

Résidence Culture 2025

Rapport de stage

Camilla Notarbartolo

INDEX

Remerciements	2
INTRODUCTION	3
Contexte, objectifs et méthodologie de l’immersion	4
Présentation du cadre professionnel	4
Objectifs du stage	4
Méthode de travail : rencontres, observations, participation aux activités et entretiens interviews vidéo	5
Articulation avec les enjeux du réseau milanais et de la BEIC	5
Déroulement du stage	6
Planning général de l’immersion	6
Rencontres, rendez-vous professionnels et entretiens vidéo	9
Visites et observations de terrain	11
Ateliers, formations et événements suivis	12
PARTIE I – LA BPI : MISSIONS, ORGANISATION ET POSITIONNEMENT INSTITUTIONNEL	12
La Bpi dans le paysage des bibliothèques françaises	13
Missions et spécificités de la Bpi	13
Vocation encyclopédique et absence de prêt	13
Publics, usages et fréquentation	13
Place de la Bpi au sein du Centre Pompidou et au niveau national	14
Organisation interne et gouvernance	14
Direction, départements et services	14
Fonctionnement transversal et culture collaborative	15
Rôle des cadres et des équipes	15
PARTIE II – FORMATION ET COOPÉRATION : UN BINÔME STRATÉGIQUE	16
La coopération comme mission constitutive de la Bpi	17
La coopération nationale : organisation, dispositifs et coordination	17
Échanges et coopération internationale	18
Bpi professionnels : un outil structurant au service de la coopération et de la professionnalisation	18
La formation des professionnels à la Bpi	19
Organisation du service formation	19
Missions	19
Diffusion et capitalisation des savoirs à la Bpi	20
Dispositifs de formation informels	20
Rôle des outils internes	20
Excursus : la formation des professionnels des bibliothèques territoriales en France	20

Le Référentiel national des compétences des bibliothèques territoriales	20
Domanies du référentiel	21
Principes du référentiel	21
PARTIE III – APPRENTISSAGE TOUT AU LONG DE LA VIE	21
Postures professionnelles et culture de l'accueil	22
Articulation entre accueil, médiation et accompagnement	22
Le bibliothécaire comme facilitateur d'apprentissage : une évolution du métier	22
Autoformation et Savoirs Pratiques	23
Le service Autoformation : accompagner les parcours d'apprentissage	23
Le service Savoirs Pratiques : de l'information à l'action	23
Un continuum entre autonomie et accompagnement	24
Inclusion, accessibilité et action dans le champ social	24
Accueil des publics éloignés et vulnérables	24
Action dans le champ social	24
Accessibilité	25
Espaces, usages et expérience des publics	26
Conception des espaces et principes d'ouverture	26
Espaces comme leviers d'inclusion	26
Usages : le service Études et recherche	26
Le rôle du Développement Culturel dans l'apprentissage continu	27
Programmation culturelle à la Bpi	27
Éditorialisation de contenus et amplification de l'impact culturel	27
PARTIE IV – REGARDS CROISÉS: AUTRES ENSEIGNEMENTS TIRÉS	28
Communication interne	29
Une structure stratégique au service de la cohésion	29
Créer et maintenir le sentiment d'appartenance	29
Accompagner la transformation : le projet Bpi 2030 et les enseignements pour la BEIC	29
Organisation du service public	30
Principes et pratiques d'accueil	30
Gestion des services au public et planification des rotations	30
Rotations du personnel à la BEIC	31
Coordination de réseau : Référents thématiques et bibliothèques pôles	31
Plaine Commune : coordination intercommunale et référents thématiques	31
Bibliothèques de la Ville de Paris : référents sociaux et bibliothèques pôles	31
Inspirations pour le Centre Services : la Bibliothèque Départementale du Val-d'Oise	32
Bibliothèque et bazar pour les bibliothèques	32
Référents intercommunaux	33

Logistique	33
Politique documentaire et gestion des documents	33
Encyclopédisme, actualité et accessibilité permanente à la bpi	33
La deuxième vie des documents : économie circulaire et responsabilité environnementale à la Ville de Paris	34
Les données au service des bibliothèques : outils, cartographie et pilotage	34
Le service données et accès de la Bpi	34
La cartographie comme outil de pilotage : l'exemple de la Bibliothèque Départementale du Val-d'Oise	35
MATRICE STRATÉGIQUE	35
Court terme (1–2 ans)	36
Moyen terme (3–5 ans)	37
Long terme (5–10 ans)	37
CONCLUSION GÉNÉRALE	38

REMERCIEMENTS



Je tiens à exprimer ma sincère reconnaissance à l'ensemble des personnes et des institutions qui ont rendu possible cette expérience d'immersion professionnelle particulièrement riche, réalisée dans le cadre du programme « **Résidence Culture** » au sein de la **Délégation à la Coopération Nationale et Internationale de la Bibliothèque publique d'information**. Je remercie tout particulièrement **Sylvie Colley**, tutrice de stage, pour la qualité du programme proposé, la pertinence des orientations définies, ainsi

que pour son suivi attentif et son accompagnement constant tout au long de l'immersion. Mes remerciements vont également à **Éléonore Clavreul** - ma "cheffe" à la Bpi - pour son accueil, sa disponibilité et son rôle de référente sur le terrain, qui ont grandement contribué à la richesse de cette expérience.

Je souhaite adresser un remerciement chaleureux à l'ensemble de l'équipe de la **Délégation à la Coopération Nationale et Internationale — Éléonore, Sylvie, Soizic, Floriane et Frédéric**, — pour leur accueil particulièrement bienveillant, leur esprit de collaboration, leur disponibilité et le climat de travail stimulant qu'ils ont su créer.

Je remercie **Christine Carrier**, directrice de la Bpi, qui, en lien avec le **Ministère français de la Culture**, soutient et encourage activement les dispositifs de formation internationale tels que *Résidence Culture*, pour avoir prolongé notre rendez-vous malgré ses mille engagements.

Je tiens également à exprimer ma profonde gratitude à **Stefano Parise, Liù Palmieri et Giusi Carrera**, pour leur soutien et la confiance qu'ils m'ont accordée. Sans leur appui, cette expérience professionnelle et humaine d'une grande valeur n'aurait probablement pas pu se concrétiser.

Enfin, je remercie l'ensemble des interlocutrices et interlocuteurs rencontrés à la Bpi ainsi que dans les bibliothèques et institutions visitées, pour le temps accordé, la générosité des échanges, la qualité des explications et la richesse des discussions professionnelles partagées.

Ce fut un honneur et un réel plaisir de collaborer avec vous toutes et tous.

INTRODUCTION

CONTEXTE, OBJECTIFS ET METHODOLOGIE DE L'IMMERSION

PRESENTATION DU CADRE PROFESSIONNEL

L'immersion professionnelle réalisée à la Bibliothèque publique d'information (Bpi) s'inscrit dans le cadre de mes fonctions de responsable de la formation des professionnels au sein du réseau des bibliothèques de la Ville de Milan. À ce poste, je suis chargée de

- Concevoir, coordonner et évaluer les actions de **formation continue destinées aux professionnels** du réseau ;
- Développer des dispositifs favorisant la **mobilité nationale et internationale**, l'**accueil de stagiaires** et la **participation à des programmes européens**, qui sera à l'ordre du jour car la municipalité de Milan a été accréditée dans le cadre du programme Erasmus+ pour l'éducation des adultes, à l'initiative du service des bibliothèques, pour la période 2025-2027 ;
- Coordonner les parcours d'**apprentissage tout au long de la vie pour les usagers**, en lien avec les missions éducatives et culturelles des bibliothèques publiques.

Cette immersion s'inscrit par ailleurs dans un engagement professionnel plus large au sein de réseaux nationaux et internationaux, notamment à travers ma participation au Comité permanent CPDWL (Continuing Professional Development and Workplace Learning) de l'IFLA et, en tant que membre externe, au Comité Exécutif Régional de l'Association des Bibliothèques. Elle répond à un double besoin : **accompagner le développement du personnel** et renforcer les capacités du réseau milanais à **se projeter dans une dimension européenne et internationale** en vue de l'ouverture, prévue pour mars 2027, de la BEIC – Bibliothèque européenne d'information et de culture, alors en phase de construction – appelée à devenir la bibliothèque centrale du système des bibliothèques publiques de Milan.

OBJECTIFS DU STAGE

Le stage à la Bpi avait pour objectif principal d'analyser les dispositifs de **formation** développés à destination des professionnels, afin d'enrichir et de faire évoluer les politiques de formation du réseau des bibliothèques de Milan. L'attention portait notamment sur l'organisation du service formation, les outils internes de partage des compétences, les formes d'apprentissage informel et la manière dont la formation accompagne les transformations des métiers.

Un second objectif consistait à identifier des leviers permettant de structurer et de renforcer la **mobilité professionnelle internationale**, tant pour les agents du réseau milanais que pour l'accueil de professionnels étrangers. L'analyse portait sur les dispositifs existants (programmes européens, partenariats institutionnels, échanges professionnels) et les outils développés par la Bpi dans le cadre de sa mission de coopération.

Le stage visait également à observer les services d'**apprentissage et d'autoformation proposés aux usagers**, dans une perspective de développement de pratiques favorisant l'autonomie, l'inclusion et l'accès aux savoirs. Il s'agissait d'analyser le rôle de la bibliothèque comme espace d'apprentissage tout au long de la vie, en particulier pour les publics adultes, dans un contexte marqué par l'évolution des usages informationnels, le développement du numérique et l'émergence de nouvelles compétences, telles que la maîtrise de l'information et l'intelligence artificielle.

Enfin, le stage avait pour objectif d'observer les **stratégies mises en œuvre par la Bpi et par d'autres bibliothèques de la région parisienne**, afin d'identifier des pratiques transférables à la planification des services et à l'élaboration de solutions organisationnelles pour la BEIC – Bibliothèque européenne d'information et de culture, alors en phase de construction – appelée à devenir, à partir du 2027, la bibliothèque centrale du système des bibliothèques publiques de Milan, au bénéfice de l'ensemble du réseau en termes d'innovation et de développement.

METHODE DE TRAVAIL : RENCONTRES, OBSERVATIONS, PARTICIPATION AUX ACTIVITES ET ENTRETIENS INTERVIEWS VIDEO

La méthodologie adoptée repose sur une approche qualitative, combinant plusieurs modalités d'observation et d'analyse. L'immersion s'est articulée autour de :

- **Rencontres régulières** avec des responsables de service, des cadres, des bibliothécaires et des partenaires institutionnels, permettant de recueillir des points de vue complémentaires sur les missions, les pratiques et les enjeux de la Bpi.
- **Observation in situ** des espaces de la Bpi e d'autres bibliothèques et médiathèques de la région parisienne, des services, des usages et des interactions entre les équipes et les publics, afin de saisir les pratiques professionnelles dans leur contexte réel et les dynamiques organisationnelles.
- **Participation à des réunions, ateliers, formations et événements publics**, pour comprendre la culture interne, les processus collaboratifs et la médiation culturelle.
- **Entretiens vidéo réalisés avec des interlocuteurs clés** au cours des deux dernières semaines de stage ; ces entretiens ont constitué un outil d'enquête qualitative particulièrement précieux, permettant de capitaliser les expériences et les points de vue des principaux acteurs, et sont également appelés à devenir un dispositif de formation et de réflexion pour les groupes de travail engagés dans la conception de services spécifiques pour la BEIC.

Enfin, un travail de capitalisation a été mené tout au long de l'immersion à travers la prise de notes, l'analyse de documents internes, la consultation d'outils numériques et la mise en relation constante des observations et des entretiens avec les pratiques du réseau milanais.

ARTICULATION AVEC LES ENJEUX DU RESEAU MILANAIS ET DE LA BEIC

L'ensemble de l'immersion a été pensé dans une **logique de transfert et d'adaptation des enseignements** observés au contexte milanais. Les analyses développées dans ce rapport visent à identifier des pratiques, des dispositifs et des orientations susceptibles d'inspirer l'évolution des bibliothèques de Milan, tout en tenant compte des spécificités institutionnelles, culturelles et organisationnelles locales.

Dans cette perspective, la future BEIC constitue un cadre de référence central. Les observations et entretiens menées à la Bpi permettent d'alimenter une réflexion stratégique sur le **rôle d'une grande bibliothèque publique au XXI^e siècle** : lieu de savoirs, d'apprentissage, de médiation culturelle, mais aussi espace social, inclusif et ouvert sur l'Europe. L'immersion à la Bpi a ainsi contribué à renforcer une vision de la bibliothèque comme infrastructure culturelle et civique, au service du développement des compétences, de la participation citoyenne et de la coopération internationale.

DEROULEMENT DU STAGE

PLANNING GENERAL DE L'IMMERSION

L'immersion professionnelle s'est déroulée sur une période de **six semaines**, du 20 janvier au début du mois de mars, selon un planning dense et évolutif, combinant temps d'observation, rencontres professionnelles, participation à des activités internes et externes, interviews vidéo et phases de travail à distance en lien avec le réseau des bibliothèques de Milan. Le planning a été construit de manière progressive, en articulation étroite avec les services de la Bpi, tout en restant suffisamment souple pour intégrer de nouvelles opportunités d'observation et d'échange.

PHASE 1 – ACCUEIL ET CADRAGE INSTITUTIONNEL, LA DELEGATION COOPERATION

Semaine 1 (20–24 janvier)

Objectifs :

- Découverte de la Bpi, de ses missions et de son organisation
- Premier cadrage des objectifs et introduction au planning du stage
- Connaissance de la mission coopération de la Bpi
- Premiers liens avec les outils de coopération et de mobilité nationale et internationale
- Analyse des outils internes

Temps forts :

- Visite générale de la Bpi
- Encadrement sur les bibliothèques en France
- RdV avec la Déléguée à la Coopération Nationale et Internationale (Eléonore Clavreul)
- Introduction à la coopération nationale et internationale
- Introduction aux dispositifs d'échanges professionnels
- Introduction aux outils de communication et coopération (site Bpi professionnels)
- Observation de la production d'une mini-conférence en ligne (Bibliogrill) et outils pour l'éditorialisation
- Expérience de service public à la Bpi

Apports principaux :

Cette première phase a permis de jeter les bases de l'immersion, de comprendre le positionnement institutionnel de la Bpi et l'importance de la coopération pour le développement professionnel et les politiques nationales, ainsi que de définir un cadre de référence pour les semaines à venir.

PHASE 2 – APPROFONDISSEMENT INSTITUTIONNEL, SERVICE PUBLIC ET OUVERTURE À LA VILLE

Semaine 2 (27–31 janvier)

Objectifs :

- Événements institutionnels favorisant la compréhension de la culture interne
- Introduction au rôle de la Bpi au sein du Centre Pompidou
- Premier aperçu des Bibliothèques de la Ville de Paris

Temps forts :

- Participation aux Veux et à la Galette, connaissance informelle de tout le personnel de la Bpi
- Visite du Centre Pompidou dans le cadre de la « Pause Musée » dédiée aux usagers de la Bpi

- Entretien improvisé avec Ingrid Siccardi (Service Coordination de l'Accueil) sur le thème de la planification des horaires du Service Public à la Bpi
- Visite de la Médiathèque Marguerite Yourcenar : approfondissement sur : service de prêt d'instruments et bibliothèques « pôle langues »)
- Observation de la médiation « Speed Language Dating » (Service Autoformation)

Apports principaux :

Cette semaine m'a permis d'approfondir ma connaissance de la culture institutionnelle de la Bpi, d'entrer en contact avec son personnel, de comprendre les relations entre la Bpi et le Centre Pompidou et de commencer à étudier l'organisation et les services de la Bpi et du réseau des bibliothèques parisiennes.

PHASE 3 – FORMATION PROFESSIONNELLE, INCLUSION ET CHAMP SOCIAL

Semaine 3 (3–7 février)

Objectifs :

- Approfondissement des dispositifs de formation
- Histoire du bâtiment et organisation des espaces à la Bpi
- Approche des partenariats sociaux et territoriaux
- Observation et analyse des politiques d'inclusion à travers les bibliothèques

Temps forts :

- Rencontres avec les chargés de la formation à la Bpi et de l'ABF
- Visite de la Bpi avec le Chef du service Equipements et bâtiments Luis Cercos
- Journée dédiée au champ social avec des partenaires territoriaux (Bpi, Bibliothèques Ville de Paris, Plaine Commune)
- Observation de la médiation « Atelier d'écriture FLE » (Service Autoformation Bpi)

Apports principaux :

Cette phase a permis de mettre en relation les pratiques de la Bpi et de l'ABF avec les enjeux de formation du réseau milanais et de l'Association Italienne Bibliothèques, et de saisir la dimension sociale et inclusive de bibliothèques de la région parisienne, ainsi que le rôle central du service public dans la mission éducative et citoyenne de la bibliothèque.

PHASE 4 – GOUVERNANCE, METIERS ET RESEAUX PROFESSIONNELS

Semaine 4 (10–14 février)

Objectifs :

- Compréhension des évolutions des métiers et analyse des référentiels professionnels
- Reflections sur les défis du réseau des Bibliothèques de Milan dans la perspective de la BEIC et d'un élargissement des missions
- Compréhension du rôle d'un centre de services tel qu'une bibliothèque pour les bibliothèques et les stratégies de gestion d'un service de prêt intercommunal.

Temps forts :

- Rencontre au Ministère de la Culture sur les référentiels métiers
- RdV avec la Directrice de la Bpi (Christine Carrier) sur les projets « Bpi 2030 » et « BEIC »

- Participation aux « Mardis de l'Info » sur le thème du déménagement de la Bpi
- Visite de la Bpi Lumière
- Approfondissement des services Savoir Pratiques (Axel Barenboim) et Études et recherche (Christophe Evans) de la Bpi
- Journée Bibliothèque Départementale du Val d'Oise

Apports principaux :

Cette semaine a renforcé la réflexion sur l'évolution des compétences professionnelles, a permis la comparaison entre deux grands projets de bibliothèque publique au XXI^e siècle, jetant ainsi les bases d'une coopération plus étroite entre la Bpi et le réseau des bibliothèques de Milan. Elle a été une source d'inspiration pour d'éventuelles solutions logistiques et des processus décisionnels basés sur les données à appliquer sur le territoire de la région de Milan dans une optique de coopération entre les réseaux.

PHASE 5 – REGARDS CROISES ET APPROFONDISSEMENT THEMATIQUE

Semaine 5 (17–21 février)

Objectifs :

- Comparaison entre différents modèles de bibliothèques
- Analyse des services aux usagers et des dispositifs culturels
- Capitalisation des observations

Temps forts :

- Visite de la Bibliothèque nationale, site CDG
- Rdv avec la Déléguée à la Communication interne de la Bpi (Cécile Desauziers)
- Rdv avec la Directrice du département Collections et Médiations (Anne-Françoise Blot)
- Permanence Autoformation (Service Autoformation Bpi)
- Atelier FLE

Apports principaux :

Les visites et échanges ont permis de dégager des bonnes pratiques transférables et d'affiner l'analyse comparative avec le contexte milanais.

PHASE 6 – SYNTHÈSE, RESTITUTION ET PERSPECTIVES

Semaine 6 (24-28 février)

Objectifs :

- Dernières rencontres avec les interlocuteurs de la Bpi
- Réalisation d'entretiens vidéo pour approfondir certains points stratégiques
- Préparation de la restitution finale

Temps forts :

- RdV Service lecture handicap (Adélaïde Boulanger)
- Ateliers « MAAT Cours jeunes mineurs isolés » et « Table de jeu »
- Réunion ABF Formation
- Visite de la Bibliothèque Louise Michel (Mélania Mesquita)
- Jeudis en visio : Présentation Bibliothèques de Milan

Apports principaux :

Cette phase finale a permis de consolider les enseignements de l'immersion et de formuler des pistes de réflexion et d'action pour le réseau des bibliothèques de Milan et pour la future BEIC. Les entretiens vidéo, réalisées avec des interlocuteurs clés pour enrichir la réflexion sur la conception de services adaptés à la future BEIC, ont apporté un éclairage qualitatif précieux, donnant voix directement aux acteurs principaux et enrichissant la synthèse finale.

PHASE 7 – PROLONGEMENT DU STAGE : IL N'EST PAS FACILE DE DIRE AU REVOIR A LA BPI

Semaine 7 (1-4 mars)

Objectifs :

- Participer à un moment historique
- RdV pour compléter le tableau général
- Réalisation des dernières entretiens vidéo

Temps forts :

- RdV Cartographie de la Bpi Lumière, Service Données et acces (Claudine Quillivic, Théo Bourdilleau)
- RdV Programmation culturelle à la Bpi, service Développement culturel et Actualités (Agnès Belbezet)
- Rdv Formation et services dans une bibliothèque universitaire, Université Sorbonne Nouvelle (Marie Denancé)
- Visite de la Mediathèque de la Canopée (Julie Boudillon)
- Observation du début du déménagement dans les jours suivant la fermeture de la Bpi

Apports principaux :

Cette phase finale a permis de compléter les interviews video et de participer aux fêtes de fermeture de la Bpi, tant celle ouverte au public que celle réservée au personnel, consolidant ainsi les relations établies en vue d'une coopération plus étroite entre la Bpi et la future BEIC. Le peu de temps qui me restait m'a également fait prendre conscience que, pour avoir une vision vraiment complète, je devais retourner rapidement à Paris (ce que j'ai fait en mai 2025, à l'occasion du 70e congrès de l'ABF) afin de rencontrer la délégation politique chargée des archives et la responsable de la formation des bibliothèques parisiennes.

RENCONTRES, RENDEZ-VOUS PROFESSIONNELS ET ENTRETIENS VIDEO

Le déroulement du stage a reposé en grande partie sur un programme structuré de rendez-vous avec des **interlocuteurs clés** de la Bpi et de son environnement institutionnel. Ces rencontres ont concerné aussi bien la direction que les responsables de service, les cadres intermédiaires, les bibliothécaires et les chargés de mission, permettant d'appréhender les pratiques professionnelles à différents niveaux de responsabilité.

Les échanges ont porté en priorité sur les **thématiques les plus directement liées au projet de stage**, notamment la formation des professionnels, la coopération nationale et internationale, les dispositifs de formation tout au long de la vie à destination des usagers, les politiques de service public, les actions en matière d'inclusion et d'accessibilité, ainsi que les services innovants et les stratégies et processus organisationnels. Des **rendez-vous spécifiques** ont par ailleurs été consacrés aux questions de communication interne, de politique documentaire, de développement culturel, de recherche et de

gestion du catalogue, offrant ainsi une vision transversale des orientations et des pratiques de la Bpi, ainsi que d'autres institutions bibliothécaires de la région parisienne.

Ces rencontres ont été complétées par la participation à des **réunions de service, à des commissions professionnelles et à des temps collectifs** institutionnel, qui ont permis d'observer les modes de gouvernance, les interactions et les dynamiques de travail collaboratif au sein de l'établissement

Au cours des deux dernières semaines de stage, j'ai réalisé des **entretiens vidéo** avec des personnes clés rencontrées, notamment en vue de la conception de services pour la BEIC et sur thèmes qui ont émergé de manière parfois inattendue au cours du stage, afin de disposer d'outils d'enquête qualitative utiles à une analyse ultérieure du parcours effectué.

L'ensemble de ces échanges a constitué une source essentielle pour l'analyse développée dans le présent rapport.

BPI – DIRECTION ET ENCADREMENT

- Christine Carrier – Directrice de la Bibliothèque publique d'information
- Annie Brigant – Directrice adjointe

Délégations

- Veronique Poirier – Déléguée à la Politique Documentaire
 - Laure Varis – Chargée de la Politique documentaire
- Cécile Desauziers – Déléguée à la Communication interne, archives et mécénat
- Éléonore Clavreul – Déléguée à la Coopération nationale et internationale (interview vidéo)
 - Soizic Cadio – Chargée de coopération internationale (interview vidéo)
 - Sylvie Colley – Assistante coopération internationale (interview vidéo)
 - Floriane Laurichesse – Chargée de coopération nationale (interview vidéo)

Département des Publics

- Christophe Evans – Directeur du Département et alors chef du service Études et recherche (interview vidéo)
 - Camille Delon – actuellement Cheffe du service Développement des publics et Communication
 - Adélaïde Boulanger – Cheffe du service lecture – handicap (interview vidéo)
 - Ingrid Siccardi – Chargée de l'organisation du SP (Service Public) – Planning bureau d'information – Service Coordination de l'Accueil (interview vidéo)

Département Développement culturel et Cinéma

- Agnès Belbezet – Cheffe du service Développement culturel et Actualités (interview vidéo)
- Renaud Ghys – Régisseur général – spécialité son, service Régie technique et multimédia (interview vidéo)

Département Collections et Médiations

- Anne-Françoise Blot – Directrice du département Collections et Médiations
 - Bernadette Vincent – Cheffe du service Autoformation (interview vidéo)
 - Axel Barenboim – Chef du service Savoirs pratiques (interview vidéo)

Département Services et collections numériques

- Claudine Quillivic – Cheffe du service Données et acces (interview vidéo)
- Théo Bourdilleau – Chargé de projets numériques innovants, service Données et acces (interview vidéo)

Secrétariat général

- Denis Cordazzo – Chef du Service Formation (interview vidéo)
- Luis Cercos – Chef du service Equipements et bâtiments (interview vidéo)

INSTITUTIONS ET RÉSEAUX

- Raphaële Gilbert – Ministère de la Culture, Bureau de la Lecture publique (référentiel métiers)
- Coralie Philibert – Bibliothèque nationale de France
- Cécile Trevian – Formation ABF
- Laurence Favreau – Directrice, Bibliothèque départementale du Val-d'Oise
- Tristan Clemencon – Mission Accompagnement et Inclusion des publics, Plaine Commune
- Alexandre Faveureau Abdallah - Responsable des politiques de développement des publics et d'accueil des publics du champ social, service des bibliothèques et du livre de la Ville de Paris
- Vân Ta Minh - Responsable adjointe, Médiathèque Marguerite Yourcenar
- Mélanie Mesquita - Bibliothèque Louise Michel
- Julie Boudillon - Médiathèque de la Canopée
- Marie Denancé - adjointe au chef du département des Services aux Publics, Bibliothèque Université Sorbonne Nouvelle

VISITES ET OBSERVATIONS DE TERRAIN

Le stage a également été rythmé par de nombreuses visites et observations de terrain, tant au sein de la Bpi que dans d'autres établissements du paysage bibliothéconomique français. À la Bpi, l'observation quotidienne des espaces, des usages et des interactions entre les équipes et les publics a permis de comprendre concrètement le fonctionnement du service public, les postures professionnelles adoptées et la manière dont les services sont articulés aux espaces et aux collections.

En complément, des visites ont été effectuées dans plusieurs bibliothèques municipales et territoriales, ainsi qu'auprès d'institutions nationales, afin de disposer d'éléments de comparaison et d'élargir la réflexion à différentes échelles de service public. Ces visites ont permis d'identifier des pratiques variées en matière d'accueil, de médiation, d'inclusion, d'organisation des espaces et de travail en réseau, enrichissant ainsi l'analyse comparative avec le contexte milanais.

BIBLIOTHÈQUES ET MÉDIATHÈQUES

- Bibliothèque nationale de France (site François-Mitterrand, Paris)
- Bibliothèque départementale du Val-d'Oise (Pontoise)
- Médiathèque Marguerite Yourcenar (Paris)
- Médiathèque James Baldwin (Paris)
- Médiathèque Louise Michel (Paris)
- Médiathèque de la Canopée (Paris)

AUTRES LIEUX ET INSTITUTIONS

- Ministère de la Culture – Bureau de la Lecture publique
- Bâtiment Lumière (visite du site)
- Ville de Paris / Plaine Commune (journée champ social)
- École nationale supérieure des mines de Paris (événement scientifique)

ATELIERS, FORMATIONS ET EVENEMENTS SUIVIS

Enfin, la participation à des ateliers, des formations, des événements culturels et des actions à destination de publics spécifiques a constitué un apport essentiel pour appréhender la bibliothèque comme un lieu vivant, à la fois culturel, social et éducatif. L'ensemble de ces observations a contribué à nourrir une compréhension globale et incarnée des missions de la Bpi et de son rôle dans l'écosystème des bibliothèques publiques.

FORMATIONS ET ATELIERS

- Pause Musée (Bpi - Centre Pompidou)
- Speed Language Dating
- Atelier d'écriture FLE (Bpi)
- Atelier MAAT – jeunes mineurs isolés (Bpi)
- Atelier d'écriture : *Dans l'univers poétique de Sylvia Plath* (Bpi)
- Permanence Autoformation (Bpi)

ÉVÉNEMENTS PROFESSIONNELS ET CULTURELS

- Bibliogrill : *L'intelligence artificielle au service de la politique documentaire*
- 18th International Paris Workshop of the Design Theory SIG of the Design Society (Ecole Nationale Supérieure des mines de Paris)
- Journée Champ social (avec collègues de Bordeaux et partenaires territoriaux)
- Mardis de l'info – déménagement de la Bpi
- Jeudis en visio – Présentation Bibliothèques de Milan
- Réunions et commissions professionnelles (ABF, CFIBD)
- Projection : *Bibliothèque publique* de Clément Abbey
- Performance-concert – *Fermeture en fanfare* (Espace Facile à Lire)
- Initiation à l'intelligence artificielle (Enssib, en ligne)

MISSIONS ET SPECIFICITES DE LA BPI

Créée en 1977 et intégrée au Centre Pompidou, la Bibliothèque publique d'information (Bpi) occupe une place singulière dans le paysage des bibliothèques françaises. Institution nationale à vocation publique, la Bpi a pour mission principale de garantir un accès libre, gratuit et direct à l'information, à la connaissance et à la culture pour tous les publics, sans condition d'inscription. Elle s'adresse à un **public adulte, large et diversifié**, incarnant une conception ouverte et inclusive de la bibliothèque publique, fondée sur les principes d'égalité d'accès, de pluralité des savoirs et d'autonomie des usagers.

La Bpi se distingue par une **approche résolument centrée sur les usages et sur l'accompagnement des publics** dans leurs parcours d'information, de formation et d'apprentissage tout au long de la vie. Ses missions couvrent un spectre étendu : mise à disposition de collections encyclopédiques, accès à l'information actualisée, médiation culturelle et scientifique, soutien à l'autoformation, développement des compétences informationnelles et numériques. À ces missions s'ajoutent une forte dimension d'expérimentation et de veille, faisant de la Bpi un **laboratoire de pratiques et de services** au service de l'ensemble du réseau des bibliothèques françaises.

VOCATION ENCYCLOPEDIQUE ET ABSENCE DE PRET

L'une des spécificités majeures de la Bpi réside dans sa **vocation encyclopédique**, qui se traduit par la diversité, la transversalité et l'actualisation constante de ses collections, couvrant l'ensemble des domaines du savoir. Cette vocation s'inscrit dans un modèle documentaire original, fondé sur l'**absence de service de prêt** : l'ensemble des documents est consultable exclusivement sur place, garantissant leur disponibilité permanente et immédiate pour tous les usagers.

Ce choix structurel influence profondément l'organisation des espaces, la gestion des collections et les pratiques professionnelles. Il favorise une consultation intensive, des usages multiples et simultanés, ainsi qu'une **forte appropriation des ressources par les publics**. La bibliothèque se conçoit ainsi comme un lieu de travail, de recherche personnelle, de formation autonome et de découverte, où les documents, physiques et numériques, sont pensés comme des outils directement mobilisables. Ce modèle contribue à faire de la Bpi un **espace de savoirs partagés**, fondé sur la continuité d'accès et l'égalité des usages.

PUBLICS, USAGES ET FREQUENTATION

La Bpi accueille quotidiennement un **public particulièrement hétérogène**, tant du point de vue des profils sociaux, culturels et générationnels que des motivations de fréquentation. Étudiants, lycéens, chercheurs indépendants, professionnels, personnes en recherche d'emploi, publics éloignés de la lecture ou de la formation, touristes et visiteurs occasionnels du Centre Pompidou se côtoient dans un même espace, témoignant de la capacité de la bibliothèque à répondre à des besoins multiples.

Les **usages sont tout aussi diversifiés** : travail individuel ou collectif, autoformation, consultation documentaire, apprentissage linguistique, participation à des ateliers, accès aux ressources numériques, ou simple fréquentation culturelle. Cette pluralité d'usages s'accompagne d'une **fréquentation élevée et soutenue**, qui confère à la Bpi un rôle central dans l'écosystème culturel parisien et national. La bibliothèque apparaît ainsi comme un lieu de convergence, où se croisent des pratiques formelles et informelles d'apprentissage, dans un cadre non prescriptif et ouvert.

PLACE DE LA BPI AU SEIN DU CENTRE POMPIDOU ET AU NIVEAU NATIONAL

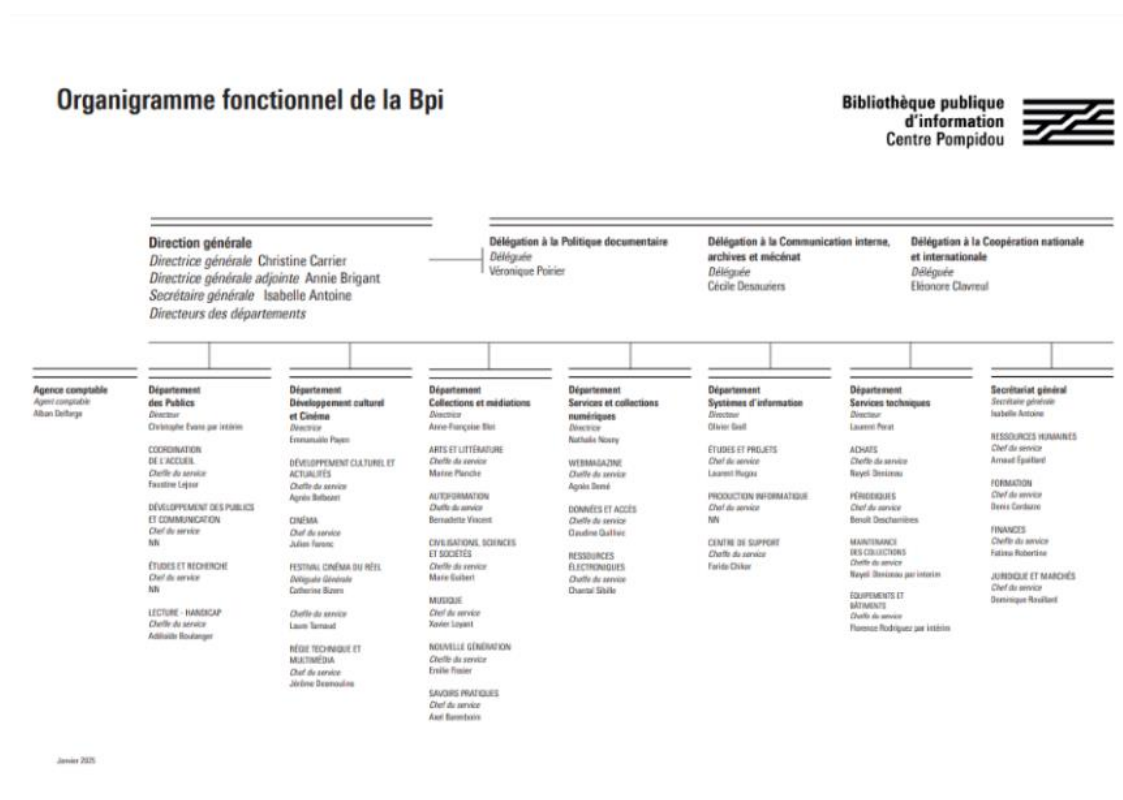
Inscrite au cœur du Centre Pompidou, la Bpi bénéficie d'un **environnement culturel exceptionnel**, en dialogue constant avec les autres composantes de l'établissement, telles que le musée, les espaces d'exposition, les salles de spectacle et de projection. Cette cohabitation favorise les circulations de publics et les croisements entre disciplines artistiques, scientifiques et culturelles, renforçant la dimension transversale de la bibliothèque.

Au niveau national, la Bpi occupe une **position stratégique** en tant que bibliothèque de référence et de ressources, tant pour les professionnels que pour les institutions. Par ses actions de formation, de diffusion de ressources professionnelles, de coopération et de recherche, elle contribue activement à la structuration et à l'évolution des politiques de lecture publique en France. La Bpi joue ainsi un rôle de pôle d'expertise et d'innovation, dont l'influence dépasse largement son ancrage parisien, et constitue un modèle d'inspiration pour de nombreux projets de bibliothèques, en France comme à l'international.

ORGANISATION INTERNE ET GOUVERNANCE

DIRECTION, DEPARTEMENTS ET SERVICES

L'organisation interne de la Bibliothèque publique d'information repose sur une structure clairement définie, articulée autour d'**une direction générale, trois délégations et plusieurs départements divisés en services aux missions complémentaires**. Cette structuration permet de concilier une vision stratégique globale avec une mise en œuvre opérationnelle fondée sur des expertises spécialisées. Chaque département comprend plusieurs services, qui couvrent un large éventail de fonctions.



FONCTIONNEMENT TRANSVERSAL ET CULTURE COLLABORATIVE

Au-delà de l'organigramme formel, le fonctionnement de la Bpi se caractérise par une **forte culture de transversalité et de collaboration**. Les services ne travaillent pas de manière isolée, mais sont régulièrement amenés à coopérer autour de projets communs, qu'il s'agisse de dispositifs de formation, d'actions de médiation, d'événements culturels ou de projets d'innovation. Cette transversalité constitue un élément structurant de la gouvernance de l'établissement et contribue à la fluidité des échanges internes.

Les projets transversaux offrent des espaces de dialogue entre les équipes, favorisant le partage de compétences, la circulation de l'information et l'**émergence de solutions collectives**. Ils permettent également d'impliquer différents niveaux hiérarchiques dans la conception et la mise en œuvre des actions, renforçant ainsi le sentiment de coresponsabilité. Cette culture collaborative s'appuie sur des outils communs, des temps de travail partagés et une reconnaissance institutionnelle de la valeur du travail collectif.

ROLE DES CADRES ET DES EQUIPES

Les Délégué(e)s et Directeurs de Département, ainsi que les Chef(fe)s de Service, jouent un rôle central dans le fonctionnement quotidien et la gouvernance de la Bpi. Situés à l'interface entre la direction et les équipes opérationnelles, ils assurent la **traduction des orientations stratégiques en actions concrètes**, tout en faisant remonter les besoins, les contraintes et les propositions issus du terrain. Leur rôle ne se limite pas à une fonction de management hiérarchique, mais inclut une dimension d'animation, de coordination et d'accompagnement des équipes.

Les équipes, quant à elles, sont fortement impliquées dans la **mise en œuvre des missions de service public** et dans l'évolution des pratiques professionnelles. Les bibliothécaires et agents participent activement aux projets, aux réflexions collectives et aux dispositifs de formation, contribuant ainsi à une dynamique d'apprentissage organisationnel. Cette implication favorise une appropriation partagée des objectifs institutionnels et renforce le sentiment d'appartenance à l'établissement.

L'**équilibre entre autonomie professionnelle et cadre institutionnel** apparaît comme l'un des points forts de la gouvernance de la Bpi. Les équipes disposent de marges de manœuvre pour expérimenter, proposer et ajuster leurs pratiques, tout en s'inscrivant dans des orientations communes clairement définies.

PARTIE II – FORMATION ET COOPÉRATION : UN BINÔME STRATÉGIQUE

Le développement du personnel à la Bpi est le résultat d'un **effort conjoint** : d'une part, les opportunités offertes, dans un sens plus traditionnel, par le Service Formation, et d'autre part, celles mises à disposition par la Délégation Coopération.

La formation à la Bpi s'inscrit pleinement dans une logique d'accompagnement au changement. Il ne s'agit pas seulement de transmettre des connaissances, mais de soutenir les agents dans des processus de transformation parfois complexes, qu'ils soient organisationnels, techniques ou culturels.

Cette approche globale de la formation, articulant dispositifs institutionnels, outils internes et dynamiques collectives, offre un modèle particulièrement inspirant pour les réseaux de bibliothèques engagés dans des projets de transformation à long terme, tels que celui de la future BEIC à Milan.

LA COOPERATION COMME MISSION CONSTITUTIVE DE LA BPI

La coopération constitue l'**une des champs d'action fondamentales de la Bpi**, inscrite dans son rôle de bibliothèque nationale de lecture publique. À ce titre, la Bpi ne se limite pas à assurer un service direct aux publics au sein du Centre Pompidou, mais assume une fonction structurante de ressource, d'expertise et d'appui au bénéfice de l'ensemble du réseau des bibliothèques publiques françaises.

Cette action de coopération s'exerce dans une logique de service public national, visant à favoriser la diffusion des savoirs professionnels, la mutualisation des expériences, l'accompagnement des établissements et le développement de pratiques innovantes. Elle s'inscrit dans des **missions spécifiques** (Cinéma documentaire, EMI, études et recherche, Handicap – Santé, Questions/Réponses, Ressources numériques) et dans une conception non prescriptive de l'action nationale : la Bpi n'impose pas de modèles, mais propose des cadres, des outils et des espaces de dialogue permettant aux bibliothèques de s'approprier, d'adapter et de faire évoluer les pratiques professionnelles.

L'immersion professionnelle réalisée à la Bpi a permis d'observer comment cette mission de coopération irrigue l'organisation de l'établissement, traverse les services et se décline à travers des dispositifs structurés, tant au niveau national qu'international. Elle apparaît comme un **levier stratégique majeur**, à la croisée des enjeux de formation, d'innovation et de transformation des bibliothèques publiques.

LA COOPERATION NATIONALE : ORGANISATION, DISPOSITIFS ET COORDINATION

UN RÔLE DE TÊTE DE RÉSEAU POUR LA LECTURE PUBLIQUE

Au niveau national, la Bpi joue un **rôle central d'animation du réseau des bibliothèques publiques en France**, en lien étroit avec le ministère de la Culture. Cette position singulière lui permet d'agir comme un point de référence pour les professionnels, en mettant à disposition des ressources, des analyses et des espaces de réflexion collective.

La coopération nationale se manifeste à travers **une pluralité d'actions**. La Bpi

- Assure la coordination du **Conseil de coopération**, qui rassemble une quinzaine de bibliothèques territoriales, des associations professionnelles et quelques opérateurs nationaux;
- Organise des **journées d'étude et des webinaires (Bibliogrill)** destinés aux professionnels ;
- Accueil des bibliothécaires français et internationaux pour des **immersions professionnelles et des visites d'étude** ;
- Sollicite des chercheurs pour mener des **études sur des sujets de réflexion stratégiques** au niveau national ;
- Contribue au **développement des politiques nationales** en matière de bibliothèques ;
- Déploie une activité de **communication dont le site Bpi professionnels** constitue le principal outil de diffusion d'informations, de ressources et de bonnes pratiques.

Les échanges avec Eléonore Clavreul, Sylvie Colley, Soizic Cadio e Floriane Laurichesse m'ont aidé à comprendre jusqu'à quel point **ces actions visent à renforcer les compétences professionnelles**, à soutenir les dynamiques locales, nationales et internationales et à favoriser une vision partagée des enjeux contemporains de la lecture publique.

ÉCHANGES ET COOPERATION INTERNATIONALE

LOGIQUES ET OBJECTIFS DE L'ACTION INTERNATIONALE

La coopération internationale de la Bpi s'inscrit dans le prolongement direct de sa mission nationale. Elle repose sur la conviction que les bibliothèques publiques, confrontées à des enjeux communs, ont tout à gagner d'un dialogue international structuré.

Les échanges internationaux observés durant l'immersion prennent des formes variées : accueil de professionnels étrangers, visites d'étude, rencontres bilatérales, participation à des réseaux internationaux et à des projets européens. Ces actions visent à favoriser la circulation des idées, la comparaison des modèles et l'**enrichissement mutuel des pratiques professionnelles**.

MOBILITE PROFESSIONNELLE ET PARTENARIATS

La mobilité professionnelle constitue un axe important de cette coopération internationale. L'**accueil de stagiaires et de délégations étrangères** permet à la Bpi de partager son expérience, tout en offrant à ses équipes des opportunités de réflexion comparative. Ces échanges sont conçus comme des **espaces d'apprentissage réciproque**, dans lesquels chaque institution est à la fois contributrice et bénéficiaire.

Les partenariats internationaux, qu'ils soient formalisés dans le cadre de programmes européens ou construits de manière plus informelle, participent à inscrire la Bpi dans un réseau international de bibliothèques engagées dans des démarches similaires. Ils renforcent la visibilité de l'établissement et contribuent à son rôle de référence dans le champ de la lecture publique.

BPI PROFESSIONNELS : UN OUTIL STRUCTURANT AU SERVICE DE LA COOPERATION ET DE LA PROFESSIONNALISATION

Le site **Bpi professionnels** constitue l'un des instruments majeurs par lesquels la Bpi met en œuvre sa mission de coopération, tant au niveau national qu'international. Conçu comme une plateforme de ressources et de diffusion, il offre aux professionnels des bibliothèques un accès libre à des contenus

variés : articles d'analyse, comptes rendus de journées professionnelles, dossiers thématiques, ressources documentaires, fiches pratiques et outils méthodologiques.

Ce dispositif numérique joue un **rôle central dans la circulation des savoirs professionnels** et dans la structuration d'une culture commune. Il permet de prolonger dans le temps les actions de coopération menées par la Bpi et d'élargir leur portée au-delà des événements ponctuels ou des échanges en présentiel.

Dans le cadre de l'immersion, Bpi professionnels apparaît comme une **dotation stratégique**, mise à disposition de l'ensemble de la profession, contribuant à la fois à la formation informelle, à la veille professionnelle et à l'animation des réseaux. Il constitue un point d'articulation essentiel entre coopération, partage de connaissances et développement professionnel.

LA FORMATION DES PROFESSIONNELS A LA BPI

ORGANISATION DU SERVICE FORMATION

À la Bpi, la formation professionnelle des agents est formellement assurée par un service dédié rattaché au Secrétariat général, au même titre que les ressources humaines. Ce positionnement institutionnel est particulièrement significatif : il traduit une **conception intégrée de la gestion des compétences**, dans laquelle la formation est pensée comme un levier stratégique de développement professionnel, étroitement articulé aux parcours de carrière, à l'organisation du travail et aux évolutions des métiers.

Le service formation intervient sur l'**ensemble du cycle professionnel des agents**, depuis la formation initiale des nouveaux arrivants jusqu'à l'accompagnement des évolutions de compétences tout au long de la carrière. Il joue un rôle de coordination, de conseil et de mise en cohérence des actions de formation, en lien étroit avec les services, les cadres et la direction.

Les échanges avec Denis Cordazzo, responsable de la formation à la Bpi, ainsi que les temps passés au sein du bureau formation, ont permis de mieux comprendre le fonctionnement quotidien du service, ses priorités et les arbitrages nécessaires pour répondre à des **besoins multiples dans un contexte organisationnel complexe**.

MISSIONS

Le service formation de la Bpi s'occupe de la formation au sens plus traditionnel du terme, comme suit:

- *Onboarding* (accueil des nouveaux employés)
- Formations réglementaires ou obligatoires dans le cadre de la fonction publique (CNFPT)
- Soutien aux projets de la Bpi grâce à la formation spécifique des « agents » ;
- Recueil annuel des besoins en formation par le biais d'un entretien initial d'évaluation du personnel ;
- Planification de la formation individuelle en fonction des besoins, des possibilités de formation et du budget disponible ;
- Bilan des compétences et compte rendu du parcours de formation dans le cadre du rapport final d'évaluation du personnel.

L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL COMME OUTIL STRUCTURANT DE LA POLITIQUE DE FORMATION

L'un des piliers de la politique de formation de la Bpi est l'entretien professionnel, conçu comme un moment clé de dialogue entre l'agent et l'institution. Au-delà de son cadre réglementaire, cet entretien constitue un outil central de **recueil des besoins en formation**, à la fois individuels et collectifs.

Les informations issues des entretiens professionnels sont analysées par le service formation afin d'**identifier des tendances, des besoins émergents et des priorités transversales**. Cette démarche permet d'élaborer une offre de formation en prise directe avec les réalités du terrain, tout en anticipant les évolutions à venir des métiers et des compétences.

Ce dispositif favorise une approche participative et ascendante de la formation, dans laquelle les agents sont acteurs de leur parcours professionnel. Il contribue également à renforcer la légitimité du service formation, perçu non comme un simple prescripteur, mais comme un **accompagnateur des trajectoires individuelles et collectives**.

DIFFUSION ET CAPITALISATION DES SAVOIRS A LA BPI

DISPOSITIFS DE FORMATION INFORMELS

La formation à la Bpi repose sur une combinaison équilibrée de dispositifs formels et informels, permettant de répondre à la diversité des besoins et des profils professionnels.

Aux dispositifs structurés s'ajoutent de **nombreuses formations thématiques** (accueil des publics, médiation, outils numériques, évolution des services) organisées internement, qui jouent un rôle essentiel dans la montée en compétences des équipes : collaborations avec des partenaires territoriaux qui s'occupent de publics spécifiques, échanges entre pairs, observation des pratiques, participation à des projets transversaux, réunions de service et groupes de travail.

Cette articulation entre formel et informel favorise une **culture de l'apprentissage continu**, intégrée au quotidien professionnel, et contribue à faire de la formation un processus vivant, évolutif et partagé.

ROLE DES OUTILS INTERNES

Les outils internes jouent un rôle déterminant dans la politique de formation de la Bpi. L'**intranet, le site Bpi professionnels, le webinaires Bibliogrill, les fiches pratiques, ainsi que le Balises Replay**, constituent un écosystème cohérent d'outils au service de la diffusion, de la capitalisation et de l'appropriation des connaissances professionnelles.

Ces supports permettent :

- De prolonger les formations dans le temps ;
- D'offrir des ressources accessibles à tous les agents, indépendamment de leur disponibilité;
- De favoriser l'autoformation et la mise à jour continue des compétences.

Les **fiches pratiques**, en particulier, apparaissent comme des outils précieux pour formaliser des processus, partager des retours d'expérience et accompagner les agents dans leur activité quotidienne. Elles traduisent une volonté forte de structurer la mémoire organisationnelle de l'établissement.

EXCURSUS : LA FORMATION DES PROFESSIONNELS DES BIBLIOTHEQUES TERRITORIALES EN FRANCE

LE REFERENTIEL NATIONAL DES COMPETENCES DES BIBLIOTHEQUES TERRITORIALES

Le Référentiel national des compétences des bibliothèques territoriales, élaboré par le ministère de la Culture de France (dernière version : 2025), constitue une **base commune pour définir les compétences attendues** des professionnels des bibliothèques de lecture publique. Ce référentiel offre un langage partagé, facilitant la lisibilité des métiers et la construction des parcours professionnels.

Les échanges avec les acteurs institutionnels ont montré que ce référentiel, construit par un **processus participatif**, n'est pas envisagé comme un cadre figé, mais comme un outil évolutif, appelé à être régulièrement interrogé et actualisé au regard des transformations des bibliothèques.

DOMANIES DU REFERENTIEL

Les compétences dans les bibliothèques territoriales, qui sont divisées en 9 domaines :

- Questions interdisciplinaires
- Pilotage stratégique et connaissance du contexte local
- Compétences administratives
- Gestion, développement de projets et de services
- Publics, partenaires et communication
- Médiation et action culturelle
- Ressources documentaires
- Patrimoine écrit, iconographique et audiovisuel
- Lieux et espaces de la bibliothèque

PRINCIPES DU REFERENTIEL

Le cadre de référence est :

- Modulaire pour être utilisé par les formateurs, les responsables et les professionnels des bibliothèques, les bénévoles, etc. ;
- Co-construit dans le cadre d'une large concertation réunissant depuis 2021 les principaux acteurs impliqués dans la formation du personnel et des bénévoles des bibliothèques territoriales ;
- Évolutif, car il tient compte de la transformation des métiers de la bibliothèque.

PARTIE III – APPRENTISSAGE TOUT AU LONG DE LA VIE

La mission de la Bpi en faveur du libre accès à l'information, du développement culturel de la population et de l'accompagnement des trajectoires de vie individuelles se traduit par un ensemble cohérent de services et de dispositifs qui expriment l'idée de **bibliothèque publique comme lieu d'apprentissage tout au long de la vie**. Cette mission s'incarne de manière transversale à travers quatre services principaux – Développement des publics et Communication, Développement culturel et Actualités, Autoformation et Savoirs Pratiques – qui articulent étroitement **développement et médiation culturelle, accompagnement éducatif et soutien à l'autonomie des usagers**.

POSTURES PROFESSIONNELLES ET CULTURE DE L'ACCUEIL

Au-delà des dispositifs organisationnels, le service public à la Bpi repose sur des postures professionnelles fortement partagées. L'accueil y est pensé comme une compétence centrale, mobilisant à la fois des **savoir-faire techniques, relationnels et éthiques**.

Les bibliothécaires sont invités à adopter une **posture d'écoute active**, de disponibilité et de non-jugement, tout en garantissant le respect des règles communes. Cette posture est régulièrement travaillée collectivement, notamment lors des réunions de service, qui constituent des espaces de régulation, de retour d'expérience et d'analyse des situations rencontrées.

Il ressort de ces observations que la qualité du service public à la Bpi tient largement à cette culture professionnelle commune, qui valorise la responsabilité individuelle dans un cadre collectif, et reconnaît la **complexité des interactions avec les publics comme une dimension à part entière du métier**.

ARTICULATION ENTRE ACCUEIL, MEDIATION ET ACCOMPAGNEMENT

À la Bpi, l'accueil ne se limite pas à une fonction d'**orientation** ou d'**information** ponctuelle. Il s'inscrit dans une chaîne continue de **médiation** et d'**accompagnement**, visant à rendre les usagers autonomes dans leurs usages de la bibliothèque.

Cette articulation se manifeste notamment dans la manière dont les agents orientent les publics vers les ressources adaptées, accompagnent les premières démarches d'autoformation ou facilitent l'accès aux ateliers et dispositifs spécifiques. Le service public devient ainsi **un espace d'apprentissage informel**, où chaque interaction peut contribuer à renforcer les compétences informationnelles et culturelles des usagers.

LE BIBLIOTHECAIRE COMME FACILITATEUR D'APPRENTISSAGE : UNE EVOLUTION DU METIER

L'ensemble de ces actions met en lumière une évolution significative du rôle des bibliothécaires, qui apparaissent de plus en plus comme des facilitateurs d'apprentissage, accompagnant les usagers dans des parcours personnalisés, formels ou informels.

Cette conception de la **bibliothèque comme lieu d'apprentissage permanent**, articulant développement culturel, formation continue, inclusion sociale et accompagnement des trajectoires de vie, offre des perspectives particulièrement inspirantes pour les réseaux de bibliothèques engagés dans des projets de transformation à long terme, tels que celui de la BEIC à Milan.

La **transversalité** observée entre les services Développement des publics et Communication, Développement culturel et Actualités, Autoformation et Savoirs Pratiques témoigne d'une vision intégrée de la mission de service public, dans laquelle chaque dispositif contribue à un objectif commun : faire de la bibliothèque **un espace d'émancipation individuelle et collective**, au service du développement de la personne et de la cohésion sociale.

AUTOFORMATION ET SAVOIRS PRATIQUES

L'un des enseignements majeurs de l'immersion à la Bpi réside dans la compréhension du lien organique entre le service Autoformation, dirigé par Bernadette Vincent, et le service Savoirs Pratiques, dirigé par Axel Barenboim. Ces deux services, bien que distincts dans leur organisation, constituent en réalité un continuum pédagogique cohérent, articulant accompagnement structuré et autonomie des usagers.

LE SERVICE AUTOFORMATION : ACCOMPAGNER LES PARCOURS D'APPRENTISSAGE

Le service Autoformation développe une offre riche et diversifiée destinée à soutenir les parcours d'apprentissage autonome des usagers. Cette offre s'appuie sur :

- Des **ressources numériques** couvrant l'apprentissage des langues, le développement de compétences informatiques, la remise à niveau dans différents domaines de savoirs, l'orientation professionnelle et la préparation aux concours.
- Des **ateliers accompagnés**, notamment les ateliers de FLE (français langue étrangère), observés durant l'immersion. Ces ateliers illustrent particulièrement bien la mission éducative de la Bpi : ils permettent aux usagers allophones de développer leurs compétences linguistiques dans un cadre bienveillant, tout en favorisant leur autonomie et leur insertion sociale. Les ateliers observés, tels que l'atelier d'écriture FLE et les ateliers MAAT destinés aux jeunes mineurs isolés, témoignent de l'engagement de la Bpi en faveur des publics les plus fragiles.
- Des **permanences dédiées**, dispositif d'accompagnement personnalisé permettant aux usagers de bénéficier d'un soutien dans leurs démarches d'apprentissage. L'observation de ces permanences a mis en évidence le rôle central des bibliothécaires comme facilitateurs d'apprentissage, capables d'adapter leur accompagnement aux besoins spécifiques de chaque personne.
- Des **médiations innovantes**, comme le Speed Language Dating et les Ateliers de conversation FLE, qui favorisent les échanges linguistiques entre usagers et créent des espaces de sociabilité apprenante.

LE SERVICE SAVOIRS PRATIQUES : DE L'INFORMATION A L'ACTION

Le service Savoirs Pratiques prolonge naturellement cette **logique d'accompagnement** en proposant des ressources et des dispositifs orientés vers des **besoins pratiques et concrets** : orientation professionnelle, recherche d'emploi, démarches administratives, santé, vie quotidienne, développement de compétences numériques.

Ce service incarne une conception élargie de la bibliothèque publique, qui ne se limite pas à la diffusion culturelle ou à l'accès documentaire, mais assume pleinement un **rôle d'accompagnement social et citoyen**. Il contribue directement au soutien des trajectoires de vie individuelles, en offrant aux usagers des outils pour faire face à des situations concrètes, développer leur autonomie et exercer leurs droits.

Les échanges avec Axel Barenboim ont permis de comprendre comment ce service articule ressources documentaires, accompagnement individualisé et partenariats avec des acteurs sociaux et institutionnels, créant ainsi un **écosystème cohérent au service de l'émancipation des usagers**.

UN CONTINUUM ENTRE AUTONOMIE ET ACCOMPAGNEMENT

La complémentarité entre Autoformation et Savoirs Pratiques révèle une **approche pédagogique fondée sur l'équilibre entre autonomie et accompagnement**. Les usagers sont encouragés à développer leurs compétences de manière autonome, tout en bénéficiant d'un soutien adapté lorsque nécessaire. Cette articulation permet de répondre à des besoins très diversifiés, allant de l'apprentissage linguistique à l'insertion professionnelle, de la découverte culturelle à la résolution de problèmes pratiques.

La Bpi s'engage également dans l'accompagnement des usagers face aux **transformations numériques** - mission prend une importance croissante dans un contexte marqué par l'accélération de la transformation numérique et l'émergence de nouvelles formes d'inégalités liées à l'accès et à la maîtrise de l'information -, notamment à travers des actions autour de l'intelligence artificielle, des compétences informationnelles et de la maîtrise des outils numériques. Ces dispositifs visent à outiller les publics pour comprendre, utiliser et questionner les technologies contemporaines.

Les **bibliothécaires apparaissent ici comme des médiateurs polyvalents**, capables de guider les usagers dans des parcours d'apprentissage personnalisés, formels ou informels, et de créer les conditions d'une appropriation autonome des ressources et des savoirs.

INCLUSION, ACCESSIBILITE ET ACTION DANS LE CHAMP SOCIAL

ACCUEIL DES PUBLICS ELOIGNES ET VULNERABLES

L'inclusion constitue un axe structurant de l'action de la Bpi, en cohérence avec sa mission nationale et son inscription dans un environnement urbain marqué par de fortes inégalités sociales. L'établissement accueille quotidiennement des **publics dits « éloignés »** : personnes en situation de précarité, migrants, publics allophones, jeunes en rupture ou personnes sans domicile.

L'approche de la Bpi repose sur un principe fondamental : l'**universalité de l'accueil**, sans distinction ni stigmatisation, combinée à des dispositifs ciblés permettant de répondre à des besoins spécifiques. Cette tension entre universalité et adaptation constitue l'un des défis majeurs du service public, mais aussi l'une de ses principales richesses. A la Bpi, il n'y a pas d'inscription à la bibliothèque, ce qui facilite l'accès à tous et à toutes.

ACTION DANS LE CHAMP SOCIAL

L'action de la Bpi dans le champ social s'appuie sur la **collaboration avec autres services de la Bpi** et sur un **réseau dense de partenariats territoriaux et interinstitutionnels**. La journée consacrée au champ social, organisée avec des collègues de Bordeaux et des partenaires territoriaux, a permis d'illustrer la dimension collective et partagée de ces enjeux à l'échelle nationale.

Ces partenariats permettent à la Bpi de dépasser les limites de l'action strictement bibliothécaire et de s'inscrire dans une **dynamique plus large de politiques publiques** en faveur de l'inclusion, de l'éducation et de la cohésion sociale.

Le service Développement des publics et Communication, composé d'une dizaine de personnes, joue un rôle central dans la mise en œuvre de la mission inclusive de la Bpi et dans l'**adaptation du service public aux besoins des publics les plus fragiles**. Le service observe et analyse les pratiques de fréquentation, identifie les problématiques rencontrées par les usagers et propose des formations continues aux équipes pour la gestion de situations complexes, notamment en direction des personnes sans domicile, des migrants et des jeunes mineurs non accompagnés.

En partenariat avec des associations spécialisées telles que La Cloche, le service organise des formations combinant apports théoriques et mises en situation pratiques, animées notamment par des personnes ayant elles-mêmes l'expérience de la précarité. Le service développe également des outils d'accueil adaptés, tels que des **guides d'information communautaire** (Soliguide) permettant aux usagers de trouver des ressources locales (lieux de distribution alimentaire, accès aux sanitaires, hébergements d'urgence), et coordonne un groupe de travail transversal sur la cohésion sociale, associant les services Autoformation, Savoirs Pratiques, Formation, Lecture-Handicap et Développement culturel.

Le service met en place une **offre diversifiée d'accompagnement social, éducatif et culturel**, en collaboration avec de nombreux partenaires associatifs et institutionnels. Parmi les dispositifs proposés figurent : des ateliers de **conversation en français** (trois par semaine, dont un atelier grands débutants et un atelier en ligne), des ateliers d'écriture FLE, des ateliers d'éducation numérique, un **accompagnement aux démarches administratives** en ligne (impôts, retraites), des ateliers métiers (CV, recherche d'emploi, orientation professionnelle), un service d'écrivain public, une permanence d'**écoute anonyme** assurée par l'association La Porte Ouverte, une **permanence santé** avec l'association Migrations Santé, et une **aide juridique** proposée par des étudiants en droit. Le service coordonne également des **actions spécifiques en direction des jeunes mineurs non accompagnés**, en partenariat avec des associations comme MAAT et Algérie Humanitaire, proposant alphabétisation, initiation informatique et accompagnement dans les démarches administratives. Enfin, dans le cadre du **développement culturel**, le service conçoit des médiations adaptées à des groupes spécifiques (visites d'expositions, ateliers autour de la bande dessinée, participation au festival Effractions), inscrivant pleinement la Bpi dans la **mission nationale « Vivre ensemble »** portée par le ministère de la Culture.

ACCESSIBILITE

Le service Lecture Handicap, dirigé par Adélaïde Boulanger, illustre de manière exemplaire cette approche inclusive. Rattaché au Département des Publics et composé de quatre personnes, le service a pour mission d'impulser, coordonner et animer la politique handicap de la Bpi en direction des publics, incarnant une **approche globale de l'accessibilité** (bâtiments, services, collections, événements et médiations). Il s'adresse à l'ensemble des types de handicap reconnus par l'Organisation mondiale de la santé : difficultés motrices, déficiences visuelles (aveugles et malvoyants), handicaps auditifs (sourds et malentendants), handicaps psychiques, troubles DYS et hyperactivité.



Au-delà de son action directe auprès des usagers de la Bpi, le service assume également un **rôle national de coopération** et d'expertise : organisation d'une journée d'étude annuelle, accueil de professionnels pour des visites, diffusion de ressources via le site Bpi professionnels, et participation active à des groupes de travail portés par le ministère de la Culture, notamment pour l'élaboration d'un guide national sur l'accueil des personnes en situation de handicap dans les bibliothèques.

Le service développe une offre articulant inclusion et dispositifs spécifiques. D'un côté, il promeut l'inclusion à travers des collections et des espaces accessibles à tous, tels que le **fonds Facile à Lire** (destiné aux publics en situation d'illettrisme, allophones ou ayant des difficultés cognitives), situé à proximité du service Autoformation. De l'autre, il propose **des équipements et**

des espaces dédiés : loges individuelles sur réservation, équipées de technologies d'assistance (claviers en gros caractères et en braille, embosseuse braille, machines à lire, scanners vocalisés, logiciels de lecture d'écran comme JAWS et NVDA, loupes numériques portables).

Le service accompagne également les usagers dans l'accès au livre accessible, en lien avec le futur portail national du livre accessible et les organismes transpositeurs. Enfin, il organise des ateliers co-construits avec des personnes en situation de handicap, notamment pour la réalisation de guides d'exposition en Facile à Lire et à Comprendre (FALC), dans une **logique de pair-aidance** et de participation active des publics concernés.

ESPACES, USAGES ET EXPERIENCE DES PUBLICS

CONCEPTION DES ESPACES ET PRINCIPES D'OUVERTURE

Les espaces de la Bpi constituent un élément central de l'expérience des usagers. Leur conception repose sur des **principes d'ouverture, de lisibilité et de flexibilité**, favorisant la circulation des personnes, des savoirs et des usages.

L'**absence de cloisonnement excessif**, la continuité visuelle et la diversité des zones proposées permettent aux usagers de s'approprier les espaces selon leurs besoins : travail individuel, consultation, apprentissage, sociabilité ou participation à des activités collectives.

La visite approfondie réalisée avec Luis Cercos, chef du service Équipements et bâtiments, a permis de comprendre comment l'architecture et l'organisation spatiale de la Bpi soutiennent sa mission de service public et contribuent à créer les conditions d'un accès égalitaire et d'une appropriation démocratique des ressources.

ESPACES COMME LEVIERS D'INCLUSION

L'observation in situ met en évidence la **coexistence d'usages très différenciés** au sein d'un même espace. Cette cohabitation, parfois source de tensions, est rendue possible par une organisation attentive du service public et par des règles partagées, régulièrement explicitées par les équipes.

Les espaces deviennent ainsi des **lieux d'expérimentation sociale**, où se négocient en permanence les conditions du vivre-ensemble, et où la bibliothèque joue pleinement son rôle d'espace public démocratique.

Enfin, les espaces de la Bpi peuvent être considérés comme de véritables leviers d'inclusion. Leur ouverture, leur accessibilité et leur polyvalence permettent à des publics très divers de trouver leur place, parfois pour la première fois, dans un lieu culturel et éducatif.

USAGES : LE SERVICE ÉTUDES ET RECHERCHE

Le service Études et recherche, rattaché au Département des Publics dirigé par Christophe Evans, remplit l'une des missions nationales de la Bpi en matière de **recherche sur les bibliothèques publiques et leurs usages**. Ce service développe une activité structurée autour de deux axes complémentaires. D'une part, il réalise des études permettant de mieux connaître les publics de la Bpi et leurs pratiques, d'autre part, le service assume un rôle de recherche à l'échelle nationale.

Grace à une enquête annuelle (Baromètre Bpi) le service identifie qui sont les usagers et ce qu'ils font dans la bibliothèque, tandis que des groupes de discussion et des enquêtes qualitatives approfondissent la compréhension de la manière dont la bibliothèque est représentée par ses usagers, de l'impact sur leurs parcours de vie, et des orientations possibles pour les politiques de développement des publics. Il constitue ainsi un **outil stratégique de pilotage et d'aide à la décision pour la Bpi**.

Les travaux produits sont publiés sur la plateforme OpenEdition et diffusés via le site Bpi professionnels, assurant ainsi leur accessibilité et leur valorisation auprès de la communauté professionnelle. Cette démarche de recherche appliquée, articulant enquêtes quantitatives et qualitatives, permet d'ancrer les décisions institutionnelles dans une connaissance fine et actualisée des publics, tout en contribuant à l'émergence d'une culture de l'évaluation et de l'amélioration continue des services.

LE RÔLE DU DÉVELOPPEMENT CULTUREL DANS L'APPRENTISSAGE CONTINU

PROGRAMMATION CULTURELLE À LA BPI

Département du développement culturel et du cinéma coordonne toute la programmation culturelle de la Bpi (conférences, expositions, cinéma, festivals) et se compose de 4 services (Développement culturel et actualité, Cinéma du réel, Cinémathèque documentaire, Régie technique et multimédia)

Le service Développement Culturel et Actualités, dirigé par Agnès Belbezet, joue un rôle central dans la mise en œuvre de la **mission culturelle de la Bpi**. Il conçoit et coordonne une programmation régulière d'**événements** – conférences, rencontres avec des auteurs, débats, projections, performances – qui traite de l'actualité dans les domaines scientifique, sociologique, journalistique, les arts graphiques et la production littéraire, et permettent aux usagers d'entrer en **contact direct avec la création et les débats de société contemporaine**.

Cette programmation ne constitue pas une simple offre culturelle juxtaposée aux collections, mais s'inscrit dans une logique de médiation élargie, visant à donner du sens aux ressources documentaires, à créer des passerelles entre disciplines et à favoriser la participation active des publics. Les **événements sont pensés comme des moments d'apprentissage collectif**, de mise en débat et de construction de savoirs partagés.

Le service Développement culturel et Actualités coordonne ses activités avec le service Développement des publics et Communication pour concevoir des événements, rencontres et médiations adaptées à des groupes spécifiques et avec le département Médiation et Collections afin de garantir une **programmation cohérente**, en termes de calendrier et d'offre au public.

Grâce à la présence, dans chaque service de Collection et Médiations, d'un ou plusieurs programmeurs culturels chargés de l'organisation d'événements spécifiques sur les thèmes liés aux différents services (Arts et littérature, Autoformation, Civilisations, sciences et sociétés, Musique, Nouvelle génération, Savoirs pratiques), la programmation culturelle s'appuie sur de **multiples compétences** et garantit la **mise en valeur des collections dans tous les domaines du savoir**.

ÉDITORIALISATION DE CONTENUS ET AMPLIFICATION DE L'IMPACT CULTUREL

Le service Régie technique et multimédia joue un rôle stratégique dans la transformation de la Bpi en véritable **lieu de production de contenus**, au-delà de sa fonction traditionnelle d'organisation d'événements. Ce service documente systématiquement les activités internes et externes de la bibliothèque, contribuant ainsi à la constitution de l'**archive audiovisuelle interne** de l'établissement, à la production des **webinaires Bibliogrill pour la formation des professionnels** de la Délégation Coopération, et à l'alimentation de **contenus publiés sur Balises**.

Balises est en ligne depuis 2014. Le magazine existe également dans une version imprimée, publiée deux fois par an, et distribuée gratuitement à la Bpi et dans de nombreuses institutions partenaires. Le **Replay** permet de retrouver les **enregistrements des manifestations culturelles** organisées par la Bpi depuis son ouverture en 1977, ainsi que les vidéos et les podcasts produits par Balises.

Régulièrement actualisé, organisé par thématiques, le magazine propose des décryptages, des entretiens, des infographies, des podcasts et des sélections de ressources autour de la programmation culturelle de la Bpi. Son ambition est d'**offrir des repères au grand public**, grâce à l'expertise des bibliothécaires en matière de recherche d'information, sur Internet et dans les collections de la Bpi.

Cette démarche d'éditorialisation transforme profondément la **portée des actions culturelles de la Bpi** : tous les événements enregistrés restent disponibles pour une consultation ultérieure, permettant à un public beaucoup plus large d'en bénéficier au-delà du moment de leur réalisation. Les vidéos et podcasts de **Balises - Replay** devient ainsi à la fois un **outil de diffusion culturelle pour le grand public** et une **ressource de formation continue pour les bibliothécaires et les usagers**, illustrant la manière dont l'investissement dans les compétences techniques internes (régie son, captation vidéo, montage, diffusion) permet d'optimiser les ressources et d'amplifier l'**impact culturel et pédagogique** des actions menées par la bibliothèque.

PARTIE IV – REGARDS CROISÉS: AUTRES ENSEIGNEMENTS TIRÉS

Dans une logique de transfert stratégique vers la future BEIC et, plus largement, vers le réseau des bibliothèques publiques de Milan, l'expérience d'immersion à la Bpi a permis d'identifier un ensemble de solutions organisationnelles et d'outils structurants susceptibles d'être adaptés et déployés dans le contexte milanais, au-delà des thèmes centraux de mon projet abordés dans les chapitres précédents. Ces dispositifs apparaissent particulièrement pertinents pour accompagner un projet de transformation de long terme, tant sur le plan des services que sur celui de la gouvernance et du développement professionnel.

COMMUNICATION INTERNE

UNE STRUCTURE STRATEGIQUE AU SERVICE DE LA COHESION

L'un des enseignements majeurs de l'immersion à la Bpi concerne le rôle central de la communication interne dans la construction d'une culture institutionnelle partagée et dans l'accompagnement des transformations organisationnelles. La Délégation Communication interne, Archives et Mécénat de la Bpi, dirigée par Cécile Desauziers, constitue une structure transversale stratégique intervenant sur trois domaines interconnectés : la **communication interne**, qui améliore la circulation des informations entre services et départements, renforce le sentiment d'appartenance et favorise le dialogue et la transparence ; les **archives**, qui conservent et valorisent la mémoire institutionnelle, gèrent la documentation administrative, technique et projectuelle, et accompagnent le personnel dans la gestion documentaire ; le **mécénat**, qui recherche des financements externes et des partenariats pour soutenir des projets culturels et innovants, renforçant le lien entre la Bpi et le monde économique et philanthropique. Cette organisation témoigne d'une vision intégrée de la communication, pensée non comme une simple fonction technique de diffusion d'informations, mais comme un levier stratégique de construction collective et de préservation de la mémoire organisationnelle, ainsi que d'accompagnement au changement.

CREER ET MAINTENIR LE SENTIMENT D'APPARTENANCE

La Délégation Communication interne déploie un ensemble cohérent d'outils numériques et de dispositifs physiques visant à créer et renforcer le sentiment d'appartenance des agents. L'**Intranet**, outil central accessible exclusivement aux agents, structure l'accès aux informations essentielles (accueil, documents officiels, RH, ressources, actualités du service public, pages des départements avec contacts photographiés, pages des projets et syndicats). Le site **Ça déménage**, dédié au transfert vers la Bpi Lumière, centralise les informations sur le projet avec notifications automatiques. La **GED** permet le stockage, le partage et la capitalisation de la mémoire organisationnelle. L'**accueil des nouveaux agents** ritualise l'intégration par la remise d'un sac de bienvenue, une photographie publiée sur l'**Intranet** et la délivrance du badge. Au-delà du numérique, des **moments collectifs réguliers** structurent la vie institutionnelle : la **Galette** (janvier, avec les Vœux de la directrice) réunit annuellement tout le personnel ; les **Mardis de l'Info** (quatre à cinq fois par an) partagent recherches, données, plans de développement et thématiques transversales ; les **Jeudis en visio** (mensuels, 30 minutes, enregistrés) valorisent les bonnes pratiques internes, favorisent la connaissance entre collègues et contribuent à la préservation de la mémoire institutionnelle.

ACCOMPAGNER LA TRANSFORMATION : LE PROJET BPI 2030 ET LES ENSEIGNEMENTS POUR LA BEIC

L'immersion s'est déroulée dans un contexte de transformation majeure : la fermeture de la Bpi au Centre Pompidou et son transfert vers la Bpi Lumière dans le cadre du projet Bpi 2030. Cette situation a permis d'observer comment la communication interne constitue un levier essentiel d'accompagnement au changement, jouant un rôle déterminant pour **informer** de manière transparente et régulière, **rassurer** en donnant de la visibilité sur le processus et en répondant aux inquiétudes, et **impliquer** les agents dans la réflexion et la mise en œuvre. Le site *Ça déménage*, les Mardis de l'Info consacrés au déménagement et les visites de la Bpi Lumière pour le personnel traduisent concrètement cette approche. La **préservation du sentiment d'appartenance et de la continuité institutionnelle**, malgré les ruptures, est assurée par la valorisation de l'histoire de la Bpi, la création de moments collectifs ritualisés, le maintien des canaux de dialogue et l'inscription du changement dans une vision stratégique à long terme. Les enseignements pour la BEIC concernent l'importance d'une structure dédiée, l'articulation entre outils numériques et moments physiques, la valorisation des pratiques internes, la capitalisation de la mémoire institutionnelle et l'anticipation transparente dans les périodes de changement. La mise en place d'une stratégie de communication interne dès les phases de conception de la BEIC pourrait contribuer significativement à créer une culture commune, impliquer l'ensemble du réseau et accompagner les agents dans cette transformation majeure.

ORGANISATION DU SERVICE PUBLIC

PRINCIPES ET PRATIQUES D'ACCUEIL

Le service public constitue le cœur opérationnel et symbolique de la Bpi. Il repose sur une organisation structurée, lisible et collective, qui mobilise l'ensemble des équipes — bibliothécaires, responsables de service, cadres intermédiaires — autour d'un objectif commun : garantir un accès libre, égal et de qualité à l'information et aux savoirs.

L'observation des temps de service public, notamment aux côtés d'Ingrid Siccardi, chargée de l'organisation du service public et du planning du bureau d'information, ainsi que la participation aux réunions des chefs de service, ont permis de comprendre comment cette organisation s'appuie sur une répartition claire des rôles, une coordination étroite et une forte culture du travail en équipe. Le service public n'est pas conçu comme une fonction isolée, mais comme un espace de convergence entre accueil, médiation, orientation et accompagnement des publics.

Cette organisation favorise la continuité du service, la cohérence des réponses apportées aux usagers et la capacité à s'adapter à des situations complexes ou imprévues, caractéristiques d'un établissement accueillant une fréquentation très élevée et des publics extrêmement diversifiés.

GESTION DES SERVICES AU PUBLIC ET PLANIFICATION DES ROTATIONS

L'un des enseignements les plus significatifs de l'immersion à la Bpi concerne l'organisation collective du service public, qui repose sur un principe fondamental : la **participation de l'ensemble des équipes, indépendamment du niveau hiérarchique**. Sur 230 agents, 150 participent régulièrement aux rotations de service public, à l'exception des personnels purement administratifs, des personnes en situation de fragilité et de la directrice. Bibliothécaires, chefs de service et directeurs de département contribuent ainsi au service public dans un esprit de collaboration, créant un fort sentiment d'appartenance collective et une proximité directe avec les publics. L'organisation repose sur une **logique de transversalité** : les agents, rattachés à des départements différents, sont regroupés en équipes mixtes pour assurer le service public, tandis que les cadres assurent notamment l'accueil à l'entrée, fonction stratégique d'orientation et de référence pour la résolution d'éventuels problèmes dans les

différentes sections de la bibliothèque. Cette organisation est complétée par l'intervention de **vacataires**, étudiants rémunérés avec des contrats semestraux, qui soutiennent particulièrement le service public durant les week-ends.

La **planification des rotations** constitue une fonction essentielle, assurée par le service Coordination de l'Accueil, composé de sept personnes. Ce service gère les plannings de 150 agents de la Bpi et de 25 vacataires, en s'appuyant sur un logiciel dédié, Chronos, également utilisé par les ressources humaines pour la gestion des congés et des absences. Les responsables de délégations et de départements et de services effectuent trois heures hebdomadaires de service public et un week-end toutes les dix semaines, tandis que les autres agents en assurent six heures par semaine et un week-end toutes les cinq semaines. Les vacataires, quant à eux, effectuent au minimum vingt heures mensuelles. La Bpi étant ouverte tous les jours sauf le mardi — en semaine de 12h à 22h sur trois tranches horaires (12h-15h30 ; 15h30-19h ; 19h-22h), et le week-end de 10h à 22h sur deux tranches (10h-16h ; 16h-22h) —, les rotations en soirée et durant le week-end donnent droit à des jours de récupération : un jour pour le samedi, deux jours pour le dimanche.

ROTATIONS DU PERSONNEL A LA BEIC

Cette organisation offre des **perspectives particulièrement inspirantes pour la future BEIC**, dont l'ouverture nécessitera un effectif d'environ 150 personnes pour gérer un espace de plus de 20 000 m². L'exemple de la Bpi démontre qu'une telle gestion repose sur une participation collective et structurée. À Milan, il pourrait également être envisagé de faire participer aux rotations de la BEIC des agents des bibliothèques territoriales, complexifiant certes la planification, mais offrant à l'ensemble du réseau l'opportunité de contribuer à ce nouveau projet structurant.

COORDINATION DE RESEAU : REFERENTS THEMATIQUES ET BIBLIOTHEQUES POLES

PLAINE COMMUNE : COORDINATION INTERCOMMUNALE ET REFERENTS THEMATIQUES

Le réseau de médiathèques Plaine Commune constitue un exemple particulièrement intéressant de coordination intercommunale, regroupant 9 communes, 21 bibliothèques, 2 bibliobus et 1 dépôt de système. L'un des dispositifs structurants de ce réseau réside dans la mise en place de **référents thématiques de système** dans trois domaines stratégiques : l'**action éducative** (petite enfance, préscolaire, scolaire, incluant professionnels et familles), l'**inclusion linguistique** et l'**inclusion numérique**. Chaque commune dispose d'un référent local dans ces trois domaines, créant ainsi un maillage territorial cohérent et favorisant la circulation des compétences et des bonnes pratiques.

La **programmation culturelle** du réseau s'appuie sur une méthodologie et des outils codifiés garantissant la participation collective et l'efficacité organisationnelle : six mois avant la réalisation, un premier brainstorming du groupe de travail alimente une « boîte à idées » (fichier Excel partagé) ; cinq mois avant, un catalogue d'événements proposé et produit par le groupe de travail (modèle Publisher) est mis à disposition des bibliothèques pour sélection ; trois mois avant, le programme est finalisé et choisi ; deux mois avant, les contrats sont signés. Cette approche structurée permet de conjuguer créativité collective, mutualisation des ressources et autonomie locale, offrant un modèle inspirant pour des réseaux de grande dimension comme celui des bibliothèques de Milan, d'autant plus à l'approche de la BEIC.

BIBLIOTHEQUES DE LA VILLE DE PARIS : REFERENTS SOCIAUX ET BIBLIOTHEQUES POLES

Le système des bibliothèques de la Ville de Paris, comprenant 62 bibliothèques dont 57 bibliothèques de prêt et 15 bibliothèques patrimoniales, ainsi qu'une réserve centrale assurant la livraison dans les bibliothèques territoriales (sans service de prêt interbibliothèques), a développé deux dispositifs complémentaires de coordination thématique et de spécialisation. D'une part, le réseau s'appuie sur des **référénts** dédiés aux relations avec le territoire et aux partenariats dans le champ social : un référent de système (Alexandre Faveureau Abdallah, responsable des politiques de développement des publics et d'accueil des publics du champ social) coordonne l'action à l'échelle municipale, tandis que **chaque bibliothèque dispose d'au moins un référent local** dans ce même domaine, garantissant un ancrage territorial et une cohérence d'ensemble. La mise en place de **référénts locaux** apparaît indispensable au regard de l'importance accordée aux publics présentant des troubles psychiques et des problématiques de santé mentale, ainsi qu'aux actions menées en direction des personnes sans domicile et en situation de grande précarité. Cette attention spécifique nécessite à la fois un **travail interdirectionnel à l'échelle de la Ville** et une **formation adaptée des bibliothécaires**, afin de renforcer leurs capacités d'accueil et d'accompagnement dans des contextes complexes.

D'autre part, le réseau a mis en place des **bibliothèques pôles** spécialisées, offrant des collections, des services et des compétences approfondis dans des domaines spécifiques, au bénéfice de l'ensemble du réseau et des publics concernés : les bibliothèques **Pôle Sourds** proposent des collections et des médiations adaptées aux publics sourds et malentendants ; les bibliothèques **Pôle « Lire Autrement »** développent des ressources pour les personnes en situation de handicap visuel ou cognitif ; les bibliothèques **Pôle Langues** (comme la médiathèque Marguerite Yourcenar visitée durant l'immersion) offrent des collections multilingues étendues et des ateliers de conversation ; certaines bibliothèques qui peuvent être considérées **Pôle Musique**, proposent le prêt d'instruments musicaux, de partitions et de méthodes, élargissant ainsi la mission traditionnelle de la bibliothèque ; autres, à compter comme **Pôle développement créatif**, qui promeuvent le numérique, la production multimédia et la créativité. Ce modèle de spécialisation par pôles permet de mutualiser les expertises, d'optimiser les investissements documentaires et techniques, et de garantir une offre de qualité pour des publics spécifiques, tout en maintenant une accessibilité sur l'ensemble du territoire.

Les enseignements tirés de ces deux réseaux – coordination thématique par référents, programmation collaborative structurée, spécialisation par bibliothèques pôles – offrent des pistes particulièrement pertinentes pour le développement du réseau des bibliothèques de Milan et pour la définition du rôle de coordination que pourrait assumer la future BEIC.

INSPIRATIONS POUR LE CENTRE SERVICES : LA BIBLIOTHEQUE DEPARTEMENTALE DU VAL-D'OISE

BIBLIOTHEQUE ET BAZAR POUR LES BIBLIOTHEQUES

La visite de la Bibliothèque Départementale du Val-d'Oise, dirigée par Laurence Favreau, a permis d'identifier des solutions organisationnelles et logistiques particulièrement pertinentes pour la redéfinition des fonctions du Centro Servizi du réseau des bibliothèques de Milan, notamment dans la perspective de l'ouverture de la BEIC. La Bibliothèque Départementale constitue une **bibliothèque au service de toutes les bibliothèques du département**, disposant d'un magasin de 100 000 documents, d'une réserve de 100 000 documents supplémentaires (issus du désherbage de la bibliothèque départementale et des bibliothèques du réseau), et d'un « **bazar** » regroupant des équipements techniques (caméras vidéo, projecteurs, écrans, imprimantes 3D, etc.), des outils pour la promotion de la lecture (kamishibai, tapis de lecture), des valises thématiques avec des ensembles de livres illustrés pour les lectures à voix haute et les expositions, des éléments de mobilier et de rayonnages, ainsi que des collections innovantes (bandes dessinées, jeux de société, jeux vidéo). L'ensemble de ces

ressources est mis à disposition en prêt aux bibliothèques du département, permettant aux bibliothécaires de se rendre sur place pour parcourir les rayonnages, découvrir les nouveautés, choisir les documents à emprunter via des bornes d'auto-prêt, sélectionner dans le bazar des éléments de mobilier, des équipements techniques ou des kits d'animation, et participer à des formations et rencontres professionnelles. Ce modèle offre aux bibliothèques la **possibilité d'expérimenter de nouvelles collections, espaces, équipements et services sans puiser dans leur propre budget**, favorisant ainsi l'innovation et la mutualisation des ressources.

REFERENTS INTERCOMMUNALS

L'organisation territoriale repose sur un système de **référénts par intercommunalité** : la bibliothèque départementale a divisé le territoire en grandes intercommunalités, et chaque bibliothèque dispose d'un référent qui constitue un contact privilégié, accompagne le développement des projets, recueille les besoins spécifiques et assure l'accueil lors des visites pour la recherche de documents et de matériels. Le référent rapporte régulièrement en équipe l'évolution de l'intercommunalité suivie, garantissant ainsi une coordination fine et une connaissance territoriale approfondie.

LOGISTIQUE

En matière de **logistique du prêt interbibliothèques**, la bibliothèque départementale assume un rôle structurant en gérant deux navettes propres, des **zones d'interconnexion** permettant la livraison aux sous-systèmes de prêt interbibliothèques, et en soutenant le développement de nouveaux sous-systèmes. Pour illustrer l'ampleur de ce service et soutenir ses demandes de financements (advocacy), la bibliothèque utilise un indicateur parlant : les navettes parcourent chaque année trois fois la distance qui sépare le Val-d'Oise d'Osaka, au Japon. Ce service s'appuie sur une **utilisation systématique des données** pour optimiser l'efficacité logistique, adapter les tournées et répondre au mieux aux besoins du réseau. Les enseignements tirés de ce modèle – mutualisation des équipements et des collections innovantes, accompagnement territorial par référents, gestion intégrée de la logistique du prêt interbibliothèques, pilotage par les données – offrent des perspectives particulièrement inspirantes pour le développement du Centro Servizi milanais et pour le rôle de coordination et de soutien que pourrait assurer la BEIC au bénéfice de l'ensemble du réseau métropolitain.

POLITIQUE DOCUMENTAIRE ET GESTION DES DOCUMENTS

ENCYCLOPÉDISME, ACTUALITÉ ET ACCESSIBILITÉ PERMANENTE À LA BPI

L'un des piliers fondateurs de la future BEIC étant l'apprentissage continu, la vocation encyclopédique de la Bpi et son modèle de gestion des collections présentent un intérêt particulier. La politique documentaire de la Bpi, formalisée dans une charte des collections, repose sur trois axes fondamentaux : **l'encyclopédisme** (couverture de l'ensemble des champs du savoir), **l'actualité** (mise à jour constante des collections en lien avec les débats contemporains) et **l'information pratique et sociale et l'apprentissage permanent** (soutien aux parcours de vie et aux besoins concrets des usagers).

Ne disposant pas de magasins de réserve et n'effectuant pas de service de prêt, la Bpi garantit que l'ensemble de ses documents soit toujours et **complètement accessible en libre accès**. Cette spécificité structurelle influence profondément la politique d'acquisitions et de désherbage, mise en œuvre par la Délégation Politique Documentaire (l'une des trois délégations stratégiques qui assistent la direction générale, conduite par la Déléguée Véronique Poirier), qui s'appuie notamment sur une évaluation régulière de l'usage des collections pour ajuster continuellement l'offre documentaire.

Ce modèle, bien que probablement **différent de celui envisagé pour Milan** – qui semblerait privilégier une politique documentaire non encyclopédique avec service de prêt – offre néanmoins des enseignements précieux sur la cohérence entre missions institutionnelles, organisation des espaces et gestion des collections.

LA DEUXIEME VIE DES DOCUMENTS : ECONOMIE CIRCULAIRE ET RESPONSABILITE ENVIRONNEMENTALE A LA VILLE DE PARIS

L'observation des pratiques du réseau des bibliothèques de la Ville de Paris, notamment à travers la visite de la médiathèque de la Canopée, a permis d'identifier des innovations significatives en matière de gestion environnementale des collections et de **deuxième vie des documents**. Cette démarche s'inscrit dans un processus initié en 2018 par une réunion d'équipe sur l'écologie au travail et la réduction de l'impact environnemental des bibliothécaires, formalisé en 2019 par un groupe de travail transversal « économie circulaire » lancé par la Direction des Affaires Culturelles de la Mairie.

Le cadre réglementaire s'est renforcé avec la **loi PACTE** (2019) sur la transition écologique appliquée aux entreprises et aux bâtiments, et la **loi Robert**, première loi française spécifiquement dédiée aux bibliothèques, qui permet légalement de gérer la deuxième vie des documents. À la Canopée, un **Système de Management Environnemental (SME)** conforme à la norme ISO 14050 a été mis en place, couvrant le tri des déchets, l'équipement des documents (avec abandon de la plastification systématique au profit d'une **charte d'équipement** où chaque référent de collection décide des modalités adaptées, et test de solutions durables comme Colibrí depuis 2023 et Tackoteck pour les coins recyclables) et la gestion de la fin de vie des collections.

La **deuxième vie des documents** suit un processus structuré en quatre étapes : (1) don à une autre bibliothèque du réseau ; (2) versement à la réserve centrale selon une charte spécifique ; (3) don à l'ADEL (dépôt dans la réserve centrale qui redistribue vers des structures à vocation sociale : centres de santé mentale, hôpitaux, etc.) ; (4) recyclage ou revente via des sociétés d'économie sociale et solidaire comme Ammareal ou Recyclivre, dans le cadre de la loi Robert. Cette approche intégrée, conjuguant responsabilité environnementale, mission sociale et optimisation des ressources, offre un modèle particulièrement inspirant pour le réseau des bibliothèques de Milan et pour la BEIC, qui pourrait s'inscrire dès sa conception dans une logique de développement durable et d'économie circulaire.

LES DONNEES AU SERVICE DES BIBLIOTHEQUES : OUTILS, CARTOGRAPHIE ET PILOTAGE

LE SERVICE DONNEES ET ACCES DE LA BPI

Le service Données et accès, dirigé par Claudine Quillivic et rattaché au Département Services et collections numériques (aux côtés du webmagazine Balises et du service Ressources électroniques), compte huit personnes et joue un rôle stratégique dans la gestion et la valorisation des données bibliographiques et d'usage de la Bpi. Ce service assure l'interface publique du catalogue et intervient sur plusieurs axes d'innovation technique et organisationnelle : **l'évolution des catalogues vers la transition bibliographique RDA** (Resource Description and Access), garantissant l'interopérabilité et la qualité des métadonnées ; la **sémantisation du catalogue vers le standard web RDF** (Resource Description Framework), permettant l'ouverture des données et leur exploitation dans l'écosystème du web de données ; le **support aux collègues dans l'extraction de données utiles à la gestion des collections**, facilitant le pilotage documentaire fondé sur l'analyse des usages ; et le **développement d'une application cartographique interactive** permettant aux usagers de rechercher des thématiques et de localiser les documents en rayonnages de manière intuitive et visuelle. Les échanges avec

Claudine Quillivic et Théo Bourdilleau, chargé de projets numériques innovants, ainsi que la démonstration de la cartographie de la future Bpi Lumière, ont mis en évidence comment les données peuvent être mobilisées non seulement pour améliorer l'accès documentaire, mais aussi pour soutenir les décisions stratégiques en matière d'organisation des espaces, de gestion des collections et de développement des services.

LA CARTOGRAPHIE COMME OUTIL DE PILOTAGE : L'EXEMPLE DE LA BIBLIOTHEQUE DEPARTEMENTALE DU VAL-D'OISE

La Bibliothèque Départementale du Val-d'Oise illustre une utilisation particulièrement efficace de la **cartographie des données** comme outil de pilotage territorial et de communication institutionnelle. Les activités de la bibliothèque départementale et leur développement sont représentés cartographiquement en croisant plusieurs sources de données : les statistiques propres (notamment sur la formation dispensée par la bibliothèque départementale), les données de prêt des documents de la bibliothèque départementale, les résultats de ces prêts dans les bibliothèques du territoire (taux de rotation, emprunts effectifs auprès des usagers), et la fréquentation des bibliothèques territoriales. Cette approche permet de **visualiser et comparer les données facilement**, simplement en consultant une carte imprimée, rendant immédiatement lisibles les dynamiques territoriales, les disparités d'usage, les zones à renforcer et l'impact des actions menées. La cartographie devient ainsi un outil de dialogue avec les élus, de justification des investissements, d'identification des besoins territoriaux et d'évaluation de l'efficacité des services. Ce modèle, alliant simplicité visuelle et rigueur analytique, offre des perspectives particulièrement inspirantes pour le réseau des bibliothèques de Milan, qui pourrait s'appuyer sur des outils cartographiques similaires pour piloter le développement territorial, anticiper les besoins et communiquer de manière efficace sur l'impact des bibliothèques auprès des décideurs politiques et des citoyens.

PARTIE V – MATRICE STRATÉGIQUE

Cette **Matrice stratégique** a pour objectif de synthétiser et de traduire de manière opérationnelle les principaux enseignements issus de l'immersion professionnelle à la Bpi. Conçue comme un outil d'aide à la réflexion et à la décision, elle met en relation les observations réalisées, les leçons tirées de l'expérience et les pistes d'action envisageables pour le réseau des bibliothèques de la Ville de Milan et pour le projet de la BEIC. La matrice articule ainsi enjeux, orientations stratégiques et niveaux de transférabilité, dans une logique de planification publique, afin de faciliter l'appropriation des résultats du stage par les instances de pilotage et d'inscrire ces apports dans une perspective de développement à moyen et long terme.

COURT TERME (1–2 ANS)

Optimisation interne et actions immédiatement transférables (Après mon retour à Milan depuis l'immersion professionnelle, sur ma suggestion les mesures soulignées en vert ont été mises en œuvre).

Axes	Actions prioritaires	Objectifs
Communication interne et cohésion	• Créer la fonction de Communication Interne et engager un(e) chargé(e) • Renforcer les outils existants (Intranet SBM Collabora) • Créer une page dédiée au projet de la BEIC et au demenagement de la Bibliothèque Centrale Sormani • Instituer des rendez-vous réguliers incluant tout le personnel (info meetings, visio interservices) • Valoriser systématiquement projets et initiatives internes	Améliorer la circulation de l'information Renforcer le sentiment d'appartenance
Formation du personnel, échanges et coopération	• Capitaliser sur les retours d'expérience (résidences, mobilités, projets européens) • Produire fiches pratiques et mini-formations internes • Formaliser la collecte des besoins via l'entretien professionnel • Développer des formats courts (webinaires, capsules vidéo)	Structurer l'apprentissage continu Rendre visibles les compétences internes
Coordination de réseau	• Identifier thématiques • Formaliser des référents thématiques du réseau et des bibliothèques pôle (accessibilité, langues, EMI, autoproduction et circularité lutte contre la violence sexiste) • Développer des espaces d'échange entre bibliothèques • Encourager la participation transversale aux projets	Favoriser la coopération horizontale Renforcer la logique de réseau
Documentation des pratiques	• Encourager la formalisation des projets (fiches, synthèses)	Construire une mémoire

	• Intégrer la documentation dès la conception des projets • Tester ponctuellement des supports audio ou vidéo simples • Centraliser la documentation produite	institutionnelle partagée Capitaliser l'expérience collective
--	---	---

MOYEN TERME (3-5 ANS)

Structuration organisationnelle et développement de la coopération

Axes	Actions structurantes	Objectifs
Espaces et usages	• Concevoir des espaces ouverts, flexibles et modulables • Intégrer médiations et événements dans les espaces quotidiens	Favoriser interaction, inclusion et innovation
Organisation des services	• Clarifier les périmètres entre collections, médiation et programmation culturelle • Formaliser les interfaces inter-départementales	Améliorer la coordination et l'efficacité
Gestion des services au public	• Expérimenter des modèles de planification partagée • Renforcer la polyvalence par la formation croisée • Impliquer cadres et bibliothécaires de tout le réseau dans le service public	Garantir qualité, continuité et cohésion
Services innovants et inclusion	• Développer des espaces d'autoformation • Structurer un programme de apprentissage tout au long de la vie pour les usagers • Structurer des médiations et des permanences ciblées pour publics spécifiques • Renforcer les partenariats territoriaux	Accroître l'impact social des bibliothèques
Formation du personnel et coopération	• Créer le site BEIC Professionnels • Lancer le Bibliogrill de la BEIC	Editorialiser le service de Formation et Coopération de Milan
Coopération régionale	• Mettre en place des instances régulières d'échange à l'échelle régionale (groupes de travail, conseils de coopération régionale) • Diffuser les bonnes pratiques à l'échelle régionale • Développer une politique documentaire commune	Renforcer la coopération au niveau régional
Centre Service et Reserve Centrale	• Mettre en place un projet pilote du Centre Service comme « bazar » pour les bibliothèques du réseau • Evaluer l'internalisation du service des navettes pour le prêt interbibliothécaire • Identifier des zones d'interconnexion (hubs)	Optimiser les ressources
Éditorialisation	• Diffuser les contenus clés du réseau • Utiliser le multimédia comme outil d'appui, non central	Améliorer visibilité et circulation de l'information
Documentation institutionnelle	• Structurer l'archivage des projets et initiatives • Sélectionner certains contenus à valoriser	Construire mémoire professionnelle

Vision stratégique et BEIC comme infrastructure culturelle

Axes	Orientations stratégiques	Objectifs
Coopération nationale	• faire de la BEIC le centre de coordination des activités de coopération au niveau national	Positionner la BEIC comme lieu de savoir ouvert
BEIC comme hub professionnel et culturel	• Faire de la BEIC un centre de formation et de coopération nationale et internationale • Accueillir résidences, échanges et participer à des projets européens • Lancer le Bibliogrill européen, en collaboration avec la Bpi • Diffuser contenus professionnels en accès ouvert	Renforcer le rayonnement de Milan
Éditorialisation	• Diffuser les contenus clés du réseau sur un Replay • Utiliser le multimédia comme outil central	Améliorer visibilité et diffusion des initiatives culturelles
Mémoire institutionnelle et diffusion	• Documenter et archiver systématiquement projets et pratiques • Systematiser à niveau central la documentation produite	Assurer durabilité à la mémoire institutionnelle et transmission des savoirs

CONCLUSION GÉNÉRALE

L'immersion professionnelle réalisée au sein de la Bibliothèque publique d'information, dans le cadre du programme *Résidence Culture*, a constitué une **expérience de grande valeur tant sur le plan professionnel qu'institutionnel**. Elle a permis d'approfondir la connaissance du fonctionnement d'une bibliothèque nationale de lecture publique, de ses missions, de son organisation et de ses pratiques, tout en offrant un panorama riche et concret des dynamiques de coopération, de formation, de service public et d'inclusion mises en œuvre à différents niveaux. Les rencontres, observations et échanges menés au cours du stage ont favorisé une compréhension fine des logiques organisationnelles et des choix stratégiques qui structurent l'action de la Bpi dans le paysage bibliothéconomique français.

Au-delà de l'analyse, **cette expérience a ouvert des perspectives opérationnelles pour le réseau des bibliothèques de la Ville de Milan et pour le projet de la BEIC**. Les enseignements tirés de l'immersion constituent autant de pistes de réflexion pour accompagner le développement des compétences professionnelles, renforcer la coopération nationale et internationale, et consolider le rôle des bibliothèques comme infrastructures culturelles, sociales et éducatives au service des publics. Dans un contexte de transformations profondes des usages, des métiers et des attentes sociétales, ce stage a confirmé l'importance d'une approche fondée sur **l'apprentissage continu, la collaboration et l'ouverture, comme leviers essentiels pour construire les bibliothèques publiques de demain**.