

# La relation emploi-formation au CNFPT

## L'exemple de la lecture publique

**D**ans un récent article du *BBF*<sup>1</sup>, le président du Conseil national d'orientation<sup>2</sup> (CNO) du Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) présentait les missions du CNFPT et sa détermination à se rapprocher des branches professionnelles parmi lesquelles celle de la lecture publique. Cet article traduisait l'une des orientations fortes du CNFPT : le développement d'une mise en synergie de ses deux missions fondamentales, l'emploi et la formation.

### Alain Scève

Délégation régionale du CNFPT  
Champagne-Ardenne  
alain.scève@cnfpt.fr

Parmi les actions engagées à ce titre, citons le partenariat entre le CNFPT et le Conseil supérieur de la fonction publique territoriale pour la constitution d'une banque de données en matière de ressources humaines, la réalisation et la diffusion avec la CNRACL (Caisse nationale de retraite des agents des collectivités locales) d'une enquête démographique Pyramide des cadres d'emplois de la fonction publique territoriale pour évaluer les futurs départs à la retraite et les besoins de renouvellement qu'ils induiront, enfin l'installation de pôles de compétences sur le territoire (voir l'encadré p. 52).

Les modalités employées pour le développement des compétences sont courantes pour l'établissement ; ce qui est nouveau c'est le déploiement de ces savoir-faire en matière d'ingénierie des compétences à l'échelle des branches professionnelles. D'autres secteurs tels que ceux des finances, des ressources humaines, du sport, etc., ont été traités selon des modes similaires à celui de la lecture publique.

### Décalage entre besoins réels, besoins perçus, prestations demandées et prestations servies

Les critiques formulées par les bibliothécaires en matière de formation professionnelle sont suffisamment explicites et il n'est nul besoin d'en dresser un inventaire exhaustif. L'écart se situe moins entre les formations demandées et celles livrées par l'appareil de formation qu'entre les besoins réels et les réponses apportées par le CNFPT notamment. Entre l'amont et l'aval, les pertes en ligne sont nombreuses.

L'examen des plans de formation des collectivités ne traduit pas nécessairement les lacunes constatées dans l'exercice de la profession par les observateurs et les analystes des bibliothèques (Inspection générale des bibliothèques, Conseil supérieur des bibliothèques). Si les activités de développement des ressources documentaires et de médiation paraissent çà et là atténuées au profit d'une survalorisation des fonctions techniques,

1. Camille Ordroneau, « Le CNFPT : partenaire et acteur de la formation des bibliothécaires », *BBF*, n° 1, 2002. Depuis peu, Didier Rosez succède à Camille Ordroneau à cette fonction.

2. Le CNO est un organe paritaire placé auprès du Conseil d'administration. Instance nationale de réflexion et de prospection, le CNO examine et amende les propositions relatives à la formation avant qu'elles ne soient soumises à la décision du CA. Le CNO est donc la deuxième instance légale et légitime du CNFPT après le Conseil d'administration.

**Alain Scrève** est le responsable régional de formation de la délégation Champagne-Ardenne du CNFPT. Il y assure également des fonctions de cadre pédagogique pour les domaines « culture », « management » et « ressources humaines ». Au niveau national, il anime le pôle de compétences « lecture publique ».

les demandes expresses de formation demeurent volontiers sur ce dernier registre. La programmation du CNFPT se fonde sur une articulation entre des logiques de territoire (accompagnement des projets locaux dont le plan de formation mentionne des ressources à acquérir ou à consolider par la formation) et des logiques professionnelles (une approche par les métiers relativement étrangère aux particularités des territoires). Les composantes principales du métier de bibliothécaire et la plupart de ses facteurs d'évolution ne diffèrent pas fondamentalement entre deux régions. Cette seconde logique conduit à des programmations sur des thématiques dont les demandes ne sont pas explicitement formulées. Ces formations ne rencontrent pas toujours leur public.

Sur le plan de l'intensité de l'offre, plusieurs indicateurs dénotent une distorsion entre celle-ci et le poids de la population concernée, d'autant que les effectifs évoluent de 5 % annuellement selon les statistiques de la Direction du livre et de la lecture (DLL). Le CNFPT réajuste progressivement l'offre de formation entre les différentes branches professionnelles au regard de leur poids relatif au sein de la fonction publique territoriale et de deux éléments pondérateurs : l'intensité des politiques publiques du secteur (plus ou moins marquée selon les territoires) et l'élasticité des métiers. Les professionnels de la lecture publique représentent 3 % des effectifs territoriaux, les politiques publiques y sont soutenues et les métiers doivent s'adapter aux mutations de la société, aux évolutions technologiques et au mouvement intercommunal.

La mise à niveau quantitative n'a de sens qu'avec l'accompagnement

d'une mise à niveau qualitative. Or, aucun référentiel valide à ce jour en terme d'activités et de compétences ne permettait la reconstitution de la chaîne d'activités et sa déclinaison en compétences. Dans le début des années 1990, des travaux avaient été engagés pour l'élaboration de la nomenclature des métiers parmi lesquels ceux de la lecture publique. Ce travail exhaustif sur l'ensemble des métiers permettait seulement une identification sommaire et une classification. En outre, un délai de dix ans est énorme sachant que la compétence est un matériau extrêmement éphémère.

### Paysage de la formation dispersé et cloisonnement entre les bibliothèques territoriales et celles de l'État

En matière de lecture publique, les opérateurs de formation sont nombreux. Le CNFPT est perçu comme le plus généraliste. L'offre accessible est multiple (CNFPT, Enssib, Centres régionaux de formation aux métiers du livre, agences de coopération, associations). Dispersion, redondance, concurrence caractérisent le paysage. De par sa légitimité, son organisation paritaire et son implantation rayonnant sur l'ensemble du territoire, le CNFPT occupe une place centrale lui permettant de préconiser une coordination des productions en faveur d'une complémentarité des offres à nos publics. Ce positionnement permet en outre le renforcement des stratégies d'alliance avec les partenaires institutionnels de l'État tels que l'Enssib.

En effet, si les travaux du pôle de compétences portent sur le seul secteur de la lecture publique, des relations fonctionnelles apparaissent nettement entre les bibliothécaires territoriaux et leurs homologues de l'État. Le cloisonnement statutaire relève d'un autre âge. Le cœur de métier est commun, les valeurs de service

#### Les pôles de compétences

Trente pôles de compétences, correspondant aux principales branches professionnelles, couvrent les 270 métiers de la fonction publique territoriale. Trois missions sont confiées à ces pôles qui concourent à l'amélioration des productions pour les agents et collectivités territoriales : orienter l'expertise emploi et formation dans une démarche prospective ; favoriser l'expérimentation et la relation avec le milieu professionnel et les partenaires institutionnels ; transférer les acquis à l'ensemble des structures de l'établissement.

#### Le pôle « lecture publique et réseaux documentaires »

Le pôle lecture publique est implanté en délégation Champagne-Ardenne. Il a élaboré des référentiels emplois, activités et compétences pour les bibliothécaires et les directeurs de bibliothèque. Ce travail de mise à plat totale est le fruit d'une large concertation avec le monde professionnel, et a précédé la conception de cycles de formation professionnelle pour les familles professionnelles de la lecture publique. Le cycle bibliothécaire, au sens générique du terme, constituera le socle de référence « métier » utile à la définition des formations des personnels des bibliothèques. Il sera complété par des déclinaisons autour des spécialités documentaires ou fonctionnelles. Ce cycle structurera également la formation initiale des bibliothécaires et formulera les pré-requis exigibles pour l'accès au cycle directeur, présenté comme une spécialisation du métier de bibliothécaire.

public le sont tout autant, seules les conditions d'exercice divergent un peu. Bibliothécaires territoriaux et bibliothécaires de l'État sont amenés à travailler ensemble. Pour le faire efficacement, mieux vaut comprendre les logiques respectives des uns et des autres, d'autant que ces logiques conduisent à une finalité unique : servir le citoyen au mieux et à moindre frais. Plutôt que d'apporter des « techniques », l'appareil de formation doit préparer les professionnels à dépasser les logiques de structures pour entrer dans des logiques de projets. Le brassage des publics en formation y contribue davantage que le cloisonnement.

L'association de l'Enssib aux travaux initiés par le CNFPT témoigne de la volonté des deux établissements d'optimiser et fiabiliser leur alliance en étendant le partenariat dès les phases de conception des actions de formation. Les intérêts de ce rapprochement sont évidents pour les usagers (agents) et collectivités (employeurs), lesquels attendent de chacun de ces établissements, outre leurs productions propres, une complémentarité, une rationalisation des coûts de production, une certaine forme d'homologie des formations pour un cœur commun d'activités. Cette recherche de l'amélioration du service rendu à nos publics respectifs est également favorisée par des intérêts communs à agir ensemble pour un partage de nos zones d'excellence respectives. Il s'agit ici de s'appliquer à nous-mêmes ce que nous préconisons pour nos publics.

### La formulation d'orientations et d'objectifs stratégiques

Le Conseil national d'orientation du CNFPT a adopté, le 13 novembre dernier, deux grandes orientations de politiques publiques :

- Positionner les bibliothécaires, et notamment les directeurs de bibliothèque, en situation de définir et de proposer des orientations adaptées aux enjeux des collectivités territoriales - développement économique, emploi, insertion sociale, citoyenneté - au travers de leurs missions de contribution à la formation, l'information et la culture.
- Tirer pleinement parti de l'expansion des bibliothèques publiques et enrayer le recul des heures d'ouverture et du nombre des inscrits constaté pour la deuxième année consécutive (sources DLL).

Des objectifs stratégiques ont également été adoptés par le Conseil national d'orientation le 13 novembre dernier :

- Recentrer la formation sur le cœur

du métier afin de faire du développement des ressources documentaires un projet cohérent et intellectuellement maîtrisé ; réhabiliter la fonction de médiation au contact avec le public ; substituer à la tentation de mise en œuvre d'actions redondantes des politiques systématiques de partenariat avec les services et institutions (sociales, culturelles, administratives, etc.) relevant de l'environnement de la collectivité.

- Orienter les valeurs professionnelles vers l'attention aux politiques publiques locales, la connaissance de la population et l'analyse de ses besoins, les effets et les impacts sur la collectivité au regard des missions, buts et objectifs définis en concertation avec l'autorité territoriale.

- Adapter le métier aux évolutions des sciences de l'information et de la documentation et favoriser le rapprochement entre les bibliothèques et les services documentaires de la collectivité.

- Favoriser le choix d'options favorables à l'intercommunalité (harmonisation des catalogues, politiques d'acquisition partagée, dispositifs régionaux de prêts entre bibliothèques, services en ligne mutualisés).

- Généraliser une culture de management susceptible d'apprécier le coût des objectifs proposés et d'optimiser les ressources attribuées.

- Veiller au développement d'une culture professionnelle commune et à l'homologie des formations (et donc des statuts) des personnels des bibliothèques des collectivités territoriales avec celles de l'État, afin de favoriser la coopération régionale, notamment entre bibliothèques publiques et bibliothèques universitaires, ainsi qu'avec la Bibliothèque nationale de France.

- Clarifier et optimiser la collaboration du CNFPT avec l'Enssib, par la formulation d'orientations et d'objectifs explicites.

- Mieux articuler la formation initiale et permanente par une mixité des publics ; veiller à ce que, à terme, toutes les catégories de personnel des bi-

bliothèques et des centres documentaires disposent d'une formation harmonisée.

Au-delà de cette réponse institutionnelle, le CNFPT a adopté un second niveau de réponse : la production de deux référentiels et deux cycles de formation professionnelle.

### La méthode : une approche par les compétences

Le concept de compétence divisait ces dernières années théoriciens, praticiens et gestionnaires des ressources humaines. Les dixièmes journées internationales de la formation, à Deauville, en 1998, sous l'égide du Medef, ont fait avancer le débat par l'adoption d'une définition consensuelle : *« La compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle, à partir de laquelle elle est validable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer. »* La compétence ne se donne pas à voir directement, on en perçoit la résultante dans les différences de performance entre deux individus à contexte et moyens constants. Pour la comprendre, le chemin passe par l'analyse des activités desquelles nous la faisons émerger par induction (en remontant des effets aux causes).

La méthode Adac (Analyse des activités et des compétences) employée ici a été élaborée dans les années 1990 par le Centre de développement FFPS (Fonction formation et prévision sociale) du Conservatoire national des arts et métiers à partir des travaux des sciences cognitives<sup>3</sup>. Cette méthode, déposée à l'Institut national de la propriété intellectuelle, a été utilisée

3. Les principes de cette méthode sont développés dans Francis Minet, Michel Parlier, Serge de Witte, *La Compétence : mythe, construction ou réalité*, L'Harmattan, Paris, 1994.

dans le cadre de nombreux chantiers de conseil auprès d'entreprises de différents secteurs.

Rompant avec une tradition vieille de deux cents ans fondée sur la trilogie savoirs/savoir-faire/savoir-être, qui avait largement démontré ses limites, cette approche se veut pragmatique et opérationnelle. La méthode permet de construire une hypothèse, d'une part sur la nature des différents savoirs mobilisés pour conduire efficacement une activité donnée, et d'autre part sur leur combinaison dynamique, que l'on appellera compétence. Les fondements théoriques et les modalités de mise en œuvre garantissent un haut degré de fiabilité de l'hypothèse ainsi construite.

### La démarche mise en œuvre

La démarche s'effectue en plusieurs étapes, depuis le pré-diagnostic jusqu'à la validation des matériaux, des informations et des analyses.

#### Le pré-diagnostic

Il s'impose pour une triple raison : stratégique, technique, déontologique.

En systématisant le rapprochement des différentes branches professionnelles, le CNFPT adopte une démarche progressive et doit en conséquence déterminer des priorités qui sont fondées sur le volume de la population professionnelle concernée, sur l'élasticité des métiers, sur la densité des politiques publiques que les métiers ont vocation à mettre en œuvre. Une note d'orientation prospective présentée au Conseil national d'orientation par le pôle de compétences a démontré la pertinence et l'urgence d'une démarche d'analyse des emplois pour la lecture publique. Techniquement, cette préétude constitue une première démarche exploratoire confirmant ou infirmant la nécessité de poursuivre des investigations qui seront exigeantes et parfois coûteuses. Pour des raisons déontologiques et d'efficacité, le CNFPT,

en constante recherche d'équilibre entre le scientifiquement souhaitable et l'économiquement viable, ne s'engage dans une opération de cette envergure qu'après une étude d'opportunité validée par ses instances décisionnelles.

#### Une démarche d'inventaire : la perception de l'activité réelle

Cette étape de reconstitution suppose une écoute attentive des professionnels qui exercent le métier et sa conduite. Ce prélèvement d'informations s'est fait par des entretiens individuels, ouverts, centrés et descriptifs. Ces entretiens individuels ont été réalisés auprès de 50 bibliothécaires selon un échantillonnage composé de bibliothèques de taille, de nature, de contexte diversifiés. L'âge et l'ancienneté des personnes interrogées couvraient également une amplitude large. Il s'agissait ainsi d'obtenir des informations qualitatives précises sur la nature de l'activité et la façon de la conduire. Chacune des activités a été examinée en trois dimensions (sa préparation, sa conduite, son contrôle) et autour de quatre axes (relationnel, démographique, stratégique et technique).

La reconstitution de l'activité doit déjouer plusieurs écueils. Le titulaire du poste a une propension à rationaliser son activité pour la rendre plus intelligible à son interlocuteur. Cette tendance fréquente est inductrice de distorsion dans la représentation de son activité réelle. Les formules très générales comme « organiser », « gérer », informant peu de l'objet qu'il convient d'organiser, de gérer constituent des impasses pour l'analyse. Une majorité de professionnels s'informent, organisent, gèrent, décident. Ces processus s'appliquent à des objets, des intensités, des niveaux différents renvoyant à des natures d'activités non comparables et donc mobilisant des compétences assez éloignées.

Une expérience soutenue dans la conduite de certaines activités pro-

#### Composition du groupe prospectif

Selon la démarche employée par le CNFPT, ceux qui exercent et prescrivent l'emploi sont seuls habilités à le définir, le CNFPT étant garant de la méthode. Après les entretiens menés sur le terrain auprès d'un échantillon de professionnels, ce groupe d'experts a été chargé de dresser le profil des bibliothécaires et directeurs de bibliothèque de demain pour donner à la formation professionnelle sa nécessaire dimension prospective.

**Dominique Arot** (Conseil supérieur des bibliothèques)  
**Raymond Béard** (Enssib)  
**Bertrand Calenge** (BM Lyon)  
**Thierry Delcourt** (BMVR Troyes)  
**Pierre-Yves Duchemin** (BnF)  
**Jean-Luc Gautier-Gentès** (Inspection générale des bibliothèques)  
**Thierry Giappiconi** (BM Fresnes)  
**Aline Girard-Billon** (Ville de Paris)  
**Hélène Jacobsen** (DLL)  
**Alain Jacquesson** (BPU Genève)  
**Norbert Nourian** (IEP Aix-en-Provence)  
**Claire Vayssade** (BnF)  
**Jean-Pierre Zanetti** (BM Tourcoing)  
 Animation : **Alain Scrève** (CNFPT)

voque par ailleurs chez le titulaire du poste une forme d'automatisation pouvant l'amener à occulter des pans entiers d'activités, notamment parmi celles qui mobilisent des compétences primordiales. Certains sujets peuvent être enclins à se référer davantage à la norme prescrite qu'à la description du travail réel. Dans ce dernier cas, les informations se recourent avec la vision normative que peut en avoir le supérieur hiérarchique.

Pour pallier la taille de l'échantillonnage, plus significatif que représentatif, et contourner les risques de distorsion cités, des explorations complémentaires ont été conduites pour établir des arbitrages notamment pour le développement des ressources documentaires et la constitution (harmonisation) des catalogues.

#### Une démarche prospective : la définition de l'activité future

Plusieurs méthodes d'analyse du travail coexistent (APEC - Agence pour l'emploi des cadres, ANACT - Agence nationale pour l'améliora-

tion des conditions de travail, ADAC, celle du CEREQ - Centre d'études et de recherches sur les emplois et les qualifications, celle de l'observatoire des métiers développée par Renault). Si certaines d'entre elles s'adaptent mieux à des objectifs de gestion ou de classification des emplois, la méthode ADAC empruntée ici est particulièrement adaptée à des finalités de développement des compétences.

Une vision prospective s'impose pour le CNFPT pour au moins deux raisons :

- *pour répondre à sa mission emploi.* Cette approche prospective comporte des aspects numériques et statistiques<sup>4</sup> mais aussi qualitatifs ; l'établissement mène des investigations sur les futurs possibles au sein de la fonction publique territoriale, avec les acteurs institutionnels, et au sein des branches professionnelles avec les employeurs et les professionnels pour définir les compétences stratégiques pour demain et après-demain.

- *pour exercer sa mission formation.* Dans tous les cas, le paramétrage de la formation vise la réduction d'un écart entre deux séries de données (compétences acquises et requises ou compétences actuelles et futures). La démarche d'inventaire implique donc une seconde démarche nécessairement prospective (définition d'un prescrit et/ou d'un futur dans un environnement caractérisé par une extrême mouvance). Construire la formation professionnelle en se fondant exclusivement sur les pratiques professionnelles les plus répandues constitue le moyen le plus sûr d'apparaître comme le vecteur de la routine que la formation a précisément pour mission d'éradiquer.

Le CNFPT a résolument placé la dimension prospective à la confluence de ses deux missions : emploi et formation.

4. L'établissement a produit des projections à vingt ans pour l'évaluation des besoins en effectifs et ce pour toutes les branches professionnelles de la FPT.

Dans ce chantier concernant la lecture publique, un groupe a exploré les données de l'environnement susceptibles d'influer sur l'emploi et ses composantes en termes de distribution des activités et des compétences. Ce groupe était composé de représentants institutionnels pour

**Construire la formation professionnelle en se fondant exclusivement sur les pratiques professionnelles les plus répandues constitue le moyen le plus sûr d'apparaître comme le vecteur de la routine que la formation a précisément pour mission d'éradiquer**

leur vision grand angle de la profession et pour leurs contributions en matière d'analyse ou d'évaluation (Inspection générale des bibliothèques, Conseil supérieur des bibliothèques, Direction du livre et de la lecture), d'experts connus et reconnus par la profession pour leurs

publications, de directeurs de bibliothèque, de représentants de la fonction publique territoriale, de la fonction publique de l'État et de la ville de Paris.

Le résultat des travaux conduits avec ce groupe prospectif est concrétisé par un référentiel d'activités et de compétences. Un profil des bibliothécaires et directeurs est défini, tenant compte des évolutions dictées par les mutations de la société, le mouvement d'intercommunalité, les opportunités techniques et les transformations du monde du travail.

#### *La hiérarchie des activités et l'induction des compétences*

Cet article ne vise pas la présentation exhaustive des résultats disponibles sur le site du CNFPT et ceux de ses partenaires. On n'en présente ici, à travers le développement des ressources documentaires, qu'une illustration permettant ainsi de visualiser cette logique de continuum d'activités. L'activité concernée est décomposée en un ensemble de sous-activités concourant à une même finalité selon une démarche chronologique ou ergonomique (voir encadré).

Le référentiel d'activités établit ensuite une hiérarchie entre activités principales et périphériques. Les premières traduisent l'intelligence du métier, à savoir, ici, le développement des ressources documentaires, l'identification de ces ressources et la médiation entre celles-ci et les publics.

L'inférence des compétences est illustrée à partir de la même activité

#### **Activité 1 : développement des ressources documentaires**

- 1.1 Analyse des besoins de la population à desservir au regard des missions de la bibliothèque et des orientations de la collectivité.
- 1.2 Élaboration d'un projet documentaire spécialisé en cohérence avec le plan de développement de l'établissement.
- 1.3 Sélection de ressources documentaires de toute nature incluant les ressources électroniques (veille documentaire à partir de l'offre éditoriale).
- 1.4 Conservation et/ou élimination des ressources documentaires.
- 1.5 Évaluation de la qualité de la collection et ajustement aux besoins des usagers.

de développement des ressources documentaires (voir encadré). La méthode consiste à émettre des hypothèses sur les ressources permettant la mise en œuvre de l'activité concernée, puis à les vérifier.

Les deux cadrans de gauche identifient les savoirs formalisés favorisant la compréhension du sens de l'action, et les procédures qui en guident l'exécution. Les connaissances sont composées de savoirs théoriques qui donnent à connaître les lois de l'existence, de constitution et de fonctionnement du réel. La meilleure illustration réside dans les savoirs disciplinaires qui ont une valeur prédictive. Ce premier cadran englobe également les connaissances stables, lesquelles présentent une valeur explicative. L'acquisition des connaissances suppose un éloignement de l'action (particulièrement pour les savoirs disciplinaires). Manipulant des objets abstraits et symboliques, ce savoir ne s'investit dans l'action que par l'intermédiaire du savoir procédural. Le savoir procédural est un mode opératoire visant la réalisation de l'activité et l'obtention d'un résultat pratique. Il s'agit de règles méthodologiques forgées par d'autres ou par l'individu lui-même pour assurer la réussite de l'action. Le savoir procédural est élaboré à partir des connaissances théoriques et constitue l'intermédiaire pour investir ces dernières dans l'action.

Les deux cadrans de droite énoncent les savoirs de l'action qui permettent un déroulement harmonieux de l'activité. Le savoir pratique (ou issu de l'expérience) résulte de l'action, de ses aléas, de ses succès, de ses échecs. Acquis empiriquement et par tâtonnements, il est à la fois long à acquérir et difficile à analyser. Assez proche du précédent, le savoir-faire est un répertoire d'actes forgé par la familiarisation avec l'action. Il désigne la maîtrise des gestes singuliers d'une pratique et manifeste la possibilité de produire des actes avec adresse et dextérité. Contrairement aux savoirs formalisés, ces savoirs en actes nécessitent pour leur apprentissage une

Distribution des compétences de l'activité 1 des bibliothécaires : développement des ressources documentaires	
SAVOIRS FORMALISÉS	SAVOIRS DE L'ACTION
<p><b>Connaissances</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fonds existants.</li> <li>Caractéristiques du territoire et de la population à desservir.</li> <li>Besoins de la population à desservir au regard des missions, choix et priorités de la bibliothèque.</li> <li>Orientations et objectifs documentaires : pourquoi et pour qui, sous quelle forme et à quel niveau, à quel coût ?</li> <li>Fondamentaux du domaine de spécialité (histoire, champ et problématiques intellectuelles du ou des domaines concernés).</li> <li>Offre documentaire, édition courante, circuits de recherche de documents épuisés.</li> </ul>	<p><b>Expérience</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pratiques d'acquisition dans le domaine.</li> <li>Environnement institutionnel (opportunités d'aides au développement des ressources documentaires).</li> </ul>
<p><b>Procédures</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Outil de référence et de dialogue (protocole, charte d'acquisition, etc.) établissant les buts et les règles de la politique d'acquisition, de production, d'élimination et de conservation de la bibliothèque.</li> <li>Outils d'acquisition et de sélection (y compris en ligne).</li> <li>Méthode d'analyse des coûts et de programmation budgétaire.</li> <li>Droit de l'information, de la propriété intellectuelle, de la domanialité publique et de l'achat public.</li> <li>Champ et organisation des domaines du savoir et de la création.</li> <li>Normes et réglementation concernant la conservation des documents.</li> </ul>	<p><b>Savoir-faire</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluer un document, avant acquisition, au regard de l'existant et des objectifs de développement documentaire.</li> <li>Définir des objectifs de contenus appropriés aux buts et publics visés.</li> <li>Exploiter les sources bibliographiques et des réseaux d'acquisition et l'offre éditoriale tous supports.</li> <li>Recourir aux bases de données spécialisées.</li> <li>Fixer des critères de conservation ou d'élimination des documents en cohérence avec le PDC.</li> <li>Rendre compte des options développées dans les domaines documentaires d'affectation.</li> </ul>

proximité de l'action elle-même.

L'approche utilisée se distingue par sa capacité à définir la nature et l'intensité des compétences requises tandis que certaines méthodes se limitent à ajouter le mot « savoir » devant une activité pour tenter vainement une déclinaison en compétences. Les interminables répertoires de « savoir-être » tentant de colmater l'absence de références précises en matière de prescription ont été gommés ici. Ces « savoir-être » alimentent l'idée de la « vocation quasiment génétique » à exercer tel métier. Confusionnelle et dangereuse, cette

croyance ne résiste ni aux démonstrations scientifiques ni aux théories de l'apprentissage.

### La validation des informations avant et après traitement

La validation des matériaux servant à l'analyse est primordiale pour garantir la qualité des résultats. Elle prévient le risque de distorsion entre l'activité réelle et la représentation qui peut en être faite au stade du diagnostic. Elle évite de se tromper de solution en poursuivant les investigations sur des bases éventuellement

erronées lors de l'établissement du différentiel d'activités et de compétences. Ce différentiel est lui-même soumis à validation auprès de représentants des échantillons utilisés pour le prélèvement de l'activité. Ces validations permettent d'opérer des pondérations.

Un groupe métier, composé de représentants des bibliothèques participant à cette élaboration, a été constitué à cet effet. Deux autres validations ont été opérées. La tenue du congrès national de l'ABF à Troyes, en juin 2002, a offert une occasion de présenter les référentiels aux professionnels en même temps qu'elle a favorisé le débat avec leurs associations. Cette présentation et ce dialogue avec un grand nombre de professionnels ont également permis de pallier les effets d'un échantillon initial réduit.

La seconde étape de cette validation, plus institutionnelle, fut la présentation des référentiels et des cycles « bibliothécaire » et « directeur » devant le Conseil national d'orientation du CNFPT en novembre 2002. Cette instance, composée paritairément d'élus et de représentants professionnels, est placée auprès du Conseil d'administration et a pour mission essentielle de débattre et de définir les orientations et priorités en matière de formation professionnelle pour les proposer ensuite au Conseil d'administration. Les présentations devant la communauté professionnelle garantissent une justesse de l'analyse, les validations par les instances du CNFPT apportent une légitimité à l'étude et vont autoriser le déploiement d'actions concrètes, d'autant que la démarche situe clairement les métiers dans leurs missions de service public, que les méthodes utilisées s'inscrivent dans les procédures arrêtées pour l'ensemble du CNFPT (méthodes d'ingénierie en usage au CNFPT, écoute réelle de ceux qui exercent et prescrivent l'emploi) et que les travaux répondent à des orientations clairement définies en amont.

### La confrontation avec la situation actuelle

Des cibles de compétences sont établies par différence entre les compétences requises et celles dont le travail d'inventaire a démontré qu'elles étaient communément acquises.

#### Premier cas : les bibliothécaires

Pour les bibliothécaires, le différentiel observé concerne la perception du cœur du métier, d'une part, et la dénomination des activités, d'autre part.

- Les activités primordiales du cœur du métier sont perçues différemment : dans l'imbrication des acquisitions et du traitement de type catalogage (travail réel), le traitement, rarement rationalisé, prédomine. Aujourd'hui, selon le groupe prospectif, le catalogage ne doit plus être une activité surdéterminante, l'objectif étant d'harmoniser les catalogues et non de faire du catalogage local. L'activité de traitement se déplace nettement vers un souci d'identification de ressources multiformes non nécessairement possédées par la bibliothèque. L'offre proposée par les réservoirs bibliographiques doit permettre aux collectivités territoriales de faire l'économie du traitement documentaire traditionnel, favorisant ainsi la mise en réseau.

Dans la vision prospective du métier comme dans plusieurs organisations déjà en place, l'intelligence du métier se dessine dans la combinaison des activités d'acquisitions (constitution d'un projet documentaire cohérent) et de médiation humaine. Ce schéma suppose la maîtrise des contenus documentaires et la capacité à identifier et comprendre les besoins des publics. Dès lors, l'appréciation de la finalité du métier est très rigoureusement différente. Cela exige par ailleurs l'abandon des spécialités par supports à la faveur de spécialités documentaires.

Le déclin des activités de catalogage favorise le redéploiement des

compétences vers la qualité des collections, l'accueil et le conseil auprès du public.

- La dénomination des activités et leur processus diffèrent entre les titulaires et le groupe prospectif : on peut en déduire soit des problèmes particuliers dans la conduite de certaines opérations, soit des différences fondamentales de conception. Les divergences sont sensibles dans les phases de préparation et de contrôle des actions.

- Le développement des ressources documentaires ne semble pas poser sur des orientations précises, ni répondre à un projet raisonné. L'analyse des besoins de la population à desservir est rarement décrite et les opérations de sélection sont fréquemment induites par l'offre éditoriale. L'évaluation de l'offre documentaire au regard de ses vocations relève rarement d'une démarche organisée.
- La médiation humaine se résume parfois à des formalités (inscriptions, prêt). Lorsqu'elle est plus développée, ses finalités et son périmètre sont confus. La culture de service n'apparaît pas solidement ancrée dans le cœur du métier. En l'absence de références précises en amont, l'évaluation de cette activité n'est pas possible.
- L'animation autour du savoir est décrite à travers l'organisation d'expositions et d'événements culturels. Animer les espaces y apparaît comme une finalité plus présente que l'organisation du débat autour du savoir.

Le traitement et le signalement des documents n'intègrent pas toujours les opportunités signalées plus haut.

#### Second cas : les directeurs de bibliothèque

Pour les directeurs, le différentiel induit également un ré-agencement des activités au sein du cœur de métier. Trois points sont à souligner.

- D'une part, il faut prendre acte de la présence d'activités primordiales

au sein du cœur de métier : la définition d'orientations, à partir des données sociologiques du territoire, participe à la fonction d'aide à la décision de l'autorité territoriale. En soi, cette fonction pourrait apparaître comme non spécifique pour le directeur de bibliothèque. Plusieurs raisons conduisent à se détourner de cette fausse évidence :

- La finalité d'accès aux connaissances comporte des enjeux cruciaux de société.
- Le directeur de bibliothèque porte la responsabilité intellectuelle du projet documentaire.
- Le métier constitue une spécialisation de celui de bibliothécaire.
- L'exercice du métier repose sur un solide corpus de connaissances théoriques.
- Le développement du contexte de concurrence induit un risque de marchandisation du savoir.

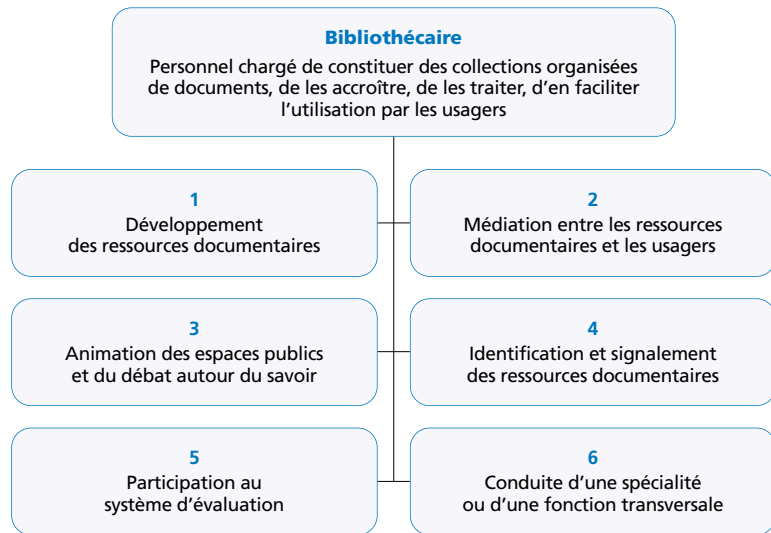
Le pilotage des orientations documentaires et de service ne peut, pour les mêmes raisons, être opéré par un manager non bibliothécaire.

- D'autre part, la fonction managériale doit trouver sa place dans l'exercice du métier. De nombreux directeurs affichent une réelle difficulté à concilier le métier de bibliothécaire et la fonction managériale. La seconde n'a de sens qu'au regard de la finalité même du métier (définir, concevoir et conduire un projet d'établissement en lien avec les missions de la bibliothèque, les orientations de l'employeur et le contexte socio-économique). Le management ne peut être déconnecté de ses finalités contextualisées. Aussi, s'agit-il moins de superposer une fonction managériale au métier de bibliothécaire que d'intégrer la première au cœur du second.

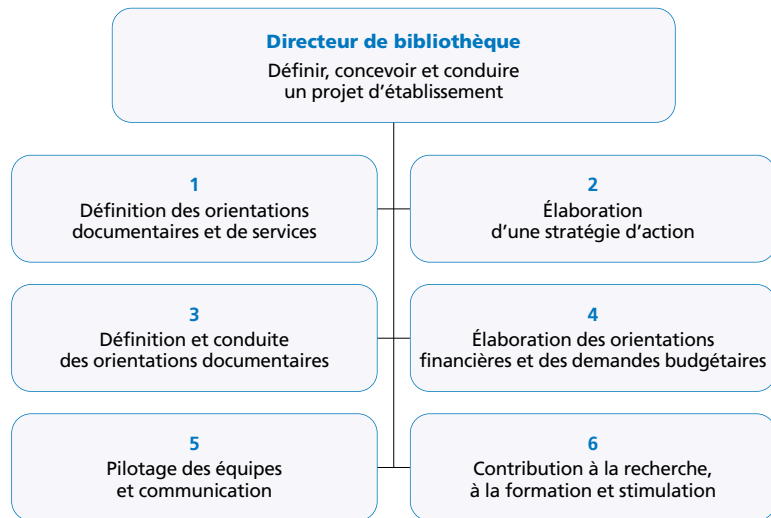
- Enfin, dans ce contexte, il faut rappeler la logique du schéma d'activités visées (le travail prescrit) :

- Le travail prescrit s'inscrit dans un continuum d'activités (concevoir, programmer, conduire et évaluer). La fonction managériale est entièrement intégrée aux missions et fina-

**Schéma 1. Distribution des activités des bibliothécaires**  
(Présentation schématique : chaque regroupement d'activités est en fait décomposé)



**Schéma 2. Distribution des activités des directeurs de bibliothèque**



lités d'une bibliothèque et prend en compte les principes du management public.

- La proposition répond aux difficultés croissantes à identifier les missions, les buts et les objectifs dans un environnement mouvant.
- Les évolutions des technologies

de l'information sont situées dans leurs valeurs d'usage, et les exigences de modernisation de la fonction publique territoriale trouvent ici des réponses concrètes (qualité, évaluation des performances et de l'impact social).



## Quels usages de ces travaux ?

Les travaux produits, référentiels d'activités et de compétences, vont permettre des usages multiples après la décision du CA.

### Des référentiels d'emplois

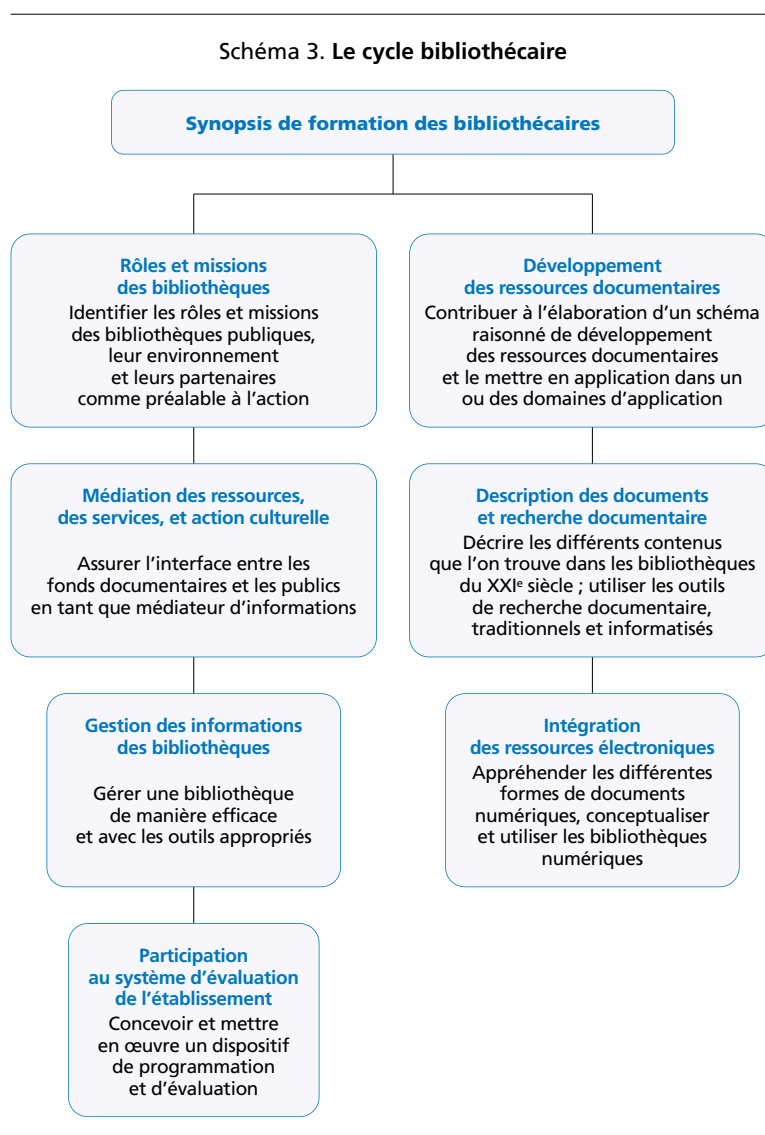
Pour les collectivités employeurs et leurs services de ressources humaines, cette description des emplois servira de guide et de repère pour les stratégies de recrutement, de mobilité, de gestion prévisionnelle des emplois. Ce travail, effectué à l'échelle de la branche professionnelle, pourra être affiné et ajusté à l'échelon local par les collectivités désireuses de s'inscrire dans une démarche métier.

Pour le grand public, les référentiels vont apporter une lisibilité de ce que sont les métiers, de ce qu'on y fait, pourquoi et pour qui, et constituer un outil d'orientation pour les jeunes générations. Ce qui est essentiel ici, c'est que la définition des métiers ait été élaborée, non pas par le CNFPT seul, mais avec l'ensemble des acteurs professionnels. Cette collaboration garantit une crédibilité et une justesse dans la définition objective du métier. Il était du devoir de la profession comme du CNFPT d'offrir aux jeunes générations une vision claire du métier afin de prévenir les erreurs d'orientation, lesquelles résultent la plupart du temps de représentations erronées des métiers. Cette nécessité se trouve renforcée par la massification des recrutements prévisibles dans les prochaines années.

Pour le CNFPT, enfin, la connaissance fine des emplois, des activités et compétences requises pour servir les politiques publiques et, au final, l'usager citoyen, constitue un socle pour la conduite de ses missions.

### Des référentiels d'activités et de compétences

Les référentiels d'emplois sont complétés par des référentiels d'acti-



vités et de compétences. Ils sont prioritairement conçus pour le développement de ces compétences, ce qui n'exclut pas d'autres usages par les employeurs et professionnels tout autant acteurs sur le champ du management des compétences.

La formation se nourrit de l'emploi et lui apporte une valeur ajoutée en s'inscrivant sur les axes structurants du métier d'une part, en accompagnant son évolution, d'autre part. Cela supposait qu'une phase d'observation et d'analyse des emplois précède la diffusion d'une offre susceptible d'accompagner les métiers dans leur logique de développement.

Cette étape d'écoute des professionnels et de leurs employeurs, cette phase d'analyse des activités et des compétences présentent trois intérêts majeurs : comprendre la réalité des besoins de formation professionnelle de manière plus pertinente qu'avec un recensement dont la propension est de dupliquer sans fin des pratiques existantes ; substituer des réponses raisonnées aux formations préfabriquées ou préexistantes qui voudraient définir la réalité des emplois et de leurs évolutions tendancielles ; ajuster les modes d'apprentissage à l'intensité et surtout à la nature des compétences déficitaires.

## Deux cycles de formation professionnelle seront expérimentés dès 2003

Les deux cycles présentés ici sous une forme schématique (synopsis de formation) font chacun l'objet d'un cahier des charges très détaillé. Chaque module de formation mentionne, outre ses objectifs et contenus, des préconisations pour les méthodes pédagogiques et des modalités pour la mesure des acquis en formation. Chaque cycle affiche les conditions d'accès et les modalités de reconnaissance d'acquis en amont, ce qui permet soit un déroulement linéaire soit un usage au juste nécessaire. La validation des modules et la présentation des productions par le stagiaire (notamment un rapport final) permettront la délivrance d'un certificat de formation attestant de l'acquisition par le stagiaire des connaissances et savoir-faire mentionnés. Le CNFPT entend actuellement des démarches auprès des ministères, pour l'obtention d'une homologation des cycles de formation professionnelle produits sur ces schémas.

Le cycle « bibliothécaire » (schéma 3) est décomposé en cinq modules pour une durée de 48 jours. Ces 48 jours n'incluent pas les spécialisations qui feront l'objet d'un traitement complémentaire. Ce cycle sera prioritairement proposé aux lauréats du concours de bibliothécaire dont la liste d'aptitude paraîtra en juin 2003. La mise en œuvre en sera confiée aux Enact en collaboration avec l'Enssib.

Le cycle « directeur » (schéma 4), conçu comme une spécialisation du métier de bibliothécaire, sera également diffusé en 2003. Composé de huit modules pour une durée totale de 38 jours, il répond aux mêmes caractéristiques que le cycle de bibliothécaire. Les prérequis exigés à l'entrée correspondent aux connaissances et savoir-faire visés par le cycle « bibliothécaire ».

Au-delà de la production de ces cycles de formation professionnelle,

Schéma 4. Le cycle directeur de bibliothèque



les travaux engagés permettront un recentrage de l'offre de formation professionnelle du secteur lecture publique en 2004. La programmation des délégations régionales repose sur la combinaison d'une double approche : une logique de métier (structuration de l'offre au regard des axes structurants des métiers et de leur dynamique d'évolution) et une logique fondée sur les territoires (ajustement de l'offre au regard des caractéristiques locales). Ces travaux permettront d'objectiver la part de l'offre répondant à la logique métier pour un meilleur maillage du territoire.

Le pôle « lecture publique et réseaux documentaires » va prochainement engager une démarche similaire pour les opérateurs de bibliothèques (catégorie C) et certains métiers périphériques tels que les documentalistes. Les travaux engagés pour les bibliothécaires se poursuivront par la déclinaison des spécialisations documentaires et fonctionnelles (le cycle « directeur » constitue la première illustration de ces spécialisations fonctionnelles).

Novembre 2002