

# Formation continue des personnels des bibliothèques de l'Enseignement supérieur

## Vers un renforcement de la dynamique de réseau

**L**e bureau de la formation, de l'édition et des systèmes d'information<sup>1</sup> vient d'achever l'exploitation d'une étude conduite en 2001 sur le réseau de la formation continue dans les bibliothèques relevant de l'Enseignement supérieur.

**Brigitte Renouf**

[brigitte.renouf@education.gouv.fr](mailto:brigitte.renouf@education.gouv.fr)

**Jean-Émile Tosello-Bancal**

[jean-emile.tosello-bancal@education.gouv.fr](mailto:jean-emile.tosello-bancal@education.gouv.fr)

Bureau de la formation,  
de l'édition  
et des systèmes d'information  
Sous-direction des bibliothèques  
et de la documentation

Jusqu'à présent, le dispositif de formation tel qu'il a été pensé puis organisé à partir de 1992 n'avait jamais fait réellement l'objet d'une évaluation qualitative<sup>2</sup>. Des moyens importants ont jusqu'ici été consacrés : quel est actuellement le retour sur investissement ? Quels sont les résultats identifiables ? Que peut-on évaluer ? Comment peut-on améliorer l'efficacité du système ? Telles sont les questions générales qui ont présidé à la conduite de ce travail.

Mise en place dès 1993, en application avec la politique générale de déconcentration préconisée dans l'ensemble du service public, la politique de formation des personnels des bibliothèques universitaires et des bibliothèques des grands éta-

blissements s'est traduite par la volonté de confier aux bibliothèques elles-mêmes<sup>3</sup> la responsabilité de la formation continue. Elle a permis d'impliquer les directeurs de SCD dans la construction de projets de formation intégrés à la politique de leurs établissements, d'ajuster l'offre de formation en regard des besoins exprimés par le biais de plans de formation et d'élargir cette offre afin d'augmenter massivement le nombre des personnels formés.

### Mise en place du dispositif

La mise en place de cette politique s'est opérée à trois niveaux d'intervention (national, régional, local) en

1. On utilisera pour définir le bureau de la formation de la Sous-direction des bibliothèques et de la documentation (SDBD) son sigle administratif : DES-B3.

2. Les évaluations quantitatives permettant de mesurer l'effort de formation sont effectuées lors de l'enquête annuelle pilotée par le ministère de la Fonction publique.

3. On utilisera, comme facilité d'usage, la dénomination générique de SCD pour qualifier les bibliothèques relevant de l'enseignement supérieur.

Avant d'être responsable de la formation continue des personnels des bibliothèques relevant de l'enseignement supérieur à la Sous-direction des bibliothèques et de la documentation, **Brigitte Renouf** a été chef de la section Conservation au Département de l'audiovisuel de la Bibliothèque nationale de France. Elle a participé à la mise en place de nombreuses actions de formation. Elle est titulaire du diplôme supérieur des bibliothèques et d'un DESS de l'Institut d'Études politiques de Grenoble. Elle a écrit plusieurs articles sur les collections audiovisuelles dans les bibliothèques.

Actuellement chef du bureau de la formation, de l'édition et des systèmes d'information à la Sous-direction des bibliothèques et de la documentation, **Jean-Émile Tosello-Bancal** a été auparavant coresponsable de l'Urfist de Paris-École nationale des chartes. Il est titulaire d'un DESS de l'Institut d'Études politiques de Paris et du diplôme de conservateur de bibliothèques. Il est le coauteur de « Technologies de l'information et vulgarisation scientifique » dans Science en bibliothèque (Cercle de la librairie, 1994) et de Multimédias interactifs, banques de données et banques d'images (A Jour, 1995).

impliquant trois grands types d'acteurs : l'administration centrale, les structures de formation nationales et régionales et les services communs de la documentation.

Au niveau national, le rôle de l'administration centrale a été de concevoir le nouveau dispositif, de piloter et suivre le projet, d'impulser un mode de fonctionnement en réseau et d'en assurer l'animation, de coordonner les compétences des différents acteurs et d'évaluer les résultats obtenus.

Au niveau local, l'organisation de la formation continue s'est traduite par la création d'une fonction nouvelle, celle de correspondant formation (CF), la formation continue se partageant alors entre deux niveaux de responsabilités complémentaires : le directeur - chargé de définir les projets et priorités en matière de formation en fonction des projets de son établissement - et le correspondant ayant en charge la dimension opérationnelle de la formation (analyse des besoins, élaboration du plan, filtrage ou, au contraire, déclenchement de la demande, information des personnels sur l'offre de formation, relation avec les partenaires extérieurs).

Les structures de formation, qu'elles aient des missions de portée nationale comme l'Enssib (École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques) ou bien régionale comme les CRFCB (centres régionaux de formation aux carrières des bibliothèques), ont été chargées respectivement de mettre en place des formations en rapport avec les orientations nationales définies par les ministères (Enseignement supérieur, Culture) et de répondre aux besoins exprimés dans les plans de formation par des interventions de proximité (préparations aux concours des corps des bibliothèques, stages de formation continue). Parallèlement, l'administration centrale, en subventionnant des projets de service, a encouragé l'émergence d'une logique de réponse à des besoins spécifiques en complément à l'offre « catalogue » traditionnelle.

La montée en charge du dispositif s'est réalisée progressivement. Un effort particulier a été consenti pour les correspondants formation afin de les aider à assumer une fonction pour laquelle ils étaient rarement préparés. En moins de dix ans, un système de formation original s'est ainsi affirmé assurant aux personnels des bibliothèques les moyens de se former tout au long de leur carrière.

En 2000, le bureau de la formation a connu un renouvellement important de ses personnels avec l'arrivée en septembre d'une nouvelle responsable des dossiers de formation continue après une vacance du poste de près de six mois, puis en janvier 2001 d'un nouveau chef du bureau de la formation. Pour la SDBD, et plus particulièrement pour DES-B3, ces événements ont fourni l'occasion de porter un regard nouveau sur la formation continue - ses acteurs, en termes de pratiques et de compétences, son mode d'organisation et de fonctionnement -, et d'analyser le rôle clef que doit jouer l'administration centrale dans l'animation, la professionnalisation et la dynamisation du réseau.

Après un rapide examen du dispositif, des indicateurs ont montré que la fonction formation est encore plus ou moins bien implantée selon les SCD, les pratiques étant par conséquent très variables. Un SCD sur deux seulement a réalisé pour l'année 2001 un plan de formation. Les plans sont par ailleurs de qualité très inégale. Enfin, on observe que le réseau des correspondants formation demeure actuellement très hétérogène, les 4/5 d'entre eux assurant cette fonction au sein des SCD en complément de leurs activités principales (fonction d'encadrement, fonctions transverses), le cumul des fonctions de CF et de directeur pouvant être constaté dans les autres cas.

Dans ce contexte, il est apparu profitable de procéder à un état des lieux approfondi du dispositif dans la perspective de le consolider et de le renforcer.

Plus largement, le lancement de ce travail s'est inscrit également dans le contexte des réflexions menées autour de la formation et de l'évolution des métiers des bibliothèques. On citera pour mémoire les travaux réalisés par l'Association des directeurs et des personnels de direction des bibliothèques universitaires et de la documentation (ADBU) sur l'évolution des fonctions de direction, l'étude menée par le département de la formation continue de l'Enssib concernant son positionnement et ses perspectives de développement, et, plus largement, les projets d'actualisation d'un référentiel des métiers des bibliothèques par la Direction des personnels administratifs et techniques d'encadrement (DPATE) en collaboration avec la SDBD.

### Le choix d'une démarche participative

Faire un état des lieux du dispositif de formation pour en dégager les forces et les faiblesses afin d'esquisser un plan d'action pour le moyen terme - soit trois ans -, fondé sur un

## FORMATION DES PERSONNELS DES BIBLIOTHÈQUES DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

dispositif d'animation du réseau : tels ont été les objectifs de la démarche entreprise.

### La méthode retenue

Le périmètre de l'étude a d'emblée été circonscrit au champ des acteurs de la formation, à savoir les directeurs de SCD, les correspondants formation et les personnels des structures de formation. Les bénéficiaires de la formation, en l'occurrence les personnels, n'ont pas été interrogés, l'étude portant sur l'évaluation du système et non sur les formations elles-mêmes. De surcroît, un processus d'évaluation met toujours en jeu des forces antagonistes dont il faut tenir compte : faire évaluer un dispositif par ses utilisateurs est *in fine* souhaitable, sinon obligé, mais sa mise en œuvre doit se faire sur le long terme en impliquant directement les acteurs de la formation. L'évaluation de la formation<sup>4</sup> constitue donc en soi un autre chantier, excédant le cadre de l'étude entreprise.

Pour mener à bien ce projet, le bureau de la formation a choisi de travailler avec un cabinet de consultants, non seulement pour bénéficier d'une aide méthodologique lors de la conception et de l'élaboration du diagnostic à travers les étapes de recueil d'information, d'analyse et de formalisation des préconisations d'action, mais aussi pour être conseillé et accompagné dans le lancement du processus d'animation du réseau.

Après appel d'offre, la proposition retenue a été celle du cabinet GBP Conseil, dans la mesure où elle permettait d'atteindre les deux objectifs définis par la SDBD en une démarche unique axée sur la réalisation d'un diagnostic participatif. Cette approche

4. L'évaluation est un champ recouvrant plusieurs niveaux de préoccupations qu'il faut avoir préalablement définis en fonction d'objectifs à atteindre. En effet, on peut, par exemple, évaluer la satisfaction des participants d'une formation ou un dispositif de formation dans ses dimensions matérielles et pédagogiques ou bien encore mesurer les effets de la formation sur l'environnement de travail, etc.

a permis de partager les représentations<sup>5</sup> dans le champ de la formation, puis de réfléchir collectivement avec les acteurs du terrain eux-mêmes sur les évolutions souhaitables, leur implication directe légitimant le processus tout en garantissant la faisabilité des pistes d'actions envisagées et leur adéquation avec les attentes réelles des établissements.

Dans cette optique, le diagnostic participatif a été conçu comme le premier événement de la nouvelle dynamique d'animation du réseau.

Le travail avec GBP Conseil s'est déroulé en quatre étapes (cadrage, pré-diagnostic, diagnostic, préconisations).

Au préalable, deux instances ont été constituées avec un comité de pilotage – responsable du suivi stratégique du projet et de sa validation – et une équipe projet, émanation restreinte du comité de pilotage, chargée du suivi opérationnel. En premier lieu, des guides de recueil d'information pour le pré-diagnostic ont été conçus puis validés par le comité de pilotage. Le projet a été officiellement lancé par la diffusion d'une circulaire destinée aux directeurs des SCD et des structures de formation.

### Le pré-diagnostic

La phase de pré-diagnostic a permis de recueillir des informations permettant de brosser un premier état de l'existant. Quatre grands types de données ont été recueillis sur la base d'entretiens individuels, à savoir :

- les représentations des acteurs concernant les grands enjeux de la formation aujourd'hui et dans le futur, le partage effectif des rôles entre directeurs des SCD et CF, les relations entre les SCD et leurs différents prestataires (CRFCB, Enssib, autres), de même que leurs relations avec les instances nationales, les points forts et faibles actuels du système formation, les évolutions à

5. Par « représentation », on entend ici l'image, l'idée, la connaissance vraie ou erronée que quelqu'un se fait de quelque chose.

moyen terme, les menaces, les opportunités, etc. ;

- les modes d'organisation, le fonctionnement effectif des SCD dans le champ de la formation ;
- les attentes des acteurs vis-à-vis du processus de dynamisation souhaité par les instances nationales ;
- la typologie des collaborations existantes (entre CRFCB, directeurs de SCD, CF).

Les entretiens ont alors été menés par les consultants de GBP Conseil auprès d'un échantillon de vingt et une personnes<sup>6</sup>. Les critères de choix utilisés pour identifier les personnes à rencontrer ont été dégagés avec un souci constant de représentativité. La formation continue s'organisant autour d'une cartographie régionale fondée sur la zone d'intervention des CRFCB, il a été décidé de réfléchir et de travailler sur quatre régions, soit un tiers du réseau, en incluant obligatoirement l'Ile-de-France, en raison du poids que représente la région en terme d'effectifs à former. Ensuite, il convenait d'appréhender différents types de situations tant au niveau des acteurs eux-mêmes (directeurs assumant la fonction de CF, rencontres de directeur et de CF sans qu'ils soient obligatoirement originaires du même SCD) que des établissements (SCD de tailles diverses en termes d'effectifs, prise en compte de différents types de structures : SCD, bibliothèques interuniversitaires, bibliothèques de grandes écoles, etc.). Les quatre régions retenues ont été l'Aquitaine, la Normandie, l'Ile-de-France et l'Est.

Les résultats du pré-diagnostic ont été largement validés par le comité de pilotage et par les participants aux réunions de diagnostic.

### Le diagnostic

La phase de diagnostic a permis ensuite de « démultiplier » le pré-diagnostic auprès des acteurs du réseau, d'enrichir le premier état des lieux,

6. Soit huit directeurs de SCD, quatre directeurs de CRFCB et neuf correspondants formation.

de le compléter, de valider ou d'invalider des hypothèses, de cerner les points clés et de les mettre en perspective avec le contexte d'évolution des SCD.

De nouveau, comme dans la phase précédente, les directeurs de SCD, les CF, les représentants des CRFCB et de l'Enssib ont été impliqués dans l'élaboration du diagnostic.

Du fait de leur fonction, les directeurs de SCD sont, bien entendu, des acteurs clés. La question du choix des modalités de travail avec eux a néanmoins été soulevée. Pouvait-on réunir l'ensemble des décideurs formation d'une région ? Valait-il mieux constituer des groupes de travail sur la base du volontariat ? Devait-on les rencontrer seuls ? De fait, s'il a paru au départ préférable de les rencontrer en entretiens individuels, le dispositif final a choisi de les rencontrer collectivement. Deux réunions de directeurs, soit vingt et un directeurs de SCD au total, ont été coanimées par la responsable formation continue de DES-B3 et par GPB Conseil.

Dans la mesure où les correspondants formation sont les acteurs qui portent le système, en tant que collecteurs des demandes de formation, responsables du traitement de l'information (plan de formation) et initiateurs de la transmission de la demande, il fallait les rencontrer. Tous, si possible. De fait, cinq réunions de CF, soit soixante-dix-neuf CF au total, ont été coanimées par les consultants de GPB Conseil avec la responsable formation continue de DES-B3.

En ce qui concerne les CRFCB, la question de la pertinence d'un diagnostic auprès des douze CRFCB<sup>7</sup> s'est posée dans la mesure où ils avaient fait l'objet, courant 2000, d'une inspection par l'Inspection générale des bibliothèques (IGB), au cours de laquelle ils avaient été interrogés sur leurs pratiques et leur fonctionnement. En outre, le prédiagnostic avait

permis de rencontrer quatre d'entre eux. En l'absence de relais hiérarchique, il était vraisemblable de penser que les CRFCB seraient de bons candidats pour être acteurs de l'animation d'un réseau formation au niveau régional. De plus, ils paraissent les mieux placés pour avoir une représentation transversale du système formation. De ce fait, ils ont également participé à l'étape de diagnostic lors de deux réunions, onze directeurs de CRFCB ont été ainsi rencontrés. Enfin, des représentants du département de la formation continue de l'Enssib ont été associés à la démarche.

En tenant compte du prédiagnostic, l'étude s'appuie sur la consultation de :

- 80 CF, soit 86 % du réseau des SCD de France métropolitaine ;
- 28 directeurs de SCD (auxquels il faut ajouter les 3 directeurs participant au comité de pilotage), soit un tiers de l'ensemble des directeurs de SCD ;
- 11 directeurs de CRFCB sur 12 ;
- 3 représentants de l'Enssib.

### Pourquoi améliorer le système formation ?

La formation n'est pas une fin en soi. Elle trouve sa justification uniquement par sa contribution à l'efficacité des organisations qu'elle est censée desservir. Elle doit pouvoir à court terme améliorer l'existant tout en facilitant et en accompagnant les changements et projets sur le moyen et le long terme.

Placé dans cette perspective, le diagnostic a largement montré que la formation professionnelle continue devient un enjeu majeur dans la politique de développement d'un établissement. Traversés par des processus qui se déploient dans la durée, les SCD sont confrontés à des évolutions multiples qui doivent désormais être partie prenante de leurs préoccupations : l'intégration à l'université (développement des formations à

la méthodologie de la recherche documentaire), l'augmentation et la diversification des usagers (niveau d'exigence accru en terme de qualité de service, développement de comportements « incivils »), la prégnance des évolutions techniques (informatisation, arrivée massive des ressources électroniques dans l'offre documentaire), l'évolution des métiers des bibliothèques, les problèmes relatifs aux moyens humains (vieillesse des agents, problèmes structurels de pénurie de personnels, permanence des emplois précaires, positionnement délicat des surdiplômés) sont autant de phénomènes dont il faut prendre la mesure.

L'ensemble des changements réperés suppose, pour les SCD, une réponse appropriée en terme de formation sur trois niveaux complémentaires : organisation, management et gestion des ressources humaines. Il convient donc d'adapter les compétences des différentes catégories d'acteurs (renforcement de la polyvalence des catégories C, développement des compétences managériales pour les équipes d'encadrement). Dans ce contexte, la nécessité d'adapter en permanence le système formation - l'outil formation - s'avère incontournable.

### Bilan du diagnostic

À défaut de dresser un état des lieux exhaustif du système de formation, état qui excéderait le cadre forcément restreint d'un article, on insistera sur quelques points clés qui ressortent de l'étude, avant de présenter le plan d'action.

La description fine du dispositif formation occupe une part importante du rapport final rédigé par GPB Conseil. S'il est important de souligner le chemin déjà parcouru, il n'en reste pas moins que la marge de progression reste large. Parmi les points forts, l'organisation du système offre le potentiel d'un grand réseau dans le sens où il permet de s'appuyer sur les

7. CRFCB : Bordeaux, Caen, Clermont-Ferrand, Dijon, Grenoble/Lyon, Marseille, Nancy, Paris, Poitiers, Lille, Rennes, Toulouse.

## FORMATION DES PERSONNELS DES BIBLIOTHÈQUES DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

expériences positives déjà réalisées, et de les mutualiser. Par ailleurs, l'offre de formation, particulièrement abondante, a été jugée aujourd'hui comme répondant globalement aux besoins ou aux souhaits. Il apparaît en outre que la formation repose sur une forte base de volontariat et d'investissement personnel tant au niveau des correspondants formation que des formateurs eux-mêmes. Enfin, les formateurs sont appréciés et la qualité de leur niveau scientifique est unanimement reconnue.

En terme de points faibles, le système formation des bibliothèques universitaires reste encore fragile. On en donnera pour preuve deux exemples. S'il apparaît que la fonction formation est prise au sérieux - le correspondant formation est en général un cadre de catégorie A - il n'en reste pas moins que celui-ci se positionne encore difficilement dans la durée : 62 % des CF actuellement en poste occupent la fonction depuis moins de trois ans, 42 % des 62 % l'occupent depuis moins d'un an. Ce renouvellement extrêmement rapide empêche de consolider une fonction encore nouvelle, généralement isolée au sein du SCD en raison de sa spécificité. La formation à la fonction de CF, l'acquisition des compétences utiles, leur investissement et leur amortissement sur le long terme restent insuffisants et ont un impact fort sur la définition et l'anticipation des besoins de formation.

Autre problème, les difficultés d'exercice d'une fonction qui reste annexe. À quelques exceptions près, tous les CF exercent des fonctions principales (adjoint du directeur, chefs de section, responsables de fonctions transverses) et ne peuvent consacrer à la formation qu'une part marginale de leur temps de travail, même si cet investissement tend à

s'alourdir de façon constante. Enfin, il n'existe pas à l'heure actuelle de profil type de cet emploi, ce qui permettrait de circonscrire non seulement le champ d'activités à couvrir mais de préciser les compétences requises.

Autre point faible : la complexité du dispositif et de son environnement. La diversité des structures (CRFCB, Enssib, Centre académique de formation administrative [CAFA], Centre national d'enseignement à distance [CNED], service de formation continue des universités, prestataires privés, etc.) complique actuellement la lisibilité de leur positionnement réciproque. L'offre de formation, quant à elle, se résume encore trop souvent à des propositions de stages, mode d'intervention pédagogique qui répond mal aux contraintes des SCD (problèmes d'accès à la formation, contrainte de mobilité). L'intégration de nouvelles méthodes de formation - formation à distance, création de produits d'autoformation... - pourrait ainsi offrir des alternatives efficaces et leur développement devra être encouragé. Enfin, l'implication des professionnels dans les activités de formation reste encore insuffisamment prise en compte dans le déroulement des carrières et demande encore à être légitimée.

### Plan d'action

Dans ces conditions, le plan d'action, prolongement du diagnostic, a été décliné selon trois axes principaux d'amélioration :

- repositionner les différents niveaux d'acteurs du système formation et, de ce fait, donner de la lisibilité au système ;
- renforcer l'adéquation entre les nouveaux besoins de formation et l'offre ;

- optimiser l'efficacité du système de formation et le professionnaliser.

L'ensemble des quinze actions du plan a été conçu selon une approche systémique des organisations. Celle-ci s'avère d'autant plus adéquate qu'elle permet d'appréhender des organisations complexes en évitant de compartimer la réflexion et en tenant compte, au contraire, des interactions éventuelles entre tous leurs éléments constitutifs. Cette méthode d'approche globale du dispositif de la formation continue a permis d'élaborer un plan d'action concerté, structuré sur quelques objectifs prioritaires, fondé sur une logique d'interaction double : si l'atteinte d'un objectif passe par la réalisation de plusieurs actions, la réalisation d'une action peut contribuer à l'atteinte de plusieurs objectifs.

On retrouvera ce principe dans l'énoncé des quinze actions présentées en fonction des acteurs impliqués dans leur pilotage (cf encadrés).

En conformité avec la logique participative adoptée tout au long de la démarche, ces pistes d'action seront validées et hiérarchisées avec le concours d'un comité de pilotage, représentatif des différents acteurs impliqués au cours de l'étude dont nous venons de retracer brièvement les contours.

Au-delà du perfectionnement d'un système qui a déjà fait ses preuves, la Sous-direction des bibliothèques et de la documentation souhaite le faire évoluer selon une approche managériale - dépassant la stricte analyse économique et gestionnaire - afin d'accompagner au mieux les projets des établissements par le développement de services de formation ajustés au plus près de leurs besoins réels.

Février 2002

## Présentation des 15 actions en fonction des acteurs impliqués dans leur pilotage

### ACTION N° 1

**Objectif spécifique de l'action**  
Renforcer les échanges transversaux sur le champ de la formation.

**Objectifs généraux**

- Repositionner les différents niveaux d'acteurs.
- Professionnaliser le système formation.

### Pilotage : DES-B3 et CRFCB

**Description**

Mise en place de réunions de travail régionales de restitution du diagnostic et de validation des préconisations. Travail sur les conditions de réussite à leur mise en œuvre.

**Acteurs concernés**

Tous : DES-B3, Enssib, CRFCB, directeurs, CF.

### ACTION N° 2

**Objectif spécifique de l'action**  
Expérimenter les dispositifs de formation à distance pour élaborer et mettre en œuvre un dispositif pilote de préparation au concours.

**Objectifs généraux**

- Renforcer l'adéquation entre les nouveaux besoins de formation et l'offre.
- Optimiser l'efficacité du système.
- Professionnaliser le système formation.

### Pilotage : DES-B3 et CRFCB

**Description**

- Initialisation d'un projet de formation à distance par DES-B3.
- Constitution d'un groupe de CRFCB sur ce projet devant :
  - déterminer le contenu des champs de la formation, par exemple, préparation aux concours.
  - définir le cahier des charges des différentes séquences ou modules.
- Réalisation du projet pédagogique par les CRFCB, coordonné par DES-B3.

**Acteurs concernés**

CRFCB.

**Population concernée**

Agents préparant les concours.

### ACTION N° 3

**Objectif spécifique de l'action**  
Renforcer les compétences des acteurs du réseau par la veille pédagogique et la production de méthodes, d'outils et de supports permettant de développer la fonction formation.

**Objectifs généraux**

- Optimiser l'efficacité du système.
- Professionnaliser le système formation.

### Pilotage : DES-B3 et CRFCB

**Description**

- Mise en place de groupes interrégionaux de travail thématiques à l'initiative du ministère et animés par les CRFCB.  
Exemples de thèmes de travail :
  - l'analyse des besoins,
  - le plan de formation,
  - le processus d'élaboration d'une charte,
  - l'introduction des NTIC par rapport à la formation,
  - l'évaluation de la formation,
- Mise en place d'un processus de validation des travaux par le ministère.
- Mise en place d'un processus de restitution au réseau impliquant les CRFCB et l'Enssib.

**Acteurs concernés**

CF.

### ACTION N° 4

**Objectif spécifique de l'action**  
Renforcer les échanges transversaux sur le champ de la formation.

**Objectifs généraux**

- Repositionner les différents niveaux d'acteurs.
- Professionnaliser le système formation.

### Pilotage : DES-B3 et département formation continue de l'Enssib

**Description**

Mise en place tous les ans ou tous les deux ans de journées nationales de la formation, avec comme thèmes possibles :
 

- communication du travail produit par les différents acteurs,
- bilan de la formation.

**Acteurs concernés**

Tous : DES-B3, Enssib, CRFCB, Directeurs, CF.

*(suite page suivante)*

**ACTION N° 5**

**Objectif spécifique de l'action**  
Faire évoluer les contenus et méthodes de formation dispensés par l'Enssib pour les directeurs et l'équipe de direction.

- Objectifs généraux**
- Repositionner les différents niveaux d'acteurs.
  - Professionnaliser le système formation.

**Pilotage : DES-B3 et département formation continue de l'Enssib**

**Description**  
Prise en compte des conclusions du diagnostic dans les cahiers des charges des formations Enssib à destination des directeurs et des équipes de direction.

**Acteurs concernés**  
Directeurs et équipes d'encadrement.

**ACTION N° 6**

**Objectif spécifique de l'action**  
Faire évoluer les contenus et méthodes de formation dispensés par l'Enssib pour les directeurs et l'équipe de direction.

- Objectifs généraux**
- Repositionner les différents niveaux d'acteurs.
  - Professionnaliser le système formation.

**Pilotage : DES-B3 et département formation continue de l'Enssib**

**Description**  
Mise en place d'ateliers de travail avec les directeurs et DES-B3 sur des thèmes ciblés :  
– restitution de la production (par exemple : travail des CF),  
– évolution du métier de directeur.

**Acteurs concernés**  
Directeurs et équipes d'encadrement.

**ACTION N° 7**

**Objectif spécifique de l'action**  
Faire évoluer les contenus et méthodes de formation dispensés par l'Enssib pour les directeurs et l'équipe de direction.

- Objectifs généraux**
- Repositionner les différents niveaux d'acteurs.
  - Professionnaliser le système formation.

**Pilotage : DES-B3 et département formation continue de l'Enssib**

**Description**  
Proposer aux directeurs des dispositifs d'accompagnement individualisés sur les thèmes du changement, des ressources humaines et de la formation.

**Acteurs concernés**  
Directeurs et équipes d'encadrement.

**ACTION N° 8**

**Objectif spécifique de l'action**  
Faire évoluer le stage Enssib actuel vers un dispositif de formation-action.

- Objectifs généraux**
- Renforcer l'adéquation entre les nouveaux besoins de formation et l'offre.
  - Repositionner les différents niveaux d'acteurs.
  - Optimiser l'efficacité du système.

**Pilotage : DES-B3 et département formation continue de l'Enssib**

**Description**

- Mise en place d'un dispositif de formation-action pour les CF lors de la prise de poste.
- Élaboration d'un cahier des charges de la formation par DES-B3 (avec l'Enssib) intégrant :
  - des modules en alternance,
  - mise en place d'un tutorat réalisé par les CRFCB.
- Élaboration du dispositif pédagogique par l'Enssib.

**Acteurs concernés**  
CF.

**ACTION N° 9**

**Objectif spécifique de l'action**  
Renforcer les compétences des CRFCB :  
– sur le champ de l'expertise pédagogique,  
– sur le champ de l'animation de réseau.

- Objectifs généraux**
- Repositionner les différents niveaux d'acteurs.
  - Optimiser l'efficacité du système.

**Pilotage : DES-B3 et département formation continue de l'Enssib**

**Description**  
Formation des CRFCB au tutorat des CF en formation.

**Acteurs concernés**  
CRFCB.

**Population concernée**  
CF.

**ACTION N° 10**

**Objectif spécifique de l'action**  
Développer les compétences des formateurs à la pédagogie des adultes et à la conception des « kits » de formation.

- Objectifs généraux**
- Renforcer l'adéquation entre les nouveaux besoins de formation et l'offre.
  - Optimiser l'efficacité du système.

**Pilotage : DES-B3 et département formation continue de l'Enssib**

**Description**  
Conception et mise en œuvre d'un dispositif de formation à destination des formateurs pour les former aux méthodologies d'élaboration de « kits » de formation.

**Acteurs concernés**  
Formateurs.

(suite page suivante)

**ACTION N° 11**

**Objectif spécifique de l'action**  
Développer les compétences des formateurs à la pédagogie des adultes et à la conception des « kits » de formation.

**Objectifs généraux**

- Renforcer l'adéquation entre les nouveaux besoins de formation et l'offre.
- Optimiser l'efficacité du système.

**Pilotage : DES-B3 et département formation continue de l'Essib**

**Description**  
Mise en place de « kits » de formation pilotés par les CRFCB.

**Acteurs concernés**  
CRFCB.

**Population concernée**  
Formateurs.

**ACTION N° 12**

**Objectif spécifique de l'action**  
Développer les compétences des formateurs à la pédagogie des adultes et à la conception des « kits » de formation.

**Objectifs généraux**

- Renforcer l'adéquation entre les nouveaux besoins de formation et l'offre.
- Optimiser l'efficacité du système.

**Pilotage : DES-B3 et département formation continue de l'Essib**

**Description**  
Formation des formateurs à l'animation de séquences de formation, mise en œuvre des méthodes de pédagogie active centrées sur l'apprenant.

**Acteurs concernés**  
Formateurs.

**ACTION N° 13**

**Objectif spécifique de l'action**  
Renforcer les compétences des acteurs du réseau par la veille pédagogique et la production de méthodes, d'outils et de supports permettant de développer la fonction formation.

**Objectifs généraux**

- Optimiser l'efficacité du système.
- Professionnaliser le système formation.

**Pilotage : DES-B3 et département formation continue de l'Essib**

**Description**  
Mise en place de séminaires, modules de formation et/ou de groupes de travail sur :  
– l'expertise pédagogique,  
– les conditions de réussite de la mise en œuvre des NTIC sur le champ de la formation.

**Acteurs concernés**  
CRFCB.

**ACTION N° 14**

**Objectif spécifique de l'action**  
Renforcer et clarifier le positionnement des CF par la formalisation d'un profil de poste.

**Objectifs généraux**

Repositionner les différents niveaux d'acteurs.

**Pilotage : DES-B3**

**Description**  
• Formalisation par DES-B3 de l'emploi type de CF :  
– validation par le comité de pilotage (directeurs, CF, CRFCB, Essib),  
– validation par DES-B3.  
• Présentation de l'emploi type au réseau.

**Acteurs concernés**  
CF.

**ACTION N° 15**

**Objectif spécifique de l'action**  
Coordonner et suivre le plan d'action.

**Objectifs généraux**

- Renforcer l'adéquation entre les nouveaux besoins de formation et l'offre.
- Repositionner les différents niveaux d'acteurs.
- Optimiser l'efficacité du système.
- Professionnaliser le système formation.

**Pilotage : DES-B3**

**Description**  
Mettre en place un comité de pilotage composé de membres de :  
– DES-B3  
– Essib  
– CRFCB  
– CF  
et de directeurs.

**Acteurs concernés**  
Tous : DES-B3, Essib, CRFCB, directeurs, CF.