

Inspection générale des Bibliothèques

L'avenir du réseau des Centres régionaux de formation aux carrières des bibliothèques (CRFCB)

Rapport à

Madame la ministre de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation

Monsieur le ministre de la culture



LISTE DES DESTINATAIRES

MADAME LA MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR, DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION

- Monsieur Philippe BAPTISTE, directeur de cabinet
- Monsieur Nicolas CASTOLDI, directeur-adjoint de cabinet

MONSIEUR LE MINISTRE DE LA CULTURE

- Madame Lucie MUNIESA, directrice de cabinet
- Monsieur Matthias GROLIER, conseiller en charge des affaires internationales, de la langue française, de la francophonie, du livre et de la lecture
- Madame Déborah MÜNZER, conseillère en charge de l'action territoriale, de l'éducation artistique et culturelle, de l'enseignement supérieur et de la recherche

ENVOIS ULTÉRIEURS PROPOSÉS :

Monsieur Alain ABÉCASSIS, chef de service de la coordination et de la stratégie de l'enseignement supérieur et de la recherche

Monsieur Benoît FORÊT, sous-directeur du pilotage stratégique et des territoires

Monsieur Martin ADJARI, directeur générale des médias et des industries culturelles

Monsieur Nicolas GEORGES, directeur du service du livre et de la lecture

Monsieur Jean-Richard CYTERMAN, chef du service de l'inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche

Madame Caroline PASCAL, doyenne de l'inspection générale de l'éducation nationale

Mesdames ou messieurs les présidents des universités ou groupements d'établissements de rattachement des centres régionaux de formation aux carrières des bibliothèques

**L'avenir du réseau des Centres régionaux
de formation aux carrières des bibliothèques (CRFCB)**

Février 2019

Benoît LECOQ
Doyen de l'inspection générale des
bibliothèques

Pierre-Yves CACHARD
Inspecteur général des bibliothèques

Avec le concours de
Thierry GROGNET
Inspecteur général des bibliothèques

SOMMAIRE

Synthèse.....	11
Introduction	15
1. Méthodologie.....	20
2. Rappel sur les missions des centres de formation aux carrières des bibliothèques .	21
3. La constitution et le développement du réseau des CRFCB	23
4. Le contexte du rapport : les recommandations du groupe de travail de 2011	27
5. Le positionnement des CRFB.....	29
5.1. Localisation et rayonnement des CRFCB	29
5.2. Le statut des CRFCB dans les établissements de rattachement : un modèle impossible ?.....	31
5.3. La place des CRFCB dans la gouvernance de leurs établissements de rattachement ..	36
5.4. Le réseau des CRFCB : entre souplesse et fragilité	37
5.5. L'impact de la réforme territoriale : une nécessaire adaptation à la marge	39
5.5.1. Evolution de la couverture du territoire	39
5.5.2. Les défis géographiques des CRFCB.....	42
6. Les moyens du réseau	45
6.1. Moyens financiers	45
6.1.1. Recettes	45
6.1.2. Dépenses	52
6.1.3. Politique tarifaire.....	57
6.2. Ressources humaines.....	61
6.3. Locaux et équipements.....	65
7. La construction et l'évaluation de l'offre de formation.....	69
8. L'activité pédagogique des centres	72
8.1. Répartition des formations dispensées	74

8.2.	Typologie des personnels formés	75
8.3.	Typologie des intervenants.....	79
8.4.	Formation à distance et innovations pédagogiques.....	81
9.	Coopérations et partenariats des CRFCB	85
9.1.	L'association des directrices et directeurs de CRFCB (ADCRFCB) : un levier de coopération au sein du réseau.....	85
9.2.	Partenariats externes.....	86
9.2.1.	<i>Les partenariats avec l'Enssib</i>	87
9.2.2.	<i>Partenariats avec la BnF</i>	89
9.2.3.	<i>Partenariats avec les URFIST</i>	90
9.2.4.	<i>Partenariats avec l'école nationale des Chartes</i>	90
9.2.5.	<i>Partenariats avec l'ABES</i>	91
9.2.6.	<i>Partenariats avec les universités et les regroupements d'établissements d'enseignement supérieur</i>	91
9.2.7.	<i>Partenariats avec le CNFPT et l'INET</i>	92
9.2.8.	<i>Partenariats avec les collectivités territoriales et les structures régionales pour le livre</i>	94
9.2.9.	<i>Partenariats avec les associations professionnelles</i>	95
9.2.10.	<i>Autres partenariats signalés</i>	96
9.3.	Partenariats internes	97
9.3.1.	<i>Partenariats avec les UFR, instituts et départements</i>	97
9.3.2.	<i>Partenariats avec des services</i>	98
9.3.3.	<i>Un cas particulier : les URFIST locaux</i>	99
10.	Perspectives et recommandations	101
10.1.	Un réseau adapté aux nouveaux découpages territoriaux pour faciliter sa visibilité et le dialogue avec les services et collectivités financeurs.....	101
10.2.	Une organisation consolidée et confortée dans ses missions prioritaires : du modèle associatif au Groupement d'Intérêt Public ?	104
10.3.	Un positionnement mieux articulé avec les missions des services : l'ingénierie de formation	105
10.4.	Des coopérations renforcées avec l'ensemble des acteurs de la FTLV : vers un observatoire des métiers de la documentation ?.....	106
10.5.	Un dialogue rénové pour la construction des plans de formation des établissements.....	107
10.6.	Un plan d'action et des moyens spécifiques en faveur du développement des formations hybrides et à distance	108

10.7. Des espaces rénovés et adaptés pour favoriser l'apprentissage et l'expérimentation de nouveaux formats pédagogiques	109
10.8. Des enjeux à souligner : la gestion des compétences individuelles et collectives dans le contexte de la réforme de la formation professionnelle	109
11. 20 recommandations pour le réseau des CRFCB.....	112
11.1. Clarifier le positionnement et améliorer la visibilité des CRFCB	112
11.2. Développer la dimension prospective des activités des CRFCB	115
11.3. Adapter la pédagogie aux transformations des territoires et aux évolutions des publics	116
Conclusion.....	119
Annexes	121

Synthèse

Les CRFCB ont pour mission d'organiser les préparations aux concours et aux examens professionnels de la filière bibliothèques ou culturelle et de concevoir puis de diffuser un programme annuel de formation continue en direction de l'ensemble des catégories de personnels des bibliothèques de l'enseignement supérieur, ainsi que de la fonction publique territoriale.

Rompant heureusement avec le système internalisé de formation « par les pairs » en œuvre auparavant, la création des CRFCB à la fin des années quatre-vingt a permis d'offrir aux personnels des bibliothèques universitaires et territoriales une formation professionnelle universitaire qualitative, articulée avec les dispositifs nationaux de formation initiale des métiers de la documentation.

Cette vision renouvelée de la formation continue pour la filière bibliothèque a ainsi permis d'accompagner les transformations fortes en œuvre au sein de la lecture publique et universitaire durant cette période, qui ont renouvelé les enjeux de la profession dans toutes ses dimensions : **évolution et massification des publics, augmentation des surfaces, diversification des accès et hybridation des collections**. Ces mutations technologiques, architecturales et sociétales ont affecté les techniques documentaires comme les approches managériales. Elles interrogent aujourd'hui les identités professionnelles. Leurs effets sur les carrières et les compétences sont permanents et continus en lien avec l'accélération des évolutions techniques et les regroupements administratifs et territoriaux opérés.

La mise en application de la Loi Liberté et responsabilité des universités et la multiplication des opérateurs de formation à disposition des agents travaillant en bibliothèques territoriales ont progressivement fragilisé les moyens à disposition de ces centres pour réaliser leurs missions et mener leurs actions tout en modifiant leur périmètre d'intervention.

Un groupe de travail ministériel réuni en 2011, dans le contexte de la suppression des crédits pédagogiques des centres, a cherché à clarifier le positionnement des CRFCB dans le paysage actuel de l'enseignement supérieur. Une nouvelle trajectoire pour les CRFCB a été définie, articulée autour de trois principales recommandations :

- une meilleure inscription de ces structures dans l'organisation et la stratégie de l'enseignement supérieur, avec un nouveau cadre conventionnel tripartite : **conforter la vocation interuniversitaire des CRFCB** ;
- un fonctionnement en réseau inscrit dans une politique nationale **favorisant la coopération et la mutualisation avec l'ensemble des acteurs de la formation de la filière bibliothèque et les dispositifs de formation à distance** ;
- un renouvellement de la coopération avec le ministère de la Culture et les délégations régionales du CNFPT pour consolider et développer la mixité des publics apprenants et la mobilité des agents entre les deux fonctions publiques : **renforcer la vocation interministérielle de ces services**.

L'enquête réalisée en 2017 sur l'ensemble des moyens et des activités de ces centres permet d'une part de vérifier si cette trajectoire s'est traduite par des actions concrètes favorisant la visibilité et l'efficacité de ce réseau. Ses missions dépassent aujourd'hui le cadre initial de l'appui aux déroulements de carrière des agents pour accompagner l'adaptation nécessaire des compétences aux nouveaux enjeux professionnels des services documentaires. La formation professionnelle continue s'exerce autour de cibles plus larges et opérationnelles : les fonctions managériales (pilotage et évaluation), les collections et l'accueil, en lien avec le développement des services numériques, le renouvellement des espaces et la transformation de la manière d'accueillir et de servir les publics.

Les données collectées sur les activités des centres montrent que le réseau des CRFCB a pris en compte les recommandations de 2011 sur différents aspects de ses actions :

- ce réseau présente des résultats globalement très positifs, eu égard à leurs moyens limités et à la taille des territoires desservis (16 000 heures de formation par an, 13 000 agents formés pour une aide apportée par le MESRI à hauteur de 49 emplois et 649 000 euros de crédits de fonctionnement) ;
- signe du dynamisme des centres, les recettes sur ressources propres ont compensé la disparition de la part pédagogique de la dotation ministérielle et représentent aujourd'hui la part principale du financement des centres (57 % des recettes contre 43 % pour les subventions ministérielles) ;
- le public touché par les actions de formation des centres concerne l'ensemble des corps de la fonction publique d'État, les agents de catégorie A représentant même 20 % des effectifs formés, et s'inscrit dans les deux fonctions publiques (32% des stagiaires relève des collectivités territoriales, mais il faut noter que leur présence est surtout majoritaire dans l'immédiat dans le cadre des journées d'étude organisées) ;
- la coopération au sein du réseau, comme avec les autres acteurs de la formation continue dépendant du MESRI (Enssib, URFIST), s'est fortement développée, autour d'une approche efficace en mode projet.

Il est cependant indéniable que des améliorations doivent être encore apportées sur différentes dimensions des activités des centres :

- **clarifier le positionnement des CRFCB dans leurs établissements, au sein de leur territoire et à un niveau national** : ce rapport préconise notamment de s'attacher à la nature de leurs activités pour positionner les centres dans les organigrammes de leurs établissements, de faire évoluer à la marge la répartition actuelle des CRFCB sur les territoires en lien avec la création des nouvelles régions (ces modifications concernent Media Centre-Ouest et BibliAuvergne). Il propose deux scénarios distincts pour

consolider le réseau des CRFCB dans sa dimension nationale (conforter le fonctionnement associatif ou évoluer vers un GIP associant l'Enssib et les CRFCB) et l'établissement de conventions-cadre clarifiant les relations des CRFCB avec le CNFPT, la BnF, l'ABES et les URFIST ;

- **développer la dimension prospective des activités des CRFCB**, à travers la mise en place d'un observatoire prospectif des qualifications et des compétences et le développement de différentes actions permettant aux centres de jouer pleinement leur rôle d'animateurs de communauté dans une logique d'apprenance des organisations au-delà des apprentissages des agents ;
- **Adapter la pédagogie aux transformations des territoires et des publics** en renforçant les actions de formation à distance et les dispositifs de formation hybrides déjà expérimentés. Mais ceux-ci représentent encore une trop faible part de l'activité pédagogique des CRFCB. Il s'agit d'un défi important car il conditionne la capacité de ces centres à rayonner sur l'ensemble des territoires qu'ils desservent.

Action nationale déconcentrée vers les territoires et articulée autour des enjeux de la formation continue dans la transformation des métiers en bibliothèque, le réseau des CRFCB permet à l'ensemble des établissements et des collectivités de disposer de structures légères, offrant toute la plasticité nécessaire pour accompagner l'évolution de leur environnement administratif, partenarial, mais aussi technologique. Leur statut interuniversitaire et interministériel semble parfaitement adapté aux nouvelles perspectives de la formation professionnelle en lecture publique comme universitaire.

Les effets des regroupements opérés, tant dans le secteur universitaire (regroupements et fusions) qu'au sein des collectivités territoriales (communautés de communes, d'agglomérations et métropoles) justifient plus encore la présence de ce réseau de structures réparties dédiées à la formation tout au long de la vie. Si les recommandations de ce rapport sont nombreuses et engageantes, elles s'appuient dans le même temps sur un certain nombre d'expérimentations menées par certains centres et repérées pour l'attention portée à la qualité des actions dispensées et à l'intensité de la relation avec les établissements bénéficiaires.

Introduction

Inscrite au programme 2016-2017 de l'inspection générale des bibliothèques (IGB), cette étude sur le réseau des centres régionaux de formation aux carrières des bibliothèques (CRFCB) se situe dans la continuité des préoccupations que porte l'IGB à ces structures depuis leur création à la fin des années 1980. En 1995-1996, une première étude sur le sujet avait été confiée à l'IGB, sur la base d'une série de missions effectuées dans ces organismes. En 2000, une seconde étude plus approfondie a été menée, dressant un panorama complet de la situation des CRFCB et de l'évolution de leur fonctionnement¹.

Si aucune étude spécifique n'avait été programmée depuis, les CRFCB sont néanmoins restés dans le champ de vision de l'IGB à la fois par le suivi qu'assurent les inspecteurs sur les centres qui relèvent de leurs zones d'intervention et par le biais d'études transversales où l'action des centres faisait l'objet d'analyses thématiques : on citera ici en particulier le rapport consacré à la formation aux questions patrimoniales dans les bibliothèques et celui sur la formation continue des personnels de la filière bibliothèque de l'État².

Ce dernier rapport (2009) soulignait le dynamisme de l'offre de formation des centres malgré la baisse progressive de la participation financière du ministère de la Culture par l'intermédiaire des directions régionales des affaires culturelles (DRAC). Il adressait plusieurs recommandations dont l'objectif était d'adapter ce réseau au nouveau paysage universitaire et territorial :

- la mise en place d'un groupe de travail³ sur les compétences et les objectifs des CRFCB de façon à engager la mise en conformité du dispositif de la formation continue de la filière bibliothèque de l'État avec la Loi LRU et le passage des établissements universitaires aux responsabilités et compétences élargies (RCE) ;
- une concertation régulière entre les CRFCB et les autres opérateurs de formation en région, notamment les délégations régionales du centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) ;
- le développement du travail en réseau des CRFCB.

Le présent rapport a deux objectifs :

- établir une photographie de l'activité du réseau : vérifier si, et selon quelles modalités, les recommandations de 2009 et 2011 ont été prises en compte par les différents centres régionaux de formation aux carrières des bibliothèques, et interroger la

¹ Cf. : Inspection générale des bibliothèques, *Rapport annuel 2000*, avril 2001, p. 38-54.

² Hélène Richard, *La formation aux questions patrimoniales dans les bibliothèques*, septembre 2010, 78 p. (rapport IGB n° 2010-016) ; Georges Perrin, *La formation des personnels de la filière bibliothèque de l'État*, novembre 2009, 83 p. (rapport IGB n° 2009-016).

³ Ce groupe de travail a été réuni en 2010-2011 à l'initiative de la Mission pour l'information scientifique et technique et le réseau documentaire (MISTRD), et placé sous la présidence de Christine Girard (IGB).

répartition actuelle du réseau dans le contexte de la réforme territoriale (émergence des métropoles, reconfiguration des régions, etc.) ;

- formuler de nouvelles préconisations pour une utilisation efficiente des moyens alloués par le ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (MESRI) et par les établissements ou les services déconcentrés contractants.

Au-delà de cette analyse des forces et faiblesses actuelles de ce réseau, il paraît enfin important de **dessiner de nouvelles perspectives pour les CRFCB**. Ces services qui n'ont a priori pas d'équivalent à l'étranger, ont fait la preuve ces dernières années d'une agilité certaine dans leur capacité à développer leurs activités et leurs partenariats, et à élaborer de nouveaux modèles de financement en local.

Mais leur place face à la reconfiguration des territoires et des établissements d'enseignement supérieur, comme dans l'offre dense des opérateurs de formation continue pour les agents des filières professionnelles des métiers de la documentation conserve une évidente fragilité à divers titres.

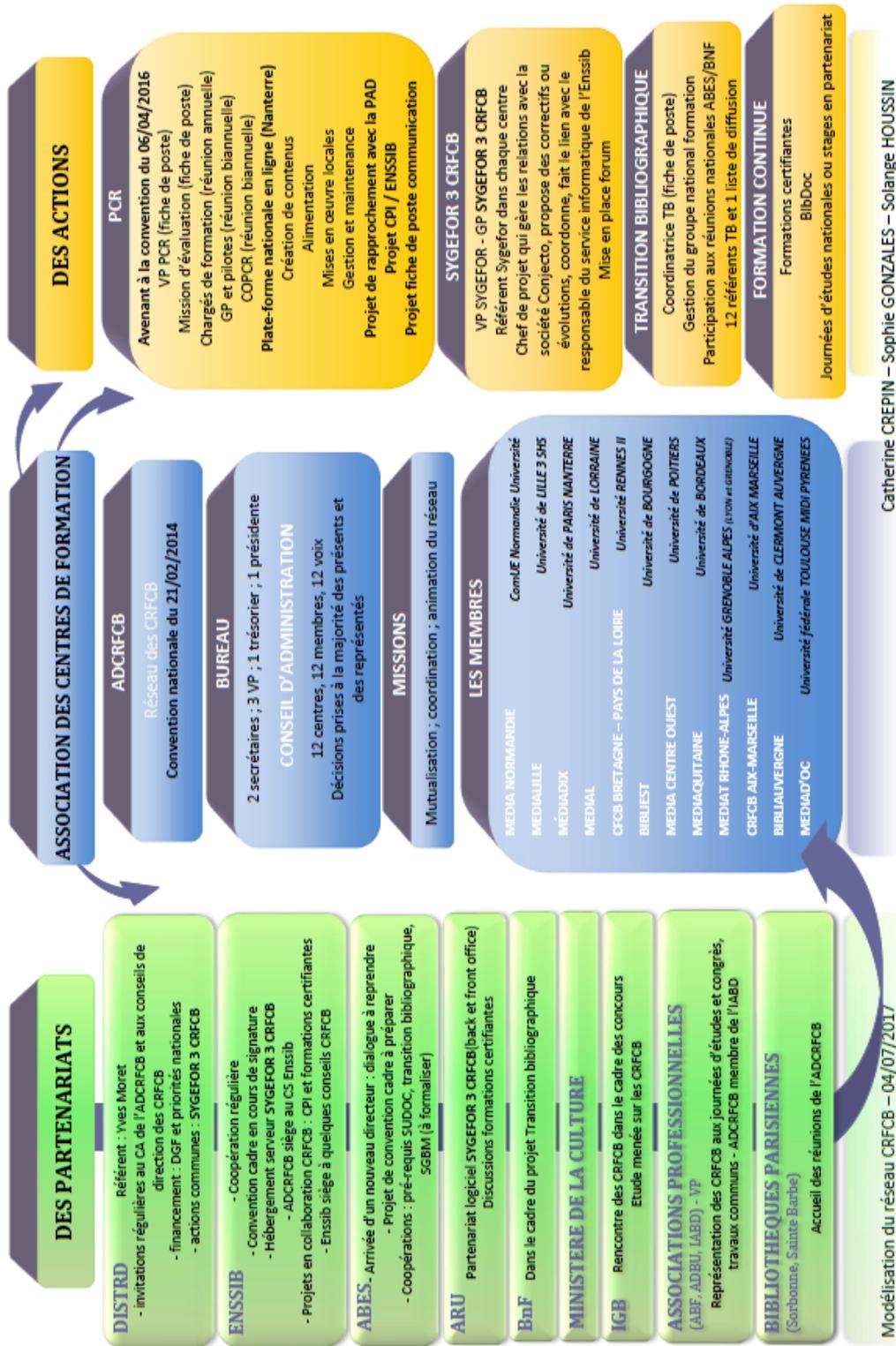
Ce dispositif de structures de formation mutualisée inter-établissements permet cependant au réseau documentaire national de disposer de services déconcentrés en région offrant à l'ensemble des agents exerçant en bibliothèque un service universitaire de formation tout au long de la vie.

Implantation des centres régionaux de formation aux carrières des bibliothèques



Graphique n°1 – Implantation des Centres de formation aux carrières des bibliothèques

LE RESEAU DES CRFCB : CENTRES REGIONAUX DE FORMATION AUX METIERS DES BIBLIOTHEQUES



Graphique n°2 : organisation synthétique des CRFCB (réseau, partenariats, actions)
Source : ADCRFCCB (2017)

CRFCB	Région	Public potentiel ESR Filière bib et ITRF BAP F	Public potentiel Territoriale filière culturelle	Total public potentiel	% Public potentiel ESR	% Public potentiel	Subvention MESRI	% subvention totale MESRI	Subvention MC - DRAC	% subvention totale MC - DRAC	% subvention totale MC - DRAC	Subvention COMUE	Ressources propres	Total recettes	% ressources propres / recettes	Indicateur montant MESRI par agent FPE	Indicateur montant MC par agent FPT	Emplois fléchés	Autres emplois (ressources propres ou plafond étab.)	Total emplois	Indicateur Nombre d'agents FPE par agent CRFCB	Locaux (m2)
Bretagne-Pays de Loire	Bretagne, pays de Loire	354	2 806	3 160	7,0%	11,1%	39 000	6,1%	0	0,0%	0,0%		96 366	135 366	71,2%	110	0	2	4	6	59	326
Méditerranéenne	Nouvelle Aquitaine	249	1 242	1 491	5,0%	5,3%	47 800	7,5%	33 000	15,4%	15,4%		96 766	177 566	54,5%	192	27	7	2	9	28	296
Méditerranéenne	Occitanie	360	2 247	2 607	7,2%	9,2%	63 900	10,0%	6 000	2,8%	2,8%		77 050	146 950	52,4%	178	3	2	2	5	72	180
Méditerranéenne	Ile de France, DOM-TOM	1797	5 214	7 011	35,7%	24,7%	173 780	27,2%	20 000	9,3%	9,3%		340 100	533 880	63,7%	97	4	8	6	14	128	737
Marseille	Provences Alpes-Cote d'Azur	292	1 642	1 934	5,8%	6,8%	54 500	8,5%	0	0,0%	0,0%		18 273	72 773	25,1%	187	0	2	1	3	97	350
Média Lille	Hauts-de-France	360	1 694	2 054	7,2%	7,2%	31 100	4,9%	15 000	7,0%	7,0%		73 342	119 442	61,4%	86	9	3	1	4	90	216
BibliEst	Bourgogne, Franche-Comté	164	768	932	3,3%	3,3%	22 308	3,5%	0	0,0%	0,0%		21 997	44 305	49,6%	136	0	3	0	3	55	52
Média Centre Ouest	Centre Val de Loire	253	1 888	2 141	5,0%	7,6%	37 178	5,8%	12 000	5,6%	5,6%		33 925	83 103	40,8%	147	6	4	0	4	63	242
Média Rhône-Alpes	Rhône-Alpes Auvergne	493	2 468	2 961	9,8%	10,4%	67 500	10,5%	88 000	41,1%	41,1%		223 453	379 953	59,0%	137	36	9	5	14	35	319
Média Normandie	Normandie	156	1 155	1 311	3,1%	4,6%	28 700	4,5%	10 000	4,7%	4,7%	8 140	25 120	71 960	34,9%	184	9	3	1	4	39	200
BibliAuvergne	Rhône-Alpes Auvergne	87	512	599	1,7%	2,1%	32 200	5,0%	11 000	5,1%	5,1%		27 152	70 352	38,6%	370	21	3	1	4	22	80
Média Grand Est	Grand Est	464	1 679	2 143	9,2%	7,5%	42 000	6,6%	19 000	8,9%	8,9%		95 021	156 021	60,9%	91	11	2	2	4	116	100
TOTAL		5 029	23 315	28 344	100,0%	100,0%	639 966	100,0%	214 000	100,0%	100,0%		1 128 565	1 990 671	55,7%			49	25	74		3 098

Tableau n°1 : synthèses des publics, moyens et activités de formation des CRFCB (données 2016)

1. Méthodologie

Ce rapport s'appuie sur une enquête diffusée en 2017 auprès de l'ensemble des centres de formation du réseau, ainsi que sur une analyse comparée des offres de formation à destination des bibliothèques et des agents.

L'enquête s'attache principalement aux dimensions suivantes : les moyens du réseau (recettes, ressources humaines et locaux), le positionnement des centres dans leur zone géographique et les coopérations mises en œuvre, les modalités de construction et d'évaluation de l'offre de formation et enfin leur activité de formation (*supra* page 10 et annexes n° 6 et 7).

Le questionnaire qui a permis ces remontées d'information (annexe n°3) a été élaboré avec un certain nombre de directrices et directeurs du réseau des CRFCB de façon à prendre en compte la complexité et les spécificités de fonctionnement de ces centres en fonction de la diversité des situations observées au sein des établissements ou groupements d'établissements de rattachement.

L'enquête a été complétée par un certain nombre d'entretiens, dont la liste figure en annexe n° 2.

Le rapport est lui-même organisé en trois volets distincts : analyse rétrospective de la constitution de ce réseau, analyse de l'activité et état des partenariats aujourd'hui, perspectives et recommandations.

2. Rappel sur les missions des centres de formation aux carrières des bibliothèques

Les centres régionaux de formation aux carrières des bibliothèques (CRFCB) ont pour **mission prioritaire d'organiser les préparations aux concours et aux examens professionnels de la filière bibliothèques ou culturelle et de concevoir puis de diffuser un programme annuel de formation continue en direction de l'ensemble des catégories de personnels des bibliothèques de l'enseignement supérieur, ainsi que de la fonction publique territoriale.**

En complément de cette mission principale, ces centres, au nombre de douze répartis sur l'ensemble du territoire national, **assurent également un service d'information et d'orientation autour de l'emploi en bibliothèques. Ils contribuent par leur expertise à la réflexion prospective des bibliothèques à travers l'organisation régulière de journées d'études, de conférences, et parfois de voyages d'étude.** Ils favorisent l'égalité d'accès à la formation à travers notamment la mise en œuvre de dispositifs de formation à distance, ou hybrides, associant des formations ou de l'accompagnement en sur place et des modules de formation à distance. **Par leur activité de formation tout au long de la vie, ils accompagnent de façon permanente l'évolution des métiers au sein des bibliothèques d'enseignement supérieur ou de lecture publique.**

Les CRFCB ont une vocation régionale, inter-établissements et interministérielle. Ils sont régis par une convention entre le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (MESRI), l'université ou le groupement d'établissements de rattachement et les services déconcentrés du ministère de la Culture (MC).⁴

Ce réseau participe des dispositifs en charge de la formation toute au long de la vie (FTLV) pour les bibliothèques d'enseignement supérieur et de lecture publique. Au sein des établissements d'enseignement supérieur, il enrichit l'offre de formation professionnelle à destination des BIATSS par des programmes de formation continue prenant en compte les besoins spécifiques de la filière bibliothèque ou culturelle. Dans ce cadre, le CRFCB a la responsabilité du stage national des correspondants de formation des SCD⁵. Il est financé par des crédits de fonctionnement attribués à chacun des CRFCB par le Département de l'Information Scientifique et Technique et du Réseau Documentaire (DISTRD). Jusqu'en 2010, le ministère finançait également les actions pédagogiques des centres.

Il faut souligner le fait qu'**à la différence des services communs de documentation, aucun décret ni arrêté n'a été élaboré afin de préciser les modalités d'organisation de ces centres**, ce qui explique très certainement la diversité des situations régionales et le manque

⁴ Voir annexe n°4

⁵ Mission confiée dans un premier temps au CRFCB d'Aix-Marseille université, puis, à compter de 2013, à Médiat Rhône-Alpes.

de visibilité de nombre des centres au sein des organigrammes de leurs établissements ou groupements d'établissements de rattachement.

3. La constitution et le développement du réseau des CRFCB

L'histoire des Centres régionaux de formation aux carrières des bibliothèques (CRFCB) est relativement récente, remontant à la fin des années quatre-vingt ; elle constitue pour une large part un facteur d'explication de la situation actuelle des douze CRFCB, à tout le moins de leur inégale répartition géographique⁶, et de leur caractère dissemblable. Distinguer des périodes sur un laps de temps d'une trentaine d'années revêtirait un caractère quelque peu artificiel : sans doute la césure la plus marquante correspond-elle à la disparition du Certificat d'aptitude aux fonctions de bibliothécaires (CAFB) en 1994, mais sur la durée, c'est la progressive autonomisation des universités dont le retentissement est le plus profond et continue de se faire sentir.

Un trait invariant caractérise cette brève histoire :

- **la capacité d'adaptation des centres, aux moyens inégaux mais globalement limités, aux évolutions tant administratives que professionnelles⁷.**

La création des CRFCB est marquée par différents constats partagés par la Direction des bibliothèques, Musées, Information scientifique et technique (DBMIST) et la Direction du Livre et de la Lecture (DLL) :

- **La nécessité d'offrir à cette filière une formation professionnelle qualitative et ouverte à l'ensemble des disciplines articulées avec les nouveaux enjeux des bibliothèques, en l'inscrivant dans le champ des enseignements et de la formation continue universitaires**, et en espérant ainsi rompre avec le système de formation internalisée « par les pairs » en œuvre pour le CAFB.
- **L'obligation d'accompagner les transformations fortes en œuvre au sein de la lecture publique et universitaire, au milieu des années quatre-vingt**, avec à la fois le développement quantitatif considérable des effectifs, des équipements et des surfaces dédiées à la lecture, les mutations professionnelles associées à l'informatisation massive des fonctions métiers, et l'effet de la généralisation du libre-accès sur les politiques d'accueil du public et du multimédia dans les collections.

⁶ Il faut noter qu'à cette époque déjà, le positionnement territorial des Centres avait fait l'objet de nombreux arbitrages et abouti à des situations qui ont encore aujourd'hui un impact sur l'activité et le rayonnement inégal des CRFCB sur les différents territoires desservis : le choix de Toulouse contre celui de Montpellier, la localisation de MEDIAL à Nancy plutôt qu'à Strasbourg, celui de Grenoble par rapport à Lyon, de Caen et Poitiers, plutôt que Rouen et Limoges, etc.

⁷ Ainsi, la disparition du CAFB en 1994, ou la suppression de la part pédagogique de la subvention ministérielle en 2011, ont dans un premier temps fragilisé fortement les CRFCB, mais ces situations de crise ont aussi montré la capacité de ces structures légères à adapter dans des délais et avec des moyens contraints, leurs modes de fonctionnement et leur offre.

- **L'adaptation indispensable des structures de formation en région avec les évolutions des compétences des collectivités territoriales nées des grandes Lois de décentralisation, en matière de lecture publique comme de formation professionnelle.** La volonté à l'époque a été de préserver le principe d'une formation initiale et continue commune pour les carrières dans les deux fonctions publiques (État et Territoriale). Ceci amena le ministère de l'Éducation nationale et le ministère de la Culture et de la Communication à concevoir, dans la suite logique des travaux de la commission Pingaud-Barreau, un principe très souple de conventionnement permettant d'intégrer des apports des Régions, des Départements ou du CNFPT.

Avant la création des CRFCB en 1986-88, préexistait un ensemble informel d'une vingtaine de services⁸ de formation professionnelle implantés dans des bibliothèques, le plus souvent universitaires – seules deux bibliothèques municipales en abritaient. Ces structures administrativement fragiles⁹, nées à l'initiative de bibliothécaires, parfois financées pour une part grâce à des subventions de l'École nationale supérieure des bibliothèques (ENSB), avaient pour principale mission la prise en charge des formations destinées au personnel technique des bibliothèques : préparation au concours de sous-bibliothécaire pour l'État et surtout préparation au Certificat d'aptitude aux fonctions de bibliothécaires (CAFB), diplôme professionnel institué par arrêté du 17 septembre 1951 - réformé en 1960 et 1974 - qui servait de formation pré-recrutement ou de formation de spécialisation au personnel professionnel des bibliothèques des collectivités territoriales.

Leur rattachement direct aux bibliothèques avait plusieurs conséquences : une formation entièrement assurée par les « pairs », un programme de formation articulé autour de l'organisation et des activités de la bibliothèque, n'offrant aucune place, ni à la prospective, ni aux approches pluridisciplinaires, et un manque de moyens et de visibilité pour l'ensemble des bénéficiaires possibles de ces formations.

Dès 1982, le rapport « Pingaud-Barreau » préconisait la mise en place de nouvelles structures de formation, avec la création d'Instituts régionaux d'étude de la lecture et des médias (IRELM), faisant appel à l'ensemble des acteurs de la « chaîne du livre », à destination principale mais non exclusive de la lecture publique. Le rapport « Séguin » consacré à la formation (1984) allait dans le même sens d'une limitation à une dizaine du nombre de structures, soumise à une procédure d'agrément, afin de **recentrer l'ENSB sur la formation supérieure (l'école avait aussi la responsabilité nationale du CAFB), et de désenclaver les formations dispensées par les bibliothèques universitaires en les ouvrant à des partenariats locaux plus diversifiés et à des enseignements dispensés par d'autres que les seuls bibliothécaires.**

⁸ Selon les sources consultées : de 26 à 28 en fin de période ; seulement 21 en 1981 (13 en BU, 2 rattachés à un IUT, 2 à une BM, 3 à l'ENSB). En tout cas leurs moyens étaient médiocres : l'ENSB attribuait une dotation de 1 600 francs annuels (1981) pour la prise en charge de la préparation au CAFB.

⁹ Pour ne citer qu'un exemple, Medial, à Nancy, CFCB depuis 1988, avait pour ancêtre un service de formation interne à la bibliothèque universitaire, créé en 1975 en section Droit, avec les moyens correspondants (1,8 ETP dont un emploi de conservateur ; des locaux dédiés dont deux salles de cours).

Les ministères respectivement chargés de la Culture et de la Recherche et de l'Enseignement supérieur lancèrent à cet effet un appel d'offres par lettre-circulaire n° 85-0036 du 28 janvier 1986 adressée aux universités, agences de coopération, collectivités, DRAC, chambres de commerce et d'industrie, ainsi qu'aux structures de formation existantes, pour un dépôt de dossiers fixé au 30 avril suivant, puis repoussé au 15 novembre.

Les objectifs poursuivis étaient triples :

- simplifier et rationaliser l'implantation des structures de formation professionnelle de niveau B (État et collectivités territoriales) en limitant le nombre de centres à dix ou douze, mais de façon à **aboutir à des structures pérennes et renforcées en moyens humains et financiers** ;
- **consolider** ce pan de **la formation professionnelle en adossant le fonctionnement des centres à un conventionnement entre ministères** (Enseignement supérieur et Culture), universités et collectivités territoriales ;
- **renforcer les dites formations en leur offrant un cadre universitaire et un accès à des cursus professionnalisants**, alors en plein essor : diplômes universitaires de technologie (DUT), diplômes d'études universitaires scientifiques et techniques (Deust), diplômes universitaires (DU)¹⁰.

Une autre nouveauté résidait dans l'organisation de la formation continue, ainsi que l'information et l'orientation du public quant aux métiers des bibliothèques, entraînant notamment la mise en place et le développement au sein des centres de fonds documentaires spécialisés.

Au vu des dossiers (dix-huit déposés pour quatorze sites), après échanges nourris avec la DLL et la DBMIST, puis audition par un jury composé de représentants des deux ministères, de l'IGB et de l'ENSB, huit centres (sur neuf prévus) ouvrirent à la rentrée de septembre 1987 : Bordeaux, Lille, Marseille, Caen, Clermont-Ferrand, Grenoble(-Lyon), Poitiers(-Limoges), et Paris-Nanterre (circulaire n° 87-0078 du 17 mars 1987). Si le choix du statut était ouvert (école ou institut ; convention ; service commun universitaire), c'est majoritairement sous le régime d'une convention qu'ouvrirent les nouvelles structures, complétées par une seconde vague de quatre centres en 1988 (Dijon, Nancy, Le Mans puis Rennes et Toulouse).

Dès l'origine, la carte d'implantation, et partant la zone de desserte des CFRCB, était donc inégalement répartie sur le territoire : aucun centre pour les départements et territoires de l'outre-mer, trois couvrant une région ; six, deux régions ; et deux, trois régions. Près de la moitié des agents potentiellement concernés étant à la charge de trois CFRCB (Mediadix, Médiat et le centre de Rennes).

Ce n'est pas l'objet de ce rapport que de retracer de façon exhaustive l'Histoire des CFRCB au-delà de leur contexte de création. Mais il paraît important de **souligner** ici et **d'abord le**

¹⁰ Un objectif pas toujours très bien compris alors par les universitaires, inquiets de voir ainsi émerger dans leurs établissements des formations considérées comme concurrentes de cursus universitaires comme les DUT information-communication, métiers du livre, dans un contexte de débouchés professionnels déjà contraints.

caractère pionnier et raisonné de ces créations et de **rappeler ensuite que les CRFCB ont été installés et accompagnés au départ par les deux ministères concernés**, à travers le bureau de la formation de la DBMIST pour le ministère de l'Éducation nationale, et le bureau de la formation de la DLL pour le ministère de la culture. Leur décision de créer des organismes de formation distincts des bibliothèques et intégrés à des établissements universitaires s'explique pour plusieurs raisons qui demeurent aujourd'hui de pleine actualité :

- **Rompre le lien historique avec les services de documentation pour émanciper et renouveler la formation continue de cette profession** : passer d'une logique dix-neuviémiste et asphyxiante de formation par les pairs à une formation mixte et ouverte assurée par une proportion équilibrée de professionnels et de formateurs extérieurs, et **garantissant par la coopération et la vocation inter établissements de ces structures une égalité de tous les agents travaillant en bibliothèques face à leurs besoins de professionnalisation.**
- **Ancrer la formation professionnelle dispensée dans un cadre et une culture universitaires**, en les reliant ainsi au développement des formations professionnalisantes diplômantes, de l'insertion professionnelle et de la formation continue universitaire.
- **Articuler ces nouveaux acteurs de la formation continue en bibliothèque avec l'ENSB**, recentrée sur la formation des conservateurs et les 2nd et 3^{ème} cycles universitaires, **et le CNFPT naissant** dans le cadre de ses missions autour la formation des agents territoriaux.
- **Elargir**, au-delà du financement des directions centrales, **les moyens alloués à la formation continue en favorisant les conventions avec des organismes tiers** (CNFPT, agences de coopération autour du livre en région, DRAC, etc.)

C'est donc paradoxalement **un principe d'autonomisation et de territorialisation de la formation professionnelle qui a conduit à la création des centres de formation aux carrières des bibliothèques**, une autonomie et un maillage territorial qu'il convient de préserver et conforter car ils sont seuls garants d'un accompagnement efficace et permanent des agents exerçant dans des bibliothèques universitaires ou territoriales face à la transformation continue de la profession et de son environnement.

4. Le contexte du rapport : les recommandations du groupe de travail de 2011

S'appuyant sur le fait que les moyens alloués à la formation professionnelle et continue étaient désormais de la responsabilité des établissements, pour l'ensemble des personnels et des filières, le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche a redéfini en 2011 le périmètre de son soutien financier, en le limitant aux seuls moyens de fonctionnement. L'appui ponctuel aux actions pédagogiques ne concerne plus désormais que des priorités nationales en matière d'évolution de la fonction et des services documentaires.

Pour ce faire, suivant en cela une recommandation de l'IGB¹¹, un groupe de travail sur les Centres régionaux de formation aux carrières des bibliothèques s'est réuni à l'initiative de la mission de l'information scientifique et technique et du réseau documentaire (MISTRD) entre 2010 et 2011 avec pour **principal objectif d'identifier de nouveaux modèles de financement pour les CRFCB et des perspectives de valorisation de ces services au sein des établissements**, dans le contexte de la loi relative aux libertés et aux responsabilités des universités (LRU). Il a également permis d'aborder ces perspectives dans leur relation avec le dispositif de la formation continue de la filière des bibliothèques, l'ensemble des acteurs de ce dispositif étant associé aux travaux du groupe.

Trois recommandations ont été faites et diffusées aux établissements et au réseau des CRFCB :

- S'attacher à une meilleure **inscription de ces structures dans l'organisation et la stratégie de l'enseignement supérieur**. Cela nécessitait de mettre en place un nouveau cadre conventionnel à dimension interuniversitaire, pouvant varier en fonction des situations des sites mais devant refléter leur vocation inter-établissements. Cela imposait également la mise en place de nouveaux dispositifs de financement adaptés au nouveau contexte : les CRFCB étaient invités à généraliser l'utilisation d'une convention cadre permettant le financement de leurs actions pédagogiques à travers une participation financière des établissements desservis, sur la base des effectifs pondérés par la distance, compte tenu de l'éloignement géographique de certains établissements. Enfin, le groupe de travail souhaitait que les CRFCB figurent dans les contrats quinquennaux des universités ou des regroupements d'établissements, et que les formations dispensées soient plus directement en relation avec les axes stratégiques des universités.
- **Développer le fonctionnement en réseau des Centres et inscrire leurs actions dans une politique nationale**, pour une plus large coopération entre CRFCB, mais aussi avec les autres acteurs de la formation continue de la filière bibliothèque (Enssib et URFIST pour le seul périmètre du MESR). L'objectif était d'améliorer par ces partenariats et coopérations la visibilité et la cohérence de l'offre de formation

¹¹ Georges Perrin, *supra* p.12

continue pour la filière, de favoriser des mutualisations (des formateurs comme des formations), et de renforcer enfin par la formation à distance un maillage plus complet et efficace du territoire.

- **Consolider et développer la mixité des publics, à travers un renouvellement de la coopération avec le ministère de la Culture et les DRAC et avec les délégations régionales du CNFPT.** Cette recommandation est sans doute aujourd'hui encore la plus délicate à mettre en œuvre pour le réseau des centres. Mais elle s'inscrit dans la logique d'une plus forte implication des collectivités territoriales dans le développement des sites universitaires et favorise la mobilité des agents dans la fonction publique. Au-delà de la capacité des CRFCB à répondre aux appels d'offre publiés par le CNFPT, d'autres formes de partenariats sont envisageables et doivent être explorées : concertation des offres, co-construction et co-production de certaines actions de formation continue pouvant constituer des passerelles entre les besoins de la fonction publique d'état et ceux de la fonction publique territoriale.

S'appuyant sur les conclusions de ce groupe de travail, une orientation ministérielle a été communiquée par courrier aux établissements le 3 août 2011, dans l'**objectif « d'aider à la clarification du positionnement de ces structures dans le paysage actuel de l'enseignement supérieur »**. Ce courrier insistait sur trois axes prioritaires :

- Conforter la **vocation interuniversitaire des CRFCB.**
- Développer des **synergies avec les acteurs de la formation tout au long de la vie**, et renforcer la coopération avec les autres acteurs de la formation continue de la filière des bibliothèques (Enssib, URFIST, mais aussi les services de formation continue des établissements d'enseignement supérieur).
- Maintenir l'ouverture aux partenariats avec le ministère de la Culture et le CNFPT afin de **favoriser la mixité des publics et les passerelles entre personnels de l'État (filière des bibliothèques) et de le Fonction publique Territoriale (filière culturelle)**, ce qui revient à conforter également la vocation interministérielle de ces services.

5. Le positionnement des CRFCB

La création des CRFCB a montré dès l'origine une relative hétérogénéité des situations selon les territoires. Si la couverture du territoire est large, malgré le nombre de centres volontairement réduit, elle est loin d'être complète et dessine des zones très étendues, sans commune mesure avec les moyens humains à disposition pour mettre en œuvre une politique de formation continue ouverte à l'ensemble des établissements de chaque territoire, et pour les professionnels en poste au sein des universités comme pour ceux des collectivités territoriales.

Mais le positionnement des CRFCB doit être examiné à deux niveaux :

- en matière de localisation et de rayonnement, sur chacun des territoires dans lesquels ils s'inscrivent,
- au sein de leurs établissements ou groupements d'établissements de rattachement, et notamment à travers à la fois leurs statuts de service et leur place dans les organigrammes de ces établissements.

5.1. Localisation et rayonnement des CRFCB

L'examen du positionnement des CRFCB nécessite tout d'abord de rappeler leur rayonnement respectif sur chacun des territoires couverts :

CRFCB	Région	Public potentiel ESR Filière bib et ITRF BAP F	Public potentiel Territoriale filière culturelle	Total public potentiel	% Public potentiel ESR	% Public potentiel
Bretagne-Pays de la Loire	Bretagne, Pays de la Loire	354	2 806	3 160	7,0%	11,1%
Médiaquittaine	Nouvelle Aquitaine	249	1 242	1 491	5,0%	5,3%
Médiad'Oc	Occitanie	360	2 247	2 607	7,2%	9,2%
Mediadix	île de France, DOM-TOM	1797	5 214	7 011	35,7%	24,7%
Marseille	Corse, Provinces Alpes-Côte d'Azur	292	1 642	1 934	5,8%	6,8%
MédiaLille	Haut-de-France	360	1 694	2 054	7,2%	7,2%
Bibliest	Bourgogne, Franche-Comté	164	768	932	3,3%	3,3%
Média Centre Ouest	Centre Val de Loire	253	1 888	2 141	5,0%	7,6%
Médiat Rhône-Alpes	Rhône-Alpes Auvergne	493	2 468	2 961	9,8%	10,4%
Média Normandie	Normandie	156	1 155	1 311	3,1%	4,6%
BibliAuvergne	Rhône-Alpes Auvergne	87	512	599	1,7%	2,1%
Médial	Grand Est	464	1 679	2 143	9,2%	7,6%
TOTAL		5 029	23 315	28 344	100,0%	100,0%

Tableau n° 2 – Public potentiel des CRFCB (données 2016)

L'actualisation du nombre d'utilisateurs potentiels des CRFCB réalisée avec le concours du département de l'information scientifique et technique, et du réseau documentaire (DISTRD) du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'innovation (MESRI) et du

service du livre et de la lecture (SLL) du ministère de la Culture, montre une certaine évolution de ces données depuis la dernière étude réalisée¹².

Elle amène plusieurs observations, à moduler par la réalité des faits observés dans l'activité actuelle des centres :

- Si la proportion d'usagers exerçant en collectivité territoriale est très supérieure à celle des agents de la fonction publique d'État (82% des effectifs), il est bien évident que pour autant la majeure partie de l'activité de formation s'exerce en direction des personnels universitaires. Mais elle traduit le fait que **les centres ont vocation à développer à l'avenir une offre importante en direction des personnels territoriaux, en partenariat avec notamment les DRAC et les délégations régionales du CNFPT.**
- **Mediadix représente toujours le CRFCB ayant la plus lourde charge en terme de public à desservir**, qu'il s'agisse du public de l'enseignement supérieur et de la recherche (36 %) ou de l'ensemble des usagers potentiels (25%).
- **Près de la moitié des usagers potentiels sont toujours à la charge de trois CRFCB** : Mediadix, Bretagne-Pays de la Loire (11%) et Médiat Rhône-Alpes (10%).
- **L'attribution de la desserte des DOM-TOM à Mediadix, et de la Corse au CRFCB d'Aix-Marseille université doit s'accompagner d'objectifs précis et de moyens adaptés pour permettre d'atténuer l'effet des distances** pour les professionnels exerçant au sein des établissements de ces collectivités et leur assurer une égalité de traitement avec les professionnels exerçant en France métropolitaine.

5.2. Le statut des CRFCB dans les établissements de rattachement : un modèle impossible ?

Si leur vocation interuniversitaire est héritée des objectifs définis à leur création, **aucun décret ni arrêté n'encadrent de fait l'organisation des CRFCB au sein de leurs établissements ou groupements d'établissements de rattachement.** Cette situation laisse donc une grande souplesse aux EPSCP, dans le contexte de la loi relative aux libertés et responsabilités des universités (LRU), pour définir le statut et la place des CRFCB dans leurs organigrammes. Ce faisant, il est indéniable que l'inventaire des situations très diverses observées contribue au manque de visibilité des activités et de lisibilité des missions du réseau, y compris au niveau national.

¹² Georges Perrin, *supra* p.12

CFCB	Etablissement de rattachement 2016	Statut 2016	Rattachement administratif
Bretagne-Pays de la Loire	Université Rennes 2	Service commun interuniversitaire	Présidence
Médiaquittaine	Université de Bordeaux	Service commun, service inter-établissements de périmètre régional	Pôle Formation, Insertion Professionnelle et Vie Universitaire
Médiad'Oc	Université Fédérale de Toulouse Midi-Pyrénées	service universitaire	Service rattaché au Service inter-établissements de coopération documentaire
Mediadix	Université Paris-Nanterre	Service général	Présidence
Marseille	Aix-Marseille Université	service universitaire	Direction des Ressources Humaines et Service universitaire de Formation tout au long de la vie (SUFA) selon l'origine des recettes
MédiaLille	Université Lille 3	Service commun inter-établissements	Service commun de formation continue (service transversal de Formation tout au long de la vie)
Bibliest	Université de Bourgogne	Service général	Pôle Documentation
Média Centre Ouest	Université de Poitiers	Service général	Présidence
Médiat Rhône-Alpes	Université Grenoble Alpes	Service commun interuniversitaire de pédagogie	Présidence
Média Normandie	Normandie Université	Service rattaché au Pôle documentation, rattaché à la DGS	Direction Générale des Services, associé au pôle documentation
BibliAuvergne	Université Clermont Auvergne	Service commun interuniversitaire jusqu'au 31.12.2016, service universitaire depuis le 01.01.2017	Présidence
Médial	Université de Lorraine	Service universitaire	Direction de la Formation, de l'Orientation et de l'Insertion Professionnelle (DFOIP), en charge de la gestion administrative des enseignements, pour la formation initiale et continue

Tableau n° 3 : statuts et rattachements administratifs des CRFCB

L'émergence des groupements d'établissements de type ComUE ou l'intégration de certains établissements de rattachement dans des programmes de fusion d'établissement n'ont pas fait apparaître de nouveaux modèles alternatifs. La typologie des rattachements a néanmoins évolué à la marge.

Seuls deux CRFCB sont aujourd'hui rattachés à un EPSCP inter-établissements (Médiad'Oc et Média Normandie), situation qui a pourtant l'intérêt d'afficher un positionnement plus conforme aux missions de coopération des CRFCB. Plusieurs freins expliquent sans doute le fait que cette option ait été peu suivie :

- Au sein des communautés d'universités et d'établissements, la place de la documentation est très variable, et seules deux ComUE (Normandie université et Languedoc Roussillon universités) affichaient en 2017 dans leurs compétences propres les compétences documentaires, en lien avec la présence sur leur territoire de structures documentaires interuniversitaires et inter-établissements (respectivement, Média Normandie et la Bibliothèque interuniversitaire de Montpellier, laquelle reste toutefois rattachée à un établissement : l'université Paul-Valéry-Montpellier).
- Les ComUE ne sont pas passées à l'autonomie et ne gèrent pas encore leur masse salariale État : les agents de Média Normandie sont ainsi gérés par l'Université Caen Normandie pour la rémunération et la carrière, et les personnels de Médiad'Oc sont des personnels de l'université Toulouse Jean-Jaurès et de l'université Toulouse-Capitole, mis à disposition de l'UFTMP. Ces montages complexes limitent la portée et l'efficacité d'un modèle ComUE appliqué à l'ensemble des CRFCB.
- Plusieurs ComUE peuvent exister sur les territoires couverts par les CRFCB. Selon les territoires, les ComUE offrent nombre de situations particulières et de problèmes de stabilité dans le périmètre des établissements membres comme des compétences prises, qui ne permettent pas aujourd'hui de considérer cette option comme un modèle plus clair et durable d'organisation.

Trois cas problématiques doivent enfin être soulignés :

- Le positionnement et le rattachement administratif du CRFCB D'Aix-Marseille université. Ce centre ne semble en effet apparaître dans aucun des organigrammes diffusés par son établissement de rattachement : le statut du service (commun ou général, interuniversitaire ou universitaire) n'a pas pu être déterminé. **Jusqu'en 2013, le service était rattaché administrativement au service commun de formation continue et d'éducation permanente de l'Université de Provence Aix-Marseille.** Il semble aujourd'hui dépendre d'un double rattachement en fonction des actes de gestion : à la direction des ressources humaines pour la formation des agents de l'établissement, au service universitaire de formation tout au long de la vie pour les recettes provenant d'établissements ou de stagiaires ne relevant pas du périmètre d'Aix-Marseille Université. **Si d'un point de vue comptable et financier, cette situation peut s'expliquer, elle rend d'évidence très complexe la gestion des actions de formation au quotidien pour ce centre, qui paraît de ce fait très peu visible à l'extérieur comme à l'intérieur de son établissement.**

- Depuis la fusion au 1^{er} janvier 2017 de l'université Blaise-Pascal et de l'université d'Auvergne, BibliAuvergne a perdu sa vocation interuniversitaire. Pour les personnels d'État, son offre de formation ne s'adresse plus qu'aux agents de l'université Clermont Auvergne (UCA).
- Au sein de la ComUE de l'université fédérale de Toulouse Midi-Pyrénées, Médiad'Oc enfin, est rattaché administrativement au SICD qui est un service support de l'UFTMP, alors que les territoires couverts par ces deux structures ne sont pas les mêmes : région Occitanie pour Médiad'Oc et l'ancienne région Midi-Pyrénées pour le SICD. Les publics desservis sont également distincts, puisque les actions du CRFCB s'adressent à la fois aux personnels d'État et territoriaux, tandis que le SICD n'exerce ses missions que sur les personnels d'État. Lors de la diffusion de l'enquête, un projet de transformation de Médiad'Oc en service de formation professionnelle du SICD était mentionné, **ce qui témoigne des risques de confusion qui peuvent apparaître dès lors qu'un CRFCB se trouve rattaché à un service documentaire (service de coopération ou service commun)**. La finalité des centres ne saurait être réduite à la nature des publics cibles. Leur activité relève de la formation professionnelle des BIATSS, qui comprend les personnels de la filière des bibliothèques. Elle peut également et marginalement concerner les filières des enseignants et des enseignants-chercheurs pour certaines thématiques touchant à l'usage de la documentation en innovation pédagogique ou la gestion documentaire des publications scientifiques et la science ouverte par exemple (articulée avec les URFIST).

Ces situations très diverses concourent à la fois à une certaine fragilité du réseau et à son manque de visibilité au sein de leurs établissements porteurs et sur leur territoire, à l'exception sans doute des centres dont l'activité est la plus importante (Mediadix, Médiat Rhône-Alpes, Médiaquitaine).

Concernant les rattachements administratifs, il convient de souligner les choix opérés par trois universités : l'Université de Bordeaux, l'Université de Lille 3 et l'Université de Lorraine¹³. Pour ces trois établissements, les CRFCB étaient rattachés en 2016 aux directions en charge de la formation professionnelle ou continue. Il est à noter que cinq centres sont directement rattachés à la Présidence.

Au-delà du mode d'organisation et de structuration des centres au sein des organigrammes de leurs établissements ou groupements d'établissements, le rattachement de ces services aux directions en charge de la formation professionnelle traduit un soin particulier apporté à la cohérence avec les missions confiées aux CRFCB. Si leurs publics sont les professionnels des métiers de la documentation (filière culturelle pour la fonction publique territoriale, filière bibliothèques pour la fonction publique d'État), leur domaine d'expertise relève clairement et exclusivement de l'ingénierie de formation.

Les rattachements des centres à des services de documentation (comme c'est le cas à l'université fédérale de Toulouse-Midi Pyrénées, et envisagé aujourd'hui dans deux autres

¹³ Un rattachement de BibliAuvergne à la direction de la formation permanente de l'université Blaise-Pascal avait été envisagé en 2016, mais abandonné dans le contexte de la fusion des universités clermontoises.

universités) **ne sauraient être recommandés car ils constitueraient un retour en arrière singulier par rapport à l’histoire de ces centres.** Ils éloignent les CRFCB de leur cœur d’activité et s’inscrivent a contrario de la finalité de leur création en Région.

Une intégration des centres aux structures documentaires de leurs établissements altère la vocation inter-établissements et la lisibilité de ces structures pour les collectivités territoriales qui forment un vivier important d’agents ayant des besoins de formation professionnelle. Enfin, dans le nouveau contexte administratif des établissements d’enseignement supérieur, un positionnement privilégiant et confortant la vocation interuniversitaire permet par ailleurs à des personnels de la filière bibliothèques de collaborer autour de compétences partagées et à partir de missions identiques ou de problématiques similaires. Toute autre approche aura des conséquences inévitablement asphyxiantes sur l’ouverture apportée par les actions de formation proposées et la possibilité offerte aux stagiaires de croiser leur pratique professionnelle avec celle des agents d’autres établissements.

L’ensemble des CRFCB dispose d’instances de validation qui leur permettent de faire voter le budget annuel et de présenter aux membres un bilan annuel de l’activité des centres. L’intitulé de cette instance n’est cependant pas normalisé¹⁴ :

CFCB	Conseil de direction	Conseil d'orientation	Comité de direction	Comité d'orientation	Autre
Bretagne-Pays de la Loire	X				
Médiaquitaine				X	
Médiad’Oc	X				
Mediadix					X (Conseil)
Marseille	X				
MédiaLille	X				
Bibliest	X				
Média Centre Ouest	X				
Médiat Rhône-Alpes					X (CA)
Média Normandie		X			
BibliAuvergne			X		
Médial				X	

Tableau n°4 : intitulés des instances des CRFCB

La moitié des centres utilisent l’intitulé « Conseil de direction ». Il serait souhaitable que l’ensemble des centres en adopte le principe.

Deux CRFCB disposent d’instances internes complémentaires en charge de la définition du projet pédagogique :

¹⁴ Médial indique dans sa réponse que l’intitulé de « comité d’orientation » a été contraint par le fait que le conseil d’orientation était un intitulé utilisé par son établissement dans un cadre normé.

- Un **conseil scientifique** pour MédiaLille : ce conseil rassemble une fois par an les directrices et directeurs de SCD afin de préciser les informations recueillies grâce à la remontée des plans de formation et de valider pour chacun des établissements partenaires les axes prioritaires de formation.
- Un **conseil pédagogique** pour Médiat Rhône-Alpes : ce conseil est une instance interne de travail et d'orientation pédagogique pilotée par la directrice ou la directrice adjointe de Médiat Rhône-Alpes. Il définit le projet pédagogique du centre.

Il est délicat de faire des recommandations sur des choix relevant désormais de chaque établissement. Néanmoins, il paraît important d'insister à cette occasion sur les bénéfices associés à une démarche de standardisation des intitulés, ce qui concerne à la fois les instances (conseil de direction est le plus fréquemment utilisé) et les noms des services : le terme de CRFCB ne paraît pas le plus opérant pour des actions de communication efficaces et pour la compréhension des missions du service par des interlocuteurs extérieurs.

L'intégration progressive du terme « média » dans un certain nombre de centres permet sans doute de valoriser plus efficacement les activités et de disposer d'un intitulé plus dynamique pour les actions de communication. Média Normandie par exemple a été préféré au nom antérieur de CRFCB de Caen, lors de la réorganisation complète de ce service en 2014. **S'il ne s'agit pas ici d'une recommandation essentielle, une généralisation de cette syntaxe associant le plus souvent ce terme de média avec une référence au territoire serait souhaitable et de nature à favoriser tant l'appropriation du réseau que son ancrage national.**

Il serait également souhaitable de **généraliser la présence d'une instance interne de réflexion autour du projet pédagogique des centres.** Le choix peut porter sur un conseil pédagogique restreint aux équipes de formateurs des CRFCB ou devenir une des attributions d'un nouveau conseil de type conseil de perfectionnement ou conseil des professionnels.

5.3. La place des CRFCB dans la gouvernance de leurs établissements de rattachement

Malgré les points problématiques relevés, la presque totalité des centres régionaux de formation aux carrières des bibliothèques bénéficie par ailleurs d'un bon niveau d'intégration dans la gouvernance des établissements, même s'il faut là encore relever une variété des situations selon les régions, et des évolutions parfois négatives lorsque des fusions d'établissements imposent d'interroger à nouveau la place de ces centres dans l'organisation des nouveaux établissements.

La totalité des CRFCB dispose d'une autonomie de gestion, avec un centre de responsabilité dédié, et dans leur grande majorité une délégation budgétaire pouvant aller de 500 (MédiaLille) à 50 000 € H.T. (CRFCB Bretagne-Pays de la Loire).

Si certains directeurs ou directrices de CRFCB sont invités à assister aux conseils centraux, la plupart n'y participent que lorsque des points concernant l'activité des centres sont inscrits à l'ordre du jour. Par ailleurs, nombre de directeurs ou directrices sont associés aux instances stratégiques réunissant les principaux cadres de leur établissement (conseils de direction, conseils des directeurs de composantes, réunions des chefs de service, séminaires de cadres, etc.). A de rares exceptions près¹⁵, des entretiens professionnels annuels sont réalisés pour les directions de ces services, le plus souvent conduits par les DGS ou DGS adjoints des établissements. Le directeur de Mediadix bénéficie d'un entretien professionnel en deux temps : avec la directrice générale des services tout d'abord, puis avec le Président.

Cette relative satisfaction ne doit cependant pas masquer la disparité des situations décrites, et certaines difficultés repérées. Le manque de clarté dans le positionnement des Centres de formation aux carrières des bibliothèques au sein des organigrammes de leurs établissements universitaires a un effet sur la capacité pour les collectivités territoriales à appréhender le rôle et la place des CRFCB.

5.4. Le réseau des CRFCB : entre souplesse et fragilité

Inscrire les CRFCB dans une politique nationale et un fonctionnement en réseau constituait l'une des recommandations fortes des conclusions du groupe de travail de 2011. Les centres s'appuient aujourd'hui sur l'association des directeurs des centres régionaux aux carrières des bibliothèques (ADCRFCB), créée en 2010, dont le conseil d'administration se compose des douze directeurs et directrices de centre. L'association poursuit différents buts qui tous concourent à une plus grande visibilité et compréhension de leurs missions :

- promotion et développement des CRFCB ;
- échange, diffusion et mutualisation d'informations, d'expériences et de savoir-faire dans leur domaine d'activité ;
- veille, prospective et expertise ;
- représentation des directeurs et directrices de CRFCB auprès des partenaires institutionnels.

Par ailleurs, cette association pilote depuis quelques années quelques projets mutualisés, dont la réalisation repose sur une collaboration entre CRFCB, appuyée pour certains projets par des coopérations externes : Enssib, URFIST :

- la préparation de concours à distance (« préparation aux concours en réseau (PCR) ») ;

¹⁵ Aucun entretien professionnel pour la direction entre 2010 et 2017 mentionné par le CRFCB Bretagne-Pays de la Loire. Aucun entretien professionnel ni aucune participation aux instances pour le CRFCB Aix-Marseille université dont la situation actuelle paraît très fragile aux vues des réponses apportées à cette enquête.

- le projet SYGFOR 3, logiciel d'affichage de l'offre de formation, d'inscription et de gestion des formations du réseau des CRFCB (partenariat avec le GIS des URFIST pour la conception et avec l'Enssib pour l'hébergement) ;
- le groupe formation pour la transition bibliographique ;
- la « prestation d'accompagnement à distance (PAD) », portée par Médial avec la collaboration de Média Normandie et de BibliAuvergne ;
- les formations certifiantes, réflexion à laquelle l'Enssib et le réseau des URFIST participent ;
- le groupe projet Classe préparatoire intégrée (CPI) en cours de constitution, groupe projet associant l'Enssib et les CRFCB.

Ce choix d'une structuration que l'on peut qualifier de « faible » a quelques avantages et bénéfiques : il permet de reproduire au niveau national la souplesse existant au sein de chaque CRFCB, et il a contribué à dynamiser de façon significative l'activité collective et la capacité de projet du réseau. Il a également aidé sans doute à rendre les missions et les activités des centres plus visibles pour les partenaires institutionnels nationaux.

Mais la constitution du réseau en association loi 1901 comporte également quelques limites :

- **l'association ne dispose pas de locaux dédiés, ni moyens affectés** (pas de ressources financières, hors cotisations annuelles, lesquelles sont naturellement faibles, pas d'emplois spécifiques) ;
- **le modèle associatif ne permet pas au réseau de disposer d'une personnalité morale et juridique de droit public** ;
- l'examen des activités et projets en cours montre que **cette activité très intense ne repose en réalité que sur une part et non sur l'ensemble du réseau**. Ses indéniables réussites sont souvent dues aux mêmes acteurs dont l'investissement reposant sur le volontariat individuel n'offre aucune des garanties nécessaires sur le long terme.

Les efforts menés par les centres pour mieux structurer le réseau sont indéniables, mais le modèle associatif choisi paraît donc peu efficace et complexe à maintenir et à développer dans la durée. Dans ce contexte associatif, le renforcement de la coopération des CRFCB avec notamment l'Enssib et le réseau des URFIST demeure ponctuel et limité : **l'offre de formation professionnelle des trois organismes gagnerait pourtant à être pensée dans une complémentarité et une cohérence plus affirmées.**

La capacité du réseau des CRFCB à mettre en œuvre des coopérations, à contribuer à des projets mutualisés avec des partenaires extérieurs et à acquérir une visibilité et une reconnaissance nationale plus forte parmi les acteurs de la formation continue nécessite sans doute une forme juridique plus stable que ce modèle associatif.

La création du réseau avait imaginé pour les CRFCB des partenariats souples reposant sur des principes de conventionnement légers et multiples. Si une clarification et une formalisation des partenariats ont été réalisées avec l'Enssib, grâce à la signature d'une convention-cadre, on peut regretter, voire s'étonner, que cette formalisation des relations, des partenariats et des perspectives n'ait pas encore été réalisée avec l'agence bibliographique de l'enseignement supérieur (ABES), la bibliothèque nationale de France (BnF), le groupement d'intérêt scientifique des URFIST et le CNFPT.

L'absence de cadre de coopération validé fragilise l'activité du réseau des CRFCB et entraîne même, pour ce qui concerne le CNFPT, un positionnement problématique des centres, considérés comme des prestataires de service au sein d'une offre concurrentielle, alors qu'il s'agit d'un opérateur national de formation professionnelle universitaire à disposition des collectivités.

5.5. L'impact de la réforme territoriale : une nécessaire adaptation à la marge

5.5.1. Evolution de la couverture du territoire

La loi du 7 août 2015 portant sur la nouvelle organisation territoriale de la République (Loi NOTRe) constitue l'un des quatre volets de la réforme territoriale¹⁶. Sa traduction la plus concrète et visible a abouti à un redécoupage du territoire national en 13 régions. Mais cette loi a également conduit à une nouvelle définition des compétences dévolues aux collectivités territoriales, à un accroissement du rôle des régions et des intercommunalités, ainsi qu'à une organisation territoriale constituée de cinq niveaux : commune et intercommunalité, établissement public territorial, métropole, département, région. Un certain nombre de compétences exclusives sont devenues des compétences partagées, car jugées transversales. C'est le cas de la compétence en matière culturelle, qui peut être partagée entre communes, collectivités à statut particulier, départements et régions.

L'impact de ce redécoupage sur l'activité des CRFCB est évident, notamment pour les relations des centres avec les publics des collectivités territoriales. Ces publics constituent plus de 80 % du public cible de ces organismes. S'il est encore trop tôt pour mesurer l'ensemble des aménagements opérés suite à la mise en œuvre de la réforme territoriale, la création de nouvelles régions académiques et la fusion des DRAC en région participent de la

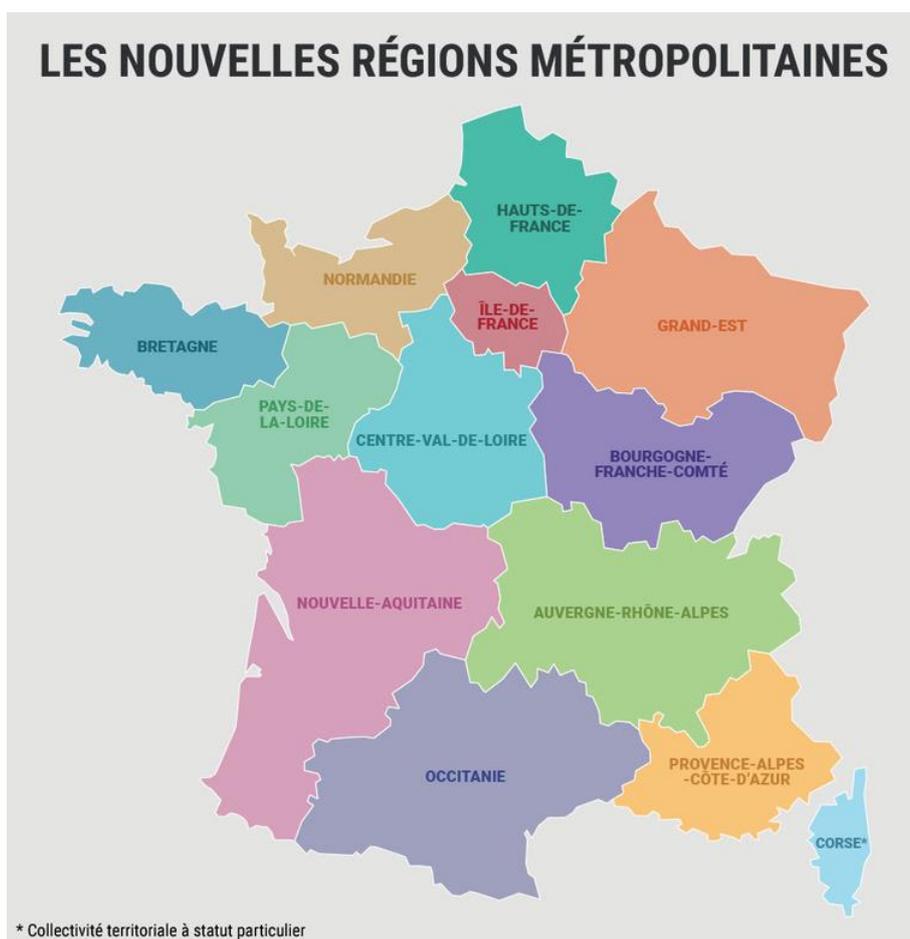
¹⁶ LOI n° 2014-58 du 27 janvier 2014 de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles (dite loi Maptam).

LOI n° 2015-29 du 16 janvier 2015 relative à la délimitation des régions, aux élections régionales et départementales et modifiant le calendrier électoral.

LOI n° 2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République (dite loi NOTRe).

LOI n° 2017-257 du 28 février 2017 relative au statut de Paris et à l'aménagement métropolitain.

mise en cohérence des territoires et nécessitent d'interroger et d'adapter, le cas échéant, la répartition géographique actuelle des centres.



Graphique n°3 : carte du nouveau découpage régional
Source : Ministère de l'intérieur (2016)

La comparaison des périmètres montre que la couverture géographique des CRFCB est heureusement le plus souvent conforme à cette nouvelle réalité territoriale. Sur les douze centres constituant le réseau actuel, dix CRFCB ont un périmètre d'action coïncidant avec le découpage des nouvelles régions. Le CRFCB Bretagne-Pays de la Loire est désormais le seul centre à avoir une vocation interrégionale. Nous pouvons toutefois ajouter à ce cas la situation de Mediadix, au titre des DOM-TOM et d'Aix-Marseille, au titre de la Corse. Corse et DOM-TOM étant des collectivités à statuts particuliers et différenciés, et disposant des compétences des régions et des départements. La Région Rhône-Alpes Auvergne compte aujourd'hui deux centres (BibliAuvergne et Médiat Rhône-Alpes), couvrant les trois académies.

**À PARTIR DU 1^{ER} JANVIER 2016
17 RÉGIONS ACADÉMIQUES
REGROUPANT 30 ACADÉMIES**



© Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche - Décembre 2015

Graphique n° 4 : carte des nouvelles régions académiques
Source : Ministère de l'Éducation nationale (2015)

Si l'on analyse plus finement la situation, Média Centre-Ouest semble en réalité le CRFCB le plus interrogé par cette nouvelle organisation puisqu'alors que ce centre est rattaché à l'université de Poitiers, les anciennes régions de Poitou-Charentes (académie de Poitiers) et du Limousin (académie de Limoges) et les départements de Charente, Charente-Maritime, Corrèze, Creuse et Deux-Sèvres appartiennent désormais à la région Nouvelle-Aquitaine. La région Centre-Val de Loire ne couvre en réalité plus que l'académie d'Orléans-Tours.

5.5.2. *Les défis géographiques des CRFCB*

L'attention portée à la cohérence des implantations du réseau des CRFCB au regard des nouvelles régions métropolitaines et académiques se justifie dans la perspective d'une plus grande efficacité de l'action publique et d'une meilleure visibilité des centres sur leurs aires géographiques respectives. Le cadre d'intervention des centres de formation doit en effet autant que possible coïncider parfaitement avec le cadre de destination. Or, comme le rappelle le tableau de synthèse (*supra*, page 16), **si l'activité de formation des CRFCB s'exerce aujourd'hui pour une large part en direction du public-cible le moins important quantitativement, ces centres ont vocation à construire et à dispenser une offre de formation continue pour l'ensemble des professionnels de la documentation, exerçant au sein des établissements d'enseignement supérieur comme au sein des collectivités territoriales.** Les perspectives de financement et de coopération seront mieux assurées si le rayonnement des CRFCB est mis en cohérence avec les périmètres géographiques couverts, et s'adapte aux fusions déjà opérées par les services déconcentrés du ministère de la Culture et les conseils régionaux.

La taille de ces nouveaux territoires, au regard des moyens à disposition au sein des CRFCB, pose question quant à la capacité des centres à mettre en œuvre une offre et un effort de formation également répartis vers l'ensemble des établissements à desservir. Cette difficulté n'est pas nouvelle : elle se posait déjà dans la configuration territoriale antérieure, pour tous les CRFCB, et de façon plus aiguë pour la Corse (CRFCB d'Aix-Marseille) et pour les DOM-TOM (Mediadix). Sans méconnaître les difficultés de mise en œuvre technique et pédagogique, **il paraît difficile d'imaginer que les centres de formation aux carrières des bibliothèques puissent servir des territoires aussi conséquents et des publics aussi divers, à moyens constants, sans transférer ou adapter une part de leur offre vers la formation à distance et l'autoformation accompagnée.**

Cela suppose d'être en capacité de développer ou d'augmenter le niveau d'expertise du réseau, d'équiper les centres avec des infrastructures homogènes et performantes en réseau et de construire des alliances sur des compétences très opérationnelles en ingénierie pédagogique et en formation à distance (FAD), au sein du réseau des CRFCB comme à l'extérieur (établissements, Enssib). Cette problématique concerne par ailleurs également l'activité de formation des URFIST, qui ont déjà des formes de mutualisation d'infrastructures avec certains CRFCB. C'est le cas par exemple à l'université fédérale de Toulouse Midi-Pyrénées, à Aix-Marseille université et à l'université Lyon 1.

Cela nécessite aussi sans doute de développer de nouvelles dynamiques de coopération avec les établissements conventionnés, de façon à permettre aux CRFCB de s'appuyer aussi en partie sur des ressources de proximité pour construire et réaliser leurs actions de formation. Co-construction, formations de formateurs, tutorat en complément des dispositifs de FAD peuvent contribuer à adapter les actions de formation à ce défi géographique tout en améliorant les niveaux d'interaction entre les CRFCB et les établissements desservis. Cette analyse vaut pour les bibliothèques universitaires comme pour les bibliothèques publiques.

Il existe depuis la création des centres régionaux de formation aux carrières des bibliothèques une volonté d'articulation entre l'offre de formation initiale et continue de l'Enssib et l'offre

de formation tout au long de la vie des CRFCB qui pourraient fonctionner pour une part de leur activité comme des services déconcentrés en région de l'Enssib. Dans les faits, l'indépendance des centres vis-à-vis de l'Enssib et l'autonomie de leurs établissements de rattachement interdisent de considérer ce réseau dans une continuité de missions et d'activité.

Le dispositif des CRFCB peut néanmoins être appréhendé comme un opérateur national et universitaire pour la formation tout au long de la vie à destination des établissements et des collectivités disposant d'agents et d'équipements au service de la documentation, du livre et de la lecture.

Les nouveaux enjeux nés de la réforme territoriale nécessitent, au-delà des bonnes volontés existant de part et d'autre, de clarifier et formaliser les cibles de coopération entre les CRFCB et l'Enssib : hébergement de l'infrastructure numérique¹⁷, appui technique et pédagogique pour la FAD, co-construction d'un plan de formation national, permettant de mieux distribuer l'offre entre les centres et l'Enssib et d'identifier éventuellement des stages qui pourraient faire l'objet de sessions déconcentrées ou de sessions hybrides : sur place / à distance.

Afin de renforcer et stabiliser le positionnement local et national des CRFCB et pour améliorer leur visibilité, des évolutions doivent être envisagées à différents niveaux :

- Au niveau des établissements, dans un choix de positionnement qui permette **d'inscrire plus fortement les CRFCB dans les axes stratégiques des établissements en adéquation avec une meilleure connaissance et reconnaissance des missions prioritaires des centres** ;
- Au niveau du réseau des centres, par la **recherche d'un modèle d'organisation permettant de doter les centres de la personnalité morale et juridique**, qui puisse favoriser une vision nationale de l'impact de leur activité au regard des missions importantes qui leur sont confiées et de conforter les coopérations en œuvre avec d'autres acteurs de la formation continue ;
- Au niveau des territoires, dans une **adéquation plus forte aux nouvelles régions** et régions académiques partout où cela est possible, de façon à bien articuler l'organisation et le rayonnement des centres par rapport aux évolutions observées au sein des collectivités territoriales comme au sein des services déconcentrés du ministère de la Culture. Dans les réponses à l'enquête, certains CRFCB font état de difficultés d'appréhension de leurs missions de la part des collectivités territoriales, de par le rattachement des centres à des établissements universitaires. Dans le même temps, il est important de mettre en avant le fait précisément qu'à la différence d'autres opérateurs de formation continue à destination des territoriaux (structures régionales pour le livre, bibliothèques départementales, ou délégations régionales du

¹⁷ Actuellement, l'Enssib héberge l'application Sygeför 3 et pilote le portail Bibdoc auquel contribuent les CRFCB. Le portail *formations-bibdoc.fr* propose un accès à l'ensemble de l'offre de la formation continue des métiers des bibliothèques et de la documentation. Dans les faits, il agrège les offres des différents partenaires de ce service mutualisé : Enssib, le réseau des CRFCB, le réseau des, URFIST, ABES, INIST-CNRS, BnF-CNLJ, Lecture-Jeunesse, Ecole nationale des Chartes. L'infrastructure pour la « préparation aux concours en réseau (PCR) » est hébergée à l'université Paris Nanterre.

CNFPT), les CRFCB dispensent une formation continue **universitaire** et peuvent à ce titre offrir des actions de formation diplômantes ou certifiantes.

6. Les moyens du réseau

Pour réaliser leurs missions et leurs actions de formation, les CRFCB sont dotés en emplois fléchés et en crédits de fonctionnement par l'État, crédits renforcés par un ensemble de ressources associées à leurs activités de formation continue (subventions liées aux priorités nationales, contributions des établissements conventionnés pour les crédits pédagogiques, des DRAC, appels d'offre et inscriptions payantes notamment), et des locaux sont mis à disposition par leurs établissements de rattachement.

L'analyse des recettes affichées dans les budgets, des emplois relevant d'une masse salariale État et des m² à disposition pour leurs activités montre cependant une certaine disparité selon les centres, qui fragilise parfois les activités de formation.

6.1. Moyens financiers

6.1.1. Recettes

CRFCB	Budget : recettes (données 2016)								
	TOTAL	Subventions				Ressources propres			
S/TOTAL Subv		ESR	CULTURE	COMUE	S:Total ress. Propres	ESR	Inscriptions + marchés	Divers	
	1 990 671 €	862 106 €	639 966 €	214 000 €	8 140 €	1 028 063 €	367 585 €	660 478 €	100 502 €
Bretagne-Pays de la Loire	135 366 €	39 000 €	39 000 €	0 €	0 €	69 446 €	44 000 €	25 446 €	26 920 €
Médiaquittaine	177 566 €	80 800 €	47 800 €	33 000 €	0 €	50 624 €	0 €	50 624 €	46 142 €
Médiad'Oc	146 950 €	69 900 €	63 900 €	6 000 €	0 €	77 050 €	36 792 €	40 258 €	0 €
Mediadix	533 880 €	193 780 €	173 780 €	20 000 €	0 €	329 100 €	143 500 €	185 600 €	11 000 €
Marseille	72 773 €	54 500 €	54 500 €	0 €	0 €	18 273 €	14 000 €	4 273 €	0 €
MédiaLille	119 442 €	46 100 €	31 100 €	15 000 €	0 €	73 324 €	31 637 €	41 687 €	18 €
Bibliest	44 305 €	22 308 €	22 308 €	0 €	0 €	21 997 €	18 750 €	3 247 €	0 €
Média Centre Ouest	83 103 €	49 178 €	37 178 €	12 000 €	0 €	33 925 €	28 925 €	5 000 €	0 €
Médiat Rhône-Alpes	378 953 €	155 500 €	67 500 €	88 000 €	0 €	207 031 €	27 049 €	179 982 €	16 422 €
Média Normandie	71 960 €	46 840 €	28 700 €	10 000 €	8 140 €	25 120 €	0 €	25 120 €	0 €
BibliAuvergne	70 352 €	43 200 €	32 200 €	11 000 €	0 €	27 152 €	1 000 €	26 152 €	0 €
Médial	156 021 €	61 000 €	42 000 €	19 000 €	0 €	95 021 €	21 932 €	73 089 €	

Tableau n° 5 – Répartition des recettes 2016 par origine (subventions et ressources propres)

Les recettes des CRFCB se décomposent en deux ensembles :

- les **subventions** proviennent presque exclusivement de l'État, à travers deux ministères. Le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (MESRI) soutient le fonctionnement des centres, à hauteur de 74 % du montant total des subventions dans les recettes des CRFCB. Le ministère de la Culture apporte un soutien qui, malgré la baisse constante des montants ces dernières années et l'inégalité des situations observées selon les territoires, représentait encore en 2016 près du quart des subventions perçues¹⁸. Situation unique, liée à son rattachement à ce regroupement d'établissements, la ComUE Normandie Université apporte également une subvention à Média Normandie, mais pour un montant faible (moins de 1% du montant total des subventions versées).
- Les **ressources propres** constituent la part variable de ces recettes, car elles se décomposent entre les contributions des établissements d'enseignement supérieur du périmètre et les recettes des inscriptions ou des appels d'offres remportés par les CRFCB.

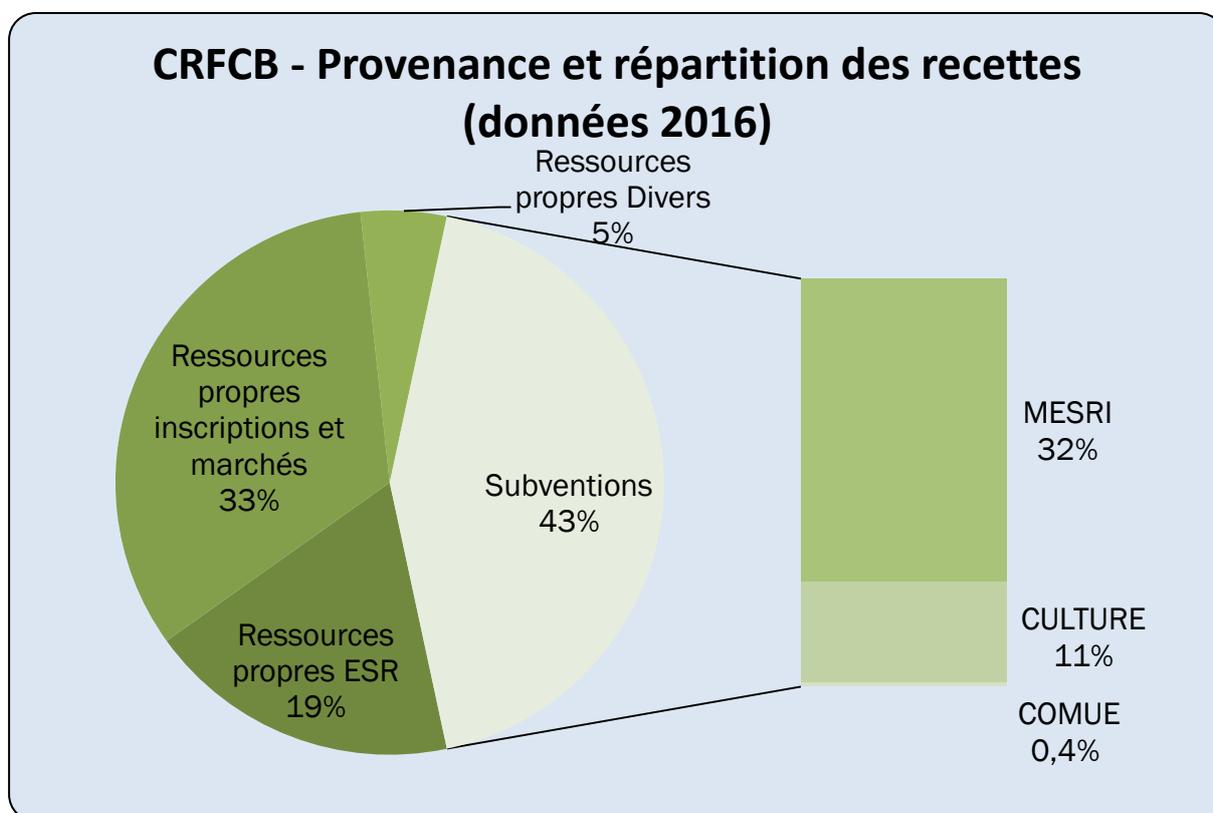
La subvention versée par le MESRI est essentiellement destinée à financer le fonctionnement des services, mais elle comprend encore des crédits pédagogiques correspondant au financement des actions de formation considérées comme des priorités nationales.

La part pédagogique est variable selon les centres, mais peut représenter plus de 40 % de la recette versée par le ministère (Bretagne Pays de la Loire, Média Centre-Ouest, Médiaquitaine). Les recettes destinées à financer le fonctionnement des centres affichent également de grandes disparités qui ne sont pas toujours justifiées par le périmètre d'activité des centres. **On pourrait par exemple s'interroger sur la nature des critères qui conduisent à affecter des recettes de fonctionnement presque équivalentes pour BibliAuvergne et pour les CRFCB Bretagne-Pays de la Loire, MédiaLille ou même Média Normandie alors que les publics desservis sont deux à trois fois plus nombreux pour ces trois centres.**

¹⁸ Il faut toutefois souligner le fait que depuis 2018, le ministère de la Culture, à travers le SLL et les DRAC, semble à nouveau désireux de soutenir l'activité des CRFCB en s'appuyant sur leur savoir-faire pour accompagner des priorités nationales comme l'éducation aux médias et à l'information (EMI). En 2019, le ministère de la Culture vient de déléguer en DRAC 294 K€ de crédits en mesures nouvelles et venant s'ajouter aux crédits déjà affectés. Cette mesure, appelée à être reconduite les années suivantes, a été fléchée pour soutenir la formation des agents territoriaux, en s'appuyant sur des opérateurs locaux de formation continue, parmi lesquels les CRFCB.

- CRFCB	Détail ventilation de la subvention ESR		
	Fonctionnement	pédagogie	Part pédagogique
Bretagne-Pays de la Loire	26 500 €	12 500 €	47%
Médiaquittaine	32 737 €	15 063 €	46%
Médiad'Oc	47 800 €	16 100 €	34%
Mediadix	124 280 €	49 500 €	40%
Marseille	47 800 €	6 700 €	14%
MédiaLille	22 250 €	8 850 €	40%
Bibliest	17 208 €	5 100 €	30%
Média Centre Ouest	24 378 €	12 800 €	53%
Médiat Rhône-Alpes	57 400 €	10 100 €	18%
Média Normandie	22 300 €	6 400 €	29%
BibliAuvergne	23 900 €	8 300 €	35%
Médial	38 000 €	4 000 €	11%
TOTAL	484 553 €	155 413 €	32%

Tableau n° 6 : détail de la ventilation des recettes ESR (fonctionnement / part pédagogique)



Graphique n° 5 : ventilation des recettes 2016 par origine (subventions et ressources propres) et au sein de la part des subventions

La représentation par origine des recettes montre que l'essentiel des moyens financiers à disposition des CRFCB provient des activités des centres sur leurs territoires (57 % contre 43 % pour les recettes provenant des ministères), qu'il s'agisse du financement par conventionnement assuré par les établissements bénéficiaires ou des inscriptions et des marchés signés.

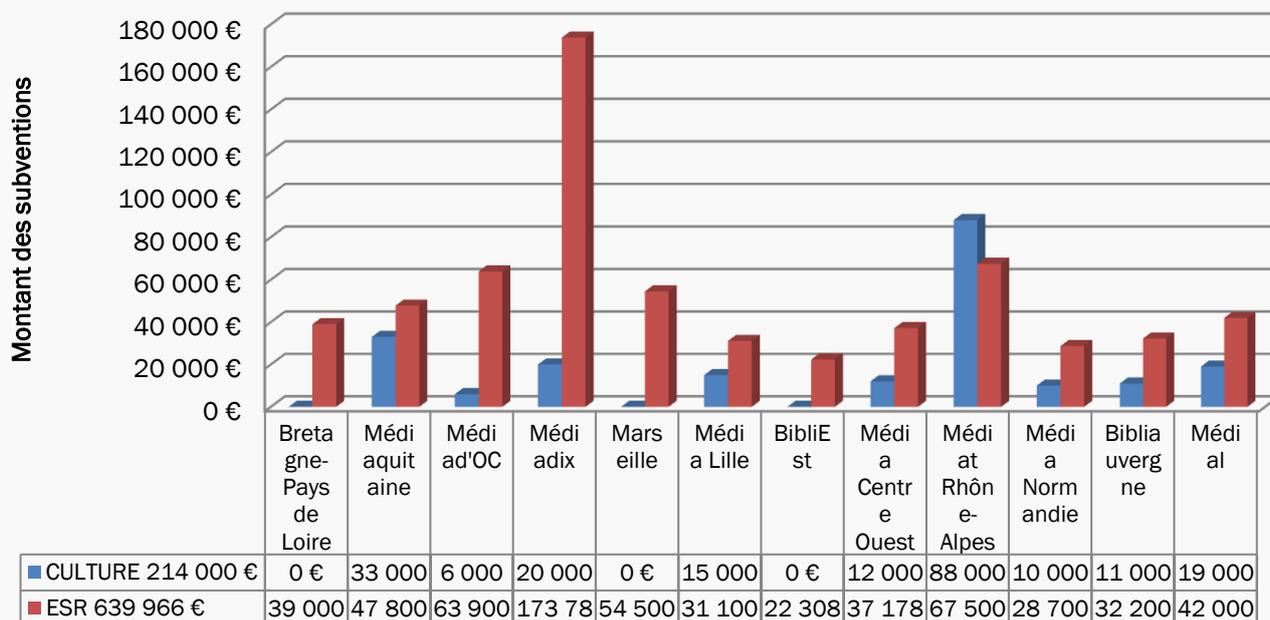
CRFCB	Ventilation des recettes				
	Recettes totales	Subventions	% subvention	Ressources propres	% ressources propres
Bretagne-Pays de la Loire	135 366 €	39 000 €	29%	96 366 €	71%
Médiaquitaine	177 566 €	80 800 €	46%	96 766 €	54%
Médiad'Oc	146 950 €	69 900 €	48%	77 050 €	52%
Mediadix	533 880 €	193 780 €	36%	340 100 €	64%
Marseille	72 773 €	54 500 €	75%	18 273 €	25%
MédiaLille	119 442 €	46 100 €	39%	73 342 €	61%
Bibliest	44 305 €	22 308 €	50%	21 997 €	50%
Média Centre Ouest	83 103 €	49 178 €	59%	33 925 €	41%
Médiat Rhône-Alpes	378 953 €	155 500 €	41%	223 453 €	59%
Média Normandie	71 960 €	46 840 €	65%	25 120 €	35%
BibliAuvergne	70 352 €	43 200 €	61%	27 152 €	39%
Médial	156 021 €	61 000 €	39%	95 021 €	61%
TOTAL	1 990 671 €	862 106 €	43%	1 128 565 €	57%

Tableau n° 7 : synthèse des recettes par CRFCB

Cette observation est à moduler selon les centres, car ce chiffre peut évoluer, entre 25% (CRFCB Aix-Marseille Université) et 71% (CRFCB Bretagne-Pays de la Loire). Mais pour neuf centres sur douze, les ressources propres représentent plus de la moitié des recettes perçues. Cette situation induit une grande fragilité dans le pilotage budgétaire à partir du moment où la part majoritaire des recettes est liée aux produits d'activité. Toutefois, le nouveau modèle de financement s'appuyant sur un conventionnement forfaitaire avec les établissements universitaires bénéficiaires des formations permet de sécuriser une partie de ces ressources propres¹⁹.

¹⁹ Cette remarque ne vaut pas pour Médiat Rhône-Alpes, puisque ce CRFCB est le seul à avoir dû opter pour un modèle économique de paiement à l'acte, une majorité d'établissements bénéficiaires n'ayant pas approuvé le principe des conventions forfaitaires. La conséquence pour ce centre est d'avoir une visibilité budgétaire réduite.

Poids respectif des subventions MESRI et MC - DRAC dans les recettes des CRFCB



Graphique n° 6 : poids respectif des subventions versées par le ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (MESRI) et du ministère de la Culture à travers les DRAC (MC-DRAC)

Ce graphique permet de relever la situation également très disparate des centres vis-à-vis des moyens alloués par le ministère de la Culture à travers les DRAC pour financer des formations **gratuites** à destination des agents de la fonction publique territoriale. Il faut sans doute insister sur l'enjeu du soutien du ministère de la Culture pour les Centres : les collectivités territoriales disposent rarement de moyens financiers à la hauteur des besoins de formation exprimés par les agents de la fonction publique territoriale. Il est naturel dans ce contexte qu'elles s'adressent en priorité aux délégations régionales du CNFPT dont elles financent l'activité. L'accès aux stages conçus et organisés par les CRFCB dépend donc directement du niveau de soutien financier accordé par les DRAC²⁰.

Trois CRFCB (Bretagne-Pays de la Loire, Aix-Marseille université et Bibliest) n'ont pas perçu de subvention de la DRAC pour l'année 2016. Les variations entre CRFCB sont importantes. Si la valeur moyenne des dotations (53 331 €) ne permet pas aisément de vérifier

²⁰ Les conseillers livres et lecture de la plupart des régions sont conscients de cet enjeu et le ministère de la Culture veille depuis 2018 à développer à nouveau une offre de formation continue universitaire en faveur des agents exerçant en bibliothèque publique. Les données 2016 de cette enquête ne permettent pas de l'apprécier, mais la situation pour les centres de ce point de vue s'est améliorée significativement durant la réalisation de cette étude, à l'exception du CRFCB Aix-Marseille Université dont la fragilité ne permet pas dans l'immédiat de bénéficier des crédits des DRAC (cf note *supra* p.43).

l'équité des répartitions de moyens, l'indicateur de la subvention MESRI par agent ESR met en évidence une relative hétérogénéité dans la ventilation des crédits :

CRFCB	Région	Public potentiel ESR Filière bib et ITRF BAP F	% Public potentiel ESR	Dotation MESRI	% dotation MESRI	Dotation MESRI par agent ESR (€)
Bretagne-Pays de la Loire	Bretagne, Pays de la Loire	354	7,0%	39 000	6,1%	110
Médiaquitaine	Nouvelle Aquitaine	249	5,0%	47 800	7,5%	192
Médiad'Oc	Occitanie	360	7,2%	63 900	10,0%	178
Mediadix	île de France, DOM-TOM	1 797	35,7%	173 780	27,2%	97
Aix-Marseille Université	Corse, Provençes Alpes-Côte d'Azur	292	5,8%	54 500	8,5%	187
MédiaLille	Haut-de-France	360	7,2%	31 100	4,9%	86
Bibliest	Bourgogne, Franche-Comté	164	3,3%	22 308	3,5%	136
Média Centre-Ouest	Centre Val de Loire	253	5,0%	37 178	5,8%	147
Médiat Rhône-Alpes	Rhône-Alpes Auvergne	493	9,8%	67 500	10,5%	137
Média Normandie	Normandie	156	3,1%	28 700	4,5%	184
BibliAuvergne	Rhône-Alpes Auvergne	87	1,7%	32 200	5,0%	370
Médial	Grand Est	464	9,2%	42 000	6,6%	91
TOTAL		5 029	100,0%	639 966	100,0%	
Valeurs moyennes		419		53 331		159

Tableau n° 8 : synthèse des recettes MESRI par agent relevant de l'ESR

CRFCB	Région	Public potentiel Territoriale filière culturelle	% Public potentiel Territoriale filière culturelle	Subvention MC - DRAC	% subvention totale MC - DRAC	Dotation MC par agent FPT (€)
Bretagne-Pays de la Loire	Bretagne, pays de la Loire	2 806	12,0%	0	0,0%	0
Médiaquittaine	Nouvelle Aquitaine	1 242	5,3%	33 000	15,4%	27
Médiad'Oc	Occitanie	2 247	9,6%	6 000	2,8%	3
Mediadix	île de France, DOM-TOM	5 214	22,4%	20 000	9,3%	4
Aix-Marseille Université	Corse, Provenances Alpes-Côte d'Azur	1 642	7,0%	0	0,0%	0
Médi Lille	Haut-de-France	1 694	7,3%	15 000	7,0%	9
Bibliest	Bourgogne, Franche-Comté	768	3,3%	0	0,0%	0
Média Centre-Ouest	Centre Val de Loire	1 888	8,1%	12 000	5,6%	6
Médiat Rhône-Alpes	Rhône-Alpes Auvergne	2 468	10,6%	88 000	41,1%	36
Média Normandie	Normandie	1 155	5,0%	10 000	4,7%	9
BibliAuvergne	Rhône-Alpes Auvergne	512	2,2%	11 000	5,1%	21
Médial	Grand Est	1 679	7,2%	19 000	8,9%	11
TOTAL		23 315	100%	214 000	100,0%	
Valeurs moyennes		1 943		17 833		10

Tableau n° 9 : synthèse des recettes DRAC par agent relevant de la fonction publique territoriale

Ces deux tableaux permettent de corréler le montant des subventions versées au regard des usagers potentiels de chaque CRFCB. Ils nécessitent une certaine prudence dans l'analyse car il est délicat de ramener des niveaux de dotation au seul regard des publics potentiels dans un domaine comme celui de la formation tout au long de la vie. Ces deux tableaux ne peuvent

par ailleurs pas être comparés entre eux, la nature et le statut de chacune des subventions versées n'obéissant pas à la même logique²¹, mais ils amènent plusieurs observations, relatives à l'équilibre des moyens mis à disposition pour les centres :

- Mediadix, Médial et MédiaLille paraissent loin de la cible moyenne, eu égard aux publics respectivement desservis ;
- à l'inverse, la dotation MESRI pour BibliAuvergne paraît très au-dessus de la moyenne relevée (370 € par agent ESR, pour une moyenne de 159 € à l'échelle du réseau), alors que la part universitaire du public-cible de ce centre est la plus faible du réseau et que ce site n'offre plus de caractéristique interuniversitaire ;
- face à la double hétérogénéité des centres dotés et des moyens affectés, les aides accordées par les DRAC ne peuvent être lues à ce stade comme une politique de financement national. Des échanges très intéressants durant cette étude avec le SLL et certains conseillers livres et lecture de la DRAC montrent que la situation est en train d'évoluer positivement (cf note *supra* p.43). **Il serait souhaitable que le soutien financier des DRAC aux CRFCB soit à nouveau systématique et que les trois CRFCB qui ne reçoivent plus de dotations pour cette part de leur mission puissent disposer à nouveau de moyens financiers pour développer une offre adaptée aux besoins des bibliothèques territoriales.** Charge aux parties concernées de concerter l'offre jugée la plus prioritaire et stratégique pour l'accompagnement des agents.

6.1.2. Dépenses

Au regard des recettes perçues en dotations et en ressources propres, les CRFCB présentent une structure de dépenses de fonctionnement hors masse salariale qui offre plusieurs caractéristiques :

- Des prélèvements opérés par un certain nombre d'établissements sur les recettes de ressources propres perçues, ce qui représente près de 18 % des dépenses de fonctionnement (14 % si l'on neutralise la situation particulière de Mediadix).

²¹ La dotation MESRI est une dotation d'appui au fonctionnement des centres, complétée par une part pédagogique associée aux frais de mise en place des stages relevant des priorités nationales. Les dotations DRAC constituent des aides à la programmation de stages et des achats de places pour les agents exerçant en bibliothèque territoriale.

CFCB	Budget : dépenses					
	Fonctionnement	Masse salariale		Logistique	Prélèvements	Investissement
		Hors CFCB	Sur CFCB			
Bretagne-Pays de la Loire	48 672 €	172 921 €	78 732 €	1 141 €	2 770 €	8 476 €
Médiaquitaine	74 184 €	104 884 €	119 081 €	14 145 €	9 957 €	
Médiad'Oc	71 789 €	116 737 €	77 241 €			3 400 €
Mediadix	60 780 €	771 647 €	429 000 €		34 000 €	10 100 €
Marseille	15 018 €	153 990 €	88 186 €			
MédiaLille	27 666 €	171 851 €	78 116 €	3 735 €	2 876 €	830 €
Bibliest	6 823 €	176 149 €	29 477 €	6 458 €		
Média Centre Ouest	21 599 €	200 261 €	54 239 €	540 €	6 726 €	4 235 €
Médiat Rhône-Alpes	69 183 €	682 784 €	274 718 €	16 340 €	16 400 €	4 970 €
Média Normandie	18 065 €	n.c	48 032 €	1 875 €		3 988 €
BibliAuvergne	36 000 €	215 697 €	17 140 €	1 000 €		
Médial	16 836 €	180 228 €	54 824 €	1 509 €	10 439 €	
TOTAL	466 615 €	2 947 149 €	1 348 786 €	46 743 €	83 168 €	35 999 €

Tableau n° 10 : dépenses par nature 2016

La dotation annuelle du MESRI (hors part pédagogique) permet de couvrir l'ensemble des dépenses de fonctionnement des CRFCB. Néanmoins, la situation est moins évidente lorsqu'on l'examine au niveau de chacun des centres. Six centres présentent des dépenses de fonctionnement parfois très largement supérieures aux recettes initiales du MESRI.

CRFCB	Recette MESRI (hors part pédagogique)	Dépenses de fonctionnement	Ecart	Variation (%)
Bretagne-Pays de la Loire	26 500 €	48 672 €	-22 172 €	184%
Médiaquitaine	32 737 €	74 184 €	-41 447 €	227%
Médiad'Oc	47 800 €	71 789 €	-23 989 €	150%
Mediadix	124 280 €	60 780 €	63 500 €	49%
Marseille	47 800 €	15 018 €	32 782 €	31%
MédiaLille	22 250 €	27 666 €	-5 416 €	124%
Bibliest	17 208 €	6 823 €	10 385 €	40%
Média Centre Ouest	24 378 €	21 599 €	2 779 €	89%
Médiat Rhône-Alpes	57 400 €	69 183 €	-11 783 €	121%
Média Normandie	22 300 €	18 065 €	4 235 €	81%
BibliAuvergne	23 900 €	36 000 €	-12 100 €	151%
Médial	38 000 €	16 836 €	21 164 €	44%
TOTAL	484 553 €	466 615 €	17 938 €	96%

Tableau n° 11 : comparaison des dépenses de fonctionnement avec la dotation MESRI hors part pédagogique 2016

Cette situation peut s'expliquer par des charges de fonctionnement distinctes selon les sites, mais trouve également sa source dans le fait que les dotations sont reconduites en l'état à partir depuis le passage aux RCE.

L'analyse de la structure de dépenses des CRFCB montre également un poids très important des dépenses salariales sur ressources propres, qui peuvent selon les centres correspondre à la rémunération des intervenants et à des versements de salaires de contractuels.

CRCFB	Masse salariale État (M.S.E.)	Rémunération intervenants	Ressources propres hors intervenants	Total hors M.S.E.	Part hors M.S.E.
Bretagne-Pays de la Loire	172 921 €	21 099 €	57 813 €	78 912 €	31%
Médiaquitaine	104 884 €	37 574 €	81 507 €	119 081 €	53%
Médiad'Oc	116 737 €	35 000 €	0 €	35 000 €	23%
Mediadix	771 647 €	289 000 €	140 000 €	429 000 €	36%
Marseille	153 990 €	72 970 €	15 216 €	88 186 €	36%
MédiaLille	171 851 €	78 116 €	0 €	78 116 €	31%
Bibliest	176 149 €	29 477 €	0 €	29 477 €	14%
Média Centre Ouest	200 261 €	44 000 €	10 239 €	54 239 €	21%
Médiat Rhône-Alpes	682 784 €	124 593 €	150 125 €	274 718 €	29%
Média Normandie	167 154 €	48 032 €	0 €	48 032 €	22%
BibliAuvergne	215 697 €	17 140 €	0 €	17 140 €	7%
Médial	180 228 €	87 894 €	0 €	87 894 €	33%
TOTAL	3 114 303 €	884 895 €	454 900 €	1 339 795 €	30%

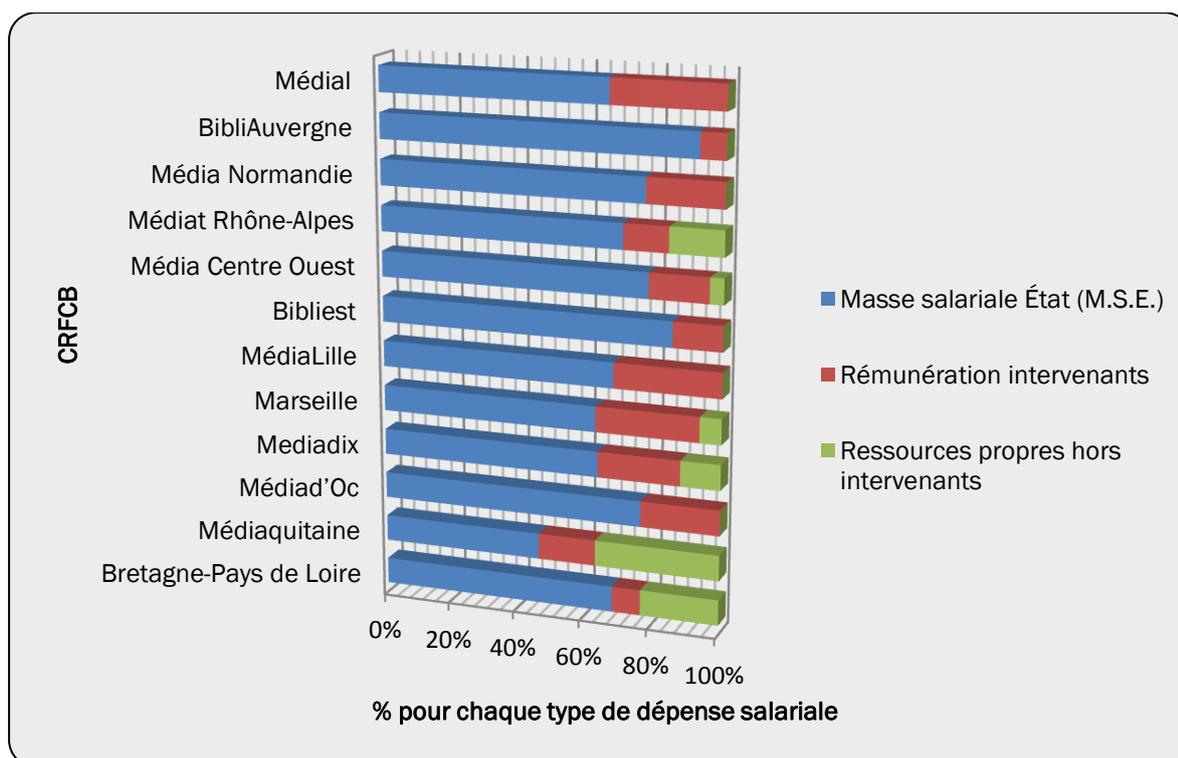
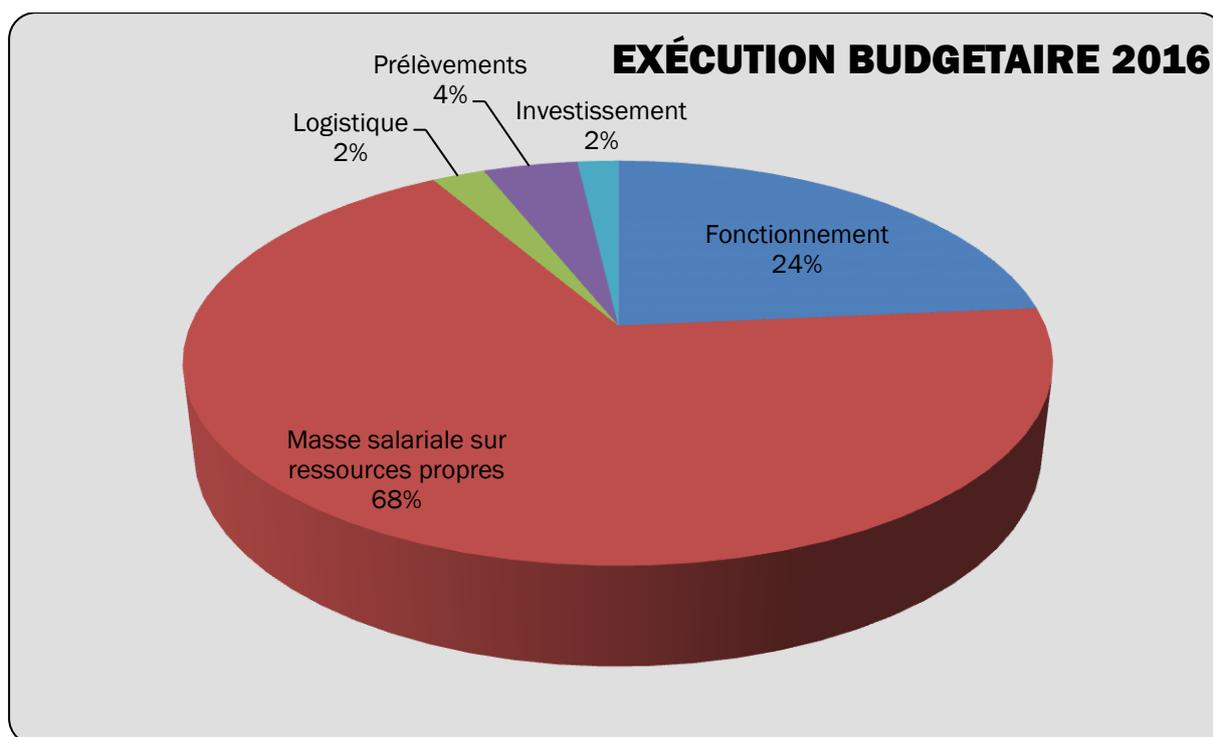


Tableau n° 12 et graphique n° 7 : ventilation des dépenses salariales par CRFCB

La part de dépenses hors masse salariale État est particulièrement importante pour Médiaquitaine puisqu'elle dépasse le seuil de 50 %. Il faut également noter que cette situation est tendue pour Mediadix et Aix-Marseille université, qui approchent les 40 % de dépenses salariales hors masse salariale État. Dans les réponses à l'enquête, de nombreux CRFCB font état de difficultés à équilibrer charges de travail et effectifs, ce qui les conduit à financer sur ressources propres des emplois contractuels venant réduire d'autant leur marge de manœuvre pour la réalisation des actions de formation.



Graphique n° 8 : exécution budgétaire (hors masse salariale État)

Deux points de vigilance sont à souligner à la lecture de l'exécution budgétaire 2016 :

- **La part de la masse salariale hors emplois fléchés financée sur ressources propres est très élevée (68 %).** Elle peut entraîner des déficits structurels pour certains centres et contraint fortement les moyens en fonctionnement. Cette difficulté concerne particulièrement les centres les plus importants (Mediadix, Médiat, Médiaquitaine) ou ceux qui affichent un déficit historique de moyens humains (Bretagne – Pays de la Loire, Médial, Marseille).
- La part des dépenses d'investissement paraît faible (2 %). L'investissement est désormais géré de façon centralisée par les établissements de rattachement. Il est donc possible que des crédits d'opération complémentaires puissent être mis à disposition des centres pour des travaux de rééquipement ou de réaménagement de leurs espaces de formation assumés au niveau des établissements de rattachement, mais les montants indiqués dans les réponses à l'enquête ne permettent sans doute pas, par exemple, aux CRFCB d'effectuer dans des délais rapides les aménagements nécessaires dans les salles de formation ou pour doter les centres d'infrastructures de visioconférences et de production de ressources pédagogiques numériques adaptées aux enjeux territoriaux.

6.1.3. Politique tarifaire

La suppression de la part pédagogique dans la subvention attribuée par le MESRI a imposé aux CRFCB d'élaborer un nouveau modèle de financement. Suivant en cela

les recommandations du groupe de travail de 2011, un principe de convention annuelle forfaitaire avec les établissements universitaires de leur périmètre géographique respectif a été adopté. Ce modèle permet aux CRFCB de disposer d'une recette claire identifiée au stade du budget primitif et d'inciter ainsi les établissements signataires à inscrire leurs agents dans l'offre de formation continue des centres. L'alternative à ce modèle est le paiement à l'acte, mais il peut avoir un aspect dissuasif pour les établissements concernés par les offres de formation proposées, et il fragilise la prévision budgétaire. Médiat Rhône-Alpes est le seul CRFCB à avoir dû opter pour ce modèle de tarification et de facturation, les établissements universitaires concernés n'ayant pas souhaité s'orienter vers le modèle forfaitaire (cf. *supra*, note p.45).

Les limites du modèle forfaitaire sont liées à la problématique de distance géographique : cela nécessite pour les centres de moduler la part forfaitaire en fonction de la taille et de l'éloignement géographique de chaque établissement du périmètre et entraîne parfois des situations particulières, comme celle de l'université technologique de Troyes qui n'est pas signataire de la convention forfaitaire, compte tenu de sa position excentrée sur le territoire desservi par Médial.

CRFCB	Stages de formation continue	Préparation aux concours hors conventions forfaitaires (coût variable selon CRFCB : journée ou session par personne)	Journée d'étude	DU	Observations :
Bretagne-Pays de la Loire	150 €	300 € (I) 660 € (E)		320 € (I) 1 350 € (E)	- gratuité pour : établissements du MESR Bretagne et Pays de la Loire sous convention de participation ou dans le cadre des priorités nationales du MESR ; - préparation aux concours : coûts à la session.
Médiaquittaine	70 € (I) 100 € (E)	1000 € (I) 2000 € (E) / A 350 € (I) 1 000 € (E) / B		500 € (I) 1400 € (E)	-gratuité pour : personnels de bibliothèques des universités ou assimilées, et de bibliothèques territoriales pour les formations subventionnées par la DRAC ou prises en charge par le CNFPT ; - Pour les stages, DU et préparations aux concours de cat. A, s'ajoutent aux frais de formation les droits d'inscription à l'université fixés par arrêté ministériel (tarif licence) ; - Préparation aux concours : coûts à la session.

CRFCB	Stages de formation continue	Préparation aux concours hors conventions forfaitaires (coût variable selon CRFCB : journée ou session par personne)	Journée d'étude	DU	Observations :
Médiad'Oc	160 €	100 €			- tarif par action, avec remise pour publics spécifiques sans prise en charge par un organisme ; - gratuit pour : personnels de bibliothèques des universités ou assimilées, sous convention forfaitaire, et des bibliothèques territoriales, pour formations subventionnées DRAC ou prises en charge par CNFPT ; - préparation aux concours : coûts à la journée.
Mediadix	100 € (personnels ESR, EN, culture, coll. Territoriales, APHP) 135 € (autres personnels)	100 € (personnels ESR, EN, culture, coll. Territoriales, APHP) 135 € (autres personnels)			- tarifs hors marché public et gratuité pour les établissements sous convention forfaitaire annuelle ou si frais couverts par subvention ; - stages sur mesure (tarifs groupe) : 1 000 € / jour (personnels DGESIP/Territoriaux/APHP), 1 350 € / jour (personnels DGRI ou autres) ; - préparation aux concours : coûts à la journée.
Marseille	100 €	250 € / session concours B et C 400 € / session concours A			-établissements signataires d'une convention bipartite (universités des régions PACA et Corse) : gratuit ; - tarifs des préparations aux concours : coûts à la session.
MédiaLille	66 € ou 102 € si salle info (FP) 132 € ou 204 € (hors FP)	30 € (FP et publics spécifiques) 60 € (hors FP)			- gratuité pour : Enseignement supérieur et fonction publique territoriale (financé) ; - tarifs des préparations aux concours : coûts à la journée.
Bibliest	90 € (MESRI/DOC) 100 € (hors MESRI/DOC)	30 € (MESRI/DOC et individuels ext.) 60 € (hors MESRI/DOC)	30 € (hors périmètre régional) 40 € (hors MESRI/DOC)		- gratuité pour établissements signataires d'une convention forfaitaire inter-universitaire ; - stages sur mesure : entre 800 et 1 500 € / jour, selon configuration attendue ; - tarifs des préparations aux concours : coûts à la journée.

CRFCB	Stages de formation continue	Préparation aux concours hors conventions forfaitaires (coût variable selon CRFCB : journée ou session par personne)	Journée d'étude	DU	Observations :
Média Centre Ouest	110 €	18 € (I) 36 € (E)	Gratuit tous publics		- gratuité pour établissements signataires d'une convention forfaitaire inter-universitaire : personnels des universités de La Rochelle, Limoges, Orléans, Poitiers et Tours ; - tarifs des préparations aux concours : coûts à la journée (remisé pour public spécifique).
Médiat Rhône-Alpes	93 € (I) 180 € (E)	13,20 € A 6,5 € (I) B C 12 € (E) B C	63 €	1 440 € (étab. Pub.) 2 145 € (étab. Privés)	- stages : tarif établissement remis à 163 € pour les établissements conventionnés (hors convention : paiement à l'acte) ; - appel d'offres : 780 € / jour, hors frais de mission ; - préparations aux concours : coûts à la journée
Média Normandie	100 € (FP) 150 € (autres)	500 € / session sur place ou à distance	50 €		- gratuité pour les personnels des établissements membres de Normandie Université et pour les personnels de la fonction publique territoriale si coût pris à charge par DRAC ; - préparations aux concours : coûts à la session
BibliAuvergne	45 € (I) 90 € (E)	260 € (I) 520 € (E)		1 200 € (étudiants UCA) 1 400 € (autres)	-gratuité pour les personnels de l'Université Clermont Auvergne ; - préparations aux concours : coûts à la session
Médial	90 €	150 € C 190 € B 280 € A		750 € (étudiants) 970 € (autres)	- gratuité pour les personnels des établissements signataires d'une convention forfaitaire annuelle (hors université de Troyes) ; - préparation aux concours : coûts à la session.

Tableau n° 13 : tarification comparée des CRFCB

Ce tableau illustre la forte hétérogénéité des tarifs affichés au sein du réseau. Il semble difficile de préconiser pour autant une démarche d'harmonisation sur ces tarifs, la politique tarifaire étant du ressort de chaque établissement. C'est en tous cas évident pour les tarifs appliqués aux stages de formation continue, et plus encore aux DU.

Ces tarifs ne concernent par ailleurs le plus souvent qu'une part résiduelle de l'activité des centres, puisque la gratuité s'applique pour les personnels des établissements signataires de conventions forfaitaires annuelles (cas des personnels exerçant dans des bibliothèques d'établissements d'enseignement supérieur) ou pour les actions de formation bénéficiant d'une subvention de la DRAC (cas des personnels exerçant dans des bibliothèques territoriales).

La question paraît cependant plus légitime concernant les montants affichés pour les préparations aux concours, dans la mesure où ces préparations s'appuient largement sur une infrastructure mutualisée au niveau national. Il est difficilement compréhensible de constater des écarts importants d'un centre à un autre, sur une prestation a priori identique. Sur la base d'une analyse des coûts complets associés, il devrait être possible, à l'exemple de ce qui est pratiqué par l'ABF pour la formation d'auxiliaire de bibliothèque (niveau V), d'afficher sur l'ensemble du réseau un volume horaire et un tarif à la journée ou à la session identiques pour l'ensemble des centres.

6.2. Ressources humaines

Pour exercer leur activité, les CRFCB ont tout d'abord disposé d'emplois fléchés. Ces emplois ont été transférés aux établissements de rattachement en 2007. Aujourd'hui, ils continuent d'être fléchés de manière indicative dans les notifications de plafonds d'emploi²².

²² La notion de fléchage n'a plus de caractère contraignant depuis la loi n° 2007-1199 relative aux libertés et responsabilités des universités, le pilotage de la masse salariale relevant des établissements. La notion d'emplois budgétaires est remplacée par une logique de plafond d'emploi exprimé en ETPT. Ces moyens en ressources humaines, qui ne suffisent pas à prendre en charge et à développer l'ensemble des activités des centres, restent toutefois des moyens dédiés à cette action de coopération nationale, au même titre que la dotation de fonctionnement attribuée par le Département de l'information scientifique et technique, et du réseau documentaire.

CRFCB	Région	TOTAL	Conservateurs ou conservateurs généraux	Bibliothécaires	BIBAS	Magasinier	Filière hors bib - A	Filière hors bib - B	Filière hors bib - C	PRAG ou PAST
Bretagne-Pays de la Loire	Bretagne, pays de la Loire	2	1	1						
Médiaquittaine	Nouvelle Aquitaine	7	2	1	1				1	2
Médiad'Oc	Occitanie	3	1	1	1					
Mediadix	île de France, DOM-TOM	8	6	1	1					
Marseille	Corse, Provinces Alpes-Côte d'Azur	2	1		1					
MédiaLille	Haut-de-France	3	1	1	1					
Bibliest	Bourgogne, Franche-Comté	3	1		1				1	
Média Centre Ouest	Centre Val de Loire	4	1	1		1			1	
Médiat Rhône-Alpes	Rhône-Alpes Auvergne	9	3	1					4	1
Média Normandie	Normandie	3	1	1	1					
BibliAuvergne	Rhône-Alpes Auvergne	3	1	1	1					
Médial	Grand Est	2	1	1						
TOTAL		49	20	10	8	1	0	0	7	3

Tableau n° 14 : répartition des emplois fléchés par CRFCB

Le MESRI dote les établissements de rattachement de crédits en masse salariale pour le pilotage et la conduite des activités des CRFCB. Ces **emplois « fléchés »** représentent **49 postes**, dont les profils varient fortement entre les centres mais présentent quelques grandes caractéristiques globales :

- prédominance des emplois de catégorie A qui représentent près de 70% de la dotation, ce qui s'explique par le niveau d'expertise et de spécialisation des missions de ces centres ;
- présence *a minima* dans la plupart des centres d'un binôme conservateur et bibliothécaire apportant les garanties nécessaires aux établissements pour une continuité de fonctionnement ;
- Les dotations hors filières des bibliothèques concernent des fonctions administratives (en catégorie C) ou des missions pédagogiques (PAST, PRAG ou PRCE).

On observe toutefois des disparités importantes selon les centres, qui sont le plus souvent le fruit de l'histoire de la constitution des services :

- Le CRFCB d'Aix-Marseille université²³ et Bibliest ne disposent pas d'emploi de bibliothécaire, ce qui fragilise les deux structures.
- Médial, Aix-Marseille université et Bretagne-Pays de la Loire ne bénéficient que de deux emplois, ce qui ne se justifie pas au regard du niveau d'activité pour Médial et le CRFCB de Bretagne - Pays de la Loire, et compte tenu de l'importance des périmètres géographiques de ces centres. Dans le cas du CRFCB d'Aix-Marseille université, il est bien évident que cette situation ne favorise pas un développement des activités du centre, dans le contexte de la desserte de deux régions.
- **On observe chez Mediadix une sur-représentation des emplois de conservateurs. Il serait souhaitable qu'à la faveur de départs, un repyramidage puisse être opéré au sein de la catégorie A pour renforcer la présence des bibliothécaires dans cet organigramme.**

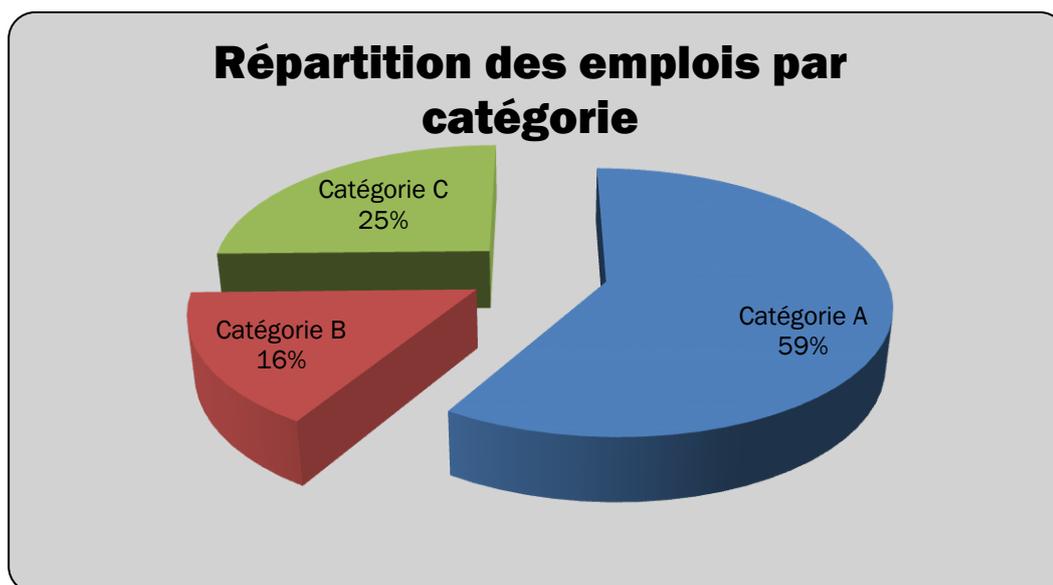
Pour assurer l'ensemble des missions et des activités des centres, des emplois complémentaires, parfois financés par les établissements, le plus souvent sur ressources propres, viennent compléter ces effectifs. L'ensemble des emplois en CRFCB représente 75 postes (65,45 ETPT). Indépendamment de son poids financier sur le budget des centres (cf. *supra*, pp.53-54), cette situation témoigne aussi peut-être d'une adéquation insuffisante de la nature des emplois fléchés affectés avec les compétences nécessaires.

Il conviendrait qu'une réflexion du DISTRD et des centres soit menée pour faire évoluer le cas échéant les caractéristiques des emplois attribués et s'attacher à établir des critères permettant de veiller à ce que le taux d'encadrement des publics cibles soit plus équilibré d'un centre à un autre.

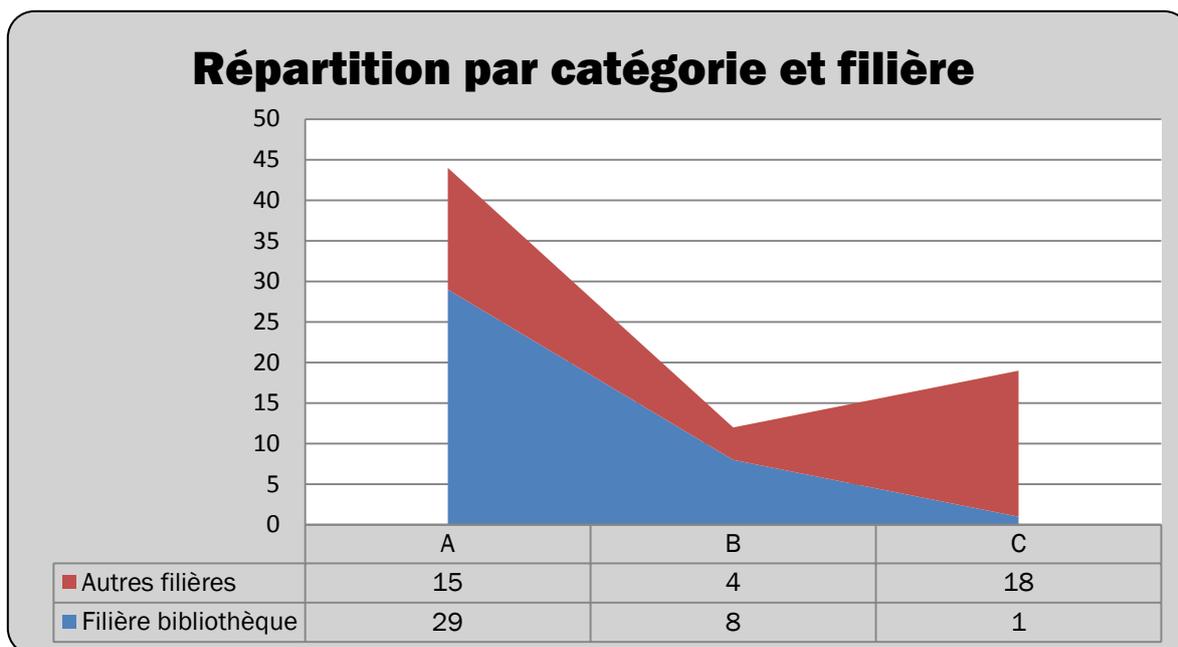
²³ Ce CRFCB disposait jusqu'en 1995 d'un emploi contractuel de bibliothécaire territorial.

CRFCB	Région	Total ETPT	Total postes	Emplois fléchés	ESR hors emplois fléchés	Emplois financés établissement	Emplois sur ressources propres
Bretagne-Pays de la Loire	Bretagne, Pays de la Loire	4,8	6	2	4	2	2
Médiaquittaine	Nouvelle Aquitaine	8	10	7	3		3
Médiad'Oc	Occitanie	3,9	5	3	2		2
Mediadix	île de France, DOM-TOM	13,6	15	8	7		7
Marseille	Corse, Provençes Alpes-Côte d'Azur	2,5	3	2	1		1
MédiaLille	Haut-de-France	4	4	3	1	1	
Bibliest	Bourgogne, Franche-Comté	2,9	3	3	0		
Média Centre Ouest	Centre Val de Loire	3,8	4	4	0		
Médiat Rhône-Alpes	Rhône-Alpes Auvergne	11,8	13	9	4		4
Média Normandie	Normandie	3,25	4	3	1	1	
BibliAuvergne	Rhône-Alpes Auvergne	3,5	4	3	1	1	
Médial	Grand Est	3,4	4	2	2	2	
TOTAL		65,45	75	49	26	7	19

Tableau n° 15 : répartition de l'origine des emplois dans les CRFCB



Graphique n° 9 : répartition des emplois par catégorie au sein du réseau des CRFCB



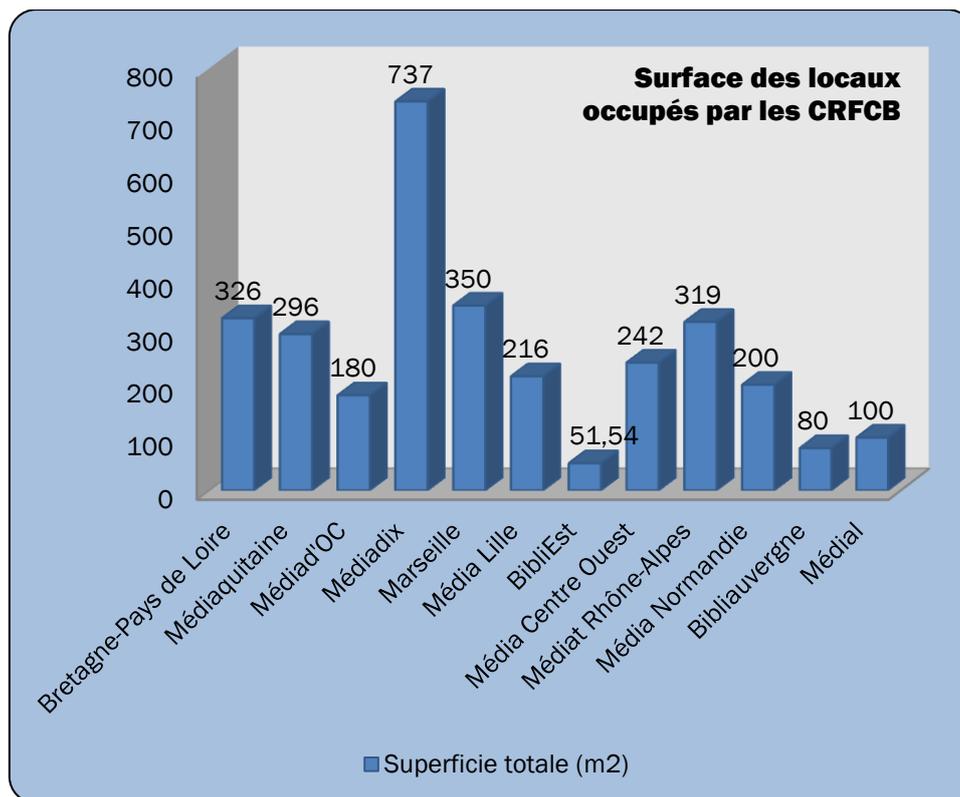
Graphique n° 10 : pyramidage des emplois par catégorie au sein du réseau des CRFCB

La répartition par catégorie et filière montre que si la part d’emplois positionnés dans et hors de la filière des bibliothèques est à peu près équivalente (38 contre 37 emplois), la représentation par catégorie de ces effectifs est très différente, avec une proportion considérable de catégorie C. Cet écart important est caractéristique des emplois sur ressources propres, dont les missions observées au sein des CRFCB sont souvent très supérieures au cadre d’emploi défini pour le recrutement.

L’analyse des fonctions exercées le plus souvent dans ces emplois montre qu’ils sont majoritairement destinés à intégrer dans les centres des compétences qui sont rarement présentes dans les emplois fléchés, principalement l’ingénierie de formation et les fonctions administratives. Les emplois administratifs relèvent presque exclusivement de la catégorie C, ce qui pose question : la nécessité pour les centres de répondre régulièrement à des appels d’offre et l’importance des recettes extérieures dans les moyens des centres nécessiterait que ces emplois figurent plutôt dans les catégories B ou A.

6.3. Locaux et équipements

L’activité des CRFCB est assez souvent contrainte par une capacité d’accueil de stagiaires limitée pour ce qui concerne les salles de formation, ou par des configurations d’espaces inadaptées.



Graphique n° 11 : état comparatif des surfaces occupées par centres (m²)

La situation est disparate et dépend intégralement des surfaces allouées aux centres par leurs établissements de rattachement. Il n'y a donc a priori pas d'adéquation entre les besoins associés aux activités et les surfaces attribuées.

Les surfaces cumulées du réseau correspondent à un peu plus de 3 000 m², pour une moyenne de 258 m², mais encore faut-il relativiser cet inventaire :

- les surfaces déclarées varient entre 50 m² (BibliEst) et 737 m² (Médiadix, qui constitue la situation la plus favorable, avec des locaux dédiés, complétés par des espaces mutualisés avec deux composantes au sein du pôle Métiers du livre de Saint-Cloud et dans une parfaite cohérence disciplinaire) ;
- plus de la moitié des centres (7 CRFCB) dispose d'une surface inférieure à la moyenne, ce qui confirme la situation de tension observée par un certain nombre de centres dans leur réponse à l'enquête ;
- les surfaces consacrées à l'activité pédagogique ne représentent que 22% des espaces disponibles²⁴, la majorité des surfaces étant occupée par des bureaux ou des espaces de documentation :

²⁴ Ce résultat est cependant à relativiser dans la mesure, où, comme le montre le tableau *infra* p. 64, certains CRFCB n'ont pas isolé dans leurs réponses les surfaces de leur salle de formation compte tenu de la faiblesse de la surface totale à disposition.

CRFCB	Superficie totale (m ²)	Bureaux	Salles de formation	Centre de documentation	Commentaires
Bretagne-Pays de la Loire	326	58	127	141	3 salles de formation, dont 1 mutualisée avec le SCD et l'URFIST
Médiaquitaine	296	n.c.	141	63	1 salle de formation, modulable en 2 salles, et 1 salle informatique, centre de documentation partagé avec le SUIO
Médiad'Oc	180	115	79	15	4 bureaux, 1 salle de formation, 1 local d'archives
Mediadix	737	192	280	265	5 salles de formation dont 2 salles informatiques, 9 bureaux
Marseille	350	n.c.	n.c.	n.c.	4 bureaux, 1 salle de doc, 1 espace réunion, 2 salles de cours
MédiaLille	216	n.c.	n.c.	n.c.	4 bureaux, 1 centre de doc, 1 salle de 40 pl, 1 salle info de 28 pl
Bibliest	51,54	n.c.	n.c.	n.c.	3 bureaux, pour les salles de formation, accords avec SCD, conventions avec BM et BDP
Média Centre Ouest	242	n.c.	n.c.	117	1 salle de formation, 3 bureaux, 1 centre de doc
Médiat Rhône-Alpes	319	n.c.	52	n.c.	sur 2 sites (Grenoble : 160 m ² , Lyon : 159 m ²), 1 salle de formation, 1 salle de réunion partagée avec l'URFIST, pas de salle de formation à Grenoble, utilisation des salles de composantes), pas de centre de documentation
Média Normandie	200	n.c.	n.c.	n.c.	comprend : 2 salles de formation dont une salle informatique
BibliAuvergne	80	n.c.	n.c.	n.c.	uniquement bureau, fonds documentaire géré par l'UCA
Médial	100	100			4 bureaux de 25 m ²

Tableau n° 16 : détail des surfaces par destination

Cette situation patrimoniale tendue impose aux centres de mettre en place des politiques de mutualisation d'espaces, qui peuvent associer des URFIST (CRFCB Bretagne-Pays de la Loire, Médiad'Oc), les SCD de proximité, s'inscrire dans une politique globale d'établissement avec gestion unifiée des espaces pédagogiques (Grenoble) ou encore donner lieu à des accords et des conventions spécifiques (c'est le cas par exemple entre l'université Lyon 1 et Médiat Rhône-Alpes, mises à disposition facturées pour le CRFCB). Certains CRFCB ne disposent d'aucune salle de formation en propre (BibliAuvergne, Bibliest, Médial,...).

La présence fréquente d'un espace dédié à la gestion documentaire interroge. Ces surfaces cumulées représentent 600 m², soit près de 20% des surfaces disponibles. Si cela peut s'expliquer parfois dans un contexte particulier et donner lieu à une action de mutualisation

documentaire (cas de Mediadix), la pertinence du maintien de ces bibliothèques doit se poser dans chacun des lieux. Compte tenu de leurs missions et de leur expertise dans la gestion et dans la mise à disposition de collections, les SCD paraissent mieux à même de constituer et de gérer les accès à des collections d'appui à la formation continue et à la préparation des concours.

Les fonds professionnels existants peuvent servir de socles pour développer une offre ouverte à l'ensemble des usagers des CRFCB dans le cadre de conventions passées entre les CRFCB et leurs SCD de proximité, chaque fois que cela est possible.

BibliAuvergne a fait ce choix en confiant la gestion de ses collections à la bibliothèque de l'UCA. Quelques CRFCB ont déjà concentré leur activité sur le cœur de leur mission (l'ingénierie de formation) et ne disposent pas de centres de documentation structurés : Bibliest, Médiat Rhône-Alpes, Média Normandie.

D'autres comme Médial ont réduit volontairement ces dernières années le volume de la documentation mise à disposition des stagiaires dans une recherche de complémentarité avec l'offre des bibliothèques universitaires, choix d'autant plus logique lorsque des DU figurent dans l'offre de formation des centres, car les étudiants inscrits dans ces diplômes ont par définition un accès sans restriction aux collections des bibliothèques de leur université.

7. La construction et l'évaluation de l'offre de formation

Pour mettre en œuvre l'offre de formation, les CRFCB disposent de différents canaux :

- des réunions plus ou moins régulières avec les correspondants de formation (certains centres programment jusqu'à trois réunions par an) des établissements desservis pour l'enseignement supérieur. Dans un cas (Médiaquitaine), l'URFIST est également associé à ces réunions. Cette bonne pratique est recommandée, car il existe une évidente complémentarité entre les formations pratiques aux outils dispensées par les URFIST et les formations plus théoriques et méthodologiques proposées par les CRFCB.

La remontée des plans de formation des bibliothèques est également utilisée, mais ce document semble rarement ou trop tardivement communiqué aux CRFCB ;

- des réunions annuelles, souvent à l'initiative de la DRAC et associant les différents acteurs régionaux de la formation continue en région pour les besoins des agents des collectivités territoriales : structures régionales pour le livre, ABF, parfois délégations régionales des CNFPT (cas de Médiaquitaine, MédiaLille et Médiat notamment) ;
- l'analyse des questionnaires d'évaluation collectés pour les formations réalisées, ces questionnaires comportant le plus souvent une rubrique permettant aux agents de préciser leurs attentes complémentaires en matière de formation ;
- les priorités nationales concertées entre le MESRI et le réseau des CRFCB ;
- une veille prospective à partir des programmes des journées et de l'actualité de la littérature professionnelle.

Il serait souhaitable que ces modalités de co-construction de l'offre de formation des centres soient à l'avenir renforcées :

- par un dialogue permanent avec l'Enssib ;
- par une participation plus systématique des directions des bibliothèques aux réunions de construction des programmes, de façon à mieux intégrer la dimension politique inhérente à la stratégie et aux enjeux de la formation professionnelle pour la filière des bibliothèques ;
- par des rencontres plus régulières avec les correspondants de formation et une remontée des demandes recensées à l'issue des entretiens annuels de formation dans les établissements pour les établissements d'enseignement supérieur, ce qui permettra aux centres d'identifier très tôt les mutualisations et les coopérations possibles pour certaines thématiques ;

- concernant le recensement des besoins des agents des collectivités territoriales, il faut souligner le rôle important joué aujourd’hui par les conseillers Livres et Lecture des DRAC dans l’animation des acteurs de la formation continue du territoire comme cela est déjà mis en œuvre pour certaines régions, à travers des réunions thématiques ou dans le cadre de commissions spécialisées : Nouvelle-Aquitaine, Hauts-de-France, Rhône-Alpes Auvergne. Elle est envisagé pour la région Normandie. Une généralisation de ces rendez-vous est souhaitable, associant l’ensemble des acteurs territoriaux : délégations régionales des CNFPT, ABF, mais également bibliothèques départementales, structures régionales pour le livre, CRFCB. De l’aveu même des CRFCB, ces réunions permettent d’éviter les doublons, de partager des informations, de mettre en lumière l’offre à venir et d’avoir une vue complète de l’offre de formation continue pour les agents du territoire. Dans le cas du CRFCB Bretagne – Pays de la Loire, ces échanges se traduisent par l’édition d’un guide des métiers des bibliothèques²⁵, qui présente à la fois les différents acteurs de la formation continue pour les professionnels en bibliothèque et le plan régional de formation continue de l’année. Cette publication annuelle permet de rendre visible l’offre du CRFCB auprès de tous types de structures.

Le taux de renouvellement des stages d’une année sur l’autre s’avère très variable selon les centres :

CRFCB	Taux de renouvellement annuel
Bretagne-Pays de la Loire	31%
Médiaquaine	80%
Médiad’Oc	30%
Mediadix	16%
Aix-Marseille université	n.c.
MédiaLille	50%
Bibliest	78%
Média Centre Ouest	80%
Médiat Rhône-Alpes	50%
Média Normandie	75%
BibliAuvergne	80%
Médial	75%

Tableau n° 17 – taux de renouvellement annuel des stages par CRFCB (2016)

Huit des centres affichent un taux de renouvellement de leurs actions de formation supérieur ou égal à 50 %. Nous pouvons donc considérer ce taux de renouvellement comme globalement satisfaisant (en moyenne : 59 %) et montrant une actualisation régulière de leur

²⁵ Lien vers le guide des métiers des bibliothèques 2019 : https://www.livrelecturebretagne.fr/livre-et-lecture-en-bretagne/notre-actualite/voir-notre-actualite/?evt_id=5810

offre de formation par les centres. Seuls trois CRFCB affichent des taux de renouvellement relativement faibles (Bretagne - Pays de la Loire, Médiad'Oc et Mediadix). Ces chiffres sont toutefois à relativiser comme le fait observer Mediadix dans sa réponse, car ces valeurs absolues ne prennent pas en compte les évolutions opérées dans les contenus des formations reconduites. La réponse du CRFCB d'Aix-Marseille n'a pas permis de déterminer précisément ce taux de renouvellement de l'offre.

Les CRFCB doivent rester vigilants sur l'observation de cet indicateur annuel car il traduit la capacité de la structure à enrichir son offre en fonction de l'actualité, des nouveaux projets ou besoins des agents et des établissements. Il conditionne également l'attractivité de son catalogue de formation pour le public professionnel.

8. L'activité pédagogique des centres

L'activité pédagogique des CRFCB se décline le plus souvent autour de cinq différents dispositifs :

- les **préparations aux concours**, qui s'appuient principalement sur la plateforme mutualisée « préparation aux concours en réseau (PCR) »;
- les **stages de formation continue** (parfois dénommés « stages courts »), qui peuvent être organisés dans des parcours thématiques ;
- les **conférences** ou **journées d'étude**, souvent construites et proposées en partenariat avec la structure régionale pour le livre, une association professionnelle comme l'ABF ou une institution nationale (BnF par exemple) ;
- les **voyages d'étude**, qui peuvent être intégrés à l'activité pédagogique des centres s'ils permettent aux participants une ouverture vers des organisations alternatives, le partage d'expériences entre acteurs, et d'élargir leur vision professionnelle à d'autres perspectives d'actions²⁶ ;
- les **formations longues diplômantes** de type DU, licences professionnelles ou parcours de master, organisées en partenariat avec des composantes, puisque les CRFCB n'ont pas la faculté de délivrer un diplôme.

²⁶ Dans un certain nombre de cas, l'organisation des voyages d'étude fait également l'objet d'un partenariat entre le CRFCB et l'ABF, section régionale.

Activité pédagogique des CRFCB	Préparation aux concours et examens professionnels						Formation continue (sessions)	Conférences et journées d'études	Autres formations	Voyages d'étude
	<i>Fonction publique d'État</i>			<i>Fonction publique territoriale</i>						
	A	B	C	A	B	C				
Bretagne-Pays de la Loire	Conservateur Bibliothécaire	BIBAS classe normale et supérieure	Magasinier principal 2e cl.	Conservateur Bibliothécaire	Assistant et assistant principal	Adjoint du patrimoine principal	24	5	DU assistant des bibliothèques	2
Médiaquittaine	Conservateur Bibliothécaire	BIBAS classe normale et supérieure	Magasinier principal 2e cl.	Conservateur Bibliothécaire	Assistant et assistant principal	NON	43	7	DU littérature de jeunesse en bibliothèque médiathèque	1
Médiad'OC	Conservateur Bibliothécaire	BIBAS classe normale et supérieure	Magasinier principal 2e cl.	Conservateur Bibliothécaire (externe)	Assistant et assistant principal	NON	31	29 conférences 1 journée d'étude	DU Assistant bibliothécaire chargé animation culturelle (projet)	1
Médiadix	Conservateur Bibliothécaire	BIBAS classe normale et supérieure	Magasinier principal 2e cl.	uniquement simulation d'oraux	uniquement simulation d'oraux	uniquement simulation d'oraux	128	2 à 3	DU techniques documentaires et médiation culturelle Formation post-recrutement BIBAS cl. NCC techniques documentaires et gestion des médiathèques	NON
Aix-Marseille université	Conservateur Bibliothécaire	BIBAS classe normale et supérieure	Magasinier principal 2e cl.	NON	NON	NON	n.c.	0	NON	1
Média Lille	Conservateur Bibliothécaire	BIBAS classe normale et supérieure	Magasinier principal 2e cl.	NON	NON	NON	41	0	NON	1
BibliEst	Conservateur Bibliothécaire	BIBAS classe normale et supérieure	Magasinier principal 2e cl.	NON	NON	NON	15	3	NON	Oui (sans chiffre)
Média Centre Ouest	Conservateur Bibliothécaire	BIBAS classe normale et supérieure	Magasinier principal 2e cl.	NON	Assistant de conservation (écrit) Assistant principal (oral)	NON	27	1 + cycle visio conférences	Formation professionnelle de base (30h)	NON
Médiat Rhône-Alpes	Conservateur Bibliothécaire	BIBAS classe normale et supérieure	Magasinier principal 2e cl.	Conservateur Bibliothécaire	Assistant et assistant principal	NON	87	17	DU Assistant-bibliothécaire Master Métiers du livre et de l'édition, parcours métiers des bibliothèques	1
Média Normandie	Conservateur Bibliothécaire	BIBAS classe normale et supérieure	Magasinier principal 2e cl.	Conservateur Bibliothécaire	Assistant et assistant principal	Adjoint du patrimoine principal	33	0	NON	1
Bibliavergne	Conservateur Bibliothécaire	BIBAS classe normale et supérieure	Magasinier principal 2e cl.	Conservateur Bibliothécaire	Assistant territorial de conservation	NON	18	18	DU Des œuvres jeunesse pour des projets de médiation Formation de base ABF	1
Médial	Conservateur Bibliothécaire	BIBAS classe normale et supérieure	Magasinier principal 2e cl.	Conservateur Bibliothécaire	Assistant territorial de conservation	Adjoint du patrimoine principal	65	3	DU Préparation aux métiers et concours des bibliothèques	NON

Tableau n° 18 : activité pédagogique des CRFCB (vue d'ensemble)

Seuls quatre CRFCB proposent l'ensemble de cette offre pédagogique (CRFCB Bretagne – Pays de la Loire, Médiat Rhône-Alpes, Médiad'Oc, BibliAuvergne).

Trois CRFCB n'assurent aucune préparation pour les concours territoriaux (CRFCB Aix-Marseille université, Mediadix, MédiaLille), et seul Médial semble couvrir l'ensemble des catégories pour la fonction publique territoriale. Médial et MédiaLille peuvent également proposer des préparations aux concours de la BAP F de la filière ITRF.

Il faut préciser que les formats pédagogiques des préparations aux concours et aux examens professionnels peuvent être gradués en fonction des capacités affichées par les différents centres : de la préparation hybride « préparation aux concours en réseau (PCR) » et sur place à la PCR exclusive sans regroupement, en passant par un dispositif couplant « préparation aux concours en réseau (PCR) » et « prestation d'accompagnement à distance (PAD) » pour Médial, Média Normandie et BibliAuvergne.

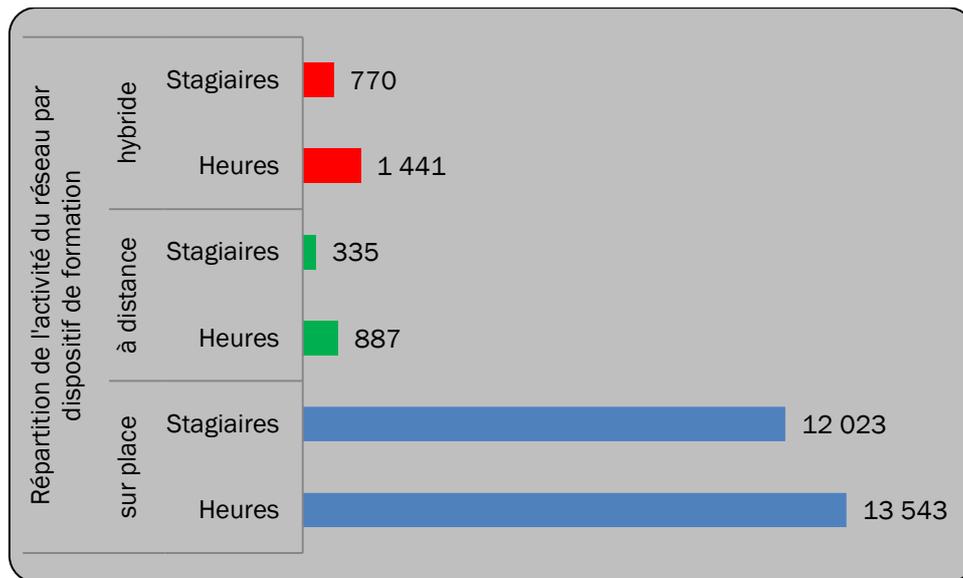
8.1. Répartition des formations dispensées

Les formations dispensées au sein du réseau des CRFCB correspondent a priori à trois formats distincts : sur place, à distance et un dispositif dit « hybride », associant une part de formation sur place avec de la formation à distance.

Dans les faits, il est frappant de constater que la part d'activité pédagogique à distance reste très faible par rapport au volume d'activité pédagogique global des centres, alors qu'il s'agit d'un enjeu essentiel eu égard à l'étendue des territoires à desservir.

Activité pédagogique des CRFCB	Synthèse de l'activité (préparation aux concours et DU compris)							
	<i>sur place</i>		<i>à distance</i>		<i>hybride</i>		Total	
	Heures	Stagiaires	Heures	Stagiaires	Heures	Stagiaires	Heures	Stagiaires
Bretagne-Pays de la Loire	441	515	0	0	243	223	684	738
Médiaquittaine	1 262	1 367	0	0	51	18	1 313	1 385
Médiad'Oc	1 059	1 147	0	0	175	47	1 234	1 194
Mediadix	4 026	2 298	329	36	382	51	4 737	2 385
Aix-Marseille université	362	152	0	0	62	114	424	266
Média Lille	1 022	562	0	0	24	30	1 046	592
Bibliest	132	309	438	212	0	0	570	521
Média Centre-Ouest	452	402	33	62	27	79	512	543
Médiat Rhône-Alpes	2 654	3 014	0	0	111	8	2 765	3 022
Média Normandie	627	386	0	4	21	19	648	409
BibliAuvergne	493	975	0	0	285	34	778	1 009
Médial	1 013	896	87	21	60	147	1 160	1 064
TOTAL	13 543	12 023	887	335	1 441	770	15 871	13 128
Part FAD et FH :			6,5%	2,8%	10,6%	6,4%		

Tableau n° 19 : nombre d'heures de formation et de stagiaires (toutes activités pédagogiques)



Graphique n° 12 : poids de l'activité du réseau en heures et stagiaires par dispositif

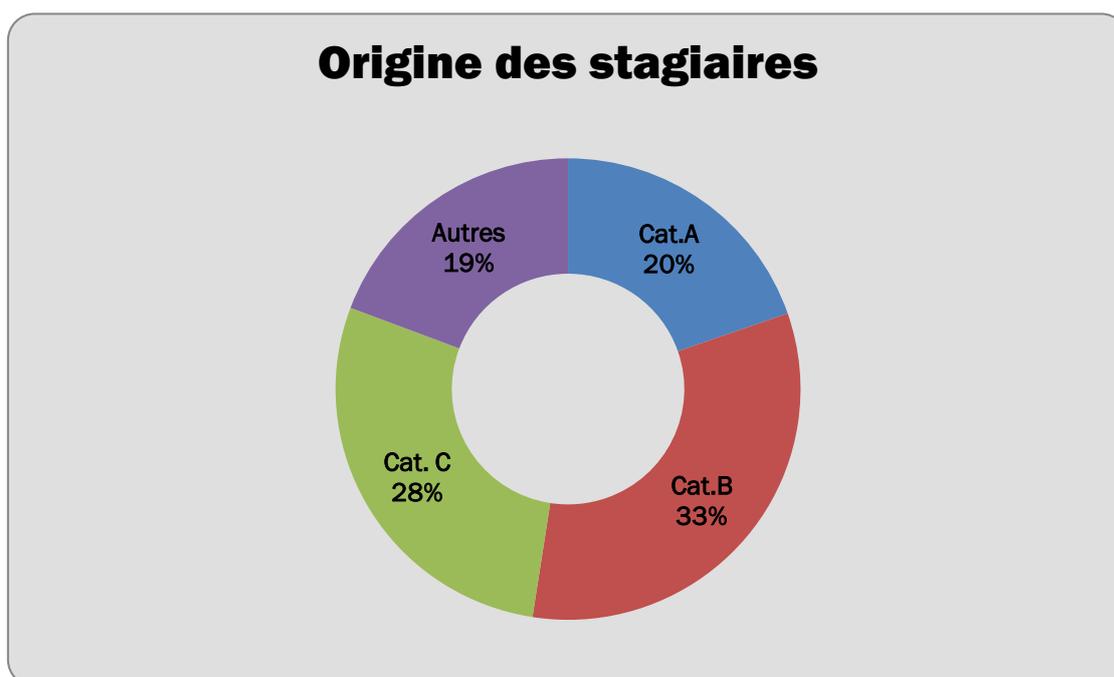
Compte tenu des moyens affectés, l'activité du réseau est intense : **près de 16 000 heures de formation dispensées en 2016 pour plus de 13 000 stagiaires accueillis**. A l'exception du CRFCB de Bretagne - Pays de la Loire et de celui d'Aix-Marseille université, ce sont bien sûr les CRFCB couvrant les territoires disposant des plus faibles effectifs de publics-cibles qui affichent les résultats les moins importants : Bibliest, BibliAuvergne et Média Normandie.

Mais les pédagogies alternatives représentent une part très mineure des heures de formation dispensées (10 % pour les formations hybrides et un peu plus de 6 % pour les formations à distance). Il paraît difficile de renforcer le poids des actions de formation proposées sans privilégier à moyen terme ces formats alternatifs (à distance, hybride). La faible disponibilité aujourd'hui des agents en fonction pour des actions de formation imposant des déplacements, la complexité et l'étendue des territoires à desservir pour la plupart des CRFCB, les défis que posent les collectivités à statuts particulier ou différenciés (Corse et Dom-Tom) pour le CRFCB d'Aix-Marseille université et pour Mediadix imposent selon nous de faire de cet objectif difficile une priorité des projets de développement du réseau dans les années à venir.

8.2. Typologie des personnels formés

CFCB	Nombre stagiaires				
	Cat.A	Cat.B	Cat. C	Autres	Total CRFCB
Bretagne-Pays de la Loire	195	195	209	139	738
Médiaquitaine	212	409	331	164	1 116
Médiad'Oc	127	307	267	424	1 125
Mediadix	440	950	610	385	2 385
Marseille	69	143	165	45	422
MédiaLille	127	195	225	22	569
Bibliest	94	108	73	3	278
Média Centre Ouest	140	223	153	27	543
Médiat Rhône-Alpes	212	488	461	285	1 446
Média Normandie	134	113	132	26	405
BibliAuvergne	126	118	122	466	832
Médial	274	330	341	119	1 064
TOTAL GÉNÉRAL	2 150	3 579	3 089	2 105	10 923²⁷

Tableau n° 20 : répartition des stagiaires par catégorie (année de référence : 2016)



Graphique n° 13 : répartition des stagiaires par catégorie

²⁷ Aux vues des observations accompagnant certaines des réponses au questionnaire, la différence significative de résultats en nombre de stagiaires pour certains centres s'expliquerait ici par le fait que la ventilation des agents par catégorie n'est pas possible pour les conférences et journées d'études, ce qui amène à éliminer un nombre parfois important de participants dans les statistiques produites. En réalité, à de rares exceptions près, les statistiques communiquées varient en fonction du filtre utilisé comme clé de répartition pour les heures et le nombre de stagiaires : par dispositif, par catégorie et par provenance. Il n'a pas été possible d'identifier les facteurs à l'origine de ces différences. Le choix a donc été de reproduire ici strictement les données communiquées dans les réponses des CRFCB. Trois centres produisent toutefois des totaux cohérents sur l'ensemble des réponses (Mediadix, Média Centre-Ouest et Médial).

Hors participation aux journées d'étude, près de 11 000 agents ont donc bénéficié en 2016 d'une action de formation assurée par les CRFCB, avec une présence majoritaire (61%) des agents de catégorie B et C, qui constituent la cible prioritaire des centres.

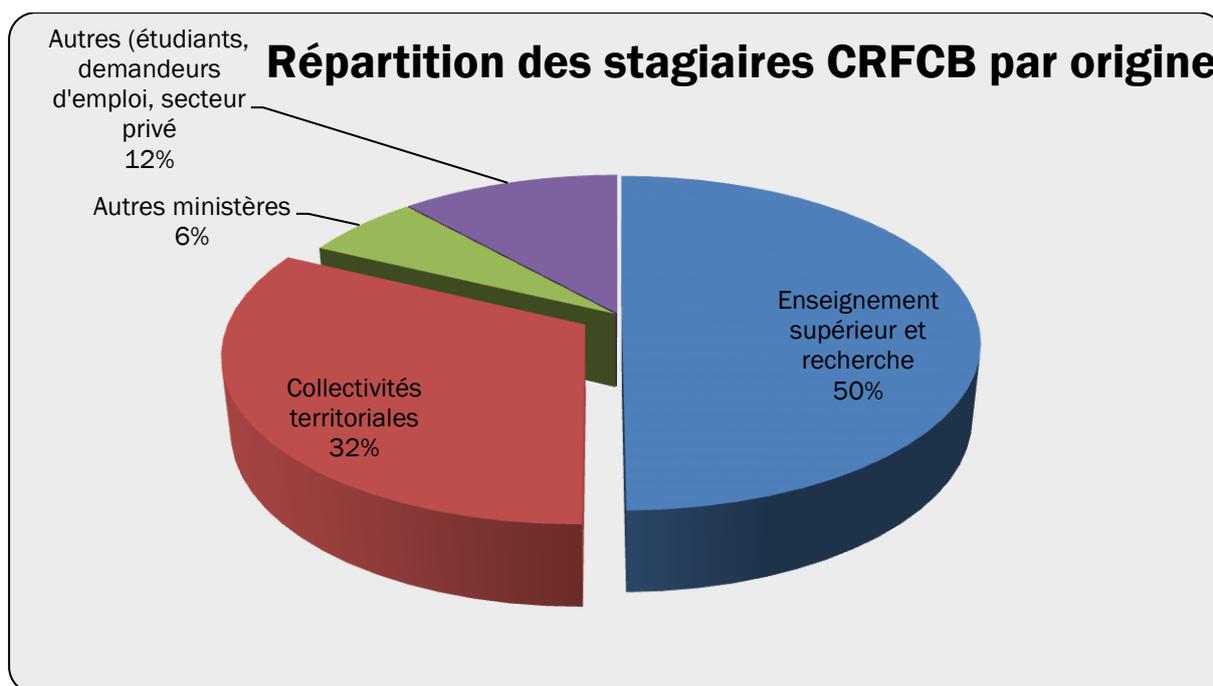
La catégorie B reste toutefois proportionnellement la plus concernée par les actions de formation programmées. Cela s'explique sans doute en partie par l'investissement des CRFCB dans le dispositif national de formation et sensibilisation à la transition bibliographique. **Il sera à l'avenir important de cibler des actions fortes sur cette catégorie dans le contexte et la perspective d'évolution de leurs missions** : la politique d'accueil, les services aux chercheurs, la médiation physique et numérique, la conduite de projets, les techniques d'animation de réunion et d'équipe, le management fonctionnel et intermédiaire, la formation du public et la pédagogie active, la valorisation des collections, les études de publics s'ajoutent désormais aux compétences plus techniques portant sur les métadonnées, l'indexation, la documentation électronique et la politique documentaire.

Il faut néanmoins relever que la part d'agents de catégorie A bénéficiaires de ces actions est également significative et montre que les CRFCB jouent un rôle important aujourd'hui dans la formation régionale des cadres. Pour certains centres, cette proportion dépasse les 25% (Médial, Média Centre-Ouest, Bibliest). Pour deux centres (Média Normandie et Bretagne - Pays de la Loire), le nombre de cadres formés est égal ou supérieur aux agents de catégorie B, alors qu'il s'agit de la catégorie naturellement la moins représentée dans les effectifs des bibliothèques.

Ce résultat qui peut surprendre est en partie dû à un virage opéré par les centres dans les thématiques de formation proposées : le développement des thématiques managériales et des formations relatives aux grandes évolutions en œuvre dans les services et les espaces documentaires a permis d'élargir et de diversifier le public cible des CRFCB.

Répartition des stagiaires par action et origine	Stage	Journées d'étude	Préparation aux concours	Autres actions - dont DU	Nombre de stagiaires	Part stagiaires (%)
Enseignement supérieur et recherche	4 120	602	1 239	323	6 284	49,9%
Collectivités locales	2 267	1 318	147	341	4 073	32,3%
Autres ministères	268	344	125	47	784	6,2%
Autres (étudiants, demandeurs d'emploi, secteur privé)	209	579	430	244	1 462	11,6%
TOTAL	6 864	2 843	1 941	955	12 603	100,0%
Part respective des actions (%)	54,5%	22,6%	15,4%	7,6%	100,0%	

Tableau n° 21 : typologie des publics du réseau des CRFCB par action et par origine

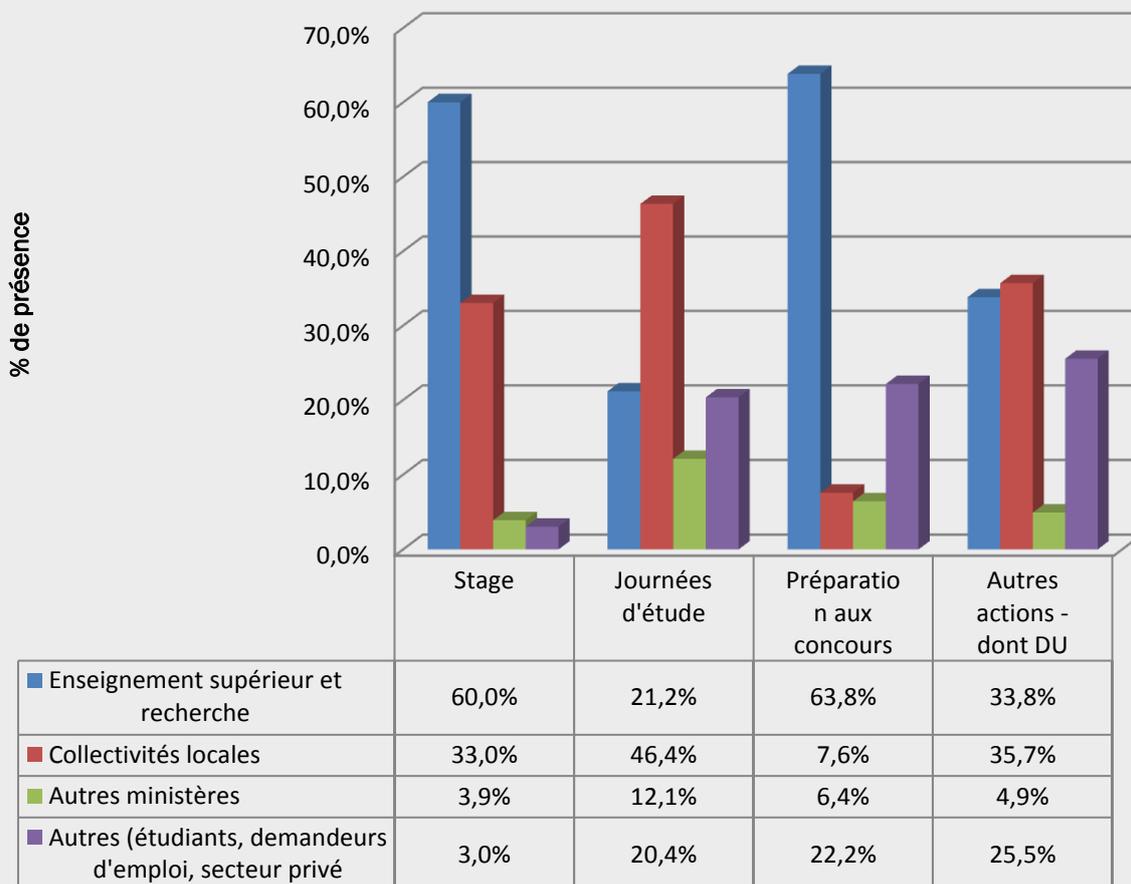


Graphique n° 14 : répartition des stagiaires par origine pour les principales actions de formation proposées par le réseau des CRFCB

La part de public des collectivités territoriales (32 %) est importante malgré les difficultés particulières auxquelles les CRFCB sont confrontés pour toucher ces publics. Ils sont majoritaires pour les journées d'étude, qui sont le plus souvent gratuites ou nécessitant une participation financière faible des collectivités. L'intérêt manifesté par les agents territoriaux pour cette activité permet de considérer que leur participation aux stages pourrait se développer dès lors qu'un soutien financier complémentaire des DRAC ou même des structures régionales pour le livre permettra d'augmenter la part de l'offre de formation gratuite pour ce type de public professionnel.

Les agents territoriaux sont également moins nombreux à suivre des préparations aux concours organisées par les CRFCB. Cela s'explique en partie sans doute par le fait que le nombre de concours ouverts pour la filière culturelle est relativement faible ces dernières années, et par le fait que des formations peuvent également être proposées dans le cadre du CNFPT.

Provenance des stagiaires des CRFCB en fonction de la nature des actions de formation



Graphique n° 15 : répartition par origine pour les principales actions de formation proposées par le réseau des CRFCB

8.3. Typologie des intervenants

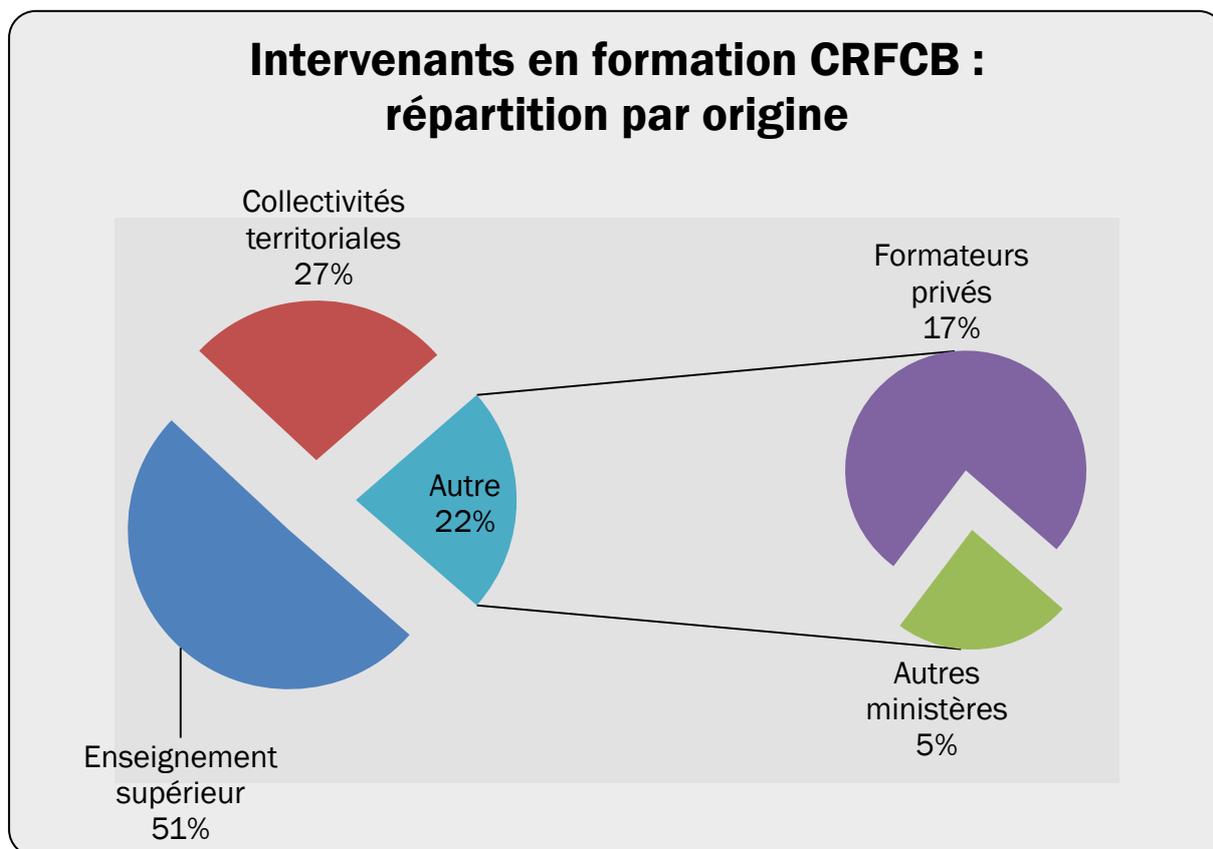
S'il est fréquent que des agents en poste au sein d'un CRFCB aient une part de leur activité professionnelle consacrée à la formation, cela reste une activité généralement très mineure à de rares exceptions, liées à des emplois spécifiques d'enseignants : PAST, MCF en poste dans une URFIST, et mis à disposition à temps partiel auprès d'un CRFCB. Les emplois permanents au sein des CRFCB doivent être dédiés en priorité aux activités d'ingénierie de formation.

L'un des objectifs assigné aux CRFCB était de favoriser une diversité de provenance des intervenants, ce qui semble le cas au regard du tableau suivant :

Répartition des intervenants en formation CRFCB par origine	Enseignement supérieur	Collectivités territoriales	Autres ministères	Formateurs privés	Nombre d'intervenants par CRFCB	Part hors ES
Bretagne-Pays de la Loire	41	30	4	7	82	50,0%
Médiacquoise	36	49	6	10	101	64,4%
Média d'OC	49	29	1	8	87	43,7%
Médiadix	147	9	3	26	185	20,5%
Marseille	43	0	0	4	47	8,5%
Média Lille	60	14	8	14	96	37,5%
BibliEst	7	3		4	14	50,0%
Média Centre-Ouest	19	5	1	6	31	38,7%
Média Rhône-Alpes	77	102	15	37	231	66,7%
Média Normandie	17	19		9	45	62,2%
Bibliuvergne	20	20	8	35	83	75,9%
Média	69	27	17	42	155	55,5%
Total par origine :	585	307	63	202	1 157	49,4%
Part de l'ensemble (%)	50,6%	26,5%	5,4%	17,5%		

Tableau n° 22 : typologie des intervenants en formation

Le taux relativement faible pour Mediadix concernant la part d'intervenants hors enseignement supérieur (20,5 %) s'explique sans doute largement par le fait que les intervenants relevant du ministère de la Culture (BnF, BPI principalement) sont comptabilisés dans les intervenants « enseignement supérieur », pour des raisons pratiques. En revanche, le taux anormalement bas affiché par le CRFCB d'Aix-Marseille université montre que les relations de ce centre avec les collectivités territoriales sont désormais à peu près inexistantes.



Graphique n° 16 : typologie des intervenants en formation CRFCB (données 2016)

8.4. Formation à distance et innovations pédagogiques

La distance des différents établissements desservis par rapport à la localisation des centres, la disponibilité et l'engagement des stagiaires sont trois défis importants que doivent désormais relever les centres régionaux de formation aux carrières en bibliothèque, et qui nécessitent d'aménager les modalités et les dispositifs de formation des stages.

Accentué encore par les effets de la réforme territoriale, le frein de la distance concerne tout autant les agents exerçant dans un établissement d'enseignement supérieur qu'au sein d'une collectivité. Pour pallier à ces difficultés, les CRFCB s'efforcent désormais le plus souvent de délocaliser certaines sessions de formation hors de leurs locaux, dans les établissements partenaires. Mais, à l'exception des stages « intra », ces démarches ne permettent bien évidemment pas de résoudre cet inconfort et uniquement de mieux répartir la difficulté entre établissements.

La formation à distance (FAD) a paru très tôt la solution la plus naturelle pour permettre un accès individualisé et facilité aux actions de formation. La « préparation aux concours en réseau (PCR) » en est l'exemple le plus réussi, mais l'efficacité des dispositifs de FAD suppose une adaptation du format pédagogique de façon à pallier les inconvénients connus de la formation dématérialisée : la faiblesse des interactions, l'absence d'accompagnement, l'isolement des stagiaires et les risques accrus de démotivation individuelle, de décrochage puis d'abandon. Par ailleurs, si cette approche permet d'élargir le public potentiel et d'offrir une solution apparente aux problématiques de distance et, partiellement, de disponibilité des agents, elle a sans doute un effet contre-productif sur l'engagement.

Interrogés sur le développement de formats innovants dans leurs offres de formation, l'ensemble des centres, à l'exception de MédiaLille, du CRFCB Aix-Marseille université et de Bibliest, témoigne de l'attention portée à ces nouvelles dimensions de l'ingénierie de formation, mais en mettant essentiellement en avant la formation à distance. Un format en réalité expérimenté par l'ensemble des CRFCB à travers la plateforme de « préparation aux concours en réseau (PCR) ».

Pour autant, le tableau de synthèse d'activité des centres (cf. *supra* pp. 71 et 72) montre que le poids des **formations à distance** reste singulièrement faible dans l'ensemble des actions réalisées, puisque cela représente moins de 7 % du volume horaire et cela ne concerne qu'un peu plus de 2 % des stagiaires.

En revanche, les **dispositifs de formation hybrides** sont utilisés par l'ensemble des centres à l'exception de Bibliest, et représentent près de 10 % du volume horaire de formation à destination de près de 6% des stagiaires. Il s'agit d'un format associant une part d'apprentissage à distance et des séances de regroupement des stagiaires ou, plus rarement, des stages intégrant un accès préalable à des ressources distantes. Cette hybridation de formats est notamment appliquée désormais aux préparations aux concours, à la formation post-recrutement des bibliothécaires assistants spécialisés de classe normale et pour certains D.U. Ce principe d'hybridation peut prendre deux formes :

- mixer des ressources à consulter préalablement à une formation ou un temps d'échange en sur place ;
- animer une formation multi-sites, certains sites suivant la formation à distance via un dispositif de visioconférence. C'est ainsi que Médiat Rhône-Alpes et BibliAuvergne ont formé trois groupes distincts : un groupe en sur place et deux par visioconférence dans le cadre d'un stage sur le droit appliqué à l'accueil.

L'expérimentation menée par Médial, BibliAuvergne et Média Normandie, autour de la « prestation d'accompagnement à distance (PAD) » pour les candidats aux concours extérieurs aux bibliothèques est sans doute une voie d'amélioration possible pour cette pédagogie dématérialisée car elle semble agir à deux niveaux : sur l'accompagnement personnalisé des stagiaires comme sur la possibilité offerte aux stagiaires de développer des échanges entre préparateurs qui réintroduit la dimension des interactions et la dynamique de groupes durant les activités d'apprentissage sur place.

Articulée autour d'activités plus que de contenus, et s'appuyant pour l'instant sur la plateforme Moodle de l'université de Lorraine, cette prestation particulière a l'intérêt de personnaliser l'accompagnement de chaque stagiaire et de développer sa motivation à partir de ses contraintes ou caractéristiques personnelles et en visant un chemin d'apprentissage le plus efficace possible.

Il conviendra de vérifier si cette approche est adaptable à la « préparation aux concours en réseau (PCR) » et hors préparation aux concours (stages thématiques multi-établissements). Mais cette expérimentation pour l'instant menée sur un segment de public présentant des difficultés particulières (méconnaissance préalable du métier et de l'environnement professionnel cible) semble une piste intéressante pour déployer sur une plus large échelle un modèle pédagogique permettant un développement significatif de la formation à distance dans les offres des centres. Les CRFCB auraient d'ailleurs intérêt à renforcer dans ce cadre le rôle des tuteurs professionnels en constituant pour chacun de leur territoire des réseaux de tuteurs en poste dans les établissements desservis et pouvant accompagner des stagiaires d'autres établissements.

Cette approche décuple les moyens d'action des centres tout en renforçant la coopération pédagogique avec les établissements. Elle offre une solution personnalisée prenant en compte les différents facteurs qui fondent la diversité du public formé par les CRFCB : niveau initial, objectifs, style d'apprentissage le plus opérant, disponibilité, éloignement, etc. Elle permet enfin d'améliorer la qualité de la formation dispensée et elle ouvre la voie à des possibilités de parcours individualisés à la carte.

Le travail de mutualisation qui a été amorcé autour de la « préparation aux concours en réseau (PCR) » devrait pouvoir être réfléchi dans un contexte beaucoup plus large qui pourrait par exemple viser à construire progressivement une base de contenus pédagogiques partagés et de composants réutilisables, des objets pédagogiques mobilisables par les stagiaires en amont et aval ou en lieu et place selon le niveau d'élaboration de ces matériaux, des séances sur place qui pourraient dès lors concentrer leurs objectifs sur l'appropriation des connaissances mises à

disposition et la co-construction ou co-création à partir de ces connaissances préalablement validées.

La **disponibilité** souvent relative des professionnels pour s'inscrire dans une action de formation continue qui nécessite de se déplacer parfois sur des distances importantes et a un effet sur la répartition des missions et des charges durant ce temps de formation peut également être traitée à travers des dispositifs de formation à distance de type visioconférence multi-sites, webinaires, classes inversées limitant la part de regroupement dans le cadre des formations hybrides. Des parcours thématiques organisés à partir de centres de cours et de ressources consultables et exploitables à distance pourraient favoriser l'adhésion des établissements aux offres des centres. Ces établissements, comme leurs agents, sont aujourd'hui confrontés à de nouveaux dilemmes dans un contexte assez généralisé de tension en matière de ressources humaines : toute inscription à une action de formation fait aujourd'hui l'objet d'arbitrages parfois négatifs entre la répartition des charges d'activité courantes des services et la conscience de besoins permanents en nouvelles compétences dans les équipes pour réussir les projets qui sont les leurs.

Cette approche peut également favoriser sur certains thèmes une mixité de publics associant plus facilement des agents des universités et ceux des collectivités territoriales : les services aux publics, les méthodes et dispositifs associés au design de services et au co-développement, l'aménagement des espaces, la transition bibliographique et ses effets, la valorisation des collections, la médiation physique et numérique, l'éducation aux médias et à l'information dans une large mesure, constituent quelques exemples de points de contact évidents qui pourraient permettre aux CRFCB de concevoir une offre interministérielle plus riche et plus enrichissante pour les stagiaires qui en bénéficieraient.

La transformation des publics et des dispositifs d'apprentissage entraîne enfin pour les formateurs en bibliothèque la nécessité d'interroger la forme de leur pédagogie comme le font aujourd'hui nombre des équipes pédagogiques au sein des diplômés de leurs établissements : plus d'interaction, plus de rythme et de séquençage dans les apprentissages, une pédagogie axée au moins partiellement sur des logiques de classe inversée, de projets collaboratifs ou d'approches par essais-erreurs, des espaces de formation aux aménagements flexibles et modulables, des équipements permettant d'intégrer plus facilement l'audiovisuel et les ressources numériques dans la pratique pédagogique, une évaluation continue et au fil de l'eau des acquis, etc.

Mais les professionnels des bibliothèques présentent pour une part les mêmes caractéristiques et les mêmes attentes que leur public en matière de pédagogie. L'approche magistrale n'est adaptée ni aux nouvelles générations de professionnels, également *digital natives*, ni même sans doute à des publics professionnels éloignés depuis longtemps de la formation initiale et nourris d'une expérience professionnelle qu'ils pourraient avantageusement partager avec leurs pairs s'ils trouvaient un espace pour cela. La pédagogie par le faire, la dimension interactive et collaborative de l'apprentissage, la créativité mobilisée durant les actions de formation doivent figurer dans les méthodes sinon les objectifs pédagogiques des stages.

Nombre des centres interrogés sont également conscients de la nécessité de faire évoluer leurs méthodes, au-delà de la question des formats techniques : c'est moins la généralisation de la

visioconférence ou le recours aux plateformes pédagogiques qui est un enjeu pour les centres que le fait de renouveler la relation des stagiaires aux formateurs et entre eux. Quelques CRFCB semblent expérimenter de nouvelles approches pédagogiques (CRFCB Bretagne - Pays de la Loire, Mediadix, etc.) visant à augmenter l'implication des stagiaires, l'intensité des actions et l'ouverture et le partage des connaissances.

Dans ce cadre, les innovations de Mediadix à travers ses dispositifs « Medialab » et « Mediaremix » devraient être documentées et diffusées à l'ensemble des CRFCB car elles permettent d'aborder la formation comme une expérience ou un événement, susceptible de favoriser l'engagement du groupe comme les échanges entre pairs.

« **Mediaremix** » est un format d'événement à visée pédagogique inspiré des méthodes éprouvées dans le cadre des réseaux inclusifs « Museomix » et « Biblioremix ». Son objectif est d'impliquer le public dans l'amélioration des services existants ou la définition de nouveaux services. Appliquée dans le contexte d'un CRFCB, cette approche peut permettre de mutualiser l'organisation toujours très engageante d'un événement de co-design et permettre des expérimentations ouvertes et partagées au niveau de plusieurs établissements. Des applications autour de l'accueil, des services aux chercheurs ou de la maîtrise de l'information scientifique et techniques, associant des professionnels de la documentation et des représentants des publics cibles pourraient intéresser nombre d'établissements.

« **Medialab** » s'appuie sur un principe de pédagogie inversée, et l'objectif fixé aux stagiaires est de produire une réalisation à destination de la communauté, dans une formule volontairement reproductible. Pour bénéficier de l'implication et de la créativité du groupe, « Medialab » met tout d'abord à disposition des participants des ressources à consulter et à intégrer en amont de la séance, ainsi qu'un binôme pédagogique pour l'animation pour dynamiser les échanges, multiplier les interactions et stimuler la motivation des stagiaires par cette perspective de livrable en fin de session.

Ces deux dispositifs s'apparentent à des logiques d'atelier de travail ou *workshop*, source de pédagogie active, d'implication, de partage et de créativité, et enfin de production. Ils ne peuvent certes pas s'appliquer à toutes les thématiques, mais constituent un format pédagogique singulier permettant de mutualiser des compétences et des projets de différents établissements et de produire un résultat pour la communauté. Des problématiques autour des services aux chercheurs, de l'accueil des publics ou de la valorisation des collections peuvent certainement être par exemple abordées dans ce cadre particulier.

De par leur taille et leur plasticité, mais aussi dans le contexte de l'étendue des territoires et de la diversité d'établissements à desservir, les CRFCB peuvent être des lieux d'expérimentation pédagogique particulièrement intéressants. Aménagements, formats et modalités pédagogiques, technologies : le nombre de paramètres à maîtriser sont certes importants. Mais les perspectives offertes en lien avec les enjeux de l'innovation pédagogique pour les établissements universitaires permettraient de contribuer à améliorer la visibilité des centres dans ces établissements et de développer leur expertise en matière de pédagogies actives.

9. Coopérations et partenariats des CRFCB

Les CRFCB développent individuellement ou à l'échelle du réseau national différents partenariats en relation avec la nature de l'activité des CRFCB : la formation continue des agents exerçant en bibliothèques. L'état et le niveau d'actualité des partenariats du réseau et de chaque CRFCB contribuent à mesurer leur degré d'intégration et leur capacité de coopération et de développement. Ces partenariats ont une double dimension, nationale et locale. Il faut également distinguer les partenariats externes (institutions, opérateurs nationaux, collectivités, structures de coopération et associations professionnelles) et internes aux établissements de rattachement (services et composantes).

9.1. L'association des directrices et directeurs de CRFCB (ADCRFCB) : un levier de coopération au sein du réseau

Fondée en décembre 2011, cette association loi 1901 a été créée pour permettre aux douze CRFCB de disposer d'une instance de représentation nationale et d'un outil d'animation du réseau. Malgré les limites évidentes de ce modèle associatif, l'ADCRFCB a contribué à mieux structurer ce réseau et à en améliorer la visibilité nationale, tout en développant une logique de travail fondée sur des projets qui a permis de mener un certain nombre d'actions et d'expérimentations nationales associant différents CRFCB volontaires au sein de groupes de travail à finalités opérationnelles²⁸.

Parmi ces réalisations ou projets en cours, citons :

- **la conception et le déploiement d'une nouvelle version du logiciel Sygefors 3, plateforme d'affichage de l'offre de formation, d'inscription et de gestion des formations** : dérivé d'une première version créée pour le réseau des URFIST, cette nouvelle version a nécessité de nombreuses adaptations pour prendre en compte les spécificités de l'activité des CRFCB (diversité de public, possibilité de formations longues). Piloté par la directrice de Médiaquitaine et déployé désormais dans l'ensemble des CRFCB, ce développement permet aujourd'hui aux centres d'afficher une vision unifiée de l'offre et des pratiques du réseau et d'améliorer le pilotage des formations ;

²⁸ Les CRFCB ont déjà une expérience de coopération répartie à travers l'animation des groupes de production de la « préparation aux concours en réseau (PCR) ». Les évolutions identifiées à la faveur de cette étude témoignent de la capacité de ce réseau à étendre ce principe de travail réparti sur d'autres objets de portée nationale. La « prestation d'accompagnement à distance (PAD) » est expérimentée aujourd'hui par les trois CRFCB qui ont conçu le dispositif, parfois dans un format hybride (sur place et à distance). Elle n'est destinée dans l'immédiat qu'à la préparation aux concours de catégorie A (conservateur ou bibliothécaire d'État et territorial).

- **La « prestation d'accompagnement à distance (PAD) »** : dispositif expérimental mis en œuvre par trois centres (Médial, BibliAuvergne et Média Normandie), la PAD a été conçue au départ pour les publics extérieurs aux bibliothèques universitaires, qui ne peuvent pas bénéficier de la « préparation aux concours en réseau (PCR) ». L'objectif de cette approche est de réduire les contraintes et la démotivation associées à la préparation à distance pour ces publics (isolement, méconnaissance professionnelle, gestion du temps par un accompagnement actif et personnalisé, privilégiant les interactions entre inscrits et formateurs). Il est désormais souhaitable de fusionner les deux plateformes PCR (hébergée à l'université Paris Nanterre) et PAD (hébergée à l'université de Lorraine), ce qui permettra de maintenir la cohérence et la lisibilité de l'offre de préparation aux concours pour les établissements et pour l'ensemble des candidats (internes/externes/extérieurs) et d'introduire dans la préparation actuelle des éléments d'interactivité voire de « ludification » expérimentés avec la PAD. **Dans la mesure où l'Enssib héberge l'application Sygefor 3, il serait sans doute pertinent d'envisager que l'ensemble des applications utilisées par le réseau des CRFCB fasse l'objet d'un hébergement centralisé par l'Enssib ou que l'ensemble des applicatifs associés aux activités du réseau puisse bénéficier d'un hébergement centralisé à l'ABES.**

9.2. Partenariats externes

Ces partenariats sont toujours liés à l'activité de formation des CRFCB : ils peuvent concerner les organismes financeurs (DRAC, délégations régionales du CNFPT, collectivités territoriales), les opérateurs nationaux de la profession ou grands établissements (ABES, BnF, BPI), les autres opérateurs de formation initiale et continue (Enssib, INET/INSET, École nationale des Chartes) et enfin les structures régionales pour le livre et les associations professionnelles.

	ENSSIB	BNF	URFIST (réseau)	CNFPT	INET	Délégations régionales CNFPT	ABES	Agences coop. régionales	ABF	Ecole nationale des Chartes	Universités et étab. ESR	Collectivités territoriales	Autres
Bretagne-Pays de Loire	X	X		X		X	X	X	X		X	X	ADBS
Médiaquittaine	X	X	X	X		X	X	X	X		X	X	Archives
Médiad'OC	X			X		X	X	X	X		X	X	
Médiadix	X	X	X	X		X	X	X	X		X	X	BPI, Institut français
Marseille	X						X				X	X	
Média Lille	X			X	X	X	X	X	X		X	X	DRAC
BibliEst	X		X				X	X	X		X	X	IUT infocom Dijon
Média Centre Ouest	X			X		X		X	X		X	X	
Médiat Rhône-Alpes	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	partenariats ponctuels
Média Normandie	X		X	X		X		X			X	X	DRAC
BibliAuvergne	X		X	X		X		X	X		X	X	Rectorat et Canopée
Médial	X	X		X		X	X	X	X		X	X	CIELL : collectif interprofessionnel de l'écrit, du livre et de la lecture

Tableau n° 23 – recensement des partenariats externes des CRFCB (données 2016/17)

9.2.1. Les partenariats avec l'Enssib

Parmi les projets portés au niveau du réseau des CRFCB, deux actions constituent des partenariats directs entre l'école et les centres :

- **La mise en place d'un parcours certifiant national pour les bibliothécaires formateurs** : partenariat entre le réseau des CRFCB / le réseau des URFIST et l'Enssib, ce parcours complet concrétise une proposition formulée par l'Enssib lors du groupe de travail de 2011, et constitue selon nous une avancée importante pour un positionnement de l'offre des CRFCB en complémentarité avec la formation initiale diplômante. S'appuyant sur une liste de compétences-cibles à atteindre, le parcours personnalisé comprend deux niveaux, en fonction de la complexité des formations que le stagiaire doit animer dans son établissement d'exercice. Son évaluation prend en compte à la fois les acquis des formations suivies dans ce cadre, mais aussi l'expérience déjà capitalisée. Ce projet a associé dans un groupe de travail des représentants des CRFCB (Médial, BibliAuvergne, Bretagne Pays de la Loire, Média Centre Ouest et Médiad'Oc), de l'Enssib, des URFIST, mais aussi les SCD des universités de la région Grand-Est qui expérimentent ce dispositif. **Le développement des logiques de parcours, permettant à chaque agent de construire dans une durée adaptée un projet personnel de formation aboutissant à l'obtention d'une certification doit être à l'avenir une des priorités de travail des CRFCB.** Des thématiques comme l'appui à la recherche, les services et l'étude des publics, le

management de projet, la construction et l'aménagement des bibliothèques, le patrimoine et la médiation physique et numérique pourraient sans doute être également abordées sous forme de parcours.

- **La classe préparatoire intégrée (CPI) :** dans le sillage des recommandations du rapport d'Olivier Rousselle²⁹, l'Enssib souhaite mettre en place une classe préparatoire intégrée, de façon à élargir son vivier de recrutement. L'objectif est de confier au réseau des CRFCB la mise en œuvre de cette nouvelle disposition. Plusieurs scénarios sont envisagés à ce stade, induisant différents niveaux d'implication pour les CRFCB. L'une des hypothèses en réflexion au sein du réseau propose d'en confier l'organisation à Médiat Rhône-Alpes. Compte tenu des savoir-faire développés par ce centre dans la préparation aux concours de catégorie A et étant donnée sa proximité géographique avec l'école, ce scénario aurait l'intérêt sans doute d'une plus grande facilité de mise en œuvre à court terme. **Cette ambition, qui vise à offrir des conditions et un environnement de préparation des concours favorables à des étudiants boursiers ou à de jeunes chômeurs, s'inscrit dans un enjeu national important pour les écoles de service public et mérite une attention et un soutien particulier de la part du ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation.** L'accompagnement personnalisé expérimenté dans le cadre de l'expérimentation de la « prestation d'accompagnement à distance (PAD) » peut sans doute contribuer à mettre en place un dispositif adapté aux objectifs de cette classe préparatoire intégrée.

La structuration du réseau en association a sans doute favorisé une meilleure formalisation des relations entre l'Enssib et les CRFCB. Le directeur ou la directrice des études de l'Enssib siègent dans un certain nombre de conseils des CRFCB, et la présidente de l'ADCRFCB est membre du conseil scientifique de l'Enssib. Les échanges sont réguliers, et comprennent un séminaire annuel commun.

Une convention cadre signée à l'automne 2017 entre l'Enssib et les douze établissements d'enseignement supérieur de rattachement a entériné cette nouvelle dynamique partenariale. Elle entend encourager des actions communes, mutualiser des outils, améliorer la cohérence et la complémentarité de leurs offres de formation et développer une réflexion partagée sur les pratiques et sur l'évolution des métiers. Elle autorise par ailleurs chaque établissement à signer ensuite des conventions d'application bipartites pour chaque action de coopération ou de partenariat identifiée³⁰.

Il faut rappeler pour clore cet inventaire que les CRFCB font partie des opérateurs de formation continue qui alimentent régulièrement « Bibdoc », le portail de la formation

²⁹ Les écoles de service public et la diversité : rapport au premier ministre / mission présidée par Olivier Rousselle, conseiller d'État (février 2017) : <https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/rapports-missionnes/Rapport-Rousselle-2017.pdf>

³⁰ De fait, des journées d'études ou des formations peuvent faire l'objet d'une co-construction entre l'Enssib et un CRFCB particulier, ou des formations de l'Enssib peuvent être délocalisées en région.

continue des métiers des bibliothèques et de la documentation, hébergé et maintenu par l'Enssib tout comme l'application Sygefor3³¹.

L'objectif de cette plateforme ouverte en 2011 était de pouvoir enfin offrir un guichet unique d'affichage de l'offre de formation aux agents et aux établissements. Force est de constater que l'Enssib, les CRFCB, les URFIST et l'ABES semblent à ce jour les seuls organismes à mettre à jour régulièrement leurs offres, grâce aux possibilités d'alimentation automatique via l'application Sygefor3. Les quatre autres partenaires déclarés : BnF (CNLJ), INIST, Ecole Nationale des Chartes et l'association Lecture jeunesse doivent assurer une saisie manuelle des informations, ce qui entraîne un affichage parcellaire et irrégulier de leurs offres et présente donc un intérêt plus limité pour les établissements et les agents.

A cette réserve près, cet affichage des offres dans un espace partagé constitue une avancée notable par rapport à la situation antérieure, mais juxtaposer n'est pas mutualiser et le portail « Bibdoc » ne saurait remplacer une réflexion stratégique associant l'ensemble des acteurs concernés, y compris les structures régionales pour le livre et le CNFPT.

9.2.2. Partenariats avec la BnF

Les partenariats avec la BnF demeurent occasionnels (7 CRFCB déclarent ne pas avoir de lien avec cet établissement), et portent le plus souvent sur l'organisation de journées d'étude autour des questions patrimoniales. En revanche, la BnF est également sollicitée et recherchée pour des intervenants, appréciés pour leur expertise bibliothéconomique ou patrimoniale.

Pour des raisons historiques et de proximité géographique, Mediadix est sans doute le centre qui a le plus de relations avec la BnF :

- coopération avec le service des qualifications et de la formation (SQF), dans le cadre des préparations aux concours qui ont été longtemps communes ;
- partenariats avec certains autres services, comme la direction de la conservation, qui a accueilli le stage annuel de Mediadix sur la conservation, ou le Centre national de la littérature pour la jeunesse (CNLJ), qui fournit au centre des formateurs experts pour le livre de jeunesse.

La BnF accueille par ailleurs des formations pour les formateurs relais RDA-fr.

Il est regrettable de constater la faiblesse de ces partenariats. Dans le cadre des préparations aux concours, il serait profitable aux agents de la BnF que les CRFCB puissent intervenir plus

³¹ L'Enssib perçoit les subventions allouées à ce titre par le DISTRD et procède pour le compte du réseau des CRFCB au paiement des factures de développement et de maintenance du prestataire.

systématiquement dans le cadre des préparations mises en œuvre par la BnF, de façon à leur donner un accès facilité à l'actualité des enjeux de la documentation dans l'enseignement supérieur et la recherche et mutualiser ainsi plus largement la capitalisation opérée par le réseau des CRFCB dans le cadre de la « préparation aux concours en réseau (PCR) » et, plus récemment, de la « prestation d'accompagnement à distance (PAD) ».

Une clarification des objectifs et des rôles de chacun des acteurs autour de la transition bibliographique serait également souhaitable. La mise en œuvre d'une convention-cadre BnF – MESRI – CRFCB serait sans doute utile pour déterminer les actions sur lesquelles des partenariats sont aujourd'hui possibles ou seraient souhaitables : transition bibliographique, mise à disposition réciproque de formateurs experts, partenariats autour des programmes de conférences et de journées d'étude des centres, etc.

9.2.3. Partenariats avec les URFIST

Le cas des URFIST locales également portées par les établissements de rattachement des CRFCB sont signalés *infra* p. 96 au titre des partenariats internes. Les partenariats nationaux entre URFIST et CRFCB sont développés au niveau de leurs associations respectives : l'association du réseau des URFIST (ARU) et l'ADCRFCB.

Ces collaborations nationales concernent essentiellement l'alimentation conjointe du portail « Bibdoc » et les développements associés à l'application Sygefor, dès lors que les améliorations souhaitées peuvent être utiles aux deux réseaux. Les directrices et directeurs des deux réseaux participent de façon réciproque aux instances des CRFCB et des URFIST.

Des journées d'étude communes peuvent être également co-organisées (c'est le cas pour Mediadix et l'URFIST de Paris, par exemple), et des formateurs issus des URFIST sont régulièrement sollicités comme intervenants dans des stages organisés par les CRFCB.

Enfin, comme indiqué, le réseau des URFIST est ponctuellement pour les CRFCB un partenaire de projet, comme dans le cadre de la mise en place du parcours certifiant de bibliothécaire-formateur. Cette forme de collaboration opérationnelle mériterait d'être développée plus fortement, en s'appuyant sur des principes de complémentarité pour certaines compétences liées aux services aux chercheurs par exemple : science ouverte, bibliométrie, réseaux sociaux académiques, identité numérique, etc.

9.2.4. Partenariats avec l'école nationale des Chartes

A l'exception de la participation de l'École nationale des Chartes à l'alimentation du portail « Bibdoc », et des partenariats développés entre Mediadix et l'URFIST de Paris, aucun partenariat n'existe entre le réseau des CRFCB et l'école nationale des Chartes. Cela peut s'expliquer par le caractère très spécialisé des formations professionnelles proposées par cette école. Toutefois, les compétences de l'École nationale des Chartes en matière de gestion des

collections patrimoniales gagneraient à être partagées avec les centres qui en feraient la demande. Cette démarche suppose que l'École nationale des Chartes s'engage, pour certains enseignements, sur la voie d'une pédagogie généraliste.

9.2.5. *Partenariats avec l'ABES*

Le réseau des CRFCB développe des partenariats forts avec l'ABES, notamment par le rôle important assigné aux CRFCB pour l'accompagnement des agents vers la transition bibliographique. Le réseau des CRFCB pilote le groupe formation du groupe national « Transition bibliographique ». La coopération entre les deux structures a débuté en 1998, dans le cadre du déploiement du SUDOC, et l'ABES semble s'appuyer sur les CRFCB pour tout projet nécessitant un accompagnement par la formation. Ainsi, les CRFCB assurent également les formations de remise à niveau en ISBD et Unimarc, préalables aux formations des correspondants ABES dispensant la formation à WinIBW (formation de formateurs).

Par ailleurs, un certain nombre de CRFCB hébergent des formations ABES (cas du CRFCB Bretagne – Pays de la Loire et de Médiakitaine par exemple). L'ABES accueille de son côté les formations délocalisées à Montpellier de Médiad'Oc, et bénéficie de la formation gratuite de ses agents par Médiad'Oc dans le cadre d'une convention bi-partite.

Le réseau des CRFCB est en attente de l'établissement d'une convention-cadre avec l'ABES, toujours en projet. Cette convention aurait l'intérêt de formaliser les partenariats actuels, tout en ouvrant la voie à de nouvelles perspectives, par exemple dans le cadre du dispositif SGBM.

9.2.6. *Partenariats avec les universités et les regroupements d'établissements d'enseignement supérieur*

Depuis 2011, les partenariats entre les CRFCB et les établissements d'enseignement supérieur de leur territoire sont régis par les conventions forfaitaires de coopération entre ces établissements et chaque CRFCB. Seules les universités de l'ancienne région Rhône-Alpes n'ont pas souhaité s'engager sur un principe forfaitaire pour l'offre de formation continue portée par Médiat Rhône-Alpes et le modèle qui leur est appliqué est donc une forme de paiement à l'acte remis. Le périmètre de ces conventions concerne *a minima* les agents exerçant dans les structures documentaires des établissements signataires mais semble souvent étendu à l'ensemble des personnels des établissements, ce qui peut favoriser l'élargissement de l'offre des centres à d'autres catégories de personnels, éventuellement en partenariat avec les URFIST pour les publics de doctorants et enseignants-chercheurs.

Les conventions portées par Mediadix et par le CRFCB d'Aix-Marseille université prennent en compte les établissements ultra-marins et corses. Il conviendrait de réfléchir à ce que des modalités ou dispositifs innovants de formation ou des coopérations spécifiques avec des structures de coopération ou des associations présentes

sur ces territoires permettent le développement de propositions plus fréquentes vers ces collectivités géographiquement très éloignées de leur centre.

Cette formalisation du partenariat est essentielle pour garantir la capacité des CRFCB à développer leur activité, car elle leur offre le minimum de visibilité requis pour la prévision budgétaire. Elle permet surtout aux centres de disposer d'un noyau d'activité plus stable que pour les interventions en fonction publique territoriale dans l'immédiat.

Les modalités d'échange entre les établissements et le CRFCB n'ont pas évolué depuis leur mise en place : elles reposent essentiellement sur les correspondants de formation, la remontée des plans de formation des établissements et la participation des directrices et directeurs des bibliothèques aux instances de direction du centre (parfois représentés par les cadres en charge de la formation professionnelle au sein de leur service).

Les relations partenariales avec les établissements d'enseignement supérieur se traduisent aussi par les participations de professionnels des établissements en qualité d'intervenants dans les stages et les préparations aux concours conçus et organisés par les CRFCB.

Les partenariats avec les ComUE sont moins fréquents. A l'exemple de Média Normandie, certains autres CRFCB avaient envisagé également un rattachement à leur ComUE, sur la base des convergences de territoires et pour consolider et souligner leur mission de coopération inter-établissements, mais cette évolution ne semble plus d'actualité pour des raisons déjà évoquées dans ce rapport. La formation continue ne figure pas de fait dans les compétences transférées vers les regroupements d'établissements.

En revanche, il existe à plusieurs endroits des perspectives de partenariats autour d'un domaine-clé : l'expertise développée par certaines ComUE en matière d'ingénierie pédagogique et de dispositifs collaboratifs à distance (Média Normandie, CRFCB Bretagne – Pays de la Loire).

9.2.7. Partenariats avec le CNFPT et l'INET

Le dialogue avec l'INET, le CNFPT et ses délégations régionales est complexe et très peu développé au sein du réseau. Le CNFPT était pourtant cité dans la convention initiale de 1996, qui énumérait les possibilités de conventions futures.

En l'absence de toute formalisation des relations entre cet établissement et le réseau des CRFCB, les partenariats semblent dépendre des territoires et il est difficile de parler de coopérations puisque les seules relations possibles nécessitent pour les CRFCB de répondre aux appels d'offres publiés par les délégations régionales. Il serait abusif dans ce contexte de parler de partenariats : il s'agit d'**une relation de prestataire répondant à une commande** à laquelle sont contraints les centres, mis en concurrence avec des prestataires privés.

Cela fragilise à la fois le statut et le financement des CRFCB, opérateurs publics de formation continue, et cela limite par voie de conséquence l'accès à leurs offres pour le public territorial. La fréquence et les modalités de publication des appels d'offre varient fortement par ailleurs selon les délégations régionales et selon les années.

L'accès aux appels d'offres paraît plus évident dans certaines régions : en Nouvelle-Aquitaine, en Rhône-Alpes Auvergne, dans les Hauts-de-France, et en Ile-de-France (pour la délégation Grand-Couronne uniquement) mais la situation peut varier fortement aussi sur ces territoires en fonction des délégations régionales. La situation semble particulièrement bloquée en Bourgogne-Franche-Comté, Provence-Alpes-Côte d'Azur, et depuis une époque récente, en Auvergne au sein de la région Rhône-Alpes Auvergne.

Il faut également évoquer deux expériences intéressantes et singulières pour Média Centre-Ouest et Médial, où les relations mises en œuvre avec certaines délégations régionales paraissent pouvoir être qualifiées de partenariales :

- Une convention de partenariat a été établie entre les délégations régionales Centre-Val de Loire et Poitou-Charentes – Limousin permettant de fixer les stages organisés et d'y formaliser un accord sur la possibilité de participation de stagiaires de l'enseignement supérieur et de la recherche. Des commissions de formation initiées par les conseillers livres et lecture de la DRAC se réunissent à un rythme bisannuel pour à la fois établir le bilan des actions réalisées et définir les actions de formation qui seront retenues pour l'année suivante, à partir d'un recueil des besoins. Mais là encore, le CRFCB fait état de difficultés récurrentes avec la délégation régionale Centre – Val de Loire pour réunir les acteurs concernés.
- Médial met en avant son expérience en Lorraine, où la relation avec le CNFPT a évolué de la passation par appels d'offre à une approche collaborative fondée sur la co-construction et le co-financement de formations ou de journées d'étude permettant de toucher plus facilement par la gratuité les agents territoriaux. Cette évolution semble globalement rendue possible par la tenue régulière de réunions de concertation avec les conseillers culture des délégations régionales et par la qualité du dialogue qui en résulte.

Ces expériences positives gagneraient à être documentées et diffusées au niveau du réseau de façon à en favoriser une appropriation plus large du côté des délégations régionales du CNFPT. Néanmoins, seule une démarche nationale appuyée par le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation et par le ministère de la Culture auprès du CNFPT permettra la généralisation de ces bonnes pratiques dans l'ensemble des délégations régionales. L'objectif doit être de parvenir à passer d'une relation client-fournisseur à un partenariat permettant la prise en compte des contraintes de chacun des acteurs dans l'objectif d'un accès le plus large possible à une offre de formation adaptée aux besoins et aux attentes des agents des collectivités territoriales.

Ces objectifs et leurs conditions de réalisation doivent faire l'objet d'une convention-cadre nationale qui réaffirme le rôle des CRFCB dans la formation de l'ensemble des agents exerçant en bibliothèque, quelle que soit leur fonction publique de rattachement et permette de faciliter les relations entre les délégations régionales et les centres.

Du côté des instituts du CNFPT, les relations des CRFCB avec l'INET et les INSET sont au mieux ponctuelles (Médial mentionne des co-organisations de journées d'actualité ou de formation avec l'INSET de Nancy), mais le plus souvent inexistantes.

Compte-tenu de ces observations, une convention-cadre à l'initiative du ministère de la Culture (direction générale des médias et des industries culturelles), et associant le CNFPT et le réseau des CRFCB semble désormais indispensable et urgente : elle permettrait d'afficher clairement le statut universitaire de la formation dispensée par les CRFCB, d'identifier les thématiques pour lesquelles l'expertise du réseau des CRFCB pourrait bénéficier aux bibliothèques territoriales et d'encourager là aussi une réflexion partagée sur l'évolution des métiers. Si les contextes professionnels et institutionnels présentent des différences notables entre les deux fonctions publiques, la nature des phénomènes qui transforment rapidement les métiers des bibliothèques en territorial n'est pas différente de ce que l'on peut observer dans les établissements universitaires : le virage numérique, le poids grandissant de la médiation, les nouvelles approches managériales, la transition bibliographique, la mutation des espaces et des aménagements, la synchronisation des temps avec les publics et les territoires, etc. constituent un terreau commun à l'ensemble des bibliothèques et nécessitent un volet d'accompagnement par la formation.

9.2.8. *Partenariats avec les collectivités territoriales et les structures régionales pour le livre*

Si leur intensité est variable selon les territoires (très forte en Bretagne, en Nouvelle Aquitaine, dans les Hauts-de-France ou en Auvergne, par exemple), les relations partenariales avec les bibliothèques publiques de leur territoire (BMVR, bibliothèques et médiathèques municipales, bibliothèques départementales, réseaux intercommunaux de lecture publique, etc.) concernent tous les CRFCB. Ces partenariats prennent différentes formes et traduisent une préoccupation du réseau à poursuivre et développer ses missions de formation en direction du public territorial, et ce malgré des modalités de financement plus difficiles à construire que pour son public universitaire. Les bibliothèques publiques partenaires participent activement aux instances de direction des CRFCB.

La mise en œuvre de stages de formation « intra » se fait dans le cadre d'appels d'offre, mais peut également être prise en charge à travers le financement de la DRAC, dès lors qu'il s'agit d'une thématique jugée prioritaire et éligible par la DRAC. Les thématiques de formation concernent aussi bien des aspects techniques touchant au patrimoine ou à l'évolution des catalogues que les nouveaux enjeux des bibliothèques (méthodes participatives et co-design, numérique, etc.).

Des concertations régulières des CRFCB avec les établissements leur permettent d'anticiper les besoins des agents de la filière culturelle de la fonction publique territoriale. Les professionnels des bibliothèques publiques partenaires interviennent également régulièrement dans les préparations aux concours territoriaux que la presque totalité des centres met en œuvre. Les CRFCB soulignent l'engagement particulier des agents et de leurs établissements dans les actions de formation programmées.

La co-organisation de journées professionnelles et de conférences est également citée (médiacquoise, mediadix, BibliAuvergne), mais cette forme de partenariat semble plus marginale et s'exprime plus souvent à travers les journées interprofessionnelles co-organisées avec des structures régionales pour le livre. Pour ces partenariats événementiels comme pour les stages « intra » organisés, les bibliothèques des collectivités territoriales peuvent enfin mettre par ailleurs leurs espaces événementiels et leurs salles de formation à disposition des CRFCB.

Il est difficile de dissocier les partenariats avec les collectivités territoriales de ceux développés avec les structures régionales pour le livre. Certains CRFCB établissent d'ailleurs une nette corrélation entre la qualité de leur relations avec les bibliothèques des collectivités territoriales et l'engagement de la structure régionale du livre (cas du CRFCB de Bretagne – Pays de la Loire avec l'action de Livre et Lecture en Bretagne).

Le rôle de ces structures de coopération pour la visibilité et la diffusion de l'offre de formation et des activités des CRFCB est de même nature que celui joué par les conseillers pour le livre et la lecture de la DRAC dans certaines régions (dans les Haut-de-France ou en Nouvelle Aquitaine, par exemple) : acteur-pivot pour la coopération et la concertation régionales entre tous les acteurs de la formation des professionnels en bibliothèques, ces structures ont développé des partenariats réguliers avec les CRFCB, partout où elles existent.

Il faut d'ailleurs souligner que dans les endroits où il n'existe pas de structures de ce type, ce sont des associations interprofessionnelles plus informelles qui jouent ce rôle, comme le collectif interprofessionnel de l'écrit, du livre et de la lecture pour la région Grand Est. Au-delà de ce travail de concertation destiné à faire jouer au mieux les complémentarités et à éviter les doublons des offres au niveau régional, ces acteurs de coopération régionale peuvent solliciter les CRFCB dans le cadre de l'organisation de journées interprofessionnelles, mais également pour organiser des stages de formation à destination des professionnels territoriaux.

Il faut reconnaître toutefois que l'implication de ces structures dans le domaine du livre et de la lecture est très inégale selon les régions et selon qu'elles sont, ou non, englobées dans des organisations à spectre plus large.

9.2.9. *Partenariats avec les associations professionnelles*

Les CRFCB participent aux congrès et aux commissions de l'ADBU et de l'ABF. Mais c'est avec l'ABF, dont la déclinaison à la fois nationale et régionale s'adapte parfaitement au fonctionnement du réseau des CRFCB, que les coopérations sont les plus fortes.

Ces partenariats visent essentiellement deux aspects :

- coopération pour la mise en œuvre de la formation ABF des auxiliaires de bibliothèque, formation-clé pour la professionnalisation des bénévoles (Média Centre-Ouest, BibliAuvergne, Médiad’Oc³²) ;
- co-organisation de journées et de voyages d’étude.

9.2.10. *Autres partenariats signalés*

En dehors de ces coopérations, quelques autres partenariats externes importants ont été indiqués par certains CRFCB :

- La BPI (Mediadix) : essentiellement pour des concertations régulières. Tout comme la BnF, la BPI peut être amené à dispenser des formations professionnelles mutualisables avec les bibliothèques partenaires et par ailleurs un établissement dont les agents ont des besoins de formation continue ;
- Les instituts français (Mediadix) : à travers des cycles de formation pour le réseau des recrutés locaux des Centres culturels français et des Alliances françaises³³ ;
- l’ADBS (CRFCB Bretagne – Pays de la Loire), pour des co-organisations de journées d’étude et des concertations ponctuelles ;
- Les DRAC : pour leur rôle essentiel dans la concertation entre les acteurs de la formation professionnelle dans les territoires et les aides financières allouées pour permettre aux agents territoriaux de bénéficier de la gratuité dans des stages du CRFCB.

³² Cette formation est homologuée au niveau V du RNCP. En lien avec des incertitudes apparues très récemment autour de certains des emplois fléchés affectés par le MESRI à l’université Clermont Auvergne, il semble que BibliAuvergne ne soit plus à l’avenir en capacité d’assurer la mise en œuvre de cette formation, sans doute confiée à la médiathèque départementale. La situation de ce centre est préoccupante et justifierait que des précisions soient apportées concernant le devenir de l’équipe et ses perspectives en terme d’offre de formation continue (cf aussi *infra* p.100).

³³ Il semble que ces cycles de formations demandés par les Instituts français pour faciliter la gestion de leurs bibliothèques d’instituts soient désormais dispensés par le service de formation tout au long de la vie de l’Enssib.

9.3. Partenariats internes

	UFR, instituts et départements	Services de formation continue des établissements	SUIO	Services de formation des personnels des DRH	Services informatiques, cellules TICE, FAD, SUP, etc.	Services culturels des universités	Services de communication des universités	Services techniques des universités	URFIST local	Autres
CRFCB - Partenariats internes										
Bretagne-Pays de la Loire	X	X	X	X	X		X	X	X	SCD (bib associée)
Médiaquitaine	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Médiad'OC								X	X	toutes relations via le SICD
Médiadix	X	X		X	X		X	X	n/a	
Aix-Marseille Université		X		X	X			X	n/a	
Média Lille	X	X	X	X			X	X	n/a	
BibliEst	X	X					X		n/a	
Média Centre-Ouest	X	X	X	X	X			X	X	
Médiat Rhône-Alpes	X	X	X	X	X		X	X	X	DAF et DGRH
Média Normandie	X			X	X		X		X	
Bibliuvergne	X	X	X	X	X	X	X	X	n/a	
Médial	X	X	X	X	X		X	n/a	X	DFOIP

Tableau n° 24 – recensement des partenariats internes des CRFCB (données 2016/17)

9.3.1. Partenariats avec les UFR, instituts et départements

Dix des douze CRFCB déclarent entretenir des partenariats avec des UFR ou des départements d'enseignement. Ces relations sont articulées autour de diplômes accrédités, au sein desquels les centres sont amenés à intervenir dans la pédagogie, ou qui sont portés par les CRFCB, la délivrance des diplômes étant assurée par les composantes (cas des DU), puisque les centres ne peuvent délivrer eux-mêmes ces diplômes.

Ces diplômes peuvent être des DU, licences, licences professionnelles et master et concerner des parcours particuliers, tous liés aux métiers des bibliothèques et aux compétences documentaires. Les CRFCB ont donc dans ce cadre des fonctions de référents et d'appui au volet de professionnalisation des diplômes. Ils dispensent des conseils en orientation et formation. Les personnels des CRFCB (le plus souvent la direction) participent aux jurys, aux enseignements et aux réunions pédagogiques. Les directeurs de CRFCB peuvent être amenés dans certains cas à exercer la responsabilité pédagogique d'un parcours, seuls ou avec un

enseignant-chercheur de la composante (cas de Médiat Rhône-Alpes pour le parcours « métiers des bibliothèques » du master « métiers du livre et de l'édition » délivré par l'UFR SHS). A l'inverse, le responsable pédagogique d'un DU porté par un CRFCB peut être un enseignant-chercheur de la composante partenaire (cas de Médial pour le DU « préparation aux métiers et concours des bibliothèques »).

Les partenariats peuvent impliquer des UFR, des IUT ou parfois des ESPE (cas de médiaquitaine à travers une co-organisation de journée d'étude portant sur l'usage de la documentation dans les enseignements). L'organisation conjointe de journées d'étude est également citée par Bibliest. Pour Média Centre-Ouest, ces partenariats ont permis de mettre en place un cycle de visio-conférences et les enseignants des composantes concernées interviennent dans les formations professionnelles du centre. BibliAuvergne organise des rencontres pour certains diplômes en partenariat. Dans un certain nombre de situations, ces partenariats portent aussi sur une mutualisation des salles de formation (cas de Mediadix et de MédiaLille par exemple). Mediadix gère également les ressources documentaires pour l'ensemble des composantes du pôle métiers du livre de Saint-Cloud.

9.3.2. Partenariats avec des services

L'ensemble des CRFCB développe des partenariats d'importance variables avec des services de leur établissement de rattachement. Les partenariats les plus cités, et sans doute les plus stratégiques concernent les services informatiques à travers les services en charge plus particulièrement de la formation à distance (le service universitaire d'enseignement à distance (SUED) pour le CRFCB de Bretagne - Pays de la Loire et Comète pour Mediadix par exemple), voire les services universitaires de pédagogie. **Compte tenu des enjeux associés à la formation à distance dans les pratiques et les perspectives d'évolution de la pédagogie des CRFCB, ces partenariats doivent être recherchés et entretenus autour de projets opérationnels permettant une meilleure couverture de leur territoire d'intervention.**

Les relations avec les services de formation continue et les services de formation professionnelle des DRH sont également fréquentes, parfois liées à des règles de gestion financière des recettes appliquées au sein des établissements.

Les partenariats avec les SUIO semblent moins développés, justifiés par le fait que ces services s'adressent prioritairement à la formation initiale. Mais le fait que la plupart des CRFCB portent des diplômes de formation initiale à côté de leur activité de formation continue et que le conseil et l'orientation professionnelle fait partie des missions et des activités des centres devraient inciter les CRFCB à intensifier leurs relations avec ces services, au-delà des participations aux journées « portes ouvertes » ou aux salons d'orientation dont les SUIO exercent souvent la coordination.

Les réponses apportées par les CRFCB sur cette question des partenariats internes témoignent d'une bonne intégration en général des centres dans leurs établissements de rattachement. Les relations développées relèvent pour une part d'une convergence de missions et, pour une autre part, d'une bonne prise en compte de l'organisation administrative de l'établissement et des

compétences respectives des différents services. Les rares difficultés mises en lumière ne semblent pas différentes de celles qu'un SCD pourrait également évoquer. Elles sont souvent liées à des problématiques de localisation ou de procédures internes.

Deux cas paraissent toutefois soulever des questions liées à une fragilité particulière de positionnement :

- Le CRFCB d'Aix-Marseille Université paraît particulièrement isolé dans l'exercice de ses missions. **Il souffre notamment de façon visible de son double rattachement à la direction des ressources humaines (service de formation des personnels) pour les actions de formation à destination des agents de l'AMU) et du service de formation continue pour les agents extérieurs à l'établissement.**
- Médiad'Oc semble dépendre intégralement du SICD pour les relations avec les services, et l'université fédérale de Toulouse Midi-Pyrénées est par ailleurs dépourvue d'un certain nombre de services avec lesquels le CRFCB pourrait trouver de nombreuses opportunités de collaboration. Les seuls partenariats internes mentionnés concernent le plus souvent des services du SICD (cas des services informatiques), ce qui semble dessiner un écosystème bien plus restreint que celui des autres centres.

9.3.3. Un cas particulier : les URFIST locaux

Les partenariats avec les URFIST ont été parfois mentionnés au titre des partenariats externes, lorsque l'établissement de rattachement ne comporte pas d'URFIST. C'est le cas pour cinq des CRFCB répondants.

Si la question n'est pas nouvelle, il reste étonnant que les partenariats évoqués avec ces structures demeurent relativement limités. Il s'agit le plus souvent de mutualiser des équipements ou des espaces de formation, voire des emplois (cas de Médiad'Oc par exemple), d'échanger sur leurs programmes de formation respectifs, et donne souvent lieu à des invitations réciproques dans les instances de chacun des services. Ces partenariats aboutissent rarement à des approches pédagogiques concertées ou des projets mutualisés.

Quelques CRFCB mentionnent toutefois des journées d'étude co-organisées (cas du CRFCB et de l'URFIST Bretagne Pays de la Loire, cas de Médiad'Oc et de l'URFIST de Toulouse).

Média Normandie bénéficie d'un partenariat original avec l'URFIST de Paris mais qui répond à la situation individuelle d'un enseignant-chercheur en poste dans cet URFIST et ne saurait être mis en place sur d'autres territoires³⁴. Néanmoins, cette situation est révélatrice à la fois des besoins existants et des compétences que peuvent apporter les URFIST aux CRFCB sur certaines thématiques de formation.

³⁴ Un maître de conférence en poste à l'URFIST de Paris effectue par convention une mission URFIST en Normandie sous la forme d'un mi-temps d'enseignement à l'université de Caen Normandie. Une partie de ces enseignements étant assurée dans le cadre des stages proposés par Média Normandie. Cela concerne exclusivement des thématiques associées à la publication scientifique et à l'e-réputation scientifique (HAL, réseaux sociaux de chercheurs, utilisation de logiciels bibliographiques, etc.).

Médiaquittaine fait état d'un cycle de formation co-organisé avec l'URFIST de Bordeaux entre 2005 et 2013 autour de l'actualité des bibliothèques numériques. Il est indispensable et urgent de formaliser des principes de coopération nationale et locale, sur le même modèle que ce qui a pu être réalisé avec l'Enssib à travers la mise en œuvre d'une convention-cadre. Les relations entre les deux réseaux semblent bonnes et le réseau des URFIST a joué un rôle essentiel autour du développement de Sygefors.

D'autres possibilités de partenariats existent pouvant s'appuyer sur une complémentarité de compétences : **une réflexion pour construire un parcours de formation nationale certifiante autour des services aux chercheurs permettrait un travail conjoint très opérationnel et qui devrait intéresser fortement les établissements dans le contexte actuel. Une collaboration autour de productions de livres-web ou mooc à destination des agents des bibliothèques autour des nouveaux enjeux de la science ouverte pourrait également développer le périmètre des partenariats entre ces deux structures qui œuvrent toutes deux à la fois au niveau local et pour le réseau documentaire national.**

10. Perspectives et recommandations

L'activité des CRFCB montre que ce réseau a pris la pleine mesure des préconisations issues du rapport de l'inspection générale des bibliothèques de 2009 et des conclusions du groupe de travail de 2011 qui a suivi sa publication : la structuration du réseau autour de l'association, le fonctionnement en mode projet, le développement d'une offre de formation élargie aux formations managériales et prenant en compte les évolutions en œuvre au sein de la profession, le renforcement de son infrastructure applicative et la consolidation de certains partenariats, notamment avec l'Enssib, témoignent d'une réelle volonté d'évolution et d'une bonne capacité d'action. Mais l'hétérogénéité des situations selon les centres et la fragilisation de leur activité à destination des agents de la filière culturelle nécessitent une action à plusieurs niveaux :

- sur la configuration territoriale de ce réseau ;
- sur son organisation et son pilotage national ;
- sur le positionnement des centres au sein des établissements ou groupements d'établissements de rattachement ;
- sur les objectifs assignés aux CRFCB en lien avec les évolutions en œuvre dans les métiers de la documentation.

10.1. Un réseau adapté aux nouveaux découpages territoriaux pour faciliter sa visibilité et le dialogue avec les services et collectivités financeurs

En matière de formation continue, les CRFCB sont les seuls opérateurs à travailler avec l'ensemble des acteurs du livre et de la lecture en région : SCD, bibliothèques municipales de toutes tailles, départementales ou réseau d'agglomération, DRAC, acteurs culturels, structures de coopération, associations professionnelles. De façon informelle ou contractuelle, ils créent du lien entre cette diversité d'interlocuteurs et mettent en relation les bibliothèques engagées dans des projets similaires. Si ce rôle ne leur est pas toujours reconnu, les centres peuvent constituer de solides points d'ancrage pour former des communautés d'intérêt.

Promulguée le 7 août 2015³⁵, la loi portant sur la Nouvelle Organisation Territoriale de la République (NOTRe) confie de nouvelles compétences aux régions et clarifie les compétences attribuées à chaque collectivité territoriale. Il s'agit du troisième volet de la

³⁵ Loi n° 2015-991 du 7 août 2015 portant sur la nouvelle organisation territoriale de la République (NOTRe).

réforme des territoires qui vise à compléter les dispositions issues de la loi de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles³⁶ et de la loi relative à la délimitation des régions³⁷.

Afin de faire évoluer l'ensemble de la carte des services de l'État en région, et dans un souci de simplification et d'efficacité de l'action publique, les ministères de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, et le ministère de la Culture ont également adapté l'organisation de leurs services déconcentrés à la nouvelle organisation territoriale de la France :

- Si les vingt-six académies métropolitaines ont été préservées, elles sont désormais regroupées au sein de treize régions académiques, avec un recteur de région académique à leur tête³⁸. Chaque région académique peut compter une ou plusieurs académies³⁹. Toutefois, compte tenu des toutes récentes évolutions apparues autour de la mise en place de ces régions académiques, il est difficile dans l'immédiat d'en imaginer l'effet sur les activités et les partenariats des centres.
- La fusion des Directions régionales aux affaires culturelles (DRAC)⁴⁰ a abouti au maintien des anciens sites, mais à des DRAC recomposées en cohérence avec le nouveau découpage des régions métropolitaines, une réorganisation nécessaire, mais complexe étant données la taille des nouveaux périmètres d'exercice⁴¹.
- Au-delà des regroupements déjà opérés, les fusions d'établissements modifient le cadre d'exercice des structures interuniversitaires. Elles engendrent de nouvelles formes de déséquilibres entre les établissements, avec l'émergence d'établissements de très grande taille et peuvent parfois annuler la dimension interuniversitaire du territoire (situation clermontoise).

Les missions confiées aux CRFCB nécessitent de veiller à ce que leur implantation s'inscrive en cohérence avec les périmètres d'intervention des régions et des DRAC. Les CRFCB ont vocation à entretenir un dialogue avec toutes les formes de regroupements opérées sur leurs territoires : bibliothèques métropolitaines, départementales, municipales, réseaux intercommunaux de lecture publique, etc. La répartition territoriale des douze centres de

³⁶ Loi n° 2014-58 du 27 janvier 2014 de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles (MAPTAM).

³⁷ Loi n° 2015-29 du 16 janvier 2015 relative à la délimitation des régions, aux élections régionales et départementales et modifiant le calendrier électoral.

³⁸ Décret n° 2015-1616 du 10 décembre 2015 relatif aux régions académiques.

³⁹ Différents rapports ont accompagné ces mesures d'évolution :

- Rapport IGAENR n° 2015-021, *Quelle évolution de l'État territorial pour l'éducation nationale, l'enseignement supérieur et la recherche ?*, avril 2015.
- Rapport IGAENR n° 2018-029, *La réorganisation territoriale des services déconcentrés des ministères de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation*, mars 2018

⁴⁰ Décret n° 2015-1689 du 17 décembre 2015 portant diverses mesures d'organisation et de fonctionnement dans les régions de l'administration territoriale de l'État et de commissions administratives, modifiant le décret n° 2010-633 du 8 juin 2010 relatif à l'organisation et aux missions des directions régionales des affaires culturelles.

⁴¹ Rapport IGAC n° 2016-18-30, *la réorganisation des directions régionales d'affaires culturelles*, juin 2018.

formation aux carrières des bibliothèques correspond le plus souvent à la nouvelle organisation territoriale métropolitaine. Quelques situations particulières nécessitent néanmoins des ajustements :

- Trois CRFCB (Mediadix, Aix-Marseille Université, Bretagne - Pays de la Loire) couvrent des périmètres inter-régionaux⁴². Cette situation n'est pas nouvelle et devra conduire ces centres à **concevoir des dispositifs de formation hybride et de formation à distance permettant d'atténuer ces contraintes géographiques autant qu'administratives, en s'appuyant pour la lecture publique sur les structures de coopération présentes**⁴³.
- **Média Centre-Ouest** : les anciennes régions du Limousin et de Poitou-Charentes sont désormais intégrés à la région Nouvelle-Aquitaine, qui compte trois académies (Bordeaux, Limoges et Poitiers). La région Centre - Val de Loire ne se compose plus que de la seule académie d'Orléans - Tours. Sans méconnaître les problématiques humaines rendant délicate cette opération, une réflexion nous semble devoir être désormais engagée pour une opportunité de transfert de Média Centre-Ouest vers les universités de Tours ou d'Orléans, et une prise en charge de ces activités de formation par Médiaquitaine.
- **BibliAuvergne** : la région Auvergne Rhône-Alpes compte trois académies : Grenoble, Lyon, Clermont-Ferrand. La création de l'Université Clermont Auvergne au 1^{er} janvier 2017 entraîne une situation singulière sur le territoire auvergnat, puisque BibliAuvergne est le seul CRFCB à ne plus desservir qu'un seul établissement d'enseignement supérieur dans le cadre de ses missions. **Son intégration à Médiat, accompagné du transfert des emplois et des moyens financiers attribués par le MESRI permettrait de réintroduire la dimension interuniversitaire dans l'activité de ce service, de faciliter la mutualisation des actions et de renforcer l'organisation actuelle de Médiat, avec un seul centre dont les activités seraient réparties sur trois antennes (Grenoble, Lyon et Clermont)**. Cette intégration est d'autant plus nécessaire que l'avenir de ce centre semble aujourd'hui poser question autour du devenir de certains des emplois fléchés attribués à l'université de Clermont Auvergne.

⁴² Mediadix, outre l'île-de-France, dessert les agents en poste dans les DOM-TOM, et Aix-Marseille Université a également en charge, au-delà de la Région Provence-Alpes- Côte d'Azur, la collectivité territoriale de Corse (collectivité à statut particulier).

⁴³ L'expérimentation de la « prestation d'accompagnement à distance (PAD) », menée par Médial, BibliAuvergne et Média Normandie est essentielle dans ce cadre, car elle vise par le développement d'un accompagnement et d'interactions personnalisées à compenser les limites connues de la formation à distance. Il restera à définir les modalités nécessaires pour développer cette approche à une plus grande échelle.

10.2. Une organisation consolidée et confortée dans ses missions prioritaires : du modèle associatif au Groupement d'Intérêt Public ?

Si le modèle associatif a permis aux centres de développer des approches collaboratives et une souplesse dans les actions et les projets mis en œuvre, il souffre aussi de fragilités importantes qui conduisent à envisager d'autres modes de structuration :

- absence de personnalité juridique, ce qui oblige à mobiliser les douze établissements porteurs pour tout projet de convention et limite la visibilité du réseau face aux autres opérateurs de formation du domaine qui bénéficient d'une structuration administrative plus solide et adaptée à leurs missions de formation initiale et/ou continue ;
- capacité d'action dépendante des investissements personnels, pour la présidence de l'association et l'animation du réseau, comme pour les investissements des centres dans les projets portés au niveau du réseau⁴⁴ ;
- pas de moyens financiers et humains dédiés : les charges de travail et d'administration ne peuvent être équilibrées qu'à partir de la bonne volonté de chaque CRFCB ;

Les solutions alternatives sont néanmoins peu nombreuses, compte tenu de la réalité des moyens dont dispose l'association pour mettre en œuvre des actions au niveau national. Trois options semblent devoir faire l'objet d'une étude approfondie⁴⁵ :

- le maintien de la structure associative demeure une option possible : il existe d'autres expériences positives de ce type de structuration⁴⁶. Cette option nécessiterait toutefois de consolider sa capacité de fonctionnement, à travers des moyens humains dédiés à la coordination des actions et à l'animation du réseau. Elle demanderait aussi des moyens financiers particuliers, qui pourraient être attribués sur projets. Cela ne résoudra pas pour autant les problèmes de visibilité et les questions de personnalité juridique du réseau ;
- un rattachement des CRFCB à l'Enssib, qui pourrait sembler logique dans un souci de mise en cohérence des structures intervenant dans le domaine de la formation tout au long de la vie au sein de la fonction publique d'État, semble devoir être écarté, car il fragiliserait la position de chacun des CRFCB au sein de leurs établissements ou groupements d'établissements de rattachement. Peu de solutions existent par ailleurs pour parvenir à préserver l'autonomie de gestion de CRFCB placés sous le pilotage

⁴⁴ Les projets actuellement portés au niveau réseau mobilisent un nombre limité de centres, le plus souvent les mêmes. Il ne s'agit pas de porter ici un jugement sur la volonté de ces centres à s'investir sur des projets nationaux, mais de constater plutôt la difficulté pour certains CRFCB à concilier l'intensité de leur activité sur leur territoire et les besoins du réseau ou à identifier des moyens humains mutualisables.

⁴⁵ La publication récente de l'ordonnance n° 2018-1131 du 12 décembre 2018 relative à l'expérimentation de nouvelles formes de rapprochement, de regroupement ou de fusion des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, ne semble pas adaptée au périmètre d'association recherché pour une meilleure structuration administrative du réseau des CRFCB.

⁴⁶ Le réseau très efficace des instituts d'administration et d'économie (IAE) est une association de loi 1901 par exemple.

d'un Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) : une structuration du réseau sous la forme d'un établissement public administratif (EPA) rattaché à l'EPSCP de l'Enssib est une possibilité, et permettrait de conserver leur personnalité morale et leur autonomie financière tout en précisant mieux leurs modalités de coopération ; mais la taille de ce réseau et la complexité de la structuration administrative produite rend sans doute la mise en application de cette solution délicate. Il reste par ailleurs à identifier dans ce cas des moyens pouvant être affectés au fonctionnement de cet EPA ;

- l'organisation des groupements d'intérêt public (GIP) a été modifiée par les dispositions de la loi n° 2011-525 du 17 mai 2011 et par celles du décret n° 2012-91 du 26 janvier 2012. Si les principales caractéristiques de la structure GIP ont été confirmées, elles élargissent le champ d'action potentiel des GIP, lesquels peuvent par ailleurs être constitués pour une durée indéterminée. Le ministère de l'Économie et des Finances recommande ce type de groupements dès lors qu'il existe une nécessité d'instaurer une coopération stable entre plusieurs organismes chargés d'une mission de service public. Le périmètre de constitution de ce GIP pourrait être limité aux établissements de rattachement des douze CRFCB ou intégrer l'Enssib, qui offrirait peut-être une meilleure capacité de portage administratif et juridique de cette nouvelle structure. Les objets de coopération et d'actions conjointes identifiés dans la convention-cadre actuelle semblent à même de justifier la constitution d'un GIP à cet effet.

10.3. Un positionnement mieux articulé avec les missions des services : l'ingénierie de formation

Dans le contexte de la loi relative aux libertés et responsabilités des universités, et en l'absence de définition réglementaire de la place et de l'organisation des CRFCB au sein des établissements, le positionnement des centres dans les organigrammes relève – on l'a vu - du libre choix de ces établissements. La diversité des situations et des options d'organisation relevées ne permet pas d'identifier un modèle stable à préconiser. L'affichage des CRFCB dans les organisations est pourtant un enjeu fort de visibilité pour les nombreux partenariats internes mis en œuvre : une attention particulière doit être portée à la cohérence entre les missions de ces services et leur place dans les établissements. C'est aussi un enjeu pour mettre en place des conditions de dialogue satisfaisantes et productives avec les services documentaires des établissements d'enseignement supérieur conventionnés, cibles importantes de l'activité des centres.

Il est important aussi de rappeler que cet enjeu de positionnement concerne tout autant les partenaires extérieurs territoriaux qui contribuent, parfois dans des proportions importantes, au financement de leurs actions et constituent la plus grande part du public potentiel des centres (en nombre d'établissements comme en nombre d'agents). **C'est donc moins la nature interuniversitaire de ces services qui doit être privilégiée et affichée que leur vocation interministérielle et inter-fonctions publiques.**

En l'absence de modèle administratif clair, il est souhaitable que les établissements de rattachement s'attachent davantage à la nature des activités des CRFCB plutôt qu'à leurs publics destinataires. Telle est l'organisation définie, par exemple, par deux établissements issus d'opérations de fusion d'envergure importante : l'Université de Bordeaux et l'Université de Lorraine.

Ces rattachements aux directions ou aux services en charge de la formation (initiale et/ou continue) permettent de clarifier les missions dévolues aux CRFCB et de les inscrire au cœur des politiques de GPEEC mises en œuvre par les établissements. Ils leur offrent par ailleurs un accès facile aux savoir-faire développés par ces directions et services en matière de construction des parcours professionnels et d'analyse des compétences et des besoins de formation. Pour les aspects réglementaires et budgétaires, comme pour tout ce qui concerne les démarches d'accréditation et de certification, ces directions ou services ont développé une expertise dont peuvent bénéficier directement les CRFCB, et de manière indirecte ensuite l'ensemble des services et des établissements documentaires destinataires de l'offre de formation des centres.

Ce positionnement, logique, permet surtout de renforcer leur statut d'opérateur déconcentré de formation continue pour les professionnels de la documentation. Cela peut permettre aux CRFCB d'intégrer plus facilement dans certaines de leurs formations des agents par exemple issus de la filière AENES et ITRF ou des enseignants et enseignants-chercheurs au sein des établissements d'enseignement supérieur. Mais la première des conditions de réussite de cette option demeure leur inscription plus claire dans les dispositifs de formation continue et dans les plans de formation des établissements. Des formations opérationnelles sur la veille professionnelle, la pédagogie inversée ou des outils de gestion dynamique de réunion peuvent intéresser un public large au sein de la communauté universitaire.

10.4. Des coopérations renforcées avec l'ensemble des acteurs de la FTLV : vers un observatoire des métiers de la documentation ?

Un observatoire prospectif des métiers, des qualifications et des compétences (OPMQC) est un outil technique paritaire d'information, de connaissance et d'analyse permettant aux branches professionnelles de conduire une politique d'emploi, de qualification et de formation professionnelles. Leur objectif est d'assurer une veille active et d'accompagner les organisations dans la définition de leurs politiques de formation et les agents dans l'élaboration de leurs projets professionnels. Ces outils, qui existent au sein de la fonction publique territoriale et de la fonction publique hospitalière, n'ont pas à ce jour été mis en place au sein de la fonction publique d'État.

Dans son projet d'établissement Enssib 2020, l'Enssib fait pour autant figurer cet objectif en lien avec sa volonté d'améliorer la cartographie nationale des formations en sciences de l'information et des bibliothèques. Dans un contexte de cloisonnement des acteurs de la formation initiale et continue pour les personnels exerçant en bibliothèques, cet espace de réflexion partagé permettrait de disposer d'une vision unifiée sur les observations et la

prospective autour des évolutions des bibliothèques au sein de leurs établissements et collectivités.

Depuis peu, Médiat Rhône-Alpes s'est engagée dans l'analyse de l'évolution des compétences pour les agents de catégorie B et C exerçant dans une bibliothèque d'un établissement d'enseignement supérieur.

Un observatoire réunissant l'ensemble des établissements et organismes porteurs d'offres de formation pour la filière et dans les deux fonctions publiques pourrait analyser de façon plus précise les activités et les compétences en œuvre et mesurer et confronter leurs évolutions, produire des études en matière de formation et de certification, aider les ministères, les collectivités, les établissements et les services concernés à mieux appréhender et anticiper l'évolution des bibliothèques et de la documentation, des métiers et des qualifications. Cette instance permettrait d'accompagner plus efficacement les politiques de recrutement et les besoins en compétences des établissements dans le cadre de leur stratégie documentaire. Les études diligentées pourraient porter sur un métier ou un secteur d'activité particulier, un public spécifique, une thématique ou un dispositif de formation.

La mise en place d'un observatoire permanent permettrait également de favoriser les échanges de pratiques et les mutualisations d'objectifs entre les acteurs. Elle aurait aussi l'avantage de renforcer et homogénéiser à terme les outils des deux filières : référentiels métiers, répertoires de l'offre de formation, cartographie des acteurs, etc.

10.5. Un dialogue rénové pour la construction des plans de formation des établissements

La construction du programme de formation continue des CRFCB ne saurait se limiter à agréger les plans de formation des différents établissements conventionnés, ni à les examiner isolément.

Les CRFCB peuvent et doivent jouer le rôle d'animateurs de réseau interuniversitaire et interministériel d'établissements documentaires.

Pour être efficace et pertinent, le programme de formation du CRFCB doit être co-construit. Il doit être le produit d'échanges réguliers et spécifiques, permettant une analyse fine et actualisée des besoins en compétences et en formation de chaque établissement bénéficiaire.

Une généralisation de ces concertations ainsi que des relations plus régulières des CRFCB avec les établissements et l'ensemble des organismes de formation continue du territoire permettraient d'adapter en permanence l'offre de formation aux besoins souvent très évolutifs des établissements. Il est en effet important de prendre en compte à tout le moins les projets prioritaires du territoire, mais aussi les enjeux d'évolution des métiers pour chacune des catégories de personnels visées.

La mise en place au sein de chaque CRFCB d'une instance de type « conseil de perfectionnement », ou, sur le modèle de ce que l'Enssib a mis en œuvre pour le DCB et la FIB, un conseil des professionnels, pourrait servir de levier à ces échanges. Cela permettrait d'associer tous les acteurs de la formation continue dans une réflexion d'amélioration permanente de l'offre de formation : établissements bénéficiaires, DRAC, agences de coopération, ABF, délégations régionales du CNFPT, etc. Cette instance pourrait également servir à mieux exploiter les résultats d'évaluation des actions de formation.

10.6. Un plan d'action et des moyens spécifiques en faveur du développement des formations hybrides et à distance

Les enjeux de territoires et de couverture imposent d'examiner attentivement les moyens à disposition des centres afin de donner la place qu'elles méritent aux formations à distance ou hybrides dans et par chaque CRFCB.

Cela concerne tout autant les infrastructures de visioconférence à disposition que les modalités pédagogiques particulières à aménager pour ne pas perdre en efficacité dans la transmission des connaissances. La plupart des CRFCB disposent déjà en propre ou en s'appuyant sur les moyens de leurs établissements d'infrastructures opérationnelles pour la tenue de visioconférence. Mais la nature particulière des usages nécessaires, le caractère très récurrent et stratégique de leur utilité, notamment, pour des centres comme Mediadix et le CRFCB d'Aix-Marseille Université, qui gèrent, outre leur territoire métropolitain des collectivités à statut particulier (Corse et Dom-Tom), appelle sans doute un regard approfondi sur les moyens à disposition, ainsi que des mises à niveau à partir de configuration définies au niveau du réseau des CRFCB (avec l'appui éventuel de l'Enssib qui développe un certain savoir-faire sur ces questions).

Un état des lieux critique de l'ensemble du réseau est souhaitable, ainsi qu'un programme de formation spécifique pour les personnels directement en charge de l'ingénierie de formation au sein des centres. Adapter les modèles en œuvre pour les formations sur place aux contraintes d'une gestion de groupes à distance nécessite en effet une expertise particulière et des compétences renforcée sur ce sujet.

En fonction des résultats de l'état des lieux, un soutien financier spécifique pouvant s'inscrire dans le cadre d'un éventuel nouvel appel à manifestation d'intérêt (AMI) autour de la transformation pédagogique et numérique sera sans doute nécessaire. Il serait opportun que cette réflexion soit menée collectivement au niveau du réseau des CRFCB, tout en veillant à articuler les besoins matériels avec de nouvelles ambitions pédagogiques autour de la formation à distance et des dispositifs de formation hybrides.

10.7. Des espaces rénovés et adaptés pour favoriser l'apprentissage et l'expérimentation de nouveaux formats pédagogiques

Des crédits d'investissements trop faibles ne permettent sans doute que rarement aux CRFCB d'avoir l'opportunité de repenser dans leur intégralité leurs aménagements d'apprentissage. Ce d'autant moins qu'une part du réseau ne dispose pas d'espaces de formation dédiés et que ces centres s'appuient sur les salles pédagogiques des composantes ou des SCD de proximité.

Au-delà de l'attention portée aux moyens technologiques associés à la pédagogie (équipements informatiques, moyens de projection), il est important que le réseau interroge les nouvelles configurations d'apprentissage, à travers par exemple un groupe de travail chargé d'effectuer une veille permanente sur ces questions et de préconiser des principes d'aménagements, des idées de produits et d'applications pour les différents CRFCB, charge à chacun des centres ensuite de transformer ces options en projets si nécessaire dans le cadre de programmes locaux de réaménagements d'espaces. Disposer de configurations mobiles (mobilier et moyens informatiques), flexibles et modulables, complétées par des outils favorisant l'interaction, la pédagogie active, mais aussi la formation à distance permettront de disposer au sein du réseau d'une gamme d'équipements adaptés aux nouveaux enjeux de la transmission des savoirs dans un contexte académique ou professionnel.

10.8. Des enjeux à souligner : la gestion des compétences individuelles et collectives dans le contexte de la réforme de la formation professionnelle

Conçu à la fin des années quatre-vingt, le réseau des centres régionaux de formation aux carrières des bibliothèques repose sur des principes d'organisation qui peuvent à bien des égards être considérés comme précurseurs ou visionnaires à l'heure des évolutions fortes qui touchent la formation professionnelle initiale et continue.

Action nationale déconcentrée vers les territoires et articulée autour des enjeux de la formation continue dans la transformation des métiers en bibliothèque, le réseau des CRFCB permet à l'ensemble des établissements et des collectivités de disposer de structures légères, offrant toute la souplesse et flexibilité nécessaires pour accompagner l'évolution de leur environnement administratif, partenarial et technologique. Elles favorisent l'émergence de nouvelles priorités dans les politiques de lecture publique et universitaire tout en assurant l'adaptation permanente des compétences des agents exerçant en bibliothèques.

Les effets des regroupements opérés, tant dans le secteur universitaire (regroupements et fusions) qu'au sein des collectivités territoriales (communautés de communes, d'agglomérations et métropoles) justifient plus que jamais la présence de ce réseau de structures réparties dédiées à la formation tout au long de la vie.

En dépit de l'hétérogénéité des situations, **il est temps que ce réseau élabore, avec ses établissements et collectivités partenaires, un projet stratégique permettant de formaliser une trajectoire adaptée associant une certification de leur activité, une personnalisation des parcours de formation professionnelle et une valorisation des compétences collectives au sein des organisations.**

Le réseau des CRFCB ne doit pas être seulement appréhendé comme un prestataire de formation continue en région, mais aussi et avant tout comme un levier de coopération externe⁴⁷ favorisant les échanges autour des pratiques professionnelles, les mises en commun et la réflexion autour de projets : il est légitime que leur ambition soit aussi de stimuler l'intelligence individuelle et collective par l'animation d'une communauté qui excède le périmètre d'un service ou d'un établissement.

En partie sous la pression des publics, sans renoncer pour autant à une organisation centrée sur la collection et sur l'accès à l'information, l'activité des bibliothèques s'exerce aujourd'hui en priorité autour de la conception, du développement et de l'amélioration continue des services et des espaces.

Cette exigence qualitative a conduit les établissements à mesurer de façon permanente le niveau de satisfaction de leurs publics ou à mettre en place des méthodes et des outils permettant de surveiller les changements dans les pratiques des usagers de la bibliothèque. Un dispositif d'évolution permanente dynamique et aux effets très positifs mais qui nécessite d'adapter en permanence dans le même temps les compétences héritées de la formation initiale ou des acquis de l'expérience.

La mutation en cours du système de la formation professionnelle vise à permettre à chaque salarié de devenir acteur de l'évolution de ses compétences⁴⁸ à travers notamment le développement du compte personnel de formation (CPF). Ce contexte semble s'adresser en priorité dans l'immédiat aux salariés du secteur privé. Mais il aura également un effet sur l'offre de formation continue à destination des agents de la fonction publique d'État et de la fonction publique territoriale.

La labellisation des organismes de formation et le développement des parcours de certification professionnelle font partie des enjeux de cette réforme. Les CRFCB, articulés avec les organismes de formation initiale du secteur (Enssib, INET) peuvent permettre d'assurer aux agents publics une bonne régulation de l'offre de formation continue et un pilotage efficace de la gestion et du développement des compétences en bibliothèques. Ils peuvent constituer les points d'ancrage de cette nouvelle approche : leur nature interuniversitaire, inter-établissements et interministérielle les y porte.

⁴⁷ La tentation récente de certains établissements universitaires d'intégrer leurs CRFCB dans les organigrammes de leurs services documentaires, indépendamment des objections déjà formulées, nous semble particulièrement dommageable dans cette perspective : les actions de formation continue comme la médiation professionnelle nécessitent de veiller à ce que le positionnement de ces structures favorise les intersections possibles entre les différents établissements bénéficiaires et entre les agents de différents établissements.

⁴⁸ Loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel

A côté des actions de formation, l'organisation régulière d'ateliers de retour d'expériences permettant à des agents de définir collectivement des objectifs d'amélioration des processus ou des pratiques en croisant les expériences au sein de différentes organisations, peut renforcer à terme le positionnement des CRFCB dans leurs zones géographiques respectives.

Les effets bénéfiques de ces ateliers de retour d'expérience ou groupes d'échanges de pratiques sont connus : ajustement des connaissances et capitalisation des savoir-faire, évolution des pratiques individuelles et collectives, amélioration de l'efficacité des organisations et harmonisation de l'offre de services dans les territoires, etc. Des formats tels que les *medialab* initiés par Mediadix favorisent également les collaborations et la co-construction autour d'objectifs partagés. Elles conduisent à des pratiques organisées de production de contenus mutualisables ou diffusables vers des communautés plus larges.

Capitaliser sur les expériences de chacun au sein de son établissement, apprendre à partir du partage de ces expériences, envisager les scénarios futurs afin d'accroître la réactivité et le potentiel créatif des personnels et des organisations constituent les fondements d'une organisation apprenante. Afin de faire face à la complexité croissante des situations et des environnements professionnels, et pour intégrer la diversité des acteurs et des critères à prendre en compte, ce sont moins les compétences individuelles qui importent que la capacité de les combiner et de les développer en favorisant l'interaction et la coopération entre les organisations.

Le réseau des CRFCB additionne les qualités d'un organisme de formation continue universitaire pour l'acquisition des compétences individuelles (prestataire) et les avantages d'un positionnement en interface qui facilite la montée en compétences collectives par le développement de la coopération inter-établissements dans la définition d'une stratégie commune de formation continue au sein de chaque territoire (partenaire).

Il gagnerait en légitimité, en visibilité et en cohérence de ses processus à l'échelle du réseau, à mettre en œuvre une démarche de certification qualité autour de son activité de formation professionnelle.

L'adhésion des établissements de proximité serait enfin facilitée par une affirmation plus forte de la capacité d'expertise des CRFCB pour développer tant les compétences individuelles que collectives.

11. 20 recommandations pour le réseau des CRFCB

Vingt après leur création, l'analyse de l'activité des CRFCB et l'examen de leurs forces et de leurs faiblesses dans la perspective des prochaines évolutions de la formation professionnelle et des bibliothèques conduisent à établir 20 recommandations autour de 3 axes d'amélioration :

- le positionnement et la visibilité des centres (recommandations 1 à 8) ;
- le renforcement de la dimension prospective dans leurs activités (recommandations 9 à 13) ;
- l'adaptation de la pédagogie aux contraintes de territoires et aux évolutions des publics professionnels (recommandations 14 à 20).

11.1. Clarifier le positionnement et améliorer la visibilité des CRFCB

Recommandation n° 1 :

[ETABLISSEMENTS DE RATTACHEMENT] Mettre en cohérence quand cela est possible le rattachement administratif des CRFCB avec la nature des activités de ces services en privilégiant un positionnement dans les services de formation initiale et continue des établissements (modèle d'organisation recommandé : Université de Bordeaux, Université de Lorraine).

Recommandation n° 2 :

[MESRI / DISTRD] Consolider la structuration du réseau des CRFCB en optant pour l'une des deux options préconisées :

- Maintien du modèle associatif, mais en désignant un CRFCB porteur et en dotant l'association de moyens humains et financiers ;
- Transformation du modèle associatif en groupement d'intérêt public (GIP) pérenne, en confiant à l'Essib le pilotage de ce GIP si cela semble envisageable. Les moyens financiers peuvent faire l'objet d'appels à manifestation d'intérêt au sein du réseau

pour les subordonner à des objectifs opérationnels favorisant le mode projet collaboratif.

Recommandation n° 3 :

[MESRI / DISTRD] Etablir et diffuser une circulaire précisant un certain nombre de principes relatifs aux missions et à la place des CRFCB dans les établissements de rattachement en lien avec les moyens spécifiques affectés en emplois et en crédits de fonctionnement.

Recommandation n°4 :

Clarifier et développer les relations avec certains acteurs ou partenaires à travers la mise en place et la signature de conventions-cadres :

- 4.1 [MESRI / DISTRD - MINISTERE DE LA CULTURE / SLL] Établir rapidement une convention-cadre permettant de clarifier et développer les relations entre le CNFPT et le réseau des CRFCB : expliciter les missions, définir les objectifs, identifier les partenariats souhaitables ou nécessaires.
- 4.2 [MESRI / DISTRD – MINISTERE DE LA CULTURE / SLL] Établir rapidement une convention-cadre permettant de clarifier et développer les relations entre la BnF et le réseau des CRFCB : expliciter les missions, définir les objectifs, identifier les partenariats souhaitables ou nécessaires.
- 4.3 [MESRI / DISTRD, ABES] Etablir rapidement une convention-cadre permettant de clarifier les relations entre l'ABES et le réseau des CRFCB : définir les objectifs, identifier et caractériser les partenariats souhaitables ou nécessaires de façon à ce que le réseau des CRFCB puisse accompagner efficacement l'ABES dans ses projets pour le volet de formation des établissements.
- 4.4 [MESRI / DISTRD, RESEAU DES URFIST] Etablir rapidement une convention-cadre permettant de développer les partenariats entre le réseau des URFIST et le réseau des CRFCB : développer des actions en complémentarité avec le réseau des URFIST afin de mutualiser leurs compétences complémentaires et de favoriser le développement de nouveaux parcours certifiants.

Recommandation n° 5 :

[RESEAU DES CRFCB] Mettre en œuvre une réflexion et un plan d'action dans une perspective de certification des CRFCB ou du réseau de façon à consolider la qualité de la formation professionnelle dispensée et d'améliorer ainsi l'affichage de cette qualité vis-à-vis des partenaires extérieurs. Cette démarche doit logiquement s'inscrire dans les nouvelles

obligations liées à la réforme de la formation professionnelle, mais elle peut s'attacher également à suivre l'exemple du centre de formation de l'Institut national de l'audiovisuel et viser une certification qualité AFNOR ISO 9001 dans un objectif important d'amélioration des relations avec les établissements et avec les services bénéficiaires.

Recommandation n° 6 :

[MESRI – établissements concernés] Mettre en cohérence la topographie du réseau et la nouvelle organisation territoriale :

- Mettre en œuvre la fusion entre Médiat Rhône-Alpes et BibliAuvergne, avec le maintien du site de Clermont mais le transfert des emplois fléchés et des dotations vers l'université de Grenoble-Alpes. Recommandation nécessitant l'accord préalable des deux universités concernées : université de Clermont Auvergne (UCA), université de Grenoble Alpes (UGA).
- Amorcer la réflexion pour un transfert de Média Centre-Ouest vers l'université de Tours. Les anciennes régions Limousin et Poitou-Charentes relevant dès lors de la desserte assurée par Médiaquitaine (établissements concernés par la recommandation : université de Poitiers, université de Bordeaux, université de Tours).

Recommandation n° 7 :

[Réseau des CRFCB] Unifier les intitulés des centres, en généralisant une structuration associant le terme « Média » et une indication du territoire. Uniformiser la politique tarifaire du réseau pour les préparations aux concours. Établir un modèle-type d'organisation et de fonctionnement pour les centres, affiché et mis à disposition des établissements.

Recommandation n° 8 :

[IGB - DISTRD] Accompagner le CRFCB d'Aix-Marseille université pour préconiser des évolutions permettant à nouveau à cette structure de remplir pleinement l'ensemble des missions dévolues aux CRFCB (pour la fonction publique d'État comme pour la fonction publique territoriale) et de bénéficier d'un positionnement plus clair dans son établissement de rattachement.

11.2. Développer la dimension prospective des activités des CRFCB

Recommandation n° 9 :

[MESRI – MC - Réseau des CRFCB] Renforcer le principe des priorités nationales au sein de l'offre de formation continue et l'étendre aux stages financés par les DRAC, par une démarche concertée avec le réseau des CRFCB. Cette démarche doit favoriser une vision de la formation continue comme un levier d'action nationale pour le développement des compétences individuelles et collectives et l'évolution des métiers dans les bibliothèques. Elle doit conduire à des offres plus stratégiques, cohérentes et développées dans ce cadre. Des enjeux comme les services aux chercheurs (FPE) ou la médiation sociale (FPT) peuvent par exemple permettre de construire des parcours certifiants financés dans le cadre des priorités nationales.

Recommandation n° 10 :

[Réseau des CRFCB] Généraliser les voyages d'étude (nationaux et internationaux). Valoriser ces voyages par une publication diffusée à l'ensemble des établissements du réseau documentaire.

Recommandation n° 11 :

[MESRI - MC] Mettre en œuvre une étude de faisabilité pour la création d'un observatoire des métiers des bibliothèques, associant l'ensemble des acteurs de la formation initiale et continue de la filière des bibliothèques (fonction publique d'État) et de la filière culturelle (fonction publique territoriale).

Recommandation n° 12 :

Étendre et généraliser les groupes d'échanges de pratiques, autour des grandes activités des bibliothèques : accueil, politique documentaire et valorisation des collections, appui à la recherche, formation à la maîtrise de l'information, communication, action culturelle et médiation scientifique.

Recommandation n° 13 :

Documenter et adapter les formats innovants « Medialab » et « Mediamix » pour favoriser leur mise en œuvre sur l'ensemble du territoire et diffuser en aval des sessions des comptes-rendus et des présentations permettant une appropriation large des réalisations.

11.3. Adapter la pédagogie aux transformations des territoires et aux évolutions des publics

Recommandation n° 14 :

Renforcer la coopération avec l'Enssib pour la formation à distance, à travers :

- le développement des parcours certifiants, permettant une meilleure articulation entre la formation initiale et la formation continue et offrant aux agents de catégorie B et C une perspective diplômante dans leur parcours individuel de formation ;
- le développement de cours ou dossiers numériques (de type livres-web ou mooc) qui permettraient de donner accès à des contenus de formation thématiques pour des agents inscrits à des stages proposés sous forme hybride ou à distance et accompagné. Ces ressources pourraient être articulées dans un premier temps autour des parcours certifiants.

Recommandation n° 15 :

Etendre le rôle et les missions des correspondants de formation, en concevant un parcours permettant d'approfondir l'acquisition de compétences en ingénierie de formation, en formation à distance, et en GPEEC, et en s'appuyant plus fortement sur ces correspondants pour construire un plan de formation de niveau régional, mais également assurer le tutorat des formations à distance.

Recommandation n° 16 :

Améliorer le taux de renouvellement des stages pour l'ensemble des CRFCB. Viser un taux supérieur ou égal à 50 %.

Recommandation n° 17 :

[Réseau des CRFCB – Etablissements de rattachement] Renforcer la structure de pilotage au sein des centres, de façon à favoriser à la fois les réflexions stratégiques et pédagogiques avec les établissements bénéficiaires :

- Créer des conseils de perfectionnement ou des conseils des professionnels au sein de chaque CRFCB. Ces conseils doivent également être des lieux d'échange autour de l'élaboration des programmes de formation. Sa composition doit comprendre les directrices et directeurs des bibliothèques bénéficiaires et des structures de formation continue du territoire ainsi que les conseillers livres et lecture des DRAC.
- Créer un conseil scientifique au niveau du réseau, en charge de la définition des plans d'action et de coopération des CRFCB et de l'élaboration d'un plan de formation national qui permette d'établir les propositions de priorités nationales à négocier avec le DISTRD.

Recommandation n° 18 :

[DISTRD – Réseau des CRFCB] Définir un principe d'allocation des moyens prenant en compte le poids des publics-cibles pour les moyens financiers et la sécurisation du fonctionnement des centres pour les moyens humains.

Recommandation n° 19 :

[Réseau des CRFCB, appui Enssib] Développer des espaces pédagogiques flexibles et adaptés à la pédagogie active, aux échanges collaboratifs et à la formation à distance. Une réflexion du réseau aboutissant à un cahier des charges type permettant d'identifier des configurations adaptées pour l'ensemble des CRFCB. Lorsque cela s'avère possible, une requalification partielle ou totale des surfaces dédiées à la documentation permettrait à certains CRFCB de disposer d'espaces aménageables dans cet objectif. A l'exception des fonds nécessaires aux missions d'ingénierie de formation, il est recommandé aux centres de mettre en œuvre des partenariats avec les SCD de proximité pour leur confier la gestion des collections à destination de leurs stagiaires.

Recommandation n° 20 :

Fusionner la « préparation aux concours en réseau (PCR) » et la « prestation d'accompagnement à distance (PAD) » de façon à intégrer pour l'ensemble des préparateurs les améliorations apportées par cette expérimentation en matière de modalités pédagogiques et d'accompagnement des agents dans leur préparation.

Conclusion

La constitution du réseau des CRFCB entre 1986 et 1988 est le résultat d'une volonté politique forte qui entendait de façon visionnaire faire de la formation professionnelle le principal levier de transformation des métiers des bibliothèques. Cette construction reposait sur quelques grands principes fondamentaux dont il faut impérativement conserver la mémoire :

- **Dissocier ces services assurant des missions d'ingénierie de formation et les services documentaires ;**
- **Articuler ensemble les missions nationales** attribuées à l'Enssib **et les missions régionales** confiées aux CRFCB ;
- Afficher clairement le **caractère universitaire de l'offre de formation des centres** en l'inscrivant dans cet environnement et dans la dynamique des formations initiales documentaires existantes ;
- Substituer aux formations internes assurées par les pairs **une formation professionnalisée favorisant une diversité d'intervenants et d'approches pédagogiques ;**
- Privilégier les démarches partenariales s'appuyant sur **des principes souples de conventions-cadres** pour servir l'ensemble des établissements documentaires des territoires à animer et construire **une offre adaptée à la fois à la lecture publique et à la lecture universitaire.**

L'histoire de ce réseau, au-delà de sa période de création, **démontre sa capacité à s'adapter aux grandes évolutions intervenues** ces vingt dernières années, mais son organisation interuniversitaire et les effets de taille de ces structures ont été fortement interrogés à partir de 2007 par les évolutions par l'autonomie, les regroupements et les fusions des universités.

Suivant les recommandations d'un groupe de travail réuni en 2010-2011, les CRFCB ont réalisé des efforts importants pour structurer l'organisation nationale du réseau à travers **un modèle associatif** et par la conception d'**un nouveau modèle financier** s'appuyant le plus souvent sur un principe de convention forfaitaire avec les établissements universitaires desservis.

Au regard des subventions mobilisées et des moyens humains dédiés, et malgré la complexité des territoires et des situations observées, l'intensité de l'activité de formation du réseau, la diversité des publics touchés et la richesse des partenariats développés témoignent de l'importance de la contribution de ce réseau aux besoins de formation des agents des bibliothèques.

Mais la fragilité de certains des centres ou de certains des partenariats développés, l'inégalité des résultats selon les territoires et les difficultés rencontrées pour servir les agents territoriaux (défaut de conventionnement avec le CNFPT, baisse progressive de l'engagement des DRAC jusqu'en 2018) nécessitent de poursuivre et de consolider la trajectoire vertueuse suivie à partir de 2011.

Seul un projet stratégique fort permettra d'affirmer le rôle d'opérateurs de formation continue universitaire des CRFCB et de souligner leur capacité particulière à gérer et à développer les compétences individuelles et collectives au service d'une communauté large d'agents exerçant dans une grande variété d'établissements, au sein de la fonction publique d'État comme de la fonction publique territoriale.

La construction et la diffusion de **plans de formation régionaux** s'appuyant sur la cohérence d'un territoire et un partage aussi large que possible des enjeux et des projets documentaires, offrira à ce réseau et pour les établissements qu'il accompagne **un positionnement central dans les dispositifs de formation professionnelle** qui constituent **l'un des principaux leviers de transformation et d'évolution des compétences techniques et comportementales** au sein des organisations documentaires.

Si elles constituent parfois des défis complexes à relever, les perspectives qui se présentent aux CRFCB sont aujourd'hui encore nombreuses :

- **adapter la couverture du réseau aux nouvelles configurations territoriales et accroître le dialogue et les échanges avec les établissements et collectivités desservis et avec les autres acteurs de la formation continue**, à un niveau local, régional et national ;
- **renforcer la structure de pilotage des centres régionaux de formation aux carrières des bibliothèques et mettre en cohérence leur place dans les organigrammes** des établissements de rattachement avec la nature de leur activité ;
- contribuer à **développer des analyses et des études prospectives** favorisant la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEEC) ;
- **prendre en compte l'évolution des territoires et des publics** dans les **modalités pédagogiques** développées par les CRFCB.

Compte tenu de la complexité de certaines des recommandations formulées, il serait utile de prolonger ce rapport à travers un séminaire associant le DISTRD, les CRFCB, l'Essib, l'inspection générale des bibliothèques et quelques établissements bénéficiaires. Cet espace de réflexion et d'échanges partagés permettrait d'engager l'élaboration d'un projet stratégique à l'échelle du réseau et de formaliser un plan d'action pour aboutir aux effets souhaités : favoriser un positionnement plus clair et cohérent et une visibilité plus forte, une contribution prospective, une meilleure capacité à agir sur l'ensemble des territoires à desservir, une organisation partenariale plus structurée au service des compétences individuelles et collectives qui constituent la principale richesse des bibliothèques présentes et futures.

Annexes

- Annexe 1 : Lettre de mission de l'Inspection générale des bibliothèques pour 2017
- Annexe 2 : Personnes rencontrées
- Annexe 3 : Questionnaire de l'enquête réalisée auprès des CRFCB
- Annexe 4 : Exemple de convention-cadre (Média Normandie)
- Annexe 5 : Recommandations du groupe de travail de 2011
- Annexe 6 : Tableaux de synthèse
- Annexe 7 : Tableau détaillé de la répartition des stagiaires par action et par origine

Annexe 1 : Lettre de mission de l'IGB 2017

B.O. Bulletin officiel n°42 du 17 novembre 2016

Organisation générale

Inspection générale des bibliothèques

Lettre de mission

NOR : MENB1600804Y
lettre du 18-10-2016
MENESR - MCC

Texte adressé au doyen de l'inspection générale des bibliothèques

Les bibliothèques sont sur l'ensemble du territoire d'irremplaçables lieux de lecture pour tous les publics et à tous les âges, de formation et de recherche, d'accès le plus large à la culture et d'éducation artistique et culturelle. À ce titre, elles sont déterminantes pour la vitalité de notre démocratie. Notre ambition est qu'elles soient avant tout des services publics vecteurs de citoyenneté et de lien social et qu'elles garantissent, grâce au principe de libre constitution des fonds, l'accès pluraliste à l'information et aux savoirs. Les bibliothèques se trouvent aujourd'hui confrontées aux enjeux du numérique dans les domaines culturels, pédagogiques et de recherche. Elles doivent également élargir leurs horaires d'ouverture et renforcer la médiation, afin de mieux répondre aux attentes et pratiques nouvelles de leurs publics et de contribuer encore plus à la réussite scolaire et universitaire. Elles sont également amenées à s'adapter aux configurations nouvelles de leurs territoires d'intervention, dans les sites universitaires comme dans les collectivités territoriales, dans un contexte de maîtrise des dépenses publiques.

L'inspection générale des bibliothèques (en liaison, le cas échéant, avec les autres inspections générales de nos deux départements ministériels) contribue à mesurer l'efficacité des politiques publiques en ce domaine et à accompagner les projets et les décisions de leurs différents acteurs. Ainsi, dans le cadre de cette lettre de mission, les rapports consécutifs aux missions et au contrôle technique des sites et des établissements et aux études thématiques devront proposer des recommandations concrètes et des pistes d'innovation concernant l'optimisation des moyens mobilisés au service des usagers. Vous vous attacherez en particulier aux améliorations à apporter pour adapter les horaires d'ouverture au rythme de vie des usagers, pour rendre encore plus efficaces l'organisation du travail et les politiques d'acquisition et de conservation de documents physiques et numériques, ainsi que pour renforcer la coopération entre les différentes catégories de bibliothèques dans les secteurs de l'enseignement, de la culture et de la recherche.

Les recteurs-chanceliers, les directeurs d'administration centrale ou les responsables des établissements publics qui souhaitent une intervention de l'inspection générale des bibliothèques sont invités à prendre l'attache du Cabinet du ministre concerné. Dans les mêmes conditions, l'inspection générale des bibliothèques est également susceptible d'intervenir pour le compte des collectivités territoriales qui en font la demande.

La ministre de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche
Najat Vallaud-Belkacem

La ministre de la culture et de la communication
Audrey Azoulay

Annexe

Liste des missions

Missions pour le ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche

Sites et établissements

Le réseau documentaire des écoles françaises à l'étranger

La Comue Léonard de Vinci et la documentation

Sorbonne Universités et la documentation

Le SCD de l'université des Antilles

Le SCD de l'université de Guyane

Le SCD de l'Université de Caen

Le SCD de l'Université de Cergy-Pontoise

Le SCD de l'Université de La Réunion

Missions thématiques

Les enjeux du numérique au regard des ressources documentaires en sciences humaines et sociales (*numérisation, indexation, nouveaux usages*) (cf. mesure n° 6 du plan en faveur des sciences humaines et sociales)

Le réseau des centres de formation aux carrières des bibliothèques

Les nouveaux modes de coopération entre l'Agence bibliographique de l'enseignement supérieur et les établissements dans le cadre du Système de gestion de bibliothèque mutualisé (SGBM)

Mission conjointe avec l'IGAENR

Parcours et carrière des conservateurs de bibliothèque

Mission commune au ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche et au ministère de la culture et de la communication

Suivi du plan d'accompagnement des éditeurs scientifiques pour le passage au numérique (mission conjointe IGAENR/IGAC/IGB)

Missions pour le ministère de la culture et de la communication

Bibliothèques municipales ou intercommunales

Avignon

Bondy

Mulhouse

Rodez

Soissons

Vannes

Bibliothèques départementales

Allier

Doubs

Lot-et-Garonne

Maine-et-Loire

Nièvre

Yvelines

Ville de Paris

Bibliothèque de l'Hôtel de Ville

Établissements publics

La politique documentaire de la Cité de l'architecture et du patrimoine

Annexe 2 : Personnes rencontrées

- Yves ALIX, directeur de l'Enssib
- Marc BERGÈRE, Vice-Président chargé de la documentation et des ressources technologiques Université Rennes 2, Président du Conseil des partenaires du GIS « Réseau des URFIST »
- Nathalie MARCEROU-RAMEL, directrice des études de l'Enssib
- Sophie MAZENS, DISTRD
- Yves MORET, DISTRD
- Jérôme BELMONT, Ministère de la Culture, SLL
- Christophe PAVLIDÈS, directeur MEDIADIX
- Sophie GONZALÈS, Présidente de l'association ADCRFCB

Groupe de travail pour la préparation de l'enquête :

- Marie-France ANDRAL, directrice MÉDIAQUITAINNE
- Catherine CRÉPIN, directrice MÉDIALILLE
- Sophie GONZALÈS, directrice CRFCB Bretagne – Pays de la Loire
- Géraldine LUCERNA, directrice par intérim MÉDIA NORMANDIE
- Christophe PAVLIDES, directeur MEDIADIX
- Marie-Madeleine SABY, Médiat Rhône-Alpes

Annexe 3 : Questionnaire de l'enquête réalisée

Questionnaire à l'attention des responsables de CRFCB

(Année de référence à prendre en compte : 2016)

1. Renseignements généraux

1.a : identité

Nom de la structure :

Date de création :

Territoire couvert :

Nom du directeur :

Corps/filière/grade :

En poste au CRFCB depuis le :

1.b : éléments de contexte

Existe-t-il une convention ? Si oui, quelle date ?

Quelle est la situation statutaire de votre centre (rattachement, statut) ?

Avez-vous un entretien annuel d'évaluation ? Par qui est-il assuré ?

Quelle est la place de votre centre dans l'organigramme administratif de l'université ?

Etes-vous invité(e) aux instances et conseils de l'université ?

Si oui, lesquels ?

Observations éventuelles :

2. Eléments budgétaires

Quelle est votre délégation budgétaire ? Avez-vous un centre de responsabilité (CR) propre au CRFCB ?

2.a : recettes

Quelles sont vos sources de financement ?

Pouvez-vous commenter ce tableau ?

2.b : dépenses

Commentaires éventuels :

2.c : politique tarifaire

Quelle est votre politique tarifaire ? Quel est son circuit de validation ?

3. Personnel

Nombre total d'agents :

Nombre d'ETPT :

Répartition par filières et par statuts :

Filière bibliothèque

- *1 conservateur d'État des bibliothèques (catégorie A)*
- *1 bibliothécaire d'État (catégorie A)*
- *1 bibliothécaire assistant spécialisé de classe exceptionnelle (catégorie B)*

Personnel enseignant

Etablissement gestionnaire des ressources humaines du CRFCB :

Postes financés par le MENESR (nombre, ETPT, catégories) :

Postes financés sur les crédits de l'Université (nombre, ETPT, catégories)

Agents employés sur ressources propres (nombre, ETPT, catégories) :

Commentaires éventuels :

4. Fonctionnement du CRFCB

4.a : conseils

Quels conseils sont mis en place ?

Par qui sont-ils présidés ?

Quelles sont leurs périodicités ?

Date de tenue du ou des derniers conseils ?

4.b : locaux

Superficie des locaux :

Ces locaux comprennent-ils une ou des salles de formation ? Si oui, quel est leur niveau d'équipement ?

Disposez-vous d'un centre de documentation propre ? A quel usage ?

Eventuelles difficultés liées aux locaux :

5. Positionnement du CRFCB

Comment voyez-vous la place du CRFCB dans le nouveau paysage universitaire et territorial ?

6. Partenariats

6.a : partenariats externes

Pouvez-vous détailler vos partenariats avec les organismes suivants ?

Enssib :

BnF :

URFIST (réseau) :

INET :

Délégations régionales :

ABES :

Structures régionales pour le livre :

ABF :

Ecole nationale des Chartes :

Universités et autres établissements d'enseignement supérieur :

Collectivités territoriales et établissements en dépendant (BDP, BMVR , BMC par exemple) :

Autres (précisez) :

6.b : partenariats internes

Il vous est demandé, pour chaque réponse, de développer la nature de ces partenariats.

Avec quels UFR, instituts et départements ?

Pour quelles formations ?

Avec les services de formation continue des universités ?

Avec les services universitaires d'information et d'orientation (SUIO) ?

Avec les services de formation des personnels au sein des DRH ?

Avec les services informatiques, TIC, audiovisuels, formations à distance, services universitaires de pédagogie ?

Avec les services culture des universités ?

Avec les services communication des universités ?

Avec les services techniques des universités ?

Avec l'URFIST locale ?

Autres :

7. Ambitions et contenus pédagogiques

7.a : généralités

Avez-vous des domaines de formation spécifiques (exemples : DU jeunesse, formation post-recrutement des Bibas, etc.). Lesquels ?

Développez-vous des modalités de formation innovantes ? Lesquelles ?

Pensez-vous qu'il soit souhaitable de mutualiser certaines compétences entre centres ? Dans quels domaines ?

Comment vous y prenez-vous pour construire votre offre de formation ?

Quel est en moyenne le taux de renouvellement d'une année sur l'autre des stages que vous organisez ?

7.b : formations dispensées

Stages de formation continue :

Préparations aux concours :

Listez les concours et examens pour lesquels vous organisez une formation quand ils sont ouverts :

Nombre de journées d'études et assimilées (conférences, etc.) :

Formations diplômantes :

- *Lesquelles ?*
- *Quels niveaux ?*
- *Nombre d'heures, stages compris ?*

Autres formations longues ou parcours, certifiants ou non ?

Vous arrive-t-il d'organiser des voyages d'études ?

- *Nationaux ?*
- *Internationaux ?*

Synthèse du poids des types de formation :

	Nombre d'heures	Nombre de stagiaires
Sur place		
Distanciel		
« Hybride »		

Expliquez :

Comment vous y prenez-vous pour tenter de concilier, voire d'équilibrer la technicité et la scientificité des formations que vous mettez en œuvre ?

7.c : typologie des personnes formés (année de référence : 2016)

Répartition des stagiaires par catégories

	Nombre de stagiaires	
Catégorie A		
Catégorie B		
Catégorie C		
Autre		
TOTAL		

Stagiaires des collectivités territoriales

	Nombre de stagiaires	%
Stages		
Journées d'étude		
Préparations aux concours		
Autres formations (précisez le cas échéant)		
TOTAL		

Stagiaires de l'enseignement supérieur

	Nombre de stagiaires	%
Stages		
Journées d'étude		
Préparations aux concours		
Autres formations (précisez le cas échéant)		
TOTAL		

Stagiaires relevant d'autres ministères

	Nombre de stagiaires	%
Stages		
Journées d'étude		
Préparations aux concours		
Autres formations (précisez le cas échéant)		
TOTAL		

Etudiants, demandeurs d'emplois

	Nombre de stagiaires	%
Stages		
Journées d'étude		
Préparations aux concours		
Formation initiale		
Autres formations (précisez le cas échéant)		
TOTAL		

Stagiaires relevant du secteur privé

	Nombre de stagiaires	%
Stages		
Journées d'étude		
Préparations aux concours		
Autres formations (précisez le cas échéant)		
TOTAL		

Nombre de stages organisés à la demande (intra) et nombre de stagiaires concernés :

Commentez cette typologie :

Comment évaluez-vous la qualité des formations dispensées ?

7.d : typologie des intervenants

Nombre d'intervenants en 2016 :

Répartition des intervenants en 2016

	Nombre	%
Enseignement supérieur		
Collectivités territoriales		
Autres ministères		
Formateurs privés		

Vos personnels interviennent-ils dans les formations ? Le cas échéant, développez.

8. Forces et faiblesses

Quels sont selon vous les points forts du CRFCB que vous dirigez ?

Quels sont selon vous ses faiblesses et les points de vigilance ?

Comment percevez-vous la place de votre centre au sein du réseau national des CRFCB ? Quel est son apport spécifique au réseau ?

Quel est l'apport du réseau national des CRFCB pour votre centre ?

9. *Autres commentaires libres*

Annexe 4 : Exemple de convention-cadre (Média Normandie)

CONVENTION RELATIVE AU CENTRE REGIONAL DE FORMATION AUX CARRIERES DES BIBLIOTHEQUES DE LA COMMUNAUTE D'UNIVERSITES ET ETABLISSEMENTS NORMANDIE UNIVERSITE

Entre les parties soussignées :

- Le ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche, représenté par la directrice générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle, Mme Simone Bonnafous ;
- Le ministère de la culture et de la communication, représenté par :
 - le directeur régional des affaires culturelles de Basse-Normandie, M. Jean-Paul Ollivier,
 - le directeur régional des affaires culturelles de Haute-Normandie, M. Luc Liogier ;
- La communauté d'universités et établissements Normandie Université, représentée par son président, M. Joël Alexandre ;

Il est convenu ce qui suit :

Considérant la vocation régionale ou interrégionale des centres régionaux de formation aux carrières des bibliothèques ;
Considérant la vocation interministérielle des personnels de la filière des bibliothèques ;
Considérant la participation au réseau national des centres régionaux de formation aux carrières des bibliothèques ;

Vu le décret n°2014-1673 du 29 décembre 2014 portant approbation des statuts de la communauté d'universités et établissements Normandie Université ;

Titre I - Dispositions générales

Art. 1^{er} :

La communauté d'universités et établissements Normandie Université prend en charge dans les régions Basse et Haute-Normandie la formation aux carrières des bibliothèques, du livre et de la documentation, dans le cadre d'un centre régional de formation aux carrières des bibliothèques, du livre et de la documentation, désigné dans la présente convention sous le nom de Média Normandie.

A ce titre, il fait partie du réseau national des centres régionaux de formation aux carrières des bibliothèques (CRFCB) en lien avec l'Ecole nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques (ENSSIB) et le réseau des unités régionales de formation à l'information scientifique et technique (URFIST).

Le Centre participe à l'alimentation du portail national de la formation continue des métiers des bibliothèques et de la documentation (BIBDOC).

Son appellation officielle est « Média Normandie ».

Titre II - Missions

Art. 2 :

Média Normandie assure pour les personnels des bibliothèques et centres de documentation de la fonction publique de l'Etat :

- des préparations aux concours de recrutement et aux épreuves de sélection professionnelle des bibliothèques de la fonction publique de l'Etat.

Lorsque le coût de ces actions est couvert par des subventions, l'accès à ces préparations est gratuit dans la limite des places disponibles.

Dans les autres cas, le financement de ces actions est à la charge des demandeurs.

- des actions de formation professionnelle.

A ce titre le Centre conçoit et réalise des stages de perfectionnement et des modules de formation professionnelle complémentaires pour des agents ayant bénéficié d'une promotion de grade ou de corps ou accédant à de nouvelles responsabilités.

Lorsque le coût de ces actions est intégralement couvert par des subventions, l'accès à ces formations est gratuit dans la limite des places disponibles.

Dans le cas contraire, le financement ou complément de financement de ces actions est à la charge des demandeurs.

Art. 3 :

Média Normandie peut assurer des actions de professionnalisation pour les personnels des bibliothèques de la fonction publique territoriale (y compris les personnels d'Etat en poste auprès des collectivités territoriales) des zones géographiques définies à l'article 1er de la présente convention.

Le financement de ces actions à destination des agents territoriaux peut être assuré par divers moyens : une subvention des directions régionales des affaires culturelles, un marché public, le paiement des droits d'inscription à la journée, un conventionnement avec une ou plusieurs délégations régionales du Centre national de la fonction publique territoriale.

Art. 4 :

Média Normandie peut organiser à l'intention d'autres publics des actions de préparation à des concours de recrutement, de formation et de perfectionnement dans les domaines des bibliothèques, du livre et de la documentation et des technologies de l'information. Le financement de ces actions est à la charge des demandeurs.

Il peut aussi participer à des actions de même nature, dans les mêmes domaines, organisées par d'autres structures de formation.

Art. 5 :

Média Normandie a une mission d'information et d'orientation des étudiants et du public sur les métiers des bibliothèques, du livre et de la documentation.

Art. 6 :

Média Normandie met tout en œuvre pour faire connaître ses missions au travers, notamment, de conférences, journées d'études et colloques.

Titre III – Organisation

Art. 7 :

Média Normandie est dirigé par un directeur appartenant au personnel scientifique des bibliothèques ou à un corps ou cadre d'emplois dont les membres peuvent être détachés dans le corps du personnel scientifique des bibliothèques.

Le directeur est nommé par l'autorité investie du pouvoir de nomination après avis du président de la comue.

Il veille à l'exécution de l'ensemble des missions prévues par la présente convention. Il présente chaque année au comité d'orientation de Média Normandie un rapport sur les activités écoulées et le programme des activités à venir. Il prépare et présente au comité d'orientation le projet de budget de Média Normandie. Il tient à jour et communique la liste des intervenants. Il rend compte de l'activité de Média Normandie au président de la comue et aux directions compétentes du ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche dans le cadre du suivi de l'activité du réseau des CRFCB.

En ce qui concerne les actions de formation à destination des personnels territoriaux, le directeur de Média Normandie en communiquera le bilan détaillé aux deux directions régionales des affaires culturelles signataires de la présente convention.

Art. 8 :

Média Normandie est administré par un comité d'orientation.

Le comité d'orientation comprend quinze membres :

- le président de Normandie Université ou son représentant, qui préside le conseil ;
- la directrice générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle du ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche, ou son représentant ;
- le directeur régional des affaires culturelles de Basse-Normandie ou son représentant ;
- le directeur régional des affaires culturelles de Haute-Normandie ou son représentant ;
- le directeur du service commun de documentation de l'université de Caen Basse-Normandie ou son représentant ;
- le directeur du service commun de documentation de l'université de Rouen ou son représentant ;

- le directeur du service commun de documentation de l'université du Havre ou son représentant ;
- un représentant des autres établissements membres de Normandie Université en charge de la documentation ;
- un représentant des établissements associés de Normandie Université en charge de la documentation ;
- un directeur de bibliothèque publique de la zone géographique définie à l'article 1^{er} ci-dessus ;
- deux personnalités qualifiées dans le domaine des bibliothèques, du livre et de la documentation, choisie par le conseil et désignée pour une période de trois ans renouvelable une fois ;
- un personnel permanent du centre, élu parmi les personnels permanents du centre ;
- l'enseignant chercheur de l'unité régionale de formation à l'information scientifique et technique (URFIST) de Paris, membre invité permanent.

Le président du comité d'orientation peut inviter aux réunions toute personne dont il juge la présence utile.

Le directeur du centre de formation assiste aux réunions du comité.

Art. 9 :

Le comité émet un avis notamment sur le rapport d'activité, la liste des intervenants et le projet de budget présentés par le directeur du centre de formation.

Il se réunit au moins une fois par an sur convocation du président de Normandie Université qui fixe l'ordre du jour des réunions en accord avec le directeur du centre de formation.

Titre IV- Moyens

Art. 10 :

Les parties assurent les moyens de fonctionnement en personnels et en locaux de Média Normandie dans les conditions fixées en annexe de la présente convention.

Les parties s'engagent à attribuer les emplois nécessaires au fonctionnement de Média Normandie.

Les directions régionales des affaires culturelles signataires de la présente convention ne contribuent qu'au financement d'actions et de projets de professionnalisation pour les personnels des bibliothèques territoriales.

Art. 11 :

Les recettes de Média Normandie comprennent, notamment :

- des dotations spécifiques du ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche ;
- la part financière de Normandie Université affectée à Média Normandie ;
- des subventions sur projets accordées par les directions régionales des affaires culturelles de Basse Normandie et de Haute-Normandie ;
- des subventions accordées par d'autres collectivités ou établissements publics ou privés ;
- les produits des actions définies au titre II de la présente convention ;
- des recettes issues des marchés publics de formations.

Art. 12 :

Les dépenses de Média Normandie comprennent, notamment :

- les rémunérations des intervenants extérieurs ;
- le cas échéant, le règlement des prestations de service des cabinets spécialisés de formation ;
- les frais de déplacement des personnels du Centre et des intervenants dans le cadre des formations ;
- les dépenses d'équipement et les autres dépenses de fonctionnement afférentes à ces actions ;
- le cas échéant, les salaires et les charges des personnels contractuels sur budget propre.

Titre IV - Dispositions finales

Art. 13 :

Les biens, droits et obligations du centre de formation créé par la convention du 3 juillet 1995 (modifiée par un avenant de 2005) sont transférés à Normandie Université.

Art. 14 :

La présente convention se substitue à la convention du 3 juillet 1995 qui est abrogée. Elle prend effet à sa date de signature et est conclue pour une durée de deux ans.

A l'issue de cette période, elle sera renouvelable par tacite reconduction des parties, avant la date du 1^{er} juin de l'année concernée, par période de deux ans.

Sa modification peut être demandée à tout moment par chacune des parties signataires.

Art. 15 :

La dénonciation de la présente convention doit être notifiée par écrit, par la partie ne souhaitant pas la reconduire, à tous les autres signataires, avant le 1^{er} juin de l'année en cours, pour devenir effective au 1^{er} septembre de la même année.

Art. 16 :

En cas de non-respect par l'une des parties des dispositions de la présente convention, l'une des parties peut également la dénoncer. Elle notifie au préalable une mise en demeure à l'autre partie par lettre recommandée avec accusé de réception. Dans un délai de deux mois à compter de sa réception, les parties s'efforceront de régler à l'amiable les différends pouvant apparaître quant à la validité, l'interprétation ou l'exécution de la convention. Passé ce délai et en cas de non règlement du différend, la convention peut être dénoncée à tout moment.

Annexes : Annexe 1 : Les personnels

Annexe 2 : Les locaux

Fait le 20 AVR. 2015

En 4 exemplaires originaux

La directrice générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle,

Mme Simone BONNAFOUS

Le président de la communauté d'universités et établissements Normandie Université,

M. Joël ALEXANDRE

Le directeur régional des affaires culturelles de Basse-Normandie,

M. Jean-Paul OLLIVIER

Le directeur régional des affaires culturelles de Haute-Normandie,

M. Luc LIOGIER

Annexe 5 : recommandations du groupe de travail de 2011



MINISTÈRE
DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR
ET DE LA RECHERCHE

Direction générale
pour l'enseignement supérieur
et l'insertion professionnelle

Direction générale
pour la recherche et
l'innovation

Service de la coordination
stratégique et des territoires

Mission de l'information
scientifique et technique et
du réseau documentaire

N° DDA4-2011-0082

Affaire suivie par
Elisabeth Collantes

Tél. : 01 55 55 69 85
Fax : 01 55 55 79 03

Mél. : elisabeth.collantes
@education.gouv.fr

1, rue Descartes
75231 Paris cedex 05

Paris, le **03 AOUT 2011**

Le Ministre de l'Enseignement supérieur et de
la Recherche

à

Mesdames et Messieurs les Présidents
d'université

Mesdames et Messieurs les Directeurs
d'établissement

S/c de Mesdames et Messieurs les Recteurs
d'académie – Chanceliers des universités

Objet : Centres régionaux de formation aux carrières des bibliothèques (CRFCB)
Recommandations du groupe de travail

PJ : 2

Conformément à mon courrier du 29 octobre 2010, un groupe de travail présidé par Christine Girard, Inspectrice générale des bibliothèques, a été mis en place fin 2010 pour accompagner l'évolution des centres régionaux aux carrières des bibliothèques suite aux nouvelles modalités de financement de la formation continue des personnels des bibliothèques.

J'ai le plaisir de vous adresser les recommandations du groupe de travail qui devraient permettre d'aider à la clarification du positionnement de ces structures dans le paysage actuel de l'enseignement supérieur.

Celles-ci s'articulent principalement autour de trois axes :

1/ Conforter la vocation interuniversitaire des CRFCB, en privilégiant leur rattachement à un PRES quand la situation le permet, ou leur inscription dans un nouveau cadre conventionnel interuniversitaire.

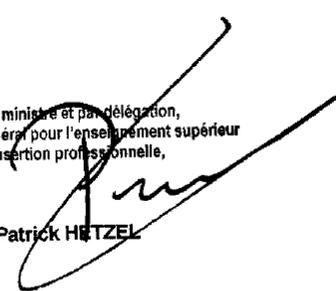
... / ...

2/ Améliorer leur visibilité au sein des établissements en développant des synergies avec les acteurs de la formation tout au long de la vie, et renforcer la coopération entre les différents acteurs de la formation continue de la filière bibliothèque (CRFCB, ENSSIB, URFIST).

3/ Maintenir l'ouverture aux partenariats avec le Ministère de la Culture et de la Communication et le CNFPT de manière à favoriser la mixité des publics et les passerelles entre les personnels de l'Etat et ceux de la fonction publique territoriale.

Pour le ministre et par déléguation,
Le directeur général pour l'enseignement supérieur
et l'insertion professionnelle,

Patrick HETZEL



Annexe 6 : tableaux de synthèse

Effectifs limités aux filières professionnelles : bibliothèques et ITRF BAP F(FPE), culturelle (FPT) - Données 2016																			
CRFCB	Région	Public potentiel ESR Filière bib et ITRF BAP F	Public potentiel Territoriale filière culturelle	Public potentiel	% Public potentiel ESR	% Public potentiel	Dotation MESRI	% dotation MESRI	Dotation MESRI par agent ESR (€)	Dotation MCC	% dotation MCC	Dotation MCC par agent territorial (€)	Recettes totales	% recettes totales	Heures	% heures	Stagiaires	% stagiaires	Locaux (m2)
Bretagne-Pays de Loire	Bretagne, pays de Loire	354	2 806	3 160	7,0%	11,1%	39 000	6,1%	110	0	0,0%	0	135 366	6,8%	684	4,3%	738	5,6%	326
Médiaquittaine	Nouvelle Aquitaine	249	1 242	1 491	5,0%	5,3%	47 800	7,5%	192	33 000	15,4%	27	177 566	8,9%	1 313	8,3%	1 385	10,6%	296
MédiaT/OC	Occitanie	360	2 247	2 607	7,2%	9,2%	63 900	10,0%	178	6 000	2,8%	3	146 950	7,4%	1 234	7,8%	1 194	9,1%	180
MédiaT/dix	Île de France, DOM-TOM	1 797	5 214	7 011	35,7%	24,7%	173 780	27,2%	97	20 000	9,3%	4	533 880	26,8%	4 737	30,1%	2 385	18,2%	737
Marseille	Corse, Provenances Alpes-Côte d'Azur	292	1 642	1 934	5,8%	6,8%	54 500	8,5%	187	0	0,0%	0	72 773	3,7%	424	2,7%	266	2,0%	350
Média Lille	Alpes-Haut-de-France	360	1 694	2 054	7,2%	7,2%	31 100	4,9%	86	15 000	7,0%	9	119 442	6,0%	1 046	6,6%	592	4,5%	216
BibliEst	Bourgogne, Franche-Comté	164	768	932	3,3%	3,3%	22 308	3,5%	136	0	0,0%	0	44 305	2,2%	570	3,6%	521	4,0%	52
Média Centre Ouest	Centre Val de Loire	253	1 888	2 141	5,0%	7,5%	37 178	5,9%	147	12 000	5,6%	6	83 103	4,2%	512	3,2%	543	4,1%	242
MédiaT/Rhône-Alpes	Rhône-Alpes Auvergne	493	2 468	2 961	9,8%	10,4%	67 500	10,5%	137	88 000	41,1%	36	378 953	19,0%	2 654	16,8%	3 014	23,0%	319
Média Normandie	Normandie	156	1 155	1 311	3,1%	4,6%	28 700	4,5%	184	10 000	4,7%	9	71 960	3,6%	648	4,1%	409	3,1%	200
BibliAuvergne	Rhône-Alpes Auvergne	87	512	599	1,7%	2,1%	32 200	5,0%	370	11 000	5,1%	21	70 352	3,5%	778	4,9%	1 009	7,7%	80
MédiaT	Grand Est	464	1 679	2 143	9,2%	7,5%	42 000	6,5%	91	19 000	8,9%	11	156 021	7,8%	1 160	7,4%	1 064	8,1%	100
TOTAL		5 029	23 315	28 344	100,0%	100,0%	639 966	100,0%		214 000	100,0%		1 990 671	100%	15 760	100%	13 120	100%	3 098

Effectifs complets : hors moniteurs-étudiants (FPE), hors bénévoles (FPT) - Données 2016

CRFCB	Région	Public potentiel ESR hors moniteurs étudiants	Public potentiel Territoriale hors bénévoles	Total public potentiel	% Public potentiel ESR	% Public potentiel	Dotation MESRI	% dotation MESRI	Dotation MESRI par agent ESR (€)	Dotation MCC	% dotation MCC	Dotation MCC par agent territorial (€)	Recettes totales	% recettes totales	Heures	% heures	Stagiaires	% stagiaires	Locaux (m2)
Bretagne-Pays de Loire	Bretagne, pays de Loire	470	3 910	4 380	6,9%	10,3%	39 000	6,1%	83	0	0,0%	0	135 366	6,8%	684	4,3%	738	5,6%	326
Médiaterrain	Nouvelle Aquitaine	316	1 909	2 225	4,6%	5,2%	47 800	7,5%	151	33 000	15,4%	17	177 566	8,9%	1 313	8,3%	1 385	10,6%	296
Médiat'OC	Occitanie	490	3 635	4 125	7,2%	9,7%	63 900	10,0%	130	6 000	2,8%	2	146 950	7,4%	1 234	7,8%	1 194	9,1%	180
Médiadix	Île de France, DOM-TOM	2602	7 244	9 846	38,0%	23,1%	173 780	27,2%	67	20 000	9,3%	3	533 880	26,8%	4 737	30,1%	2 385	18,2%	737
Marseille	Corse, Provenances Alpes-Côte d'Azur	378	2 846	3 224	5,5%	7,6%	54 500	8,5%	144	0	0,0%	0	72 773	3,7%	424	2,7%	266	2,0%	350
Média Lille	Haut-de-France	468	3 033	3 501	6,8%	8,2%	31 100	4,9%	66	15 000	7,0%	5	119 442	6,0%	1 046	6,6%	592	4,5%	216
BibliEst	Bourgogne, Franche-Comté	233	1 190	1 423	3,4%	3,3%	22 308	3,5%	96	0	0,0%	0	44 305	2,2%	570	3,6%	521	4,0%	52
Média Centre Ouest	Centre Val de Loire	310	2 919	3 229	4,5%	7,6%	37 178	5,8%	120	12 000	5,6%	4	83 103	4,2%	512	3,2%	543	4,1%	242
Médiat Rhône-Alpes	Rhône-Alpes Auvergne	617	3 997	4 614	9,0%	10,8%	67 500	10,5%	109	88 000	41,1%	22	378 953	19,0%	2 654	16,8%	3 014	23,0%	319
Média Normandie	Normandie	204	1 682	1 886	3,0%	4,4%	28 700	4,5%	141	10 000	4,7%	6	71 960	3,6%	648	4,1%	409	3,1%	200
BibliAuvergne	Rhône-Alpes Auvergne	110	959	1 069	1,6%	2,5%	32 200	5,0%	293	11 000	5,1%	11	70 352	3,5%	778	4,9%	1 009	7,7%	80
Médial	Grand Est	649	2 484	3 133	9,5%	7,3%	42 000	6,6%	65	19 000	8,9%	8	156 021	7,8%	1 160	7,4%	1 064	8,1%	100
TOTAL		6 847	35 808	42 655	100,0%	100,0%	639 966	100,0%		214 000	100,0%		1 990 671	100%	15 760	100%	13 120	100%	3 098

Annexe 7 : tableau détaillé de la répartition des stagiaires par action et par origine

Répartition des stagiaires CRFCB par action et par origine	Enseignement supérieur et recherche (ESR)						Collectivités territoriales (CT)						Autres ministères						Etudiants, demandeurs emploi, secteur privé						TOTAL
	Stage	Journées d'étude	Préparation aux concours	Autres actions - dont DU	s/total ESR	Stage	Journées d'étude	Préparation aux concours	Autres actions - dont DU	s/total CT	Stage	Journées d'étude	Préparation aux concours	Autres actions - dont DU	Stage	Journées d'étude	Préparation aux concours	Autres actions - dont DU	s/total	Stage	Journées d'étude	Préparation aux concours	Autres actions - dont DU	s/total	
Bretagne-Pays de la Loire	332	121	70	1	524	45	68	28	4	145	6	18	2	1	4	45	38	59	146	842					
Médiapitaine	625		26	11	662	298		11	21	330	33		58	23	3	10	10	7	20	1 126					
MédiadOC	437	69	154	66	726	21	0	0	166	187	15		12		81	148	40	269	1 209						
Médiadax	994	101	489	34	1 618	374	56	12	6	448	172	7	17	11	11	42	17	42	112	2 385					
Marseille	265	0	112	0	377	0	0	0	0	0	5	0	0		0	0	40	0	40	422					
Médiad Lille	209		51		260	289		1		290	3		5		11	22			33	591					
BibiEst	150	64	37	0	251	0	24	0	0	24	0	2	0	0	0	1	0	0	1	278					
Médiad Centre-Ouest	236	85	56	2	379	132	0	4	2	138	0	0	0	0	0	2	19	5	26	543					
Médiad Rhône-Alpes	340	102	50	3	495	762	984	77	22	1 845	5	269	3	1	53	160	55	73	341	2 959					
Médiad Normandie	191		24		215	136		4		140	15		8		1	26			27	405					
Bibliuvergne	61	57	16	39	173	78	91	0	12	181	6	43	5	2	33	316	13	7	369	779					
Médiad	280	3	154	167	604	132	95	10	108	345	8	5	15	9	12	13	42	11	78	1 064					
TOTAL GÉNÉRAL	4 120	602	1 239	323	6 284	2 267	1 318	147	341	4 073	268	344	125	47	209	579	430	244	1 462	12 603					
Part des agents par origine :					49,9%					32,3%									6,2%	11,6%	100,0%				

