait également intéressant de consulter les départements, non plus sur leurs besoins, mais sur leur activité effective dans le champ des formations internationales, s'agissant en particulier des moyens humains investis.

⁷⁹ SANZ, Pascal. In FÉDÉRATION FRANÇAISE POUR LA COOPÉRATION DES MÉTIERS DU LIVRE, DES BIBLIOTHÈQUES ET DE LA DOCUMENTATION. *La coopération internationale dans le domaine des bibliothèques*, *op. cit.*, p. 134.

⁸⁰ KOENIG, Marie-Hélène. « Formation et relations internationales : l'expérience de la médiathèque de la cité des sciences et de l'industrie », art. cit., p. 31.

D'autres bibliothèques nationales placent également au premier plan de leur politique d'accueil ces critères d'échange et de bénéfice partagé, notamment la bibliothèque nationale des Pays-Bas : « We don't have an international training programme. We do however accept foreign trainees in different divisions/departements/projects provided they also bring in some expertise or offer some contribution to our work as well ». Extrait d'un message électronique envoyé par Hans Jansen, directeur de la division Recherche et Développement, à la Bibliothèque nationale des Pays-Bas.

2. Animer

2.1. Les contenus de formation

Proposer de nouveaux thèmes pour les stages collectifs implique en effet d'envisager et de concilier deux paramètres parfois antagonistes : répondre à la demande des partenaires, sensible précisément à travers l'activité de formation des départements ; recadrer l'offre de formation proposée par la BnF sur ses missions et domaines d'excellence. La BnF en effet n'a pas la vocation d'un organisme de formation et son activité dans ce domaine ne peut donc trouver une légitimité qu'à condition de se centrer sur des fonctions que seule une bibliothèque nationale a pour mission d'assurer ou sur des problématiques pour lesquelles l'expertise de l'établissement apporte une véritable valeur ajoutée.

Les stages collectifs proposés actuellement aux professionnels étrangers se réfèrent ainsi, pour l'un, à l'une des missions relevant spécifiquement d'une bibliothèque nationale (la conservation), et pour l'autre, à l'un des domaines d'excellence de la BnF (la numérisation et les ressources électroniques). La question qui se fait jour actuellement, au sein de l'établissement, est celle de la durée et de la fréquence de reconduction de ces deux stages. Faut-il les considérer comme une offre pérenne et exclusive ? Faut-il les proposer chaque année ou tous les deux ans ? La dotation en moyens humains engagés dans le dispositif de formation est notamment un paramètre essentiel à prendre en compte pour déterminer la fréquence de reconduction. Néanmoins, la question n'est pas tranchée et il semble qu'elle sera vraisemblablement résolue par un essoufflement, voire un tarissement des demandes. La tendance en tout cas est davantage à un renouvellement des thématiques qu'à un maintien exclusif de l'offre déjà existante.

Un projet significatif, articulé autour des problématiques du dépôt légal et de la bibliographie nationale, émerge en effet actuellement au sein de l'établissement⁸¹. Il répond à cette double préoccupation déjà énoncée : formuler une offre de formation en rapport étroit avec les missions d'une bibliothèque nationale et rationaliser le travail des services d'accueil (les agents du département du dépôt légal et de l'agence bibliographique nationale ont en effet été fortement

⁸¹ Un stage sur ces problématiques sera vraisemblablement programmé en 2006 ou 2007.

sollicités ces dernières années pour assurer des formations). Destiné à des chefs de projet ou à des responsables ayant des fonctions décisionnelles et d'encadrement dans une bibliothèque nationale, ce stage pourrait être composé de trois modules : collecte du dépôt légal ; établissement de la bibliographie nationale ; qualité du catalogue et nouvelles formes de catalogues⁸². Les deux premiers modules seraient orientés vers les objectifs suivants : mettre en place une chaîne de traitement des documents reçus au titre du dépôt légal, mener une réorganisation de la chaîne de traitement en vue de son amélioration. Ils aborderaient à la fois les aspects juridiques, les questions de formats et de normalisation, et fourniraient des méthodes de gestion et de management des équipes. Le troisième module devrait permettre aux stagiaires, à partir de l'expérience de la BnF (conversion rétrospective, catalogage en réseau) de définir des objectifs et des critères de qualité pour le catalogue de leur bibliothèque et assurerait une ouverture vers les perspectives d'évolution des catalogues (FRBR⁸³ notamment)⁸⁴.

Si ce projet semble le plus abouti, car il est le résultat d'une réflexion engagée de longue date, d'autres pôles d'excellence de la bibliothèque pourraient légitimement constituer la matière d'un stage collectif. On pourrait ainsi envisager de construire un stage spécifique autour des documents spécialisés⁸⁵ (manuscrits, estampes, cartes et plans, partitions musicales, documents audiovisuels, etc.), abordant les problématiques suivantes : constitution des collections, traitement et conservation des documents, etc. Si les demandes de formation sont assez nombreuses sur ces questions, force est de constater que les stagiaires s'intéressent souvent plus spécifiquement à un seul de ces supports, ce qui pourrait s'avérer problématique dans la perspective d'un stage global.

Enfin, on a déjà souligné qu'un module sur la politique documentaire avait été programmé dans le cadre du stage international de 2001, mais qu'il avait du être annulé, faute d'un nombre suffisant de candidatures. Le regain d'intérêt pour le sujet, sensible notamment à travers la multiplication des chartes documentaires dans les bibliothèques françaises, devrait peut-être inciter la BnF à renouveler sa

⁸² Il faut préciser ici qu'il ne s'agira pas d'une formation pratique au catalogage, à la fois parce qu'une telle formation ne peut être efficace que dans le cadre d'un stage de longue durée, et parce que la BnF n'aurait pas les moyens de proposer des exercices de catalogage dans un autre format que l'Intermarc.

⁸³ Cf. note 36.

⁸⁴ Pour une présentation plus détaillée de ce stage, on se reportera à la fiche projet placée en annexe 2.

⁸⁵ Nous reprenons ici une proposition formulée par la directrice des collections et l'adjoint aux questions scientifiques et techniques de la BnF.

proposition sur ce thème.⁸⁶ Il faut là encore se poser la question de la légitimité de la Bnf à proposer une offre de formation en matière de politique documentaire : elle se résout sans difficulté si l'on considère l'antériorité dans ce domaine de l'établissement, qui s'est engagé dès 1993 dans les travaux d'élaboration de sa charte documentaire. Il semblerait néanmoins utile, sur un sujet comme celui-ci, de monter un stage en partenariat avec d'autres bibliothèques françaises, impliquées par exemple dans les travaux du groupe Poldoc⁸⁷ (groupe de recherche bibliothéconomique appliquée aux outils des politiques documentaires). Une politique d'acquisitions en effet ne se construit pas selon un modèle préconçu, qui d'ailleurs n'existe pas, mais se nourrit des expériences diverses menées en la matière. S'agissant des contenus et des objectifs de ce stage, il s'agirait de fournir aux participants des outils et des méthodes pour construire et mettre en œuvre une politique documentaire (plans de développement des collections, méthodes d'évaluation, tableaux de bord, etc.). Un système de tutorat individuel pourrait être prévu, afin d'assurer un accompagnement personnalisé des stagiaires engagés très concrètement dans un projet de rédaction d'une charte documentaire.

Ces deux dernières recommandations, travail en partenariat et tutorat individuel, constituent d'ailleurs de manière plus générale des pistes à explorer, s'agissant des méthodes à mettre en œuvre, pour adapter l'ingénierie pédagogique à un groupe de stagiaires étrangers.

2.2. L'ingénierie pédagogique

2.2.1. Développer les partenariats

Comme on l'a déjà souligné, la difficulté pédagogique résultant d'une disproportion entre les moyens de la BnF et ceux des établissements participant à ses actions de formation, pourrait être contournée par une collaboration avec des bibliothèques françaises de taille plus réduite, en particulier dans le cadre des

⁸⁶ Nous présentons dans les lignes qui suivent les recommandations résultant d'un entretien avec la personne chargée de la coordination de la politique documentaire à la BnF.

⁸⁷ Le groupe de recherche Poldoc rassemble des professionnels des bibliothèques et toutes autres personnes intéressées à développer des outils de mise en œuvre des politiques documentaires. Ce groupe de recherche est hébergé et soutenu par l'ENSSIB. Il a été mis en place en mars 1999 par un groupe originellement constitué de 15 bibliothécaires, œuvrant dans leurs établissements. Le groupe Poldoc est un groupe informel restreint dont les membres assurent, chacun dans le cadre de son activité et de ses réseaux, la poursuite des objectifs du groupe. Ces objectifs sont de deux ordres : mutualiser et valoriser les travaux et recherches, activités et productions de bibliothécaires, étudiants, chercheurs, portant sur le développement des politiques documentaires, notamment en France et dans les pays francophones.

Source : <<http://www.enssib.fr/autres-sites/poldoc/index.php>>.

stages collectifs. Cette ouverture à des partenaires extérieurs permettrait, d'une part, de présenter aux stagiaires des réalisations à plus petite échelle, plus directement applicables dans leurs contextes locaux, et d'autre part, d'élargir l'expérience de la BnF, dans une perspective plus globale de connaissance de la bibliothéconomie française. La BnF s'est déjà engagée dans cette voie puisque les stages services au public et ressources électroniques ont été organisés conjointement par la BnF et la Bpi. Par ailleurs, les responsables pédagogiques du stage conservation ont systématiquement inséré dans le déroulement du programme des exposés théoriques d'intervenants extérieurs, voire des visites d'établissements partenaires.

Il serait utile cependant, en particulier dans la perspective d'un renouvellement de l'offre de stages collectifs, de renforcer encore cette collaboration avec d'autres bibliothèques françaises : en multipliant les interventions de professionnels rattachés à d'autres institutions, mais surtout en établissant des partenariats forts, portant sur l'intégralité de l'ingénierie de formation, c'est-à-dire débouchant sur une construction conjointe de l'ensemble du dispositif de formation. Les pôles associés⁸⁸ pourraient à cet égard constituer des partenaires privilégiés pour la BnF, à la fois parce que des relations de collaboration sont déjà établies avec ces établissements, parce que les bibliothèques en région sont souvent plus proches, en taille et en moyens, des partenaires étrangers de la BnF, et parce que la diversité de statuts et de missions⁸⁹ qui caractérise ce réseau favoriserait, du point de vue des stagiaires, une large connaissance du paysage des bibliothèques françaises. Une collaboration avec les bibliothèques municipales depositaires du dépôt légal imprimeur, dans le cadre du stage collectif dépôt légal/bibliographie nationale décrit précédemment, permettrait par exemple de présenter aux stagiaires d'autres exemples d'organisation du circuit du document, moins spécifiques et moins complexes que la chaîne de traitement mise en place à la BnF.

⁸⁸ Le réseau national des pôles associés a été mis en place dès 1994. Il répond à un double objectif de conservation partagée du patrimoine national (pôles associés des bibliothèques de dépôt légal imprimeur) et de complémentarité documentaire avec les collections de la BnF (pôles associés de partage documentaire). Au fil des années, la BnF a diversifié ses modes de coopération avec ses partenaires. Si ceux-ci concernent toujours les acquisitions et la gestion du dépôt légal, ils peuvent aussi inclure des plans de conversion rétrospective des catalogues, des projets de conservation ou de numérisation partagés, des outils collectifs de signalement, enfin des actions de valorisation (expositions).
Source : <<http://www.bnf.fr/pages/zNavigat/frame/infopro.htm?ancrer=cooperation/intropol.htm>>.

⁸⁹ Les pôles associés de la BnF constituent un réseau documentaire, organisé par disciplines, de bibliothèques universitaires, bibliothèques municipales publiques, centres de documentation et centres d'archives.

2.2.2. Personnaliser les parcours de formation

Dans cette même optique, il semblerait utile de favoriser l'interaction au cours du processus d'apprentissage, notamment en ménageant, dans le déroulement des stages collectifs, de nombreuses séances d'échange et de discussion, destinées à resituer les acquis en rapport avec l'environnement local des stagiaires. L'intégration d'études de cas dans le programme semble également pertinente dans cet objectif d'interaction : le formateur devra pour cela identifier des situations types communes à plusieurs bibliothèques, qui feront l'objet d'un exposé par un petit groupe de stagiaires. Des séances seront alors consacrées à l'analyse des problématiques posées par ces situations types, ainsi qu'à l'étude d'outils et de méthodes, potentiellement utiles à l'ensemble des apprenants, mais permettant plus spécifiquement de résoudre ces études de cas.

Ce dispositif particulier devra être complété par d'autres aménagements, aux fins de renforcer la modularité et de favoriser des modes d'apprentissage personnalisés. Cette individualisation des parcours de formation est en effet souhaitée par les stagiaires eux-mêmes, comme le démontre le bilan d'évaluation du stage conservation de 2002 : « Compte tenu de la diversité de leurs parcours et des institutions dont ils dépendent, les stagiaires ont montré un intérêt plus ou moins prononcé pour les sujets abordés. Certains d'entre eux auraient d'ailleurs souhaité une formation constituée d'une base commune puis de différentes options pouvant correspondre à leurs objectifs respectifs »⁹⁰. Les responsables pédagogiques ont d'ailleurs intégré cette requête dans le programme des stages collectifs suivants : le stage conservation de 2004 se composait ainsi de 3 semaines de tronc commun obligatoire et d'une semaine optionnelle pour l'étude approfondie de la conservation d'un support particulier. Par ailleurs, un système de rendez-vous de travail a été expérimenté au cours du stage ressources électroniques de novembre 2005 : lorsque des séances de mise à niveau relativement basiques étaient programmées, il était proposé aux stagiaires de participer à la place à des rendez-vous de travail personnalisés avec des spécialistes de la BnF, pour des présentations et des échanges d'expériences adaptés à leurs objectifs respectifs.

⁹⁰ KOCH, Corine. « Conduite d'un projet de conservation des collections de bibliothèques ». *International Preservation News*, décembre 2002, n° 28, p. 32.

Ces méthodes favorisant des aménagements modulaires du programme commun gagneraient bien sûr à être maintenues et développées plus largement.

Pour aller plus loin encore dans cette optique de personnalisation des parcours de formation, on pourrait également envisager d’instaurer un système de tutorat individuel, permettant d’assurer un accompagnement personnalisé des stagiaires engagés dans un projet concret, en rapport avec la problématique abordée par le stage collectif⁹¹. En amont, les critères de sélection devraient alors intégrer la présentation par le candidat d’un projet précis, suffisamment abouti pour donner matière à un travail en collaboration avec un expert de la BnF. Les responsables pédagogiques devraient cependant se montrer attentifs à maintenir leurs propositions dans le cadre strict d’un dispositif de formation et à ne pas dériver vers une forme d’audit ou de prestation de conseil. La BnF en effet n’a évidemment pas vocation à se substituer à un cabinet de consultants. « Souvent le formateur est choisi pour assurer la formation en raison de son titre d’expert. Il peut donc arriver que certains stagiaires éprouvent le désir d’une consultation d’expert, sur un sujet professionnel annexe ou proche de la formation, qui les préoccupe en raison de son caractère d’urgence ou de complexité. Le formateur doit veiller à ne pas se laisser entraîner à traiter de ce problème spécifique au cours de la formation, même s’il en ressent le désir »⁹². La dynamique de groupe et l’apprentissage conjoint devront rester les objectifs prioritaires, malgré ces aménagements individuels, au risque de tomber dans une autre dérive : « Une séance de *coaching* [...] est un espace de réflexion qui a pour but de permettre au client de trouver sa propre solution au problème concret qu’il a apporté. [...]. C’est donc une démarche personnelle qui n’a pas sa place dans une formation de groupe, même si les résultats que l’on obtiendrait pourraient enrichir les solutions du groupe à un problème commun. »⁹³.

2.2.3. Privilégier les missions de formation

Les différentes méthodes décrites précédemment convergent toutes vers un objectif commun : faciliter l’acquisition de connaissances et de compétences

⁹¹ Une réflexion sur ce point a d’ailleurs été engagée dans la perspective du stage conservation de 2006.

⁹² HECQUARD, Françoise, MIRIBEL, Marielle de. *Devenir bibliothécaire-formateur : organiser, animer, évaluer*, op. cit., p. 38.

⁹³ *Ibid.*, p. 39.

adaptées à l'environnement professionnel, au niveau d'expertise et aux objectifs de formation respectifs des participants. Elles sont surtout opératoires dans le cadre de stages collectifs organisés à la BnF, regroupant des participants de toutes les régions du monde.

L'engagement de la BnF dans des accords de coopération avec certains pays francophones nécessite cependant la mise en place d'actions de formation différenciées. Le dispositif existant actuellement favorise des accueils individualisés, à la BnF, au bénéfice des personnels d'encadrement de ces bibliothèques. Il semblerait utile d'accorder une priorité nouvelle aux formations animées sur place par des experts de la BnF, au profit d'équipes entières. Les missions de formation dans le pays assurent en effet une immersion totale des formateurs dans l'environnement professionnel des stagiaires, permettant de mesurer plus précisément et plus concrètement les moyens réels dont dispose la bibliothèque ainsi que le niveau de qualification de ses personnels. Cette analyse préalable est évidemment capitale lorsqu'il s'agit de fournir des outils et des méthodes de gestion directement applicables, dans des situations locales radicalement différentes de celle de la BnF. Pour éviter de maintenir ces bibliothèques dans un état dommageable de dépendance vis-à-vis de la BnF, et parce que l'établissement n'a ni les moyens, ni la légitimité pour former la totalité de ces personnels, ces stages devraient être conçus comme des formations de formateurs, assurant un transfert de compétences vers les responsables locaux. Cette nouvelle option, si elle est adoptée, posera alors des questions de stratégie interne : la BnF peut-elle et doit-elle se constituer une équipe de formateurs, dédiée spécifiquement à l'organisation et à l'animation de ces formations dans le pays ?⁹⁴

2.3. Le formateur

2.3.1. Expert ou pédagogue ?

Certaines expériences étrangères peuvent nourrir la réflexion sur ce sujet. Engagé dans des actions de coopération importantes avec les pays d'Europe de

⁹⁴ Cette question a notamment été soulevée par la directrice des services et des réseaux et directrice générale adjointe de la BnF.

l'Est, le Deutsches Bibliothekinstitut par exemple, a opté pour cette solution : « Nous avons été amenés à organiser tout un programme de formation continue et de stages de perfectionnement. Nous avons constitué une équipe d'une dizaine de professionnels qui voyagent très souvent dans tous ces pays »⁹⁵. Mais si les dirigeants de la BnF font le choix de former une équipe spécifique pour assurer les missions de formation à l'étranger, devront-ils, pour désigner les formateurs qui en feront partie, privilégier leur qualité d'expert ou leurs compétences de pédagogue ?

C'est d'ailleurs une question qui se pose également pour les stages collectifs organisés à la BnF, et plus généralement pour toutes les actions de formation animées par des bibliothécaires pour des bibliothécaires : « Pour mener à bien sa mission, le Formateur doit cumuler plusieurs sortes de compétences qui relèvent à la fois de son domaine d'expertise, du domaine relationnel, et du domaine pédagogique. Il doit être très familier du Savoir à transmettre. Il doit être un bon communicant. Il doit être un bon pédagogue »⁹⁶. C'est là précisément que se situe la difficulté, dans cette nécessaire complémentarité entre les compétences du spécialiste et celles du formateur. Pour assurer la qualité des contenus de formation, le pédagogue devra posséder un niveau d'expertise suffisant dans le domaine considéré : « on ne pourra véritablement parler d'action de formation que si le Formateur veille à apporter du Savoir solide, vérifié, établi sur ses lectures, son expérience professionnelle approfondie dans un domaine, éventuellement ses propres recherches, et/ou un mélange des trois. [...] On ne peut appeler Formateur une personne qui retransmettrait mécaniquement un Savoir tout neuf, appris la veille, non assimilé et non expérimenté »⁹⁷ ; réciproquement, pour permettre l'assimilation et l'appropriation des contenus par les stagiaires, l'expert devra posséder les techniques pédagogiques favorisant le processus d'apprentissage : « La principale caractéristique d'une véritable compétence de formateur est sa capacité à s'adapter à chaque groupe de stagiaires, à lui apporter en fonction de son niveau, de ses besoins et de ses attentes »⁹⁸. Face à cette question : un formateur doit-il être avant tout expert ou pédagogue, « il ne faut pas choisir. Il ne

⁹⁵ SCHMITT, Catherine. « Les bibliothécaires allemands et la Grande Europe : entretien avec Peter Borchardt, chef du département de la gestion des bibliothèques et des relations internationales au Deutsches Bibliothekinstitut ». *Bulletin d'informations de l'association des bibliothécaires français*, 1^{er} trimestre 1993, n° 158, p. 51.

⁹⁶ HECQUARD, Françoise, MIRIBEL, Marielle de. *Devenir bibliothécaire-formateur : organiser, animer, évaluer*, op. cit., p. 46.

⁹⁷ *Id.*

⁹⁸ *Ibid.*, p. 64.

faut pas se trouver devant le dilemme de prendre un bon expert qui ne sait manifestement pas bien transmettre son savoir ou de prendre un bon communicant très pédagogue mais qui n'a pas de contenu véritable à transmettre. En réalité la compétence qui manque peut-être acquise dans les deux cas. »⁹⁹.

2.3.2. Bibliothécaire et formateur

Plusieurs aménagements sont alors envisageables pour concilier ces deux exigences (expertise et pédagogie) dans l'animation des stages collectifs. « Un bon expert peut acquérir, s'il le souhaite, les techniques pédagogiques et les connaissances théoriques nécessaires à la compréhension des enjeux de l'apprentissage. Lire sur ce sujet ne suffira cependant pas : il faudra qu'il se mette en situation lors de stages ou de formations de formateurs plus longues, qu'il puisse évaluer sa façon de faire, puis qu'il la pratique souvent »¹⁰⁰. Dans le cas précis des stages collectifs organisés par la BnF, il serait absolument impératif de réduire le nombre d'intervenants, si l'on veut garantir qu'ils aient tous reçus une formation spécifique. Il semble cependant très difficile de maintenir systématiquement cette exigence, à moins de mettre en place un plan de formation de formateurs à très grande échelle.

On sait par ailleurs qu'« un bon formateur sait acquérir rapidement les savoirs et les transformer pour les transmettre »¹⁰¹. On pourrait alors envisager de dédoubler les deux fonctions, en confiant l'élaboration des contenus à une première équipe d'experts et l'animation du stage à une seconde équipe de formateurs. Il est impératif cependant que ces formateurs soient aussi bibliothécaires, c'est-à-dire qu'ils aient un niveau de connaissances bibliothéconomiques suffisant pour, d'une part, comprendre et assimiler les informations transmises par le premier groupe de spécialistes, d'autre part, les présenter de manière intelligible aux apprenants.

Dans cette même optique de dédoublement des deux fonctions, une autre solution consisterait à maintenir l'organisation actuelle, fondée sur des interventions de spécialistes, mais en adjoignant un animateur pour accompagner l'expert, pendant toute la durée des séances de formation, « le premier se

⁹⁹ *Ibid.*, p. 311.

¹⁰⁰ *Id.*

¹⁰¹ *Id.*

préoccupant de créer le lien, de vérifier la cohésion du groupe, le respect des besoins des stagiaires, la fluidité de la communication, le second visant essentiellement à transmettre ses savoirs dans le cadre et le temps qui lui ont été fixés, chacun respectant le rôle de l'autre »¹⁰². Cette technique du « fil rouge » a d'ailleurs déjà été expérimentée lors de plusieurs stages collectifs : il s'agirait de la systématiser et de confier cette fonction d'animateur à un bibliothécaire-formateur professionnel, c'est-à-dire un bibliothécaire spécifiquement formé au métier de formateur.

2.3.3. Vers une institutionnalisation de la fonction formation

Ces propositions cependant ne pourront être opératoires que si l'on parvient à une meilleure reconnaissance de la fonction de formateur, et d'abord de la nécessité et de la spécificité de cette activité. Le postulat, souvent constaté, est en effet que « celui qui possède un savoir doit pouvoir le transmettre »¹⁰³. Ainsi, la spécificité du métier de formateur, comme l'utilité des formations de formateurs, n'est souvent pas perçue, y compris par les intéressés eux-mêmes : « L'enseignement du métier de bibliothécaire, en France, à tous les niveaux, est la plupart du temps assuré par des professionnels de terrain. Ceux-ci sont généralement contactés pour donner des cours parce qu'ils sont considérés comme des experts dans la matière concernée. [...] Encore peu d'entre eux, à l'heure actuelle, ressentent le besoin d'être initiés à la pédagogie avant de commencer leurs cours, [...] ceci d'autant plus que l'idée que ce travail s'apprend essentiellement « sur le tas », « en faisant » est communément répandue »¹⁰⁴. La démarche professionnelle du bibliothécaire-formateur est plus souvent pragmatique que théorique ou méthodique : « Les responsables de formation des bibliothèques construisent leur pratique d'abord sur la connaissance qu'ils en ont en tant que professionnels eux-mêmes. Ils avancent en intégrant progressivement les concepts, les méthodes et les outils du formateur »¹⁰⁵. *A fortiori* lorsqu'il n'a pas suivi de formation *ad hoc*, le bibliothécaire-formateur ne se reconnaît pas lui-même dans cette fonction, ne revendique pas la spécificité de son métier : « il semble qu'à de

¹⁰² *Ibid.*, p. 312.

¹⁰³ *Ibid.*, p. 56.

¹⁰⁴ HECQUARD, Françoise. « Formations de formateurs : une nécessité ». *BBF*, 1996, n° 6, p. 30.

¹⁰⁵ KOENIG, Marie-Hélène. « La formation continue dans les bibliothèques : émergence d'une fonction », art. cit., p. 33.

rare exceptions près, les bibliothécaires-formateurs n'osent pas se positionner comme de véritables professionnels de la formation, même s'ils y consacrent chaque année une part non négligeable de leur temps, même s'ils ont à cœur de renouveler régulièrement leurs connaissances, même s'ils ont choisi d'acquérir les techniques pédagogiques qui manquaient dans leur cursus de base »¹⁰⁶.

Cette difficulté à se construire une identité professionnelle en tant que formateur est d'ailleurs en corrélation avec un manque de reconnaissance de la part de l'institution elle-même. « Dans les pratiques de formation, l'institutionnalisation prend pour indicateurs la qualification et l'effectif de l'unité chargée de la formation, le soutien politique et financier des tutelles, l'implication de la hiérarchie intermédiaire, la mise en œuvre de méthodologies avérées »¹⁰⁷. Lorsque la fonction de formateur n'est pas inscrite dans la fiche de poste, lorsque cette activité est considérée comme quantité négligeable alors qu'elle représente une part significative du temps de travail, ou lorsque le temps dégagé n'est pas proportionné aux besoins réels, comment parler d'une institutionnalisation de la fonction formation ? A la BnF par exemple, le nombre d'emplois, comme le temps de travail consacrés à l'ingénierie, à l'organisation et à l'animation de formations, est difficilement quantifiable. En effet, mis à part les postes identifiés de responsables formation, il s'agit souvent d'une activité presque « souterraine », ou en tout cas considérée comme marginale alors qu'elle occupe de nombreux agents, même si ce n'est qu'à temps partiel.

A la BnF, comme dans l'ensemble de la profession d'ailleurs, la professionnalisation des actions de formation ne pourra passer que par une visibilité et une reconnaissance accrues, accordées par l'institution elle-même, aux bibliothécaires-formateurs. La systématisation des pratiques d'évaluation devrait également permettre à ces derniers d'asseoir leur légitimité, notamment en les encourageant à étayer leur pratique quotidienne par une véritable démarche de qualification professionnelle, tant il est vrai que si « peu de formateurs ressentent le besoin de se former à la pédagogie, [c'est parce qu'] ils n'ont pas de retour, négatif, ou positif, sur leurs pratiques »¹⁰⁸.

¹⁰⁶ HECQUARD, Françoise, MIRIBEL, Marielle de. *Devenir bibliothécaire-formateur : organiser, animer, évaluer*, op. cit., p. 67.

¹⁰⁷ KOENIG, Marie-Hélène. « La formation continue dans les bibliothèques : émergence d'une fonction », art. cit., p. 33.

¹⁰⁸ HECQUARD, Françoise. « Formations de formateurs : une nécessité », art. cit., p. 35.

3. Evaluer

De même que l'intérêt des formations de formateurs n'est pas toujours reconnu, la nécessité de pratiquer une évaluation systématique et méthodique des actions de formation est souvent occultée : « L'évaluation est encore couramment négligée, en particulier dans le secteur public, car elle conduit parfois à remettre en question la structuration de la formation, ou le choix du formateur »¹⁰⁹. Et pourtant, « la mise en place d'une évaluation objective, aux bons moments de la formation, et dont les résultats sont minutieusement étudiés et pris en compte pour les futurs stages, est indispensable, si l'on souhaite faire œuvre utile et efficace en organisant des formations »¹¹⁰. Outre son rôle essentiel de légitimation, déjà mentionné, (en évaluant, on rend crédible la formation, on garantit un souci de qualité et le contrôle de celle-ci), l'évaluation remplit d'autres fonctions, répertoriées par les auteurs du manuel *Devenir bibliothécaire-formateur : organiser, animer, évaluer* : « une fonction de vérification : on essaie d'employer des méthodes objectives et même scientifiques ; une fonction de recherche de signification : évaluer c'est se poser la question du sens ; une fonction de régulation : elle permet d'ajuster le processus au fur et à mesure, si on en a la possibilité ou qu'on s'en donne les moyens »¹¹¹.

Conclure au caractère impératif de l'évaluation cependant ne répond pas à ces deux questions centrales : quels sont les « bons moments » pour évaluer et comment exploiter les résultats de l'évaluation dans un objectif de perfectionnement et d'optimisation des actions de formation ? Françoise Hecquard et Marielle de Miribel distinguent ainsi 5 moments adéquats pour évaluer : avant l'action de formation, au début, en cours, à la fin, après, chacun de ces moments correspondant à des formes différentes d'évaluation, portant sur des objets et des objectifs également différents : les apprenants, les formateurs, l'acquisition des savoirs, l'ingénierie logistique, etc. Nous nous intéresserons ici davantage à l'évaluation prédictive (avant) et diagnostique (au début), ainsi qu'aux procédures de suivi (à la fin et après), qui permettent également de répondre à la deuxième question portant sur l'analyse et l'exploitation des résultats de l'évaluation. A la

¹⁰⁹ *Id.*

¹¹⁰ *Id.*

¹¹¹ HECQUARD, Françoise, MIRIBEL, Marielle de. *Devenir bibliothécaire-formateur : organiser, animer, évaluer, op. cit.*, p. 326-327.

Bnf en effet, les responsables pédagogique prévoient le plus souvent des évaluations finales pour les différents stages qu'ils organisent (individuels, collectifs, accueils Profession culture) : ces bilans, écrits ou oraux, ne font cependant pas systématiquement l'objet d'une synthèse formalisée, permettant d'adapter en conséquence des résultats obtenus, le dispositif de formation pour les stages ultérieurs.

3.1. Analyser les besoins

3.1.1. L'évaluation prédictive

Cette forme d'évaluation « consiste en une comparaison entre les pré acquis (les savoirs déjà possédés par les stagiaires) et les pré requis (les savoirs que les stagiaires doivent avoir pour suivre la formation dans de bonnes conditions) ». Cette évaluation initiale des connaissances et compétences des stagiaires, relativement au domaine concerné par la formation, doit impérativement aboutir à une analyse de leurs besoins, ce qui est encore différent de leurs attentes¹¹². « [Cette vérité] est souvent oubliée dans le domaine de la formation : les stages existent parce qu'il existe des stagiaires qui en ont besoin. La conséquence de cette affirmation devrait être que les stages sont à organiser en fonction de ces besoins. Pour ce faire, il faudrait en avoir connaissance »¹¹³.

L'évaluation prédictive constitue donc une première étape dans le processus d'analyse de ces besoins. Une telle évaluation a déjà été mise en œuvre à la BnF pour le stage conservation de 2004, sous la forme d'un questionnaire envoyé aux participants avant le stage, axé sur les points suivants : description de l'établissement, du service du stagiaire, ou de la fonction particulière concernée par la formation ; pré acquis des stagiaires ; attentes des stagiaires ; moyens de leurs bibliothèques. Ce questionnaire a d'ailleurs donné lieu à la rédaction d'un bilan préliminaire synthétisant les informations recueillies. Cependant, ce bilan n'a pas pu être exploité, du fait d'une contrainte de calendrier : le questionnaire ayant

¹¹² Les besoins des stagiaires sont toujours d'ordre opérationnel : « s'agissant de formation professionnelle, ces besoins vont correspondre à des compétences professionnelles à acquérir, applicables dans le contexte du lieu de travail habituel de l'apprenant ». Leurs attentes sont plus théoriques ou plus abstraites et s'expriment davantage en termes d'élargissement de leurs connaissances, d'enrichissement professionnel : « Les attentes de l'apprenant sont directement liées à la formation qu'il a décidé de suivre, ou qu'on lui a demandé de suivre. Elles portent sur le(s) résultat(s) qu'il en espère ». In HECQUARD, Françoise, MIRIBEL, Marielle de. *Devenir bibliothécaire-formateur : organiser, animer, évaluer*, op. cit., p. 74.

¹¹³ HECQUARD, Françoise. « Formations de formateurs : une nécessité », art. cit., p. 34.

en effet été adressé trop tardivement aux stagiaires, les responsables pédagogiques n'ont pas pu en tenir compte dans l'élaboration du programme, qui était déjà finalisé.

Au regard de l'analyse de l'existant à la BnF, plusieurs recommandations peuvent être formulées ici, dans un double objectif de systématisation et d'efficacité accrue des évaluations prédictives, en particulier dans le cadre des stages collectifs. Outre une meilleure programmation du calendrier, permettant d'ajuster les contenus de la formation en fonction des besoins exprimés par les stagiaires, ce questionnaire préliminaire gagnerait à être revu et complété, par rapport à sa forme actuelle. Il pourrait ainsi être utile d'ajouter deux rubriques supplémentaires : l'une consacrée spécifiquement à une description des besoins opérationnels du stagiaire, et l'autre à une description, soit du projet professionnel du candidat, soit du projet plus global de sa bibliothèque, en rapport avec la thématique du stage.

Par ailleurs, ce questionnaire devrait être associé à d'autres méthodes d'évaluation prédictive, convergeant toutes vers l'analyse des motivations et des besoins des stagiaires : « Il ne faut pas oublier tous les outils écrits d'évaluation en amont de la formation : ce peut-être un questionnaire adressé aux stagiaires pour le relevé de leurs attentes et de leurs motivations à suivre tel ou tel stage ; ce peut être aussi un dossier préalable permettant au stagiaire de fournir un travail de réflexion avant le début du stage »¹¹⁴. La communication, dès l'appel à candidature, d'un document détaillant précisément les contenus et les objectifs du stage, semblerait aussi pertinente dans cette optique : « plus la fiche technique du stage, élaborée par l'organisateur, est précise, plus les stagiaires sauront si le stage les concerne ou non, et dans quelle mesure ils ont les pré requis nécessaires »¹¹⁵. La fiche technique diffusée par la BnF, lors de l'appel à candidature pour les stages collectifs, est en effet actuellement assez succincte, et les éléments de contenus fournis aux stagiaires ne leur permettent pas toujours de se positionner par rapport aux objectifs attendus, pour définir avec suffisamment de précision leurs besoins et leurs motivations.

¹¹⁴ HECQUARD, Françoise, MIRIBEL, Marielle de. *Devenir bibliothécaire-formateur : organiser, animer, évaluer, op. cit.*, p. 333.

¹¹⁵ *Ibid.*, p. 331.

Même si l'évaluation prédictive est menée sous une forme très aboutie, par l'association de ces trois méthodes : questionnaire adapté au relevé des besoins, travail préalable de réflexion, et fiche technique détaillée, l'analyse des besoins cependant ne pourra être optimale qu'à condition d'être complétée par une évaluation diagnostique, en début de stage : « Le formateur devra vérifier ces besoins-là le plus tôt possible, soit en amont, grâce aux informations transmises par l'organisateur, soit au début de la formation, en interrogeant directement les besoins des stagiaires. Un croisement des deux sources de renseignements est cependant de loin préférable car c'est sur ces besoins opérationnels que se construira l'objectif pédagogique »¹¹⁶.

3.1.2. L'évaluation diagnostique

L'évaluation diagnostique est ainsi « l'occasion de vérifier que tous les stagiaires sont d'accord pour atteindre l'objectif pédagogique, avec les méthodes précitées, et de vérifier également le niveau des pré requis et d'affiner les attentes le plus concrètement possible. Il est utile également que les stagiaires puissent comparer aussi leurs niveaux d'attentes entre eux, ce qui facilite le passage de la formation fantasmée à la formation réelle »¹¹⁷. Appliquée au contexte de la BnF, cette évaluation diagnostique pourrait être assurée, pour ce qui est des accueils individuels, par la tenue d'une réunion de cadrage à l'arrivée du stagiaire. Cet échange liminaire avec les responsables pédagogiques devrait permettre d'ajuster, si nécessaire, les objectifs de la formation et le déroulement du programme en fonction des besoins exprimés. Comme on l'a déjà souligné en effet, il est souvent très difficile pour les formateurs de cerner précisément les besoins et le projet du candidat à distance : cette réunion de début de stage devrait donc apporter une solution à cette difficulté caractéristique des actions de formation menées dans un contexte international. Dans le cas des stages collectifs, cette réunion devrait favoriser la discussion et l'interaction entre les stagiaires et les responsables pédagogiques, afin de parvenir à une concordance entre les attentes respectives des participants d'une part, et entre leurs besoins opérationnels et les objectifs pédagogiques programmés d'autre part.

¹¹⁶ *Ibid.*, p. 74.

¹¹⁷ *Ibid.*, p. 331.

Dans le cadre d'actions de coopération, l'évaluation des besoins des bénéficiaires se fait plus impérative encore : « comment engager un processus d'envoi de documents, de matériel ou d'accueil de personnel sans avoir procédé au préalable à l'évaluation des besoins : [...] des formations, mais à quel niveau et pour quel fonctionnement ? »¹¹⁸. Le développement des missions d'expertise devrait donc constituer le socle commun des opérations de soutien engagées par la BnF, pour la professionnalisation des bibliothèques dans les pays de la francophonie politique. En effet, la phase de diagnostic est absolument indispensable au bâti d'un plan de formation adapté. Or, comme on l'a déjà souligné, l'immersion dans l'environnement professionnel des futurs stagiaires, favorise une analyse au plus juste de leur niveau de qualification et donc de leurs besoins en formation. Il serait d'ailleurs intéressant qu'un poste d'expert identifié soit dédié au pilotage de ces missions d'évaluation, ce qui faciliterait la coordination des actions et la possibilité d'analyses comparatives entre les différentes situations locales. *A minima*, un outil commun d'évaluation devrait être formalisé, afin d'assurer une analyse systématique et méthodique des besoins en formation des bibliothèques bénéficiaires de ces missions d'expertise. Cet outil devra d'ailleurs constituer plus largement un préalable à la mise en place d'outils de pilotage et de suivi : le plan de formation établi grâce à cette évaluation initiale devra en effet servir de référence constante, pour vérifier le niveau d'efficacité et l'adéquation des actions, achevées ou en cours, par rapport aux objectifs programmés.

3.2. Opérer un suivi à long terme

3.2.1. Garantir la continuité des plans de formation

Il est en effet impératif d'opérer un suivi à long terme de ces programmes de formation, et plus généralement des actions de coopération dans leur ensemble : « Pour que les actions soient efficaces et aient le plus de répercussions possibles, il faut les inscrire dans la durée. Certes, une action ponctuelle peut être parfaitement intéressante, en particulier en termes d'information et de formation pour les

¹¹⁸ ASSOCIATION DES BIBLIOTHÉCAIRES FRANÇAIS. « Bibliothèque et francophonie : de l'assistance au partenariat », *op. cit.*, p. 4.

personnes qui y participent. Mais reconnaissons que l'impact demeure limité si nous en restons là. Il faut chercher à pérenniser, à agir de façon pluriannuelle et, peut-être, à préférer l'action durable à l'action spectaculaire lorsque le problème se pose de cette manière »¹¹⁹. Cette programmation à long terme des actions, si nécessaire soit-elle, est pourtant souvent difficile à garantir, compte tenu notamment de l'instabilité politique, structurelle et financière qui caractérise certaines bibliothèques de l'espace francophone : « L'échange implique la durée, or les difficultés sont nombreuses : éloignement, coût des transports, manque de moyens matériels et humains, fluctuations politiques et économiques. Ainsi, toute action de développement des ressources documentaires dans ces pays en difficultés sera lente et longue. [...] Evaluer, corriger, proposer, tout cela ne sera possible que grâce à un retour régulier d'informations, qu'il faudra bien obtenir malgré les difficultés à communiquer. »¹²⁰.

C'est pourquoi, les relations de coopération avec ces établissements doivent impérativement être formalisées et inscrites dans le cadre d'accords consentis par les deux parties : « On retiendra surtout l'importance de la formalisation des relations internationales, soit par la signature de conventions, soit par l'inscription de ces actions dans le cadre de programmes d'actions propres aux organismes impliqués, ou mieux encore, soutenus par des organismes transnationaux ou internationaux »¹²¹. Le conventionnement apparaît ainsi comme une solution efficace pour garantir la continuité des actions et la poursuite des programmes engagés, malgré la valse des interlocuteurs ou les revers des conditions budgétaires. La formation en effet ne peut-être qu'un volet particulier dans un cadre de coopération plus global : les plans de formation doivent donc être intégrés à des conventions officielles garantissant la stabilité et la permanence des relations entre les deux établissements engagés. Le soutien apporté par la BnF au projet de création de la Bibliothèque Nationale du Royaume du Maroc a ainsi fait l'objet d'une convention liant les deux établissements : cette procédure de

¹¹⁹ SANZ, Pascal. *In* FÉDÉRATION FRANÇAISE POUR LA COOPÉRATION DES MÉTIERS DU LIVRE, DES BIBLIOTHÈQUES ET DE LA DOCUMENTATION. *La coopération internationale dans le domaine des bibliothèques*, *op. cit.*, p. 134.

¹²⁰ ASSOCIATION DES BIBLIOTHÉCAIRES FRANÇAIS. « Bibliothèque et francophonie : de l'assistance au partenariat », *op. cit.*, p. 5.

¹²¹ SANZ, Pascal. *In* FÉDÉRATION FRANÇAISE POUR LA COOPÉRATION DES MÉTIERS DU LIVRE, DES BIBLIOTHÈQUES ET DE LA DOCUMENTATION. *La coopération internationale dans le domaine des bibliothèques*, *op. cit.*, p. 134.

conventionnement gagnerait à être élargie aux autres bibliothèques que la BnF accompagne et soutient dans leur processus de construction ou de modernisation (Algérie et Liban notamment).

3.2.2. Vérifier les acquis opérationnels

Cependant, le suivi à long terme des actions ne se limite pas à garantir le déroulement intégral du plan de formation : il faudra aussi vérifier son efficacité opérationnelle, c'est-à-dire l'adéquation des résultats obtenus aux objectifs pédagogiques programmés. De manière plus générale d'ailleurs, l'efficacité d'une action de formation doit pouvoir se mesurer en termes de changements opérationnels concrets, d'évolution des pratiques de travail ou des méthodes d'organisation. C'est pourquoi, l'évaluation finale, telle qu'elle est pratiquée actuellement à la BnF sous forme de bilan oral, paraît insuffisante et devrait être associée à une évaluation plus tardive, plusieurs mois après le stage : « Il est très fréquent de centrer l'évaluation finale autour de la satisfaction des stagiaires. [...] Ce type d'évaluation est réalisé « à chaud » autrement dit juste à la fin du stage : à cette étape les stagiaires sont généralement de bonne volonté pour donner un avis plutôt positif sur le contenu et l'intervenant. Malheureusement, il est très fréquent que l'organisateur s'en contente, alors que cet indice ponctuel de satisfaction est loin d'être suffisant pour se faire une idée de l'efficacité réelle de la formation »¹²². Une seconde évaluation, réalisée sur le terrain et axée sur l'atteinte des objectifs et la réponse concrète aux besoins opérationnels, permettra ainsi de mesurer comment les compétences nouvellement acquises ont été intégrées dans le contexte de travail habituel du stagiaire.

Par ailleurs, cette évaluation des acquis pourrait être utilement complétée à condition d'exiger systématiquement un rendu de la part des stagiaires : « cela contribue, du point de vue des stagiaires, à enrichir la pratique des mémoires de stage et à dépasser la traditionnelle compilation de documents institutionnels. [Le rendu] passe toujours par un travail d'élaboration concret du stagiaire, par une pratique de l'écriture qui s'avère toujours positive. Du point de vue de la [bibliothèque], on bénéficie ainsi d'une contribution tangible à des axes de

¹²² HECQUARD, Françoise, MIRIBEL, Marielle de. *Devenir bibliothécaire-formateur : organiser, animer, évaluer*, op. cit., p. 327.

réflexion globaux »¹²³. L'évaluation en effet ne doit pas porter uniquement sur le processus d'apprentissage et les apprenants : s'il est nécessaire d'évaluer leurs acquis, il est tout aussi nécessaire d'évaluer les résultats du point de vue du bénéfice apporté à l'établissement d'accueil.

3.2.3. Renforcer l'effet réseau

Parmi les retombées concrètes pouvant résulter des actions de formation, la constitution d'un réseau international de partenaires, doit, comme on l'a déjà souligné, représenter un objectif prioritaire. Les attentes respectives des organisateurs et des bénéficiaires convergent d'ailleurs sur ce point, comme le souligne Jean-Philippe Bouilloud : les stagiaires « recherchent [...] à professionnaliser leurs pratiques et à élargir leur réseau professionnel en utilisant ou en adaptant les exemples qu'ils ont vus en France »¹²⁴. Pour répondre à cette recherche commune de partenaires, différentes stratégies peuvent être adoptées, dans le but de renforcer et maintenir l'effet réseau. Il semblerait d'abord utile d'intégrer les anciens stagiaires à une liste de diffusion spécifique, assurant un échange régulier d'information ou de documentation entre la BnF et les établissements partenaires. Parallèlement, la création d'un annuaire des stagiaires accueillis à la BnF, permettrait également d'impulser une dynamique de collégialité. Une base de données des pensionnaires Profession culture est d'ailleurs à l'étude actuellement à la BnF. Rassemblant les coordonnées des pensionnaires et de leur institution d'origine et fournissant des éléments biographiques ainsi qu'une présentation détaillée de leur séjour d'étude à la BnF, cette base devrait être accessible à terme *via* le site Internet de la BnF. Son développement est cependant retardé par des difficultés juridiques liées à la diffusion des données personnelles.

Pour établir des partenariats solides et durables, il serait également intéressant de favoriser le retour à la BnF des anciens stagiaires, en leur offrant de participer à de nouvelles actions de formation. L'expérience de la Direction des Archives de France constitue un exemple à cet égard : « elle a enrichi son offre de

¹²³ KOENIG, Marie-Hélène. « Formation et relations internationales : l'expérience de la médiathèque de la cité des sciences et de l'industrie », art. cit., p. 31.

¹²⁴ BOUILLOUD, Jean-Philippe. *Réévaluer l'organisation de la formation internationale aux métiers de la culture : à l'attention de M. André Ladousse*, op. cit., p. 9.

formation en organisant un stage intensif de quinze jours dans le cadre des Courants, qui lui permet d'inviter d'anciens stagiaires du STIA¹²⁵ [stage technique international d'archives] à venir travailler sur des problématiques actuelles. Ce retour programmé d'anciens stagiaires constitue un élément important de l'approfondissement des relations professionnelles entre spécialistes confirmés, étrangers et français »¹²⁶.

Le développement des échanges de professionnels, sous la forme de voyages d'études notamment, constitue un autre moyen de prolonger les actions de formation, et d'inscrire dans la durée les partenariats avec des institutions étrangères. Si la BnF ne s'est pour l'instant pas engagée dans cette voie dans la mesure où un seul nombre très réduit d'agents partent en formation à l'étranger chaque année¹²⁷, plusieurs exemples étrangers, dont celui du British Council, montrent que l'insertion d'un établissement dans des réseaux professionnels internationaux passe aussi par cette voie : « Il s'agit essentiellement d'échanges de personnes par le biais de voyages d'études. [...] L'objectif commun à tous ces échanges étant à la fois d'améliorer la connaissance personnelle des bénéficiaires et d'étendre un réseau de contacts entre nos deux pays pour faciliter des échanges futurs entre collègues. Lorsque nous sélectionnons un candidat pour un voyage d'études, une des conditions requises est l'acceptation par sa propre bibliothèque de recevoir, en visite ou en stage, des collègues étrangers »¹²⁸. Cette exigence de réciprocité dans les échanges de personnels est également partagée par la Bpi, qui en fait un critère prioritaire pour l'organisation de voyages d'études : « un groupe de bibliothécaires français visite le réseau des bibliothèques d'un pays étranger puis un groupe de bibliothécaires étrangers est reçu en France dans les

¹²⁵ La DAF organise depuis 1951 le stage technique international d'archives. Son programme comporte des conférences, des travaux pratiques, du temps libre pour des recherches personnelles et des visites. Celles-ci ont lieu dans différents services des Archives nationales et territoriales, ainsi qu'aux services historiques des Armées, aux Archives diplomatiques, etc. Il est complété par un séminaire d'études en province, qui vient enrichir un peu plus les connaissances aussi bien professionnelles que culturelles des stagiaires. Cf. annexe 3.

Source : <<http://www.archivesdefrance.culture.gouv.fr/fr/formation/index.html>>.

¹²⁶ MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION. INSPECTION GÉNÉRALE DE L'ADMINISTRATION DES AFFAIRES CULTURELLES. André Ladousse, rapporteur. *La formation et l'accueil en France des artistes et professionnels étrangers de la culture*, op. cit., p. 9.

¹²⁷ Il existe cependant une dynamique en ce sens dans certains départements de la BnF. La directrice du département de l'audiovisuel a ainsi manifesté le souhait de développer les voyages d'étude avec des partenaires technologiquement avancés comme la British Library ou la Bibliothèque du Congrès. La forme la plus profitable de ces échanges consisterait selon elle en des séjours de longue durée. Ils pourraient prendre place éventuellement dans le cadre de jumelages.

¹²⁸ SALINIE, Francès. « Les moyens existants à développer ». In FÉDÉRATION FRANÇAISE POUR LA COOPÉRATION DES MÉTIERS DU LIVRE, DES BIBLIOTHÈQUES ET DE LA DOCUMENTATION. *La coopération internationale dans le domaine des bibliothèques*, op. cit., p. 106.

bibliothèques partenaires. Les rencontres occasionnées sont souvent suivies de projet de coopération »¹²⁹.

L'intérêt attendu de ces voyages d'études, en termes d'importation de savoir-faire et d'enrichissement des pratiques, implique cependant que l'activité d'échange international soit bien structurée autour de quelques priorités géographiques ou sectorielles. En effet si la constitution de partenariats ouvrant sur des projets de travail communs, devient l'objectif à long terme des actions de formation menées par la BnF, il est nécessaire alors que la bibliothèque interroge ses besoins en termes de collaboration culturelle, scientifique ou technologique et oriente son offre de formation vers quelques établissements ciblés. Cela impliquerait d'inverser la perspective des procédures de recrutement, en les centrant non plus uniquement sur les besoins en formation des pays partenaires mais également sur les besoins de contacts de la BnF. «S'il est clair qu'il ne faut pas « instrumentaliser » à tout prix une formation qui participe à un effort de rayonnement culturel, on pourrait cependant intégrer dans les critères de sélection initiaux l'évaluation de projets spécifiques de coopération présentés par les candidats »¹³⁰. Il y aurait lieu d'étudier la possibilité de lier l'éligibilité des candidatures (toutes formules d'accueil confondues) à la présentation d'un projet de recherche visant à poser les bases d'un projet d'échange ou de collaboration. A la sélection sur profil se superposerait ainsi une sélection sur projet, qui permettrait le développement d'échanges durables et mutuellement profitables avec des partenaires possédant un haut niveau d'expertise scientifique et technologique dans des domaines d'excellence intéressant la BnF.

On voit ainsi comment la démarche d'évaluation est en fait un processus global, de l'évaluation prédictive à l'évaluation à long terme : la mise en place de procédures de suivi de la politique de formation, sous la forme notamment d'actions partenariales en réseau, nécessite, en amont du dispositif de formation, une analyse précise des besoins, envisagée à la fois du point de vue de la structure accueillie (besoins en formation) et du point de vue de la structure d'accueil (besoins de contacts).

¹²⁹ Source : <http://www.bpi.fr/ress.php?id_c=34&id_r1=425&id_c2=34&id_rubrique1=61&id_rubrique2=>.

¹³⁰ BOUILLOU, Jean-Philippe. *Réévaluer l'organisation de la formation internationale aux métiers de la culture : à l'attention de M. André Ladousse, op. cit.*, p. 10.

Conclusion

L'étude de l'existant à la BnF, confrontée à l'analyse générale des enjeux et des objectifs d'une politique de formation internationale, permet donc de conclure à une première recommandation générale. Tout en conservant l'offre actuelle, qui propose des options d'accueil différenciées et adaptées, il s'agirait de modifier les équilibres à l'intérieur de ce schéma : d'abord limiter le nombre de stages individuels, afin d'impulser une véritable dynamique d'offre et de proposition ; parallèlement, développer les autres formules d'accueil, dans une logique de complémentarité des objectifs : la coopération, avec les formations sur place, le partenariat, avec le programme Profession culture, le rayonnement, l'exportation et la promotion des savoir-faire de la BnF à l'étranger, avec les stages collectifs.

La diversification de l'offre linguistique, déjà engagée à la BnF, gagnerait également à être poursuivie, en particulier sous forme d'une traduction simultanée proposée aux participants non francophones des stages collectifs.

L'évaluation fait, par contre, ressortir des manques au niveau de l'ingénierie de formation et de l'ingénierie pédagogique, qu'il s'agirait de consolider et d'optimiser, à la fois par une professionnalisation accrue des bibliothécaires-formateurs et une institutionnalisation renforcée de la fonction formation, et par le développement d'outils d'évaluation, de pilotage et de suivi.

Enfin, le développement de partenariats avec les bibliothèques françaises constitue un autre axe important d'évolution, à la fois en amont du processus de formation, pour déterminer collégialement la structure d'accueil la plus adaptée à la demande du candidat, et dans la construction même du dispositif pédagogique, pour élargir l'expérience de la BnF à d'autres pratiques et d'autres contextes professionnels. L'enjeu final de cette ouverture partenariale est en fait de parvenir à une meilleure coordination des actions menées dans le domaine de la formation internationale par les bibliothèques françaises, nécessité déjà soulignée dans le rapport Ladousse : « les acteurs de cette politique, qu'il s'agisse des directions ou des établissements publics, *ont besoin d'une vision coordonnée de l'action internationale du ministère et de ses objectifs* »¹³¹.

¹³¹ MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION. INSPECTION GÉNÉRALE DE L'ADMINISTRATION DES AFFAIRES CULTURELLES André Ladousse, rapporteur. *La formation et l'accueil en*

Ces partenariats pourraient d'ailleurs être élargis au réseau des bibliothèques françaises à l'étranger, dont le rôle n'a pas été évoqué dans cette étude, centrée sur l'accueil des professionnels étrangers en France, mais qui développent des actions importantes dans ce domaine : « L'accueil de stagiaires locaux constitue l'un des aspects du partenariat [des bibliothèques françaises à l'étranger] avec les associations professionnelles et les structures de formation du pays. [...] Dans le cadre de ces partenariats, les bibliothèques des centres culturels français ont également un rôle à jouer dans l'organisation de stages en France pour des professionnels ou des étudiants locaux »¹³². Là encore, la collaboration avec les bibliothèques du réseau du Ministère des affaires étrangères permettrait une meilleure coordination des actions de formation et surtout, une meilleure adaptation de l'offre aux besoins locaux : « L'attention des associations professionnelles françaises qui s'impliquent dans de tels voyages [d'études] doit être attirée sur le rôle très utile qui peut être joué par les responsables des bibliothèques françaises à l'étranger dans la réussite d'une telle opération. C'est aussi leur fournir, et ce n'est pas secondaire, l'occasion de conforter les partenariats existant localement »¹³³.

La mise en place d'actions en partenariat nécessiterait cependant, au préalable, une meilleure visibilité de l'activité des bibliothèques françaises à l'étranger dans le domaine de la formation. Plus généralement, la connaissance de ce réseau particulier devrait être intégrée à une enquête globale et systématique destinée à dresser un état des lieux, inexistant pour l'heure, de l'activité d'accueil des professionnels étrangers, menée par les bibliothèques françaises. Cette enquête pourrait être d'ailleurs être utilement élargie au réseau des associations professionnelles. On ne peut que constater en effet un manque de visibilité et une dispersion des initiatives et des réalisations en la matière. L'organisation de manifestations et de rencontres professionnelles, sur le modèle du séminaire souvent cité dans cette étude, consacré à la coopération internationale dans le domaine des bibliothèques, mais datant déjà de 10 ans, pourrait également contribuer à une mise en commun des expériences et des pratiques en matière de formation internationale. La participation de bibliothèques étrangères à ce type de

France des artistes et professionnels étrangers de la culture, op. cit., p. 73.

¹³² AROT, Dominique. *Les partenariats des bibliothèques, op. cit.*, p. 64-65.

¹³³ *Ibid.*, p. 66.

manifestations, permettrait, de plus, de confronter l'étude de l'existant en France aux modèles étrangers en matière de politique de formation internationale, dans un objectif d'ouverture et d'enrichissement mutuel des pratiques.

Bibliographie

La politique culturelle internationale de la France

BERGUIN, Francis. *Le fonctionnaire expatrié : une construction méconnue, l'action culturelle extérieure de la France et de ses personnels*. Paris : Montréal (Québec) : l'Harmattan, 1999. 649 p. (Logiques juridiques).

ISBN 2-7384-8465-4.

BOUILLOUD, Jean-Philippe. *Réévaluer l'organisation de la formation internationale aux métiers de la culture : à l'attention de M. André Ladousse*.

2001. 32 p.

LOMBARD, Alain. *Politique culturelle internationale : le modèle français face à la mondialisation*. [Paris] : Maison des cultures du monde ; Arles : Actes Sud, 2003. 359 p. (Internationale de l'imaginaire. Nouvelle série. Babel).

ISBN 2-7427-4466-5.

MINISTÈRE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION. INSPECTION GÉNÉRALE DE L'ADMINISTRATION DES AFFAIRES CULTURELLES. *La formation et l'accueil en France des artistes et professionnels étrangers de la culture*. André Ladousse, rapporteur. 2001, vol. 1. 85 p.

RAYMOND, Jean-François de. *L'action culturelle extérieure de la France*. Paris : la Documentation française, 2000. 136 p. (Les Etudes de la Documentation française. Institutions.).

ISBN 2-11-004631-7.

SÉNAT. COMMISSION DES AFFAIRES CULTURELLES. *Rapport d'information sur la stratégie culturelle de la France à l'étranger*. Rédigé par Louis Duvernois. [Paris] : Sénat, 2004. 130 p. (Les rapports du Sénat). ISBN 2-11-112349-8.

SIMOULIN, Vincent. « Les inflexions de la politique culturelle extérieure de la France ». *Esprit*, juin 1999, n°253, p. 119-135.

Les relations internationales dans le domaine des bibliothèques

AROT, Dominique. *Les partenariats des bibliothèques*. Villeurbanne : École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques ; Paris : Association pour la diffusion de la pensée française, 2003. 367 p. ISBN 2-910227-47-2 (ENSSIB). ISBN 2-911127-92-7 (ADPF).

ASSOCIATION DES BIBLIOTHÉCAIRES FRANÇAIS. « Bibliothèque et francophonie : de l'assistance au partenariat ». *Bulletin d'informations de l'association des bibliothécaires français*, 1990, n° hors série.

DANSET, Françoise. « Séminaire sur la coopération internationale ». *Bulletin d'informations de l'association des bibliothécaires français*, 2^{ème} trimestre 1995, n° 167, p. 83-84.

DINCLAUX, Marie, VOSGIN, Jean-Pierre. *Partenariats et bibliothèques : domaines culturel et international*. Bordeaux : Presses universitaires de Bordeaux, 1998. 120 p. (Lecteurs, bibliothèques, usages nouveaux). ISBN 2-911185-03-X.

FÉDÉRATION FRANÇAISE DE COOPÉRATION ENTRE BIBLIOTHÈQUES.
Répertoire de la coopération internationale à l'usage des bibliothèques. Paris :
Fédération française de coopération entre bibliothèques, 1996. 117 p.

FÉDÉRATION FRANÇAISE POUR LA COOPÉRATION DES
BIBLIOTHÈQUES, DES MÉTIERS DU LIVRE ET DE LA DOCUMENTATION.
*La coopération internationale dans le domaine des bibliothèques : actes du
séminaire tenu à Sèvres, Centre international d'études pédagogiques, 8-9 mars
1995*. [Paris] : FFCB, 1996. 139 p.
ISBN 2-907420-36-4.

KERIGUY, Jacques. « Les bibliothèques françaises dans le monde ». In AROT,
Dominique (dir.). *Les bibliothèques en France, 1991-1997*. Paris : Éd. du Cercle
de la librairie, 1998, p. 261-275.

KOENIG, Marie-Hélène. « Formation et relations internationales : l'expérience de
la médiathèque de la cité des sciences et de l'industrie ». *Bulletin d'informations
de l'association des bibliothécaires français*, 1^{er} trimestre 1993, n° 158, p. 28-31.

LE DRO, Jean Claude, SAGNA Rémi. « Le partenariat culturel entre la France et
les pays d'Afrique noire francophone ». *Bulletin d'informations de l'association
des bibliothécaires français*, 1^{er} trimestre 1993, n° 158, p. 32-37.

SCHMITT, Catherine. « Les bibliothécaires allemands et la Grande Europe :
entretien avec Peter Borchardt, chef du département de la gestion des bibliothèques
et des relations internationales au Deutsches Bibliothekinstitut ». *Bulletin
d'informations de l'association des bibliothécaires français*, 1^{er} trimestre 1993, n°
158, p. 50-51.

La formation continue en bibliothèques

BEDEL, Marine, BLONDIAUX-DING, Emmanuelle. « La formation professionnelle en région : attention, chantier mobile ! ». *Bulletin des bibliothèques de France*, 2003, n° 1, p. 45-50.

[en ligne] <<http://bbf.enssib.fr>> Consulté le 15 novembre 2005.

CALENGE, Bertrand. « A quoi former les bibliothécaires, et comment ? ». *BBF*, 1995, n° 6, p.39-48.

[en ligne] <<http://bbf.enssib.fr>> Consulté le 2 novembre 2005.

CALENGE, Bertrand. *Bibliothécaire : quel métier ?*. Paris : Éd. du Cercle de la librairie, 2004. « Quelle formation pour quel métier ? ». p. 221-241.

CONTINUING PROFESSIONAL EDUCATION ROUND TABLE (CPERT) OF THE INTERNATIONAL FEDERATION OF LIBRARY ASSOCIATIONS AND INSTITUTIONS. *Human development : competencies for the twenty-first century: papers from the IFLA CPERT third International conference on continuing professional education for the library and information professions*. Ed. by Patricia Layzell Ward and Darlene E. Weingand. München : K.G. Saur, 1997. Xi-400 p. (IFLA publications ; 80-81).

ISBN 3-598-21806-0.

GLEYZE, Alain. « Formations des personnels de bibliothèques : vers une conception globale ». *BBF*, 1995, n° 6, p. 22-28.

[en ligne] <<http://bbf.enssib.fr>> Consulté le 2 novembre 2005.

HECQUARD, Françoise. « Formations de formateurs : une nécessité ». *BBF*, 1996, n° 6, p. 30-36.

[en ligne] <<http://bbf.enssib.fr>> Consulté le 24 novembre 2005.

HECQUARD, Françoise, MIRIBEL, Marielle de. *Devenir bibliothécaire-formateur : organiser, animer, évaluer*. Paris : Éd. du Cercle de la librairie, 2003. 380 p. (Bibliothèques).

ISBN 2-7654-0873-4.

KOENIG, Marie-Hélène. « La formation continue dans les bibliothèques : émergence d'une fonction ». *BBF*, 1993, n° 4, p. 26-34.

RENOUF, Brigitte, TOSELLO-BANCAL, Jean-Emile. « Formation continue des bibliothèques de l'Enseignement supérieur : vers un renforcement de la dynamique du réseau ». *BBF*, 2002, n° 3, p. 23-27.

[en ligne] <<http://bbf.enssib.fr>> Consulté le 2 novembre 2005.

SCREVE, Alain. « La relation emploi-formation au CNFPT : l'exemple de la lecture publique ». *BBF*, 2003, n° 1, p. 51-60.

[en ligne] <<http://bbf.enssib.fr>> Consulté le 15 novembre 2005.

Formation et relations internationales à la Bibliothèque nationale de France

BIARD, Philippe, PASTOR, Jean-Louis. « Emploi et formation : une démarche pour la Bibliothèque nationale de France ». *BBF*, 1995, n° 6, p. 32-38.

[en ligne] <<http://bbf.enssib.fr>> Consulté le 2 novembre 2005.

BIBLIOTHEQUE NATIONALE DE FRANCE. *Projet d'établissement : 2001-2003*. [Délégation à la stratégie]. [Paris] : Bibliothèque nationale de France, 2001. 72 p.

BIBLIOTHEQUE NATIONALE DE FRANCE. *Programme d'actions : 2004-2007*. [Délégation à la stratégie]. [Paris] : Bibliothèque nationale de France, 2004.

[en ligne] <http://www.bnf.fr/pages/connaitr/pdf/prog_actions.pdf> Consulté le 28 novembre 2005.

BIBLIOTHEQUE NATIONALE DE FRANCE. *Rapport d'activité 2003*. [Délégation à la stratégie]. [Paris] : Bibliothèque nationale de France, 2004. 118 p.

BIBLIOTHEQUE NATIONALE DE FRANCE. *Rapport d'activité 2004*. [Délégation à la stratégie]. [Paris] : Bibliothèque nationale de France, 2005. 76 p.

[en ligne] <<http://www.bnf.fr/pages/connaitr/pdf/rapport2004>> Consulté le 28 novembre 2005.

CHAUVEINC, Marc. *La coopération internationale de la Bibliothèque de France : étude commandée par l'Etablissement public de la Bibliothèque de France*. [Paris] : [EPBF], 1993.

CHEVALIER, Alix. « Les relations internationales à la Bibliothèque Nationale ». *Bulletin d'informations de l'association des bibliothécaires français*, 1^{er} trimestre 1993, n°158, p. 5-18.

KOCH, Corine. « Conduite d'un projet de conservation des collections de bibliothèques : Running a preservation programme for library collections ». *International Preservation News*, décembre 2002, n° 28, p. 31-33.

Table des annexes

ANNEXE 1 : L'ACTION INTERNATIONALE DE LA BNF.....	I
ANNEXE 2 : FICHE PROJET STAGE DÉPÔT LÉGAL/BIBLIOGRAPHIE NATIONALE.....	VII
ANNEXE 3 : L'OFFRE DE FORMATION INTERNATIONALE DE QUELQUES ÉTABLISSEMENTS FRANÇAIS.....	XI
ANNEXE 4 : L'OFFRE DE FORMATION INTERNATIONALE DE QUELQUES BIBLIOTHÈQUES ÉTRANGÈRES	XVII
ANNEXE 5 : ORGANIGRAMME DE LA BNF	XXII

Annexe 1 : L'action internationale de la BnF

1- Orientations politiques et géographiques

Les axes politiques peuvent s'énoncer en fonction de trois objectifs principaux : solidarité, communauté, édification du futur. Au titre de la solidarité et de la coopération tout d'abord, la BnF propose des offres d'expertise, un programme d'accueil et de formation ainsi que des dons d'équipements et de publications. Elle s'engage aussi dans des interventions liées à des situations de grande urgence au bénéfice d'établissements gravement éprouvés (catastrophes naturelles, destructions liées aux conflits, etc.). Au titre de la communauté d'intérêts et du partenariat ensuite, la BnF participe activement au regroupement européen et collabore avec quelques grandes bibliothèques du monde dans une optique de mutualisation des expertises et des savoir-faire. Au titre de l'anticipation et de l'innovation enfin, l'établissement assure une participation active dans les cercles de recherche de pointe et tend vers une plus grande présence dans les structures de la communication internationale.

Les axes politiques de l'action internationale de la BnF peuvent aussi s'énoncer en termes de priorités géographiques. Le projet d'établissement pour les années 2001 à 2003 mentionne ainsi que la bibliothèque « concentrera son action en direction de l'Europe, du bassin méditerranéen et du monde francophone »¹³⁴. Si ces priorités géographiques sont toujours actuelles, l'action internationale de la

¹³⁴ BIBLIOTHEQUE NATIONALE DE FRANCE. *Projet d'établissement : 2001-2003, op. cit.*, p. 6.

BnF s'ouvre dorénavant à de nouveaux espaces tels l'Amérique latine ou l'Asie du Sud-est, pouvant également devenir le terrain d'exercice des actions de coopération et de partenariat menées par l'établissement. Ces nouvelles orientations sont d'ailleurs en conformité avec les priorités définies par le ministère de tutelle pour les années 2003 et suivantes : « dans les autres zones du monde, il importe de concentrer notre action sur quelques pays-clés [...]. Ces pays sont appelés à devenir des acteurs majeurs du débat sur la diversité culturelle : la Chine et la Corée en Asie, le Brésil en Amérique Latine, et enfin l'Égypte, dans ses dimensions à la fois arabe et africaine »¹³⁵.

Répondant à ces objectifs politiques et géographiques, les actions menées par la BnF au titre de sa politique internationale se déclinent en fait selon trois axes principaux : coopération et partenariats, participation aux instances internationales et aux réseaux professionnels, échanges culturels.

2- Coopération et partenariats

La BnF entretient des échanges fréquents avec de nombreuses bibliothèques nationales et de recherche, dans le cadre de relations bilatérales ou d'instances professionnelles multilatérales.

2.1- L'Europe

Ces échanges ont un relief particulier en Europe, dans le cadre des chantiers conduits en synergie avec un ensemble de partenaires ou à travers des projets ciblés. Ces échanges se développent en particulier dans le cadre de la CENL¹³⁶ (Conférence des directeurs de bibliothèques nationales européennes) et dans le cadre d'associations et de regroupements professionnels tels que la Ligue des

¹³⁵ Note du Ministre de la culture et de la communication du 24 décembre 2002, à l'attention des Présidents et Directeurs des établissements publics de la Bibliothèque nationale de France, du Centre Georges Pompidou, de la Cité de la Musique, de la Cité des Sciences et de l'industrie, du Musée du Louvre, du Musée et domaine national de Versailles, de l'Opéra national de Paris, du Parc et de la Grande Halle de la Villette, du Musée du Quai Branly, du Centre des Monuments nationaux, de la Réunion des Musées nationaux, fixant les grandes orientations pour les années 2003 et suivantes.

¹³⁶ Cf. note 74.

bibliothèques européennes de recherche (LIBER)¹³⁷ et le Consortium des bibliothèques de recherche européennes (CERL)¹³⁸. La BnF siège dans les instances de décision de ces associations.

Elle participe également aux projets de recherche conduits avec le soutien de la Commission européenne, tel le projet MACS visant à garantir un accès multilingue aux catalogues de bibliothèques. En 2004, la BnF s'est engagée, au sein de la CENL, dans les travaux de construction et de développement de la Bibliothèque européenne. Ce projet consiste à donner un accès intégré, via un portail, à l'ensemble des collections, catalogues en ligne et documents numérisés des bibliothèques nationales européennes, à terme celles des pays membres du conseil de l'Europe. La BnF apporte actuellement à ce projet deux volets importants de ses ressources : BN-OPALE Plus et Gallica. La perspective et l'envergure du projet ont été récemment élargies par la décision présidentielle de promouvoir un projet de bibliothèque numérique européenne¹³⁹. Le président de la BnF s'est vu confier la vice-présidence d'un comité interministériel d'étude et de pilotage chargé « d'une part, d'étudier les possibilités de numérisation du patrimoine culturel national en vue de la constitution d'une bibliothèque numérique européenne et, d'autre part, de coordonner et d'orienter les actions nécessaires à la constitution de celle-ci ». Dans ce cadre, une équipe projet a été constituée à la BnF pour déterminer et réaliser la contribution de l'établissement à la BNUE¹⁴⁰.

Sur le plan bilatéral, des échanges se sont développés avec les pays d'Europe centrale et orientale, en particulier autour du langage d'indexation RAMEAU que plusieurs pays (Moldavie, Pologne, Roumanie, Albanie) ont décidé de traduire et d'adapter.

¹³⁷ LIBER est une association non gouvernementale, créée en 1971 sous les auspices du Conseil de l'Europe. Elle a pour objectif de représenter et de promouvoir les intérêts des bibliothèques de recherche d'Europe. Ses membres, au nombre desquels figure la BnF, proviennent des bibliothèques de recherche de plus de 30 pays.

¹³⁸ En 1990, le Consortium des bibliothèques de recherche européennes (CERL), a été lancé à l'initiative de la British Library, de la Bayerische Staatsbibliothek de Munich et de la Bibliothèque nationale de France, dans le but de créer une base de données rassemblant les notices bibliographiques des livres imprimés en Europe avant 1830. La base de données du livre ancien ([Hand Press Book Database ou HPB Database](#)) contient plus d'un million de références provenant des institutions partenaires, essentiellement des bibliothèques nationales et universitaires et quelques institutions spécialisées. Le consortium compte plus d'une soixantaine de membres, appartenant à 25 pays d'Europe, et 3 membres localisés aux Etats-Unis.

¹³⁹ Cette initiative comporte, d'une part, la coordination d'un vaste programme de numérisation et, d'autre part, le développement d'outils d'accès aux documents numérisés.

¹⁴⁰ Bibliothèque numérique européenne.

2.2- Le monde francophone

Les relations de la BnF avec les institutions de l'espace francophone se déclinent selon deux orientations principales : le développement des ressources en français sur les réseaux de communication internationaux ; la professionnalisation des bibliothèques et des institutions patrimoniales dans les pays de la francophonie politique.

Des conventions de coopération ont ainsi été renouvelées récemment, d'une part avec l'Université Laval pour le développement de référentiels d'indexation matière et d'autre part avec la Bibliothèque nationale du Québec pour la réalisation de l'inventaire des relations franco-québécoises depuis 1760.

Par ailleurs, la BnF est fortement impliquée dans des actions de solidarité par le soutien apporté à plusieurs bibliothèques nationales engagées dans des processus de construction et de modernisation (Algérie, Maroc, Liban). La BnF accompagne la rénovation de ces établissements par des missions d'expertise et des programmes de formation.

2.3- Autres partenariats bilatéraux

De plus en plus, la BnF cherche à concentrer ses actions et à nouer des partenariats avec des établissements étrangers, un accord voire une convention formalisant les engagements respectifs, aux fins de renforcer les échanges et de les inscrire dans la durée. Outre les accords déjà cités (BN¹⁴¹ du Québec, d'Algérie, du Maroc et du Liban), un important accord de coopération documentaire a été conclu avec la Bibliothèque du Congrès, portant sur l'édition d'un corpus numérisé de documents relatifs à l'histoire commune entre la France et les Etats-Unis du 16^{ème} siècle à la fin du 19^{ème} siècle.

Avec l'Espagne et le Brésil enfin, la volonté de collaboration est forte et le dialogue est ouvert pour en fixer le cadre.

3- Participation aux instances internationales

¹⁴¹ Bibliothèque nationale.

La Bnf est engagée dans les travaux menés au sein d'associations thématiques constituées de longue date ou de regroupements professionnels qui accompagnent les réflexions liées aux mutations technologiques.

Au sein de la Fédération internationale des associations de bibliothécaires et des bibliothèques (IFLA), dont elle est membre, la BnF prend une part active aux travaux des bureaux permanents d'une douzaine de sections et participe au congrès annuel de la Fédération. A titre d'exemple, elle est fortement impliquée dans les travaux de normalisation documentaires menés dans le cadre de l'IFLA (ainsi que de l'ISO). Le travail de collaboration entre l'IFLA et la BnF se traduit également par la présence du programme fondamental « Préservation et conservation » (PAC) que l'établissement accueille depuis 1992¹⁴². Le principal objectif du PAC consiste à défendre, à l'échelon international, la sauvegarde du patrimoine documentaire. Dans cet objectif, le programme organise son activité autour de trois pôles : action pédagogique, enquêtes et expertises, production éditoriale.

La BnF coopère aussi avec l'UNESCO qu'elle soutient dans son action en faveur de l'accès à l'information et de la conservation (programme Mémoire du monde) ; elle participe aux travaux de la Commission nationale française pour l'UNESCO, dont elle est membre.

Il faut ajouter à ces organisations les associations spécialisées auxquelles adhèrent les départements de la bibliothèque, en fonction de leurs missions et de leurs centres d'intérêts.

Outre à ces instances traditionnelles (IFLA, ISO/AFNOR), la BnF participe également à divers consortiums internationaux, créés parfois à son initiative : sur la normalisation, sur la numérisation de la presse, sur l'accès permanent à l'information, sur l'archivage du Web. Pour reprendre ce dernier exemple, la BnF co-pilote avec d'autres bibliothèques étrangères¹⁴³ et avec la fondation américaine « Internet Archive », un consortium dont le programme de travail porte sur la conception et l'élaboration des outils nécessaires à la collecte des informations disponibles sur le Web, ainsi que sur l'archivage et la préservation à long terme des données collectées.

¹⁴² Lorsqu'à la fin des années 1980, l'IFLA a choisi de se dessaisir de la gestion directe de ses « programmes fondamentaux » et d'en déléguer le pilotage à des bibliothèques individualisées, la Bibliothèque nationale a accueilli (après un passage à la Bibliothèque du Congrès) le programme PAC.

¹⁴³ Il s'agit de la Bibliothèque du Congrès, la British Library, les Bibliothèques nationales d'Australie, du Canada, du Danemark, de Finlande, d'Islande, d'Italie, de Norvège et de Suède.

4- Echanges culturels

L'organisation des manifestations culturelles (colloques, conférences, tables rondes) place de plus en plus l'ouverture internationale de la participation au rang d'objectif. L'année 2005 a ainsi inauguré une série nouvelle de rendez-vous professionnels internationaux : les Rencontres (première manifestation en novembre 2005 : accueil de la nouvelle Bibliothèque nationale de Lettonie) et les Débats.

Par ailleurs, le prêt d'œuvres aux expositions à l'étranger est une entreprise ancienne ; « au-delà des opérations ponctuelles, le souhait [de la BnF] est de parvenir à de véritables partenariats aboutissant à des co-productions »¹⁴⁴.

¹⁴⁴ Intervention du président de la BnF le 24 septembre à l'Ecole française de Rome.

Annexe 2 : fiche projet stage dépôt légal/bibliographie nationale

Stage collectif international

Offre BnF

La proposition BnF porte sur un stage de sensibilisation et de méthodologie, en rapport direct avec les missions de base d'une bibliothèque nationale. Trois modules sont proposés :

- collecte du dépôt légal
- établissement de la bibliographie nationale
- qualité du catalogue et nouvelles formes de catalogues

Les modules 1 et 2 sont indissociables et devront obligatoirement être suivis dans leur totalité par les stagiaires.

Public ciblé

Chefs de projet, responsables ayant des fonctions décisionnelles ou d'encadrement dans une bibliothèque nationale.

Ce stage s'adresse en priorité aux bibliothèques des pays émergents (Maghreb, Afrique sub-saharienne, Europe centrale et orientale).

Les stages techniques du type formation au catalogage s'adressent à un autre public et ne sont pas couverts par la présente offre.

Durée

10 jours

Critères d'accueil

- Bonne pratique du français
- Prise en charge financière du séjour en France : par l'établissement du stagiaire, par les postes français à l'étranger, par le MCC dans le cadre du programme Courants.
- Nombre limité de participants : les infrastructures existantes conviendraient pour un groupe de 12 à 15 stagiaires.

Méthodes et moyens (*Propositions*)

Un questionnaire préliminaire sera rempli par les candidats pour mieux appréhender leur environnement professionnel et en tenir compte dans le programme définitif du stage.

Les exposés théoriques alterneront avec des visites et des ateliers pratiques ainsi qu'avec des discussions de synthèse destinées à resituer les acquis en rapport avec l'environnement des participants.

Des rendez-vous de travail individualisés permettront aux stagiaires d'approfondir leurs connaissances sur des problématiques précises, en rapport avec les missions ou les projets de leur établissement.

La participation de 2 ou 3 bibliothèques d'échelle plus réduite (bibliothèques en région depositaires du dépôt légal par exemple) sera assurée, sous forme d'interventions et de visites.

Plusieurs évaluations seront prévues : bilans d'étape, bilan final, évaluation 6 mois après le stage.

Structures concernées

- Délégation aux relations internationales : organisation logistique et coordination
- Département du dépôt légal : pilote pédagogique
- Agence bibliographique nationale : pilote pédagogique

- Département de l'audiovisuel et départements spécialisés : visites et interventions
- Structures extérieures : AFNIL¹⁴⁵, bibliothèques en région depositaires du dépôt légal : visites et interventions

La DRI intervient au niveau de l'analyse des candidatures et des besoins locaux. Elle a en charge le calendrier et l'organisation générale du projet.

Le DDL¹⁴⁶ et l'ABN¹⁴⁷ ont pour charge de définir les contenus et les méthodes pédagogiques puis de mettre en place la réalisation avec les intervenants.

Module 1 : collecte du dépôt légal_

Objectifs

A partir de l'assimilation et de la transposition de l'expérience de la BnF, le stagiaire devra être capable de :

- mettre en place une chaîne de traitement des documents reçus au titre du dépôt légal
- mener une réorganisation de la chaîne de traitement en vue de son amélioration

Ces objectifs sont communs aux modules 1 et 2.

Contenus

- Aspects juridiques : les textes réglementaires, modalités d'application de la loi sur le DL¹⁴⁸ aux différents supports (livres, non-livres, périodiques) et aux documents électroniques
- Gestion des entrées : livres, périodiques, documents multimédia, recueils
- Gestion des réclamations et veille éditoriale

Option : gestion des échanges.

Rendez-vous de travail : dépôt légal des cartes et plans, des partitions musicales, du Web.

¹⁴⁵ Agence francophone pour la numérotation internationale du livre.

¹⁴⁶ Département du dépôt légal.

¹⁴⁷ Agence bibliographique nationale.

¹⁴⁸ Dépôt légal.

Module 2 : Etablissement de la bibliographie nationale

Contenus

- Principes et objectifs de la constitution d'une bibliographie nationale
- Formats
- Fichiers d'autorité
- Normalisation/ISBN, ISSN
- Démarche qualité
- Management : organisation des équipes, formation au catalogage
- Produits bibliographiques BnF

Module 3 : La qualité du catalogue et les nouvelles formes de catalogues

Objectifs

- Définir des objectifs et des critères de qualité pour le catalogue de sa bibliothèque
- Connaître les nouvelles formes de catalogue

Contenus

- Le catalogue dans un contexte informatisé : échanges et récupérations (réservoirs de notices), travail en réseau (catalogues collectifs)
- Conversions rétrospectives de fichiers, catalogage rétrospectif de fonds : assurer la qualité du catalogue aux différentes étapes du chantier
- Les FRBR¹⁴⁹ et les perspectives d'évolution des catalogues

¹⁴⁹ Cf. note 36.

Annexe 3 : L'offre de formation internationale de quelques établissements français

1- Les programmes d'accueil et de formation du Ministère de la culture et de la communication

L'accueil des professionnels et des artistes étrangers est l'un des axes majeurs de l'intervention du MCC en matière d'action internationale. Parce qu'elle permet la constitution de réseaux durables d'échanges, cette politique répond à l'objectif prioritaire de promotion de la diversité culturelle que la France s'est fixé. Elle se traduit par la mise en œuvre de programmes de formation, de stages et de rencontres dans tous les secteurs de la culture.

Plusieurs types d'accueils sont proposés :

- des stages de formation de courte durée (1 mois) dans le domaine de l'administration culturelle, des archives, des bibliothèques, des musées et des industries culturelles (stages Culture du programme Courants du Monde, stage international d'archives), dont certains sont ouverts aux professionnels anglophones ou hispanophones,
- des stages d'immersion, de longue durée (deux mois à un an) dans les établissements publics (programme Profession culture), dans les maisons d'édition ou dans les librairies,

- des bourses de séjour (bourses Patrimoine, bourses pour les auteurs ou les traducteurs),
- des résidences dans les Centres Culturels de Rencontres (programme Odyssée) ou dans les institutions françaises d'art contemporain,
- des programmes d'accueil individualisés (Séjours Culture du programme Courants du Monde),
- une formation universitaire de 3^{ème} cycle, diplômante, en administration culturelle (Université internationale culture).

Ces programmes sont actualisés chaque année afin de mieux répondre à l'évolution de la vie culturelle.

2- L'offre de formation internationale de la Bpi

Le service des relations internationales a été créé à la Bpi dès 1986. Durant les 10 premières années, 100 stagiaires étrangers environ furent accueillis annuellement à la Bpi : il s'agissait essentiellement de décideurs, formés dans le but de convaincre les dirigeants de leur pays de la nécessité de construire des bibliothèques de lecture publique et de constituer des réseaux. Depuis 20 ans la Bpi mène donc une intense activité de formation internationale.

Le service des relations internationales de la Bpi propose actuellement plusieurs types de stages :

- des stages individuels, s'adressant à la fois aux professionnels des bibliothèques et de la documentation étrangers et aux étudiants suivant une formation universitaire en bibliothéconomie et sciences de l'information (stages de fin d'études pour l'obtention du diplôme). Une bonne connaissance de la langue française est exigée. Ces stages sont de durée variable (de trois semaines à 6 mois).
- des stages collectifs, en collaboration avec la Bnf, dans le cadre du programme Courants du Monde. En 2003, le thème retenu était celui des services aux publics, en 2004 et 2005, celui des ressources électroniques.

- des accueils de longue durée dans le cadre du programme Profession culture. Les professionnels accueillis à la Bpi sont des professionnels des bibliothèques publiques exerçant des responsabilités de service ou de projet dans leur établissement d'origine et souhaitant bénéficier de l'expérience de la Bpi en matière de services aux publics, de politique documentaire, d'animation culturelle ou de formation. Ces professionnels sont les acteurs essentiels d'une coopération internationale active menée par la Bpi.

Par ailleurs des actions de formation sont également organisées par la Bpi dans le cadre des conventions signées avec des bibliothèques étrangères, en particulier la Bibliothèque d'Etat de Littérature étrangère de Moscou et la Zentral und Landesbibliothek de Berlin.

La Bpi a également établi depuis 1996 un partenariat avec le Ministère des affaires étrangères, en particulier avec la Division de l'écrit et des médiathèques. Dans le cadre de ce partenariat, le service des relations internationales organise, en accord avec le chef du bureau des médiathèques-centres d'information sur la France, des actions de formation adaptées aux bibliothécaires des établissements culturels français à l'étranger. Ces actions se déroulent soit à la Bpi, soit à l'étranger (missions d'expertise et de formation). En 2005 trois sessions de formation ont été programmées, sur les thèmes « Répondre au public », « La fonction accueil dans une médiathèque de centre culturel français », « Créer, développer, animer une section jeunesse ».

Enfin, le service des relations internationales, avec le soutien du Ministère de la culture et de la communication, Direction du livre et de la lecture, organise de nombreux voyages d'études à l'étranger, le plus souvent en partenariat avec un institut culturel étranger : le Goethe Institut, l'Institut Finlandais de Paris, le Centre Culturel Français à Moscou ou l'Association des Bibliothèques Tchèques. Ces voyages thématiques sont organisés en deux temps : un groupe de bibliothécaires français visite le réseau des bibliothèques d'un pays étranger puis un groupe de bibliothécaires étrangers est reçu en France dans les bibliothèques

partenaires. Les rencontres occasionnées sont souvent suivies de projet de coopération.

Pour l'année 2004, 5 bibliothécaires polonais et 5 bibliothécaires colombiens ont bénéficié d'un voyage d'études qui leur a permis de s'informer sur l'architecture et l'accueil aux publics aux cours de visites effectuées au sein du réseau des bibliothèques françaises (Paris et région). Suite à cette action, 6 bibliothécaires français ont été invités à découvrir le réseau des bibliothèques en Colombie.

3- L'activité de formation internationale de l'ENSSIB

Un programme piloté par l'Union européenne : Tempus

Le programme Tempus a pour but de développer les systèmes d'enseignement supérieur dans les pays partenaires, à l'aide de la coopération des établissements des Etats membres de la Communauté européenne.

Dans le cadre de ce programme, l'ENSSIB assure des formations de formateurs. Il est à noter que l'ENSSIB refuse les demandes de formation de base en catalogage. Les formations dispensées portent plutôt sur les nouvelles problématiques comme les métadonnées ou les documents numériques. L'ENSSIB a participé dans ce cadre à la formation des personnels de l'Ecole des sciences de l'information de Rabat.

Un programme national : Courants du Monde

Dans le cadre du programme Courants du Ministère de la culture et de la communication, l'ENSSIB organise un stage collectif sur la gestion de projets en bibliothèque.

Le stage aborde les thèmes suivants : le paysage français des bibliothèques : typologie et missions ; les nouvelles problématiques des bibliothèques liées aux technologies de l'information et de la communication ; les techniques du management appliquées aux bibliothèques ; méthodologie de projet et organisation du travail.

Il est conçu selon une alternance de cours, de travaux personnels et de visites thématiques sur des projets réalisés dans des établissements lyonnais.

Accueils individuels

3 ou 4 stagiaires par an viennent également effectuer un stage à la bibliothèque de l'ENSSIB. Il s'agit essentiellement de stages de découverte, tournés vers la connaissance du fonctionnement global d'un établissement. Ces stagiaires peuvent bénéficier d'une formation préalable d'apprentissage du français.

L'école participe également à la formation du personnel de la bibliothèque d'Alexandrie. Dans ce cadre, elle accueille un ou deux stagiaires chaque année.

Enfin, L'ENSSIB accueille des étudiants étrangers pour des cursus complets (masters) ou des doctorants, parfois encadrés en co-tutelle. Beaucoup d'arabophones sont reçus dans ce cadre.

4- La politique de formation internationale de la Direction des Archives de France

La formation des archivistes étrangers est définie comme le point fort de l'action internationale de la Direction des Archives de France.

Des options de formation diversifiées sont proposées :

- Des stages ou séminaires organisés en partenariat avec l'Ecole nationale du patrimoine.
- Des stages individuels.
- Des séminaires de formation ou des cours d'archivistique à l'étranger.
- **Le stage international d'archives**, réservé aux professionnels en poste.

La DAF organise depuis 1951 le Stage technique international d'archives (STIA). En plus de cinquante années, ce stage a accueilli près de 2000 archivistes

étrangers francophones, qui constituent un réseau humain et professionnel sans équivalent dans le monde archivistique.

Son programme comporte des conférences, des travaux pratiques, du temps libre pour des recherches personnelles et des visites. Celles-ci ont lieu dans différents services des Archives nationales et territoriales, ainsi qu'aux services historiques des Armées, aux Archives diplomatiques, etc. Il est complété par un séminaire d'études en province, qui vient enrichir un peu plus les connaissances aussi bien professionnelles que culturelles des stagiaires.

Par souci de diversification de son offre de formation internationale, la DAF a organisé en 1998 et 1999 le Stage pratique international d'archives (SPIA), plus ciblé sur la formation individualisée dans un service d'archives français.

Depuis 2001, elle met en œuvre un stage collectif thématique dans le cadre du programme Courants organisé par le Ministère de la culture et de la communication.

Le programme de spécialité « Théories et pratiques archivistiques » est basé sur un cycle de conférences et de visites, destiné à faire le point sur les problématiques nationales et internationales, en fonction des grands thèmes archivistiques. Il s'adresse à des archivistes francophones, professionnels confirmés, venant du monde entier.

➤ **Un programme de formation continue ouvert aux professionnels européens francophones**

La DAF organise chaque année des stages de formation professionnelle continue à destination des professionnels d'archives en poste dans les services d'archives publiques ou privées, dans les institutions nationales ou locales. Il s'agit de stages de 2 à 5 jours, portant sur les problématiques communes à la profession : législation, collecte, traitement et conservation, communication des archives, normalisation et nouvelles technologies. Dans un souci d'échange d'expériences, la DAF ouvre ces stages aux professionnels européens francophones.

Annexe 4 : l'offre de formation internationale de quelques bibliothèques étrangères

Cette présentation constitue la synthèse de trois sources d'informations :

- Les résultats d'une enquête sur « l'accueil en formation de professionnels étrangers par les bibliothèques », réalisée en 2003 par la Délégation à la Stratégie de la BnF, sur la base d'un échantillon de 21 bibliothèques, françaises et étrangères.
- Les rapports d'activités de la CENL de 2003 et 2004.
- Les résultats d'un questionnaire adressé de manière informelle aux correspondants européens de la Délégation aux relations internationales.

Les éléments recueillis ici ne proviennent donc pas d'une enquête méthodique et sont donnés à titre d'information, sans aucune prétention d'exhaustivité.

1- Analyse générale des résultats de l'enquête de 2003

- Les bibliothèques étrangères ayant répondu au questionnaire : bibliothèques nationales d'Allemagne (Francfort sur le Main), d'Autriche, du Danemark, d'Espagne, de Lituanie, d'Italie (Florence), de République Tchèque, de Norvège, de Russie (Saint Pétersbourg), de Slovénie, de Suisse, d'Australie, du Canada, Library of Congress, New-York Public Library, Bibliothèque de la Diète.

- La première observation importante est que l'ère d'influence concernant les stagiaires est principalement d'ordre géographique et régional, à savoir les pays voisins, excepté pour quelques grandes bibliothèques à fort rayonnement.

A titre d'exemple : pour l'Allemagne : l'Albanie et la Roumanie ; pour le Danemark : la Norvège et la Suède ; pour la Norvège : les pays nordiques et baltiques ; pour la Russie : l'Allemagne, la Pologne, la Tchéquie ; pour le Japon : la Corée, Taiwan, l'Indonésie, le Sri Lanka ; pour la Slovénie : la Croatie, la Yougoslavie, l'Albanie ; pour la Lituanie : la Lettonie, l'Estonie, la Pologne, la Tchéquie, la Croatie.

- S'agissant des thèmes de stage, on retrouve les thèmes classiques : conservation, livres anciens et manuscrits, traitement documentaire, services aux publics, peu de stages de management.

Exception notable de la Library of Congress et à un moindre degré de la Diète.

- La volumétrie est très variable. On a parfois l'impression d'une activité modeste au sein de l'établissement.

- Seules quelques grandes bibliothèques ont une politique volontariste et très internationale. A titre d'exemple :

➤ **La Library of Congress**

Des stages très complets sont organisés pour des individuels, des groupes et dans le cadre d'échanges.

Les pays concernés sont la Russie, le Canada, le Mexique, le Brésil, l'Italie pour les stages, l'Espagne et le Portugal pour les échanges.

Les thèmes traités correspondent à l'ensemble des techniques bibliothéconomiques : la préservation et la conservation ; les programmes de technique avancée et les programmes de coopération ; des programmes spécifiques comme les projets de numérisation, par exemple au département hispanique.

La bibliothèque s'est dotée d'un service des stages. Ces stages sont à destination des étudiants, des professionnels des bibliothèques et de la conservation. S'agissant des échanges, sont concernés les dirigeants et les bibliothécaires. Les stages portent alors sur les technologies et les services de référence.

➤ **La New York Public Library**

La bibliothèque n'accueille que des stagiaires individuels : 2 en 2001 pour 60 jours chacun.

Il s'agit de professionnels des bibliothèques et de la conservation.

Les domaines étudiés sont : la conservation, la numérisation et les services aux publics.

Les frais sont pris en charge par une fondation.

➤ **La Diète**

La bibliothèque accueille des stagiaires individuels et collectifs, et pratique également des échanges.

Son rayon d'action est régional (Taiwan, Corée).

Les thèmes de stages portent principalement sur les différents aspects de la conservation, ainsi que sur les services de référence, les plans de développement des collections, la littérature de jeunesse, les études sur le Japon.

Concernant les échanges, les stages portent sur la recherche dans le domaine législatif (échanges avec la Corée).

2- Résultats croisés des rapports de la CENL et des mails envoyés par les correspondants européens de la DRI

Les bibliothèques nationales d'Allemagne et de Suisse n'ont pas de politique de formation internationale formalisée. Elles se contentent d'organiser des stages pour répondre à des demandes ponctuelles.

La bibliothèque nationale et universitaire de Slovénie organise des visites d'étude dans le cadre d'un partenariat avec l'Ecole nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques de Ljubljana, qui reçoit plusieurs fois par an des professionnels et chercheurs étrangers.

Elle est également engagée dans des accords de coopération avec la bibliothèque nationale de Tchéquie, prévoyant des échanges de professionnels.

La bibliothèque nationale de Lituanie organise également des voyages d'étude et des échanges de professionnels avec la bibliothèque nationale du pays de Galles, la bibliothèque royale de Suède et la bibliothèque nationale de Tchéquie.

La bibliothèque nationale d'Espagne met en place des programmes de formation dans le cadre de projets de coopération particuliers.

La BNE¹⁵⁰ contribue au développement et à l'organisation de stages de formation en direction des professionnels sud-américains des bibliothèques et centres documentaires, portant sur les problématiques et techniques spécifiques à leurs champs de compétences.

En tant que centre de formation de la AECI (Agence espagnole de coopération internationale), la bibliothèque anime des stages de formation portant sur le catalogage des documents spécialisés et les politiques de conservation.

En complément de ces actions, la BNE accueille également dans ses murs des professionnels d'Amérique latine.

La BNE est également engagée dans un projet de collaboration avec la bibliothèque nationale de Bosnie Herzégovine, intitulé « *creación y dotación de recursos de preservación en la Biblioteca de Sarajevo* ». Des actions de formation spécifiques ont été menées dans le cadre de ce projet, notamment une formation de techniciens à la conservation, la restauration, la reliure et le micro-filmage des exemplaires conservés à la bibliothèque de Sarajevo et dans d'autres centres documentaires de Bosnie. Ce stage a été réalisé dans les laboratoires de la BNE.

La British Library s'est récemment donné pour objectif d'améliorer la lisibilité et la cohérence de sa stratégie internationale et de son offre de formation.

¹⁵⁰ Bibliothèque nationale d'Espagne.

La bibliothèque privilégie les stages individuels, destinés en priorité aux autres bibliothèques nationales dans le monde, qui sont ses partenaires privilégiés. Ces stages sont de durée variable (d'une semaine à trois mois) et portent sur des domaines très divers : catalogage, numérisation, conservation, etc. Elle assure également des stages de fin d'études de trois mois, au bénéfice des étudiants des écoles de bibliothéconomie de Suisse et d'Espagne.

Par ailleurs, la British Library propose des programmes d'accueil communs aux professionnels anglais et étrangers, par exemple l'*Endangered Archives Programme* (programme de récupération et de préservation des archives en péril). Dans le cadre de ce programme, les archivistes et bibliothécaires étrangers peuvent recevoir une bourse pour détachement à la British Library, afin de promouvoir de meilleures normes d'archivage en matière de catalogage, de conservation, etc. et ainsi contribuer au processus de protection d'autres collections locales à l'avenir. Ce séjour doit aussi leur permettre d'approfondir leur formation et leur expérience professionnelles.

Annexe 5 : Organigramme de la BnF

mise à jour octobre 2005

Organigramme de la Bibliothèque nationale de France

