

**MINISTÈRE DE L'EDUCATION NATIONALE
DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE**

Inspection générale des bibliothèques

**L'ORGANISATION FONCTIONNELLE DES SERVICES
COMMUNS DE LA DOCUMENTATION DES UNIVERSITES**

Résultats de l'enquête de septembre 2004

*Denis PALLIER
Inspecteur général des bibliothèques*

Mai 2005

TABLE DES MATIERES	p. 2
A. INTRODUCTION : CADRE ADMINISTRATIF ET SOURCES	
A. 1. L'organisation administrative des SCD	p. 3
A. 2. Les lignes d'évolution des SCD	p. 7
A. 3. Les études sur les bibliothèques universitaires	p. 9
A. 4. L'enquête sur l'organisation fonctionnelle des SCD	p. 10
B. LES FONCTIONS CENTRALES ET TRANSVERSALES : STRUCTURES ET RESPONSABLES	
B. 1. Rappel : un cadre à dominante géographique et disciplinaire	p. 12
B. 2. Inventaire des nouvelles fonctions	p. 13
B. 2. 1. Adjoint du directeur	p. 13
B. 2. 2. Missions	p. 15
B. 2. 3. Services rattachés aux directions	p. 16
Missions et services confiés aux bibliothécaires et bibliothécaires adjoints spécialisés	p. 19
B. 2. 4. La Division des affaires générales (DAG) – regroupement de services auprès du directeur	p. 20
B. 2. 5. Services et départements au niveau des unités fonctionnelles	p. 20
B. 2. 6. Services transversaux propres à une partie des sections	p. 21
C. LES FONCTIONS CENTRALES ET TRANSVERSALES : OBJECTIFS ET CONTENUS	
C. 1. Quels motifs ont conduit à créer de nouvelles responsabilités ?	p. 23
C. 1. 1. Motifs ponctuels : gérer des projets	p. 23
C. 1. 2. Motifs fonctionnels : mieux gérer le SCD, à moyens égaux	p. 23
C. 2. Fonctions centrales ou transversales : fonctions principales	p. 24
C. 3. Autres fonctions centralisées ou coordonnées	p. 27
C. 3. 1. Adjoints	p. 27
C. 3. 2. Missions	p. 27
C. 3. 3. Services	p. 28
. La part de l'administration générale	p. 29
. Les regroupements de services	p. 29
. Des services centraux de traitement des documents	p. 29
C. 4. Contre-épreuve : fonctions décentralisées, fonctions coordonnées sous l'angle des sections	p. 31
C. 5. Remarques sur la fonction administration	p. 32
D. CENTRALISATION / DECENTRALISATION : ETAT ACTUEL DES ORGANISATIONS	
D. 1. Poids actuel des organisations centrales et transversales	p. 33
D. 2. Le SCD comme réseau	p. 35
D. 3. Les SCD centralisés	p. 37
3. 1. Des SCD non sectionnés	p. 37
3. 2. Six SCD réorganisés	p. 39
CONCLUSION	p. 44
Constats principaux	p. 44
Obstacles. Attentes des SCD	p. 46
Eléments pour l'évaluation des personnels	p. 49

L'ORGANISATION FONCTIONNELLE DES SCD

ETAT DES LIEUX

A. INTRODUCTION : CADRE ADMINISTRATIF ET SOURCES

A. 1. L'organisation administrative des SCD

L'organisation des bibliothèques universitaires a connu trois périodes.

On évoque pour mémoire les textes de 1855, 1878, 1879, 1885-1886, qui ont permis la reconstitution de bibliothèques universitaires et ont été appliqués pendant près d'un siècle. Ils traitaient à la fois des structures administratives, de l'organisation des bibliothèques et de leur personnel.

La 3^{ème} République a réalisé la fusion des bibliothèques des facultés pour préparer la création des universités en 1896. Mais la bibliothèque universitaire ainsi reconstituée a été placée sous l'autorité du recteur, assisté d'une commission d'élus des facultés. L'accent était mis sur l'unicité de la bibliothèque. En 1886 (et jusqu'aux années 1960), la section actuelle, composante du SCD dotée de locaux propres et couvrant un champ disciplinaire étendu (Lettres, Droit, Sciences, Médecine), relève des "dispositions spéciales corrélatives de la constitution particulière de certaines universités" - c'est-à-dire de l'exception institutionnelle.

La bibliothéconomie universitaire était déterminée par des règlements visés par le ministre. Cette bibliothéconomie, sans libre accès ni technologies, concernait acquisitions, classement en *numerus currens*, service au public, prêt au dehors, prêt entre bibliothèques et périodes de fermeture.

La nouvelle organisation des années 60-70

De 1945 à 1960, la population étudiante était passée de 97 000 à 202 000. Puis, en quinze années, elle avait presque quadruplé (773 000 étudiants en 1975).

Dans les années 1960-70, pendant la première expansion universitaire, une organisation spécifique s'est mise en place dans les bibliothèques universitaires françaises. De nouvelles universités sont créées. Au sein des villes universitaires, les facultés se dispersent. Les campus suburbains se développent. A partir de 1961, la Direction des bibliothèques a obtenu qu'un programme de construction de bibliothèques universitaires soit inscrit au Plan. Jusqu'au milieu des années 1970, la création de bibliothèques accompagne la mise en place de nouveaux enseignements.

A l'occasion de cette expansion, l'organisation des bibliothèques a été repensée. On réfléchit alors aux composantes du service et à la bibliothéconomie universitaire, pour adapter la BU à son public. En France, comme dans toute l'Europe, il faut prendre en compte l'augmentation du nombre d'étudiants et la spécialisation des enseignements (plus la politique d'implantations multiples dans laquelle s'est engagée la Direction des enseignements supérieurs). Il faut introduire de nouvelles offres : l'accès libre aux rayons, un large prêt à domicile...

La réflexion sur la modernisation des bibliothèques se traduit par une succession de textes. Le principal est publié le 20 juin 1962 : les *Instructions concernant les nouvelles sections et sections transférées des bibliothèques des universités* (à l'exclusion des sections médecine). Ces *Instructions de 1962* prennent acte de la décentralisation et de la

multiplication des sections. On passe, en France, de la bibliothèque universitaire encyclopédique à des bibliothèques regroupant un ensemble de disciplines.

Elles fixent le cadre d'un nouveau service public dans l'espoir de reprendre du terrain aux bibliothèques de facultés et laboratoires :

- libre accès avec adoption d'un classement systématique (CDU), en distinguant les espaces ouverts aux étudiants et ceux destinés aux étudiants avancés et aux enseignants.
- développement des collections de prêt.

Sur ces principes 410 000 m² ont été construits de 1964 à 1975. Il y avait 23 bibliothèques universitaires en 1945. On en compte 47 en 1975 (et 96 actuellement).

Les *Instructions de 1962* modifiaient simplement le cadre du service public, ainsi que celui du traitement des documents. Au-delà des instructions, des modifications considérables sont intervenues, au sein des bibliothèques, par des adaptations issues de la pratique des établissements :

. On ne comptait qu'une douzaine de sections au début des années 60. Ensuite, les sections sont devenues les cellules essentielles de beaucoup de BU. L'ensemble des fonctions bibliothéconomiques a été découpé. L'administration de la bibliothèque universitaire fut généralement rattachée à une des sections, le plus souvent la section lettres ou lettres-droit. Cette "centrale" se réduit à un petit nombre de fonctions spécifiques, essentiellement administratives et techniques (ateliers).

. En conséquence, l'organisation du travail a profondément changé - au moment où les corps des bibliothèques connaissaient leur premier développement. Rappelons qu'il n'y avait que 198 emplois dans les bibliothèques universitaires en 1945, toutes catégories confondues. On en compte 1 182 en 1964, 2 997 en 1975 (et 5 211 actuellement, l'ESGBU 2003 dénombre 3 625 postes en province et 1 586 à Paris).

L'évolution du travail du personnel qu'entraînait la mise en place des sections a été bien caractérisée, dès 1965, par Jean-Louis Rocher, directeur de la BU de Lyon : " La répartition des services par tâches matérielles (service des achats, des thèses, des collections, etc.) fait place au travail d'équipes spécialisées dans un secteur ou un groupe de secteurs, qui "traitent" entièrement toutes les publications ressortissant à leur secteur. Le conservateur... qui est placé à la tête d'une équipe exerce une quadruple fonction : scientifique, pédagogique, technique, administrative..."

Les inconvénients de cette décentralisation apparaissent aussi : éclatement des effectifs, charges inégales, coopération, évaluation et mobilité à organiser.

Dans la même période, l'université change, ainsi que l'organisation documentaire au niveau de l'université. La loi Faure de 1968 crée en France de véritables universités, établissements publics, assez largement autonomes et dirigés par un président élu. Ce fut la décentralisation universitaire.

D'établissement universitaire affecté aux besoins communs des facultés, la BU devient, par le décret du 23 décembre 1970, un service commun aux composantes d'une université, ou bien un service interuniversitaire (BIU). Elle y était en principe préparée par la réorganisation de 1962.

Les instances universitaires sont alors substituées au recteur. Un conseil de la bibliothèque remplace la commission consultative, avec une représentativité étendue et un président élu. Le rôle de ce conseil est démultiplié, en matière d'acquisitions, par la création à son initiative de commissions consultatives spécialisées par domaine.

C'était en fait une organisation de transition.

La réflexion des années 70-80. Les structures réglementaires actuelles

De 1970 à 1988, la population universitaire augmente de 56 %, puis le mouvement s'emballe. Au cours de ces années, la recherche universitaire s'organise et se développe, au-delà de la symbiose avec le CNRS ou l'INSERM.

Dans la plus grande partie de cette période, les BU ont rencontré de fortes difficultés. Alors que la multiplication des sites entraînait des surcoûts, les moyens (mètres carrés, emplois, pouvoir d'achat documentaire), se dégradent à partir de 1974. Jusqu'en 1983, les bibliothèques doivent financer sur leur dotation à la fois les dépenses documentaires et les dépenses incompressibles d'infrastructure.

Alors que la demande est croissante, les BU ne sont ni riches, ni efficaces. Elles protègent leurs abonnements de périodiques, mais ont peu de livres récents. Elles offrent peu de places assises, 40 heures d'ouverture hebdomadaire, une aide aux lecteurs limitée. L'accès libre est réduit à 25 % des collections. Les bibliothèques de spécialité des chercheurs et les bibliothèques de proximité pour les étudiants, financées et gérées par les facultés, se développent comme jamais, à proportion de la multiplication des UER.

Cette évolution traduisait l'inadaptation des moyens des bibliothèques universitaires. On a moins dit qu'elle traduisait aussi une crise scientifique (les BU ne sont pas devenues les instruments des disciplines) et une crise bibliothéconomique. On constate cependant l'échec partiel de l'ambitieux projet des années 60, les conséquences négatives d'une déconcentration massive des BU sans mesures d'accompagnement : unité affaiblie et charges multipliées¹.

La crise appelait l'attention sur des causes structurelles, sur les limites du décret de 1970. Personnels, crédits et directives viennent du ministère. La BU reste une étrangère dans une université qui n'a pas vraiment de responsabilité documentaire. En effet, l'exécutif de l'université n'intervient quasi pas dans la vie de la BU, pas plus que dans celle des bibliothèques d'UER, ensembles non coordonnés. La maîtrise de la dépense documentaire appartient à la BU pour 40 % du total. Les 60 % restant relèvent d'un grand nombre de décideurs, dans les UER, les instituts, les laboratoires. La moitié enseignante et étudiante ne vient pas au conseil de la bibliothèque.

Deux voies de rénovation ont été proposées :

. La première voie était le développement des services des BU par la modernisation de ces bibliothèques (informatisation, recherche documentaire informatisée, premiers cédéroms). Il s'agissait aussi de rénover leur fonctionnement en réseau (catalogues collectifs, CADIST, organisation du réseau de prêt).

En corollaire, l'appareil de formation était transformé (réflexion sur les formations initiales, développement de la formation continue : CRFP, URFIST, programmes locaux).

. L'autre était l'intégration des BU dans les structures universitaires. Ce fut l'axe principal du décret du 4 juillet 1985.

La direction alors en charge des bibliothèques universitaires (DBMIST) et l'association des directeurs de bibliothèques universitaires ont poursuivi le même objectif, en concertation avec les présidents d'universités : qu'il y ait dans l'université une fonction documentaire organisée, concernant tous les moyens documentaires, sous l'autorité de l'exécutif de

¹ Cf. Alain GLEYZE, *Concentration et déconcentration dans l'organisation des bibliothèques universitaires françaises de province (1855-1985)*, thèse de doctorat, Université de Lyon 2, 1999.

l'université ; que l'université soit en mesure de maîtriser les relations entre composantes et service commun.

Le cœur du décret, la partie la plus réfléchie, a pour objet de définir un service commun de la documentation qui regroupe toutes les bibliothèques de l'université, de manière acceptable par toutes les parties, en affirmant le rôle de l'université, en renvoyant à des décisions universitaires l'épineuse question des relations entre l'ancienne BU et les bibliothèques spécialisées – d'où la distinction entre bibliothèques intégrées et associées.

En corollaire, les points d'ancrage dans l'université étaient multipliés. Le président de l'université a autorité directe sur le SCD. Il préside le conseil de la documentation. Il donne son avis sur la nomination du directeur du SCD.

L'université est impliquée dans l'organisation du SCD (constitution du service), dans son financement (contractualisation). La composition du conseil de la documentation est révisée.

L'objectif principal se situait au niveau de l'organisation documentaire de l'université. **En ce qui concerne l'organisation structurelle**, la section a été affirmée comme service opérationnel du SCD. Alors que les sections étaient devenues dans les années 1960 les cellules essentielles, elles ne figuraient pas dans le décret de 1970. Les sections n'étaient régies que par des circulaires de 1974 et 1976.

Du point de vue de la fonction publique, la section aurait pu continuer à relever de circulaires. Le choix d'officialiser cette unité fonctionnelle a été partagé par la DBMIST et l'ADBU, pour plusieurs motifs.

La principale réalité des BU paraissait disciplinaire et géographique. L'un des principaux objectifs était la coopération avec les bibliothèques associées, pour faire face à des coûts croissants, pour mieux utiliser les nouvelles technologies. Les sections semblaient l'axe central de cette politique.

Par ailleurs, l'administration ne souhaitait pas que le paysage documentaire se balkanise, sur le modèle des bibliothèques d'UFR, d'où l'organisation en un nombre de sections limité. Aux raisons économiques (unités fonctionnelles de financement) s'ajoutaient des raisons techniques (ne pas descendre au dessous d'une certaine taille) et scientifiques (maintenir une certaine interdisciplinarité).

En conséquence, le décret de 1985 (non modifié sur ce point en 1991) a fait de la section l'organisation fonctionnelle de référence des SCD. Suivant son article 4, "Les activités du service commun sont organisées dans le cadre de sections documentaires".

Cependant d'autres organisations sont prévues.

- Une *division des affaires générales* est proposée par le même article 4 : "Les activités intéressant l'ensemble du service commun constituent une division des affaires générales, placée sous la responsabilité directe du directeur du SCD. Sous réserve de coopération interuniversitaire, les cellules qui sont chargées d'une mission scientifique ou technique commune à l'ensemble des bibliothèques ou centres de documentation de l'université ou qui oeuvrent pour la collectivité documentaire régionale ou nationale sont directement rattachés au directeur du SCD".

- Dans le cas des services interétablissements de coopération documentaire (SICD) de province, deux fonctions sont prévues par l'article 13 du décret : la gestion de bibliothèques et sections documentaires, la gestion des activités techniques et documentaires d'intérêt commun, pour lesquelles l'unité fonctionnelle n'est pas fixée.

- En ce qui concerne les SCD et SICD des académies de Paris, Créteil et Versailles, le décret spécifique du 27 mars 1991 est plus précis. Prenant en compte l'organisation préexistante dans plusieurs bibliothèques interuniversitaires, il prévoit, dans son article 19, que les activités des services de documentation sont organisées dans le cadre de sections

documentaires ou de *départements techniques*. La division des affaires générales est présente là aussi.

- A Strasbourg, l'organisation locale a été fixée par le décret du 15 janvier 1992 : les fonctions documentaires se répartissent entre les SCD des universités et la Bibliothèque nationale et universitaire (BNU). Celle-ci est organisée en *départements*, fixés par le ministre à la demande du conseil d'administration de la BNU de Strasbourg (art. 6).

La bibliothéconomie a été mise à jour par les *Recommandations de 1988*, diffusées sous forme de circulaire. Priorité était donné aux besoins des lecteurs (libre accès, services d'accueil, de renseignement et de formation). Pour faciliter l'accès libre, il était proposé de réviser les méthodes de classement et de cotation. La réflexion portait aussi sur les catalogues automatisés (accès souhaitables, normalisation nécessaire pour tirer partie des fichiers sources, nationaux et internationaux). Une préoccupation patrimoniale apparaissait (conditions de conservation, maintien de l'unité des collections anciennes) en même temps qu'était évoqué le désherbage.

A. 2. Les lignes d'évolution des SCD

On sait que les SCD sont pris dans deux mouvements de longue durée.

Politique documentaire d'université, intégration, coopération.

La seconde phase d'expansion des universités n'a pas été plus économique d'implantations universitaires que la première. Le paysage apparaît même plus complexe :

. Succédant à des bibliothèques interuniversitaires, plusieurs SCD ont été créés en intégrant des bibliothèques multiples. C'est le cas notamment à Bordeaux, Lyon, Strasbourg, Toulouse. Les SCD des instituts nationaux polytechniques de Nancy et de Toulouse doivent fédérer une série de bibliothèques d'écoles... Le souci d'universités centralisées, de taille européenne, est récent.

. Des antennes universitaires ont été créées à partir de 1987-1988, par des universités qui n'avaient plus de capacité d'accueil. De statut imprécis, différentes des collèges universitaires des années 60, elles ont essaimé à l'initiative des collectivités territoriales. L'évolution des antennes a été diverse. Faute de croissance de la population étudiante, l'antenne de Valence demeure rattachée aux universités de Grenoble. Celle de Troyes est devenue une université. Dans le Nord-Pas-de-Calais, l'essaimage universitaire sur une dizaine de villes a été à l'origine de deux nouvelles universités multipolaires (Artois et Littoral)...

Suivant la circulaire d'application du décret de 1985, pour chaque université : "l'objectif doit être d'organiser un système documentaire d'ensemble compatible avec une décentralisation de l'accès à la documentation... prenant en compte les fonctions spécifiques et complémentaires des différents centres de documentation de l'université. Pour assurer un service optimal aux utilisateurs, il est souhaitable que chaque unité documentaire offre une ouverture régulière et assure la gestion de ses fonds. Le regroupement de bibliothèques isolées est une solution favorable à l'amélioration du service et génératrice d'économie".

Cet axe a été suivi par plusieurs universités, à commencer par celles dont les SCD étaient créés à partir d'anciennes bibliothèques interuniversitaires.

Est-ce un axe majeur ? On aurait pu penser que la symbiose BU/BUFR était un objectif historique, un objectif de temps de pénurie, relativisé par la documentation électronique. De plus, les conditions à réunir pour mener une politique documentaire d'université étaient nombreuses : stratégie d'université, capacité à aménager ou construire,

moyens disponibles au niveau du SCD (formation, encadrement professionnel, moyens techniques). En fait on constate que cet axe est présent.

Développement de nouvelles fonctions

Après le rapport Miquel, a été engagée la mise à niveau des moyens de SCD. La modernisation a pris un rythme fort. Cela s'est accompagné de nouvelles responsabilités, de nouveaux équilibres au sein des SCD. Ceux-ci sont liés :

- A la reprise des constructions, dans un contexte technique nouveau.

- Au développement de la formation professionnelle lancée dans les années 80 pour prendre en compte les évolutions techniques (URFIST en 1982, avec des activités de formation à la recherche documentaire informatisée et de promotion de l'information scientifique et technique / CRFP en 1987-1988, passant de la préparation aux concours à la formation continue).

- A la mise en œuvre de catalogues collectifs, de systèmes informatiques locaux de gestion, puis de systèmes d'information, qui permettent que l'université tire le profit maximum de l'ensemble de ses ressources documentaires.

- A l'offre de nouveaux outils de recherche bibliographique : la recherche documentaire informatisée, puis les réseaux de cédéroms, le système d'information web avec l'accès aux ressources locales (cours, autoformation) et distantes.

- A la dématérialisation des documents eux-mêmes, avec de multiples possibilités d'accès aux ressources électroniques, ressources à gérer au niveau de l'université et non à l'échelon des composantes.

- Contrepartie de la complexité de l'offre, la formation des lecteurs à l'usage de la documentation est devenue un élément du service de la bibliothèque (outils spécifiques ou formations présentes).

Cela a changé les liens avec l'université. Déjà la contractualisation liait fortement service de documentation et université. Le projet d'établissement doit prendre en compte les besoins documentaires de l'enseignement et de la recherche. La direction du SCD doit appliquer le projet d'établissement et adapter ses offres.

Des liens beaucoup plus étroits découlent de la mise en place de LMD avec accompagnement de formations documentaires et du développement des ressources électroniques, qui s'appuie sur des comités de pilotage composés d'enseignants et de conservateurs. Du coup, la BU est beaucoup plus clairement perçue comme un service de l'université et non comme le simple fournisseur des étudiants, avec son fonctionnement propre et ses règles particulières.

Vingt ans après le décret de 1985, le SCD est tout autant un système de formation et d'information global, au service de l'université, qu'un ensemble d'unités géographiques et disciplinaires. L'unicité de la bibliothèque est retrouvée. Le SCD est différent de la BU.

Mais au sein de la bibliothèques des objectifs peuvent être concurrents : répartir les moyens entre les sections pour favoriser leur ouverture, ou bien regrouper des postes auprès de la direction pour assurer les nouvelles fonctions (et éventuellement réorganiser d'anciennes fonctions).

A. 3. Les études sur les bibliothèques universitaires

Est-ce que des études rendent compte des évolutions et des nouveaux équilibres ?

La réponse est plutôt négative. Certes, la transformation des BU a été annoncée dans les premières monographies qui leur ont été consacrées, au milieu des années 1990². Les nouveaux territoires qu'on vient d'évoquer sont présentés : constructions, informatisation, réseaux... L'évolution des fonctions des personnels, notamment des cadres A, est constatée³.

Cependant la réflexion sur l'organisation documentaire n'a pas eu, au cours des dernières années, l'acuité qu'elle avait eue au cours des années 1950 ou 1970. On n'a pas procédé officiellement à une évaluation du décret de 1985.

Les principaux travaux ont porté sur les fonctions des personnels de bibliothèques dans un cadre d'action transformé, mais non sur les transformations de ce cadre.

Un recensement des métiers des bibliothèques a été mené dès 1994-1995, principalement pour améliorer les formations. Son introduction faisait état de l'élargissement qualitatif et quantitatif des métiers, de la modification des méthodes d'organisation. Suivant la formule de D. Renoult, « le modèle du bibliothécaire généraliste a vécu »⁴.

Sous un autre angle, une enquête sur les fonctions des personnels des bibliothèques universitaires fut confiée, en 1996-1997, à la société NOEME. Son objet était de mettre en rapport l'activité des SCD et les ressources en personnel dont disposaient ces services.

Cette enquête a retenu une typologie des fonctions :

. *huit fonctions bibliothéconomiques opérationnelles* : la constitution des collections, le traitement documentaire, la conservation des collections, l'accueil et l'information des usagers, la formation, l'assistance documentaire, la communication des documents, les prêts entre bibliothèques.

. *cinq fonctions support* : la valorisation des collections, l'informatique documentaire, la direction d'unité documentaire, l'administration générale, les tâches d'intérêt collectif. Deux niveaux.

Il est nécessaire de faire référence à l'étude NOEME. En effet, la présente enquête sur l'organisation fonctionnelle des SCD constate un renouvellement des fonctions (fonctions support notamment). Parallèlement elle retrouve des difficultés constatées par NOEME, dans l'explication de la diversité des BU (diversité du poids des fonctions, diversité des pyramides) et dans la construction d'une typologie⁵. On identifiera certes des groupes de bibliothèques présentant des caractéristiques communes. Mais l'état de la réflexion interne, les bénéfices d'une réorganisation matérielle pèsent plus que la nature du lectorat ou les disciplines.

Une seule étude a été consacrée à l'organisation même des SCD. Il s'agit du mémoire d'une élève de l'ENSSIB, rendu en 2003⁶. Il comporte une intéressante analyse du contexte historique et administratif et présente des modèles d'organisation fonctionnelle. Mais le délai imparti à l'élaboration d'un mémoire ne permettait pas de lancer une enquête directe. Les

² Jean-Pierre CASSEYRE, Catherine GAILLARD, *Les bibliothèques universitaires*, Paris, PUF, 1992, 1996. *Les bibliothèques dans l'Université*, sous la direction de Daniel RENOULT, Paris, Cercle de la librairie, 1994.

³ *Les bibliothèques dans l'Université*, op. cit., pp. 55-61, 177-203, 215-216...

⁴ *Premier recensement des métiers des bibliothèques*, Université Paris X – Mediadix, 1995, p. 10, 13.

⁵ Eric SIMONETTI, "Les fonctions des personnels des bibliothèques universitaires", dans *BBF*, t. 43, n° 1, 1998, pp. 85-91.

⁶ Nathalie CLOT, *Centralisation ou décentralisation ? Réflexions sur l'organisation fonctionnelle des SCD en France*. Villeurbanne, ENSSIB, 2003, 100 f. Mémoire dirigé par Jean-Claude Annezer.

informations utilisées sont celles données par les SCD disposant d'un site Internet – qui ne proposent pas tous l'organigramme du service.

A. 4. L'enquête sur l'organisation fonctionnelle des SCD

Pour fournir un état complet de l'organisation des SCD, l'Inspection générale des bibliothèques a proposé le principe d'une enquête au directeur du cabinet du ministre.

Ce projet a été validé par le directeur du cabinet en septembre 2003 (**annexe 1**). La Direction de l'enseignement supérieur a proposé son concours.

Vingt ans après le décret de 1985, il s'agissait d'apprécier l'évolution des organisations documentaires, en relation avec les objectifs des universités.

Au moment où se met en place un nouveau cadre d'évaluation, il était utile de mieux connaître les organigrammes des SCD, la répartition des responsabilités et la charge des projets.

En accord avec la Sous-Direction des bibliothèques et de la documentation (SDBD), un questionnaire a été testé en avril 2004 avec les directeurs et directrices des SCD de Paris 9 (Isabelle Sabatier, présidente de l'ADBU) et Paris 12 (Pierre Carbone), de Besançon (Sophie Desseigne), Metz (Hervé Colinmaire) et Nantes (Michelle Guiot). L'avis du directeur du Service interétablissements de coopération documentaire de Grenoble, SICD 2 (Frédéric Saby) a également été sollicité.

Le conseil d'administration de l'ADBU a bien voulu porter attention à ce projet. Des avis complémentaires ont été donnés par Mme Duong Vinh, directrice du SCD de Rennes 1 et Mme Chaudoreille, adjointe à la directrice du SCD de Paris 3.

Après prise en compte des remarques et propositions, l'envoi a été préparé avec la SDBD. Le questionnaire, sous forme papier et électronique, a été adressé aux présidents d'universités et aux SCD les 9-10 septembre 2004. La collecte des réponses a été assurée par les inspecteurs généraux du 15 novembre 2004 au 15 janvier 2005.

Après relance, le taux de réponse a été très élevé. 76 SCD sur 79 ont retourné le questionnaire. Cependant deux d'entre eux ont indiqué que leur organisation avait un caractère provisoire, un troisième a fourni son organigramme seulement. Un SCD parisien, un SCD provincial, un SCD des DOM-TOM ont demandé des délais supplémentaires et n'ont pas répondu. Le bilan de l'enquête est donc dressé à partir de 73 réponses sur 79 SCD (92,40 % des SCD). Comme il s'agit d'une première enquête, des problèmes sont apparus au dépouillement : questions insuffisamment précises, partiellement renseignées, dénominations non normalisées...⁷

Le premier objectif de l'enquête était de décrire l'évolution et l'adaptation de la "mission bibliothèque", pour un meilleur service aux universités. A travers un état des lieux, on s'efforce donc de fournir aux universités et à leurs SCD des points de comparaison utiles sur les modes d'organisation – dont la souplesse est un atout.

Mais cette enquête concerne également les personnels. Il était important de mieux cerner les fonctions actuelles des personnels, notamment de catégorie A, et d'identifier les personnes ressources (adjoints, chargés de mission, responsables de services transversaux...) en complément des responsabilités identifiées habituellement (directeur et chefs de section).

⁷ Nos remerciements vont à C. LIEBER qui a bien voulu participer au dépouillement des rubriques C et D du questionnaire.

Le cadre d'enquête⁸

Il a été demandé à chaque SCD de fournir un organigramme détaillé et un commentaire de cet organigramme. Le commentaire devait être apporté niveau par niveau, dans l'ordre habituel des organigrammes, en essayant d'identifier toutes les composantes :

- . Niveau de la direction : adjoint, missions et services rattachés à la direction.
- . Niveau des unités fonctionnelles : sections ou secteurs documentaires (organisation par disciplines et/ou organisation géographique), services transversaux communs à plusieurs secteurs, autres organisations. Dans le cadre des SCD, les secteurs documentaires regroupent sections, sous-sections, bibliothèques intégrées, antennes.

Comme il n'existe pas de vocabulaire normalisé pour les organigrammes de bibliothèques, on a proposé des définitions :

- . **Mission** : fonction déterminée, éventuellement temporaire, assurée par une personne-ressource, seule ou appuyée par un effectif limité (groupe de travail, agents à part de temps).
- . **Service** : organisme assurant une activité permanente, en principe doté d'un effectif propre.

Le SCD est lui-même un service de l'université. On a cependant retenu le terme de service (service interne) car c'est de loin le terme le plus employé dans les organigrammes.

Les SCD emploient le terme de département pour un service important ou un regroupement de services. Réglementairement, ce terme de département est prévu pour les SCD d'Ile-de-France.

Il était souhaité que les directeurs précisent le niveau de rattachement des unités : rattachement à la direction ou rattachement aux unités fonctionnelles. Les organigrammes devaient traduire les organisations complexes.

Au cas où les cadres proposés ne couvriraient pas l'organisation d'un SCD, une rubrique complémentaire "structures différentes, autres modes de coordination" a été ouverte. En effet, les organigrammes peuvent ne pas donner toute la mesure d'un travail transversal ou de coordination technique.

Des éléments quantifiés (en équivalent temps plein, ETP) ont été demandés aux différents niveaux, pour identifier le poids en personnel des services centralisés et des services transversaux. De même les noms et grades de tous les responsables (chargés de mission, chefs de service...) devaient être indiqués, pour les identifier clairement sur les organigrammes. Pour toutes les questions portant sur les effectifs, il était proposé de s'en tenir au périmètre statutaire du SCD : le personnel des bibliothèques intégrées.

A la fin du questionnaire étaient rassemblées des questions ouvertes sur les nouvelles organisations (motifs de leur mise en place, modèles suivis, obstacles levés, modification des méthodes de travail du SCD...).

On a en effet souhaité connaître l'avis des directeurs de SCD sur cette évolution ainsi que leur évaluation des nouvelles organisations. Il apparaissait utile d'identifier des modes d'accompagnement des nouvelles organisations (en particulier en termes de formation).

⁸ On trouvera ce cadre d'enquête en annexe 6.

B. LES FONCTIONS CENTRALES ET TRANSVERSALES : STRUCTURES ET RESPONSABLES

B. 1. Rappel : un cadre à dominante géographique et disciplinaire

Comme point de repère, rappelons la description de l'organisation des bibliothèques universitaires fournie en 1973 par un de leurs directeurs, Alban Daumas. La BU a à sa tête “un directeur assisté d'un service central administratif et comptable et quelquefois d'un conservateur-adjoint”. La direction est une sorte de vigie. L'essentiel des services intérieurs et des services publics se trouvent dans les sections⁹. En 1997-1998, dans l'enquête NOEME, l'unité d'organisation de référence était encore la section.

Un répertoire des bibliothèques universitaires est régulièrement mis à jour. C'est l'annuaire des *Organismes documentaires placés sous la tutelle de la Direction de l'enseignement supérieur*. L'image des SCD qu'il fournit demeure géographique et disciplinaire, avec un nombre considérable de sous-ensembles.

Cet annuaire dénombre les SCD (79) et, en leur sein – avec un vocabulaire de plus en plus divers et évolutif - des bibliothèques (146) et médiathèques (2), des sections (138), des antennes (15), des sites (9), des centres de documentation (7) ou centre de ressources documentaires (1), des sous-sections (6), des pôles et bibliothèques de pôles (6), des annexes (2) et campus (2).

11 SCD seulement apparaissent comme une bibliothèque ou section unique (Belfort, Compiègne, Corte, La Rochelle, Le Mans, Lille 3, Metz, Polynésie, Troyes, Paris 8, Paris 9, Evry, Marne-la-Vallée)¹⁰. On peut en fait y ajouter trois SCD d'organisation centralisée. Deux comportent des secteurs documentaires, Le Mans et Metz. Tout en comportant deux campus et cinq bibliothèques, Lyon 2 est d'organisation centralisée.

D'un point de vue fonctionnel, aux côtés des directeurs et chefs de section, l'annuaire indique les adjoints aux directeurs (pas tous), ainsi que la responsable de l'informatique documentaire du SCD de Chambéry et le responsable de la documentation électronique du SCD de Nice.

Quelques services transversaux sont mentionnés dans l'édition 2005. Mais ils sont peu nombreux : les cinq services transversaux du SCD de Lyon 2, la Gestion centralisée des abonnements du SCD de Rennes 1, le service de la documentation électronique du SCD de Paris 5.

En fait, en enquêtant auprès des SCD, on constate l'amorce d'une réorganisation, un mouvement interne de recentralisation. C'est l'inverse du mouvement de décentralisation qui avait suivi les instructions de 1962, mais à une moindre échelle. C'est un mouvement en cours. L'enquête permet d'identifier les nouveaux points de responsabilité, mouvement qualitatif. Grâce à la quantification en ETP, faite par une majorité de SCD, elle permet d'apprécier le poids des nouvelles structures.

⁹ “Les bibliothèques universitaires”, dans *BBF*, t. 18, 1973, n° 7, pp. 326-327.

¹⁰ Le SCD de Lille, monosite, comporte en fait 3 sections. On trouve le même nombre de sections à Paris 10, mais dans ce SCD la cellule organique réelle est beaucoup plus petite. C'est le secteur disciplinaire, cellule autonome assurant à la fois acquisition, catalogage, indexation, équipement et rangement. A la date de l'enquête ce SCD comptait plus de vingt secteurs disciplinaires, réunissant pour la plupart de deux à quatre personnes.

B. 2. Inventaire des nouvelles fonctions

Les nouvelles responsabilités se situent le plus fréquemment autour de la direction. Le rôle des directeurs s'est accru. La direction regroupe de façon formelle ou moins formelle beaucoup d'éléments.

Plusieurs fonctions sont indissociables de la direction : administration, personnel – en identifiant parfois la gestion des CES et le recrutement des vacataires, finances (et notamment les crédits d'investissement, équipement, mobilier, informatique), relations extérieures et promotion de la bibliothèque... D'autres s'y sont jointes.

Il y a eu encore récemment des cas où le directeur assurait la majorité des tâches transversales – et ce peut être encore le cas dans de petits, voire moyens SCD. Celles-ci sont maintenant partagées. Le phénomène le plus sensible quantitativement concerne le nombre de fonctions personnelles rattachées à la direction : adjoints et missions. Mais le nombre des services n'est pas négligeable. Et c'est dans les services et départements, au niveau de la direction (plus rarement au niveau des unités fonctionnelles), que se réalisent les recentrages les plus importants. Ainsi que l'exprime la directrice de Paris 6, actuellement la direction de SCD est administrative, financière, informatique et bibliothéconomique.

On examinera en même temps les nouvelles responsabilités et ceux à qui elles sont confiées, par catégories de personnel.

B. 2. 1. Adjoint du directeur

On a connaissance du **nombre** d'adjoints pour l'ensemble des SCD.

En Ile-de-France, sur 17 SCD, 15 comptent un adjoint (ou un emploi d'adjoint vacant), soit 88 % des SCD. Un seizième SCD souhaiterait disposer d'un emploi d'adjoint.

Dans les autres régions, 31 directeurs de SCD sur 62 ont un adjoint, soit 50 % des cas. Deux SCD signalent en outre qu'un conservateur joue ce rôle sans le titre. La désignation d'un adjoint est envisagée dans un autre. Il n'y a pas de lien entre la taille de l'établissement et l'existence de la fonction, qui est présente dans des SCD petits ou moyens (Compiègne, La Rochelle, Le Havre, Polynésie, Troyes...). Dans onze cas, le titre de **directeur adjoint** a été choisi.

Sur un total de 44 emplois d'adjoints décrits, le **temps consacré à cette fonction** n'est quantifié que dans 33 cas. Il représente en moyenne 0,70 ETP. 15 adjoints assurent cette fonction à plein temps. D'autres n'y consacrent que 10, 15 ou 20 pour cent de leur activité.

15 adjoints bénéficient de **délégations** complètes, les autres sont partielles, délégation financière ou délégation limitée à un type de crédits.

Il s'agit de **conservateurs**, conservateurs en chef, voire conservateurs généraux (1 à Paris, 1 en province), avec deux exceptions (un ingénieur d'études, 1 bibliothécaire – en Polynésie). Les conservateurs en chef sont plus fréquents à Paris : 71 % des adjoints contre 42 % en province.

On conçoit que les **profils et critères de recrutement** soient différents, évoluant avec les personnes et les priorités des SCD.

Les **compétences** attendues semblent de 5 types :

. Expérience, disponibilité. Ces qualités sont parfois précisées ou débattues (maturité professionnelle, expérience donnant des moyens de comparaison, ou bien adaptabilité à tous

types de dossiers plus qu'expérience ; disponibilité intellectuelle plus que de temps, vitesse de réflexion).

. Capacité à débattre et à conseiller, vision globale, perspectives, sens de la coopération.

. Sens des relations humaines et de la communication (manager, animer, savoir faire partager des objectifs), expérience en matière de personnel, capacité d'écoute. Les qualités relationnelles sont très fréquemment évoquées.

. Capacité de négociation, capacité à établir des partenariats.

. Goût pour les NTIC.

Apparaît un **profil psychologique** : réactivité, loyauté, capacité à travailler en collaboration, mais aussi capacité d'autonomie, aptitude à réagir en directeur, sens des responsabilités. Le travail avec l'adjoint est fondé sur la confiance mutuelle.

Les **motifs principaux** qui ont conduit à recruter un adjoint au directeur sont éclairants. En toute première ligne vient l'augmentation du nombre des dossiers et des projets stratégiques pour l'université (informatique, construction, développement des collections...). Puis est évoquée la nécessité d'avoir un représentant, pour assurer la continuité vis-à-vis de l'université (conséquence de l'intégration), vis-à-vis des personnels et vis-à-vis de la tutelle. C'est une évolution frappante, si on considère que des directeurs étaient encore fréquemment chef de section ou responsable de la bibliothèque centrale, il y a peu.

Le tableau ci-après rend compte des **responsabilités définies comme internes à la fonction d'adjoint**. Ces responsabilités sont présentées de manière détaillée dans **l'annexe 2**.

On compte 127 fonctions pour 44 adjoints : 2,9 par adjoint.

Le dénominateur commun est l'appui à la direction (20 fois la suppléance, 14 fois l'aide à la gestion, plus des fonctions particulières). La formation des personnels en est un complément. Construction et informatique sont les dossiers que l'on trouve ensuite, suivis des catalogues, des acquisitions, de la formation des usagers, des services au public... Rares sont les adjoints dont les attributions relèvent de missions seulement techniques (sans les fonctions centrales d'appui à la direction).

Fonction	Nombre d'adjoints exerçant la fonction	Poids de la fonction en pourcentage
Appui à la direction (suppléance, gestion, projets, communication...)	72	56,69
Formation des personnels	9	7,08
Construction	10	7,87
Informatique	10	7,87
Catalogue / réseau BUFR	3 + 4	5,51
Collections (acquisition, traitement)	6	4,72
Formation des usagers	6	4,72
Services au public	5	3,93
Documentation électronique	2	1,57

D'autres responsabilités sont confiées aux adjoints, lorsqu'ils ne sont pas adjoints à plein temps. Comme il y a une certaine perméabilité des organigrammes, on a vérifié que ces responsabilités étaient bien des missions ou services identifiés par ailleurs dans les réponses à l'enquête (s'ils ne le sont pas, on a inclus toutes les fonctions de l'adjoint dans le tableau précédent).

Les adjoints peuvent être des **chefs de section**, ou en assurer l'intérim : 12 cas.

Ils sont aussi responsables de **services importants** : informatique, service public, politique documentaire, circuit du document (11 cas).

Enfin ils ont d'autres **missions**, notamment la formation des personnels (plus fréquemment que la formation des usagers). On a vu que ces services et missions sont ailleurs intégrés dans les fonctions de l'adjoint comme adjoint.

Les adjoints sont en outre assez fréquemment **responsables d'acquisitions**, comme personnel de catégorie A (6 fois).

Au total, l'activité des adjoints paraît plus bibliothéconomique et moins technique que celle des chargés de missions.

B. 2. 2. Missions

Il était proposé de lister toutes les missions significatives. C'est un ensemble foisonnant. Sur un groupe pertinent de 73 SCD (14 en Ile-de-France et 59 dans les autres régions ou les DOM-TOM), 13 SCD parisiens comportent de 2 à 8 missions, 53 SCD des autres régions comptent de 1 à 9 missions. On n'a pas inclus dans cet ensemble les « coordinations » de Strasbourg 3 (15 coordinateurs de missions transversales), car il n'y avait pas de calcul en ETP.

Cela représente un total de **302 missions**.

Traduites en équivalent temps plein (ETP), les missions ont un **poids** total limité. 62 SCD ont procédé à un comptage : moins d'un ETP dans presque vingt SCD, plus de 2 ETP dans 17 SCD seulement. Certaines missions peuvent être très légères (0,10 ETP). La moyenne est d'un tiers temps par mission.

La mission semble être un moyen de gérer des objectifs et des projets en s'appuyant sur tous les personnels A et B d'un SCD.

Cependant, **des missions distinctes peuvent être regroupées** sur une ou sur quelques personnes. Ce peuvent être des regroupements légers (2 missions, comme en Bretagne-Sud ou à l'INP de Lorraine). Mais on trouve aussi des regroupements lourds (jusqu'à 5 missions). Ainsi à Nancy 1, un conservateur est entièrement occupé par trois missions majeures (réinformatisation, ressources électroniques, formation des usagers). A Reims, un conservateur à 70 % utilise son temps à trois missions : formation des personnels, coordination SUDOC, catalogue collectif et coordination des BUFR. A Rouen, un conservateur en chef assure auprès du directeur 5 missions concernant principalement l'informatisation (SIGB, coordination SUDOC, CR SUDOC-PS, correspondant web + correspondant formation). En Nouvelle-Calédonie, 6 des 7 missions sont regroupées sur deux personnes : 4 incombent à la bibliothécaire responsable du site de Magenta, pour un mi-temps. Les deux autres incombent à la professionnelle B (BAS) du campus où se trouve le directeur.

Cela aboutit à un type d'emploi particulier, entre l'adjoint et le chargé de mission.

A l'inverse, une même mission est parfois partagée entre plusieurs personnes. Dans deux cas aux moins les missions semblent être des placards.

Les **tâches** confiées aux chargés de missions sont présentées de manière détaillée en **annexe 3**. On les résume ici par ordre de fréquence :

Missions	Nombre de missions recensées	Poids en pourcentage du total des missions
Informatique	60	19,86
Catalogue / réseau BUFR	43 + 9	17,22
Collections (acquisition, traitement, patrimoine)	44	14,57
Documentation électronique	37	12,25
Formation des personnels	35	11,59
Formation des usagers	23	7,61

Appui à la direction	18	5,96
Constructions, logistique	16	5,29
Services au public	10	3,31
Missions spécifiques	7	2,31

Les missions concernent le plus fréquemment l'informatique documentaire et le catalogue, avec des attributions extrêmement variées. Viennent ensuite les collections (politique documentaire, traitement), puis la documentation électronique et la formation des personnels. Les chargés de missions sont moins nombreux en ce qui concerne la formation des usagers, les bâtiments et constructions, les services au public. L'appui à la direction recouvre ici des fonctions diverses : organisation, statistiques, communication, contrat...

Ces missions sont confiées au **personnel scientifique** des bibliothèques dans presque deux tiers des cas (62 %), en notant que les conservateurs chefs de section sont fréquemment cotisés (dans 15 SCD), mais parfois pour des missions très légères. Dans quelques SCD à petit effectif, les directeurs de SCD se sont présentés comme chargés de mission (Belfort, Troyes). Plus d'un tiers des chargés de mission relèvent d'autres corps que celui des conservateurs. Ce sont des **bibliothécaires** (47 soit 15,6 %) et des **BAS** (29 soit 9,6 %). On reviendra plus loin sur leur rôle, tant comme chefs de service que comme chargés de mission.

On trouve un petit nombre de missions confiées à des **ingénieurs** (ingénieurs d'études, IGE) ou assistants ingénieurs (13 cas, un peu plus de 4 %). Ces missions concernent en majorité l'informatique, mais aussi la diffusion électronique des travaux de recherche, la négociation Couperin. Il y a plus de variété dans les missions confiées aux assistants ingénieurs, parfois responsable de domaine documentaire, correspondant formation ou chargé de la formation des utilisateurs.

Les **PRCE** et autres enseignants (7) sont chargés de la formation des usagers (3 fois), mais aussi de la préparation de marché de livres, des acquisitions, d'une mission TICE, d'un site web. Les **non titulaires** (5), dont deux sur des postes de conservateurs, ont des missions variées (documentation électronique, site web, service financier et logistique immobilière, fonds patrimoniaux, projet culture-édition).

Des membres d'autres corps sont chargés de missions, mais dans des petits SCD ou des SCD fédérant des bibliothèques d'écoles. C'est le cas des **techniciens ITRF** (6) et **assistantes administratives** (3). Deux techniciens sont chargés de mission à l'Institut national polytechnique de Lorraine. Ces responsables des bibliothèques d'écoles sont correspondant formation, coordinateur SUDOC, tandis que 3 assistantes administratives ont en charge le catalogue collectif, la diffusion électronique des thèses, l'administration de la base VUBIS. On trouve un technicien responsable SUDOC au SCD de Strasbourg 2), un autre responsable de la formation des personnels au SCD de Toulouse 1. A l'INP de Toulouse, un technicien est responsable de module informatique...

En Nouvelle Calédonie, deux missions sont confiées à des **assistants de bibliothèques** (gestion du SIGB, gestion des commandes de monographies). Dans des SCD de petite taille, il arrive que des missions soient confiées à des **magasiniers** : coordinateur avec le service informatique à l'INPL, chef de projet adjoint SIGB en Polynésie, responsable de module et tri de magasin (mission temporaire) à l'INPT.

B. 2. 3. Services rattachés aux directions

Sur le même échantillon, on dénombre **219 services** ou département (intitulé retenu par les SCD de Paris 8 et Evry), placés auprès des directions des SCD. On n'a pas compté des coordinations mises sur le même pied qu'un service à Paris 4 (8 personnes responsables).

Dans le présent dépouillement, n'ont été prises en compte que les structures présentées comme services ou départements dans les réponses au questionnaire. On n'a pas procédé à des ajouts (qui auraient été possibles à partir de certains organigrammes) ni à des corrections, lorsqu'il semblait que la structure était plutôt une mission.

Lors d'une première enquête, il peut y avoir un problème de dénomination (le SCD utilisant son vocabulaire usuel, plutôt que les définitions proposées par le cadre d'enquête). Mais il est également possible qu'une très petite unité intitulée service soit l'embryon d'un véritable service, dans une organisation qui se met en place.

En l'état, 11 SCD d'Île-de-France comptent 2 à 7 services. 46 SCD provinciaux de 1 à 10 services. **L'annexe 4** recense les services regroupés par fonction. Elle est résumée ci-après.

Fonction	Nombre de services assurant cette fonction	Poids en pourcentage du total des services
Regroupements de services (24 sont répartis infra)	(25)	
Administration générale	57	26,14
Informatique	46 (40 + 6 regroupements)	21,1
Collections (acquisition, traitement)	31 (18 + 13 regroupements)	14,22
Catalogue / réseau BUFR	23 (21 + 2)	10,55
Services au public	17 (12 + 5 regroupements)	7,8
Documentation électronique	15	6,9
Formation des personnels	14	6,42
Formation des usagers	9	4,12
Appui à la direction (évaluation, communication)	6	2,75

En l'état des comptages, les principales **fonctions** de ces services sont naturellement l'administration, fonction centralisée traditionnelle, puis l'informatique documentaire. Viennent ensuite les collections (politique documentaire, traitement) et le catalogue. Après un seuil, on trouve les services au public, la documentation électronique et la formation des personnels (presque à égalité – alors que la formation des personnels semble une fonction ancienne). La formation des usagers, secteur plus récent, n'est pas encore fréquemment coordonnée par un service.

Dans plusieurs SCD, les services administratifs demeurent les seuls services (Angers, Brest, Caen, Strasbourg 2). Ou bien le noyau de services centraux comprend seulement administration et informatique (Aix-Marseille 2, Bordeaux 3, Lille 2, Tours, Paris 6, Paris 11, Paris 12).

La **taille** de chaque service est variable, avec une moyenne générale de 2,4 ETP par service. Les contenus les plus fréquents (affaires générales et informatique documentaire) peuvent soit être découpés en plusieurs unités, représentant 1 équivalent temps plein ou moins soit constituer chacun un fort service. On trouve ainsi douze cas de services administratifs rassemblant de 4 ETP à plus de 11 ETP et cinq services informatiques regroupant de 4 ETP à plus de 6 ETP. Mais des moyens importants peuvent également être regroupés, pour une autre fonction, celle du catalogage et du traitement documentaire. Huit SCD comportant des sections sont dotés de services de ce type, regroupant de 4 à 12,9 ETP. On peut en rapprocher des *unica* : Service des périodiques et des documents électroniques à Lyon 1 (4 ETP), Gestion centralisée des abonnements tous supports à Rennes 1 (4 ETP), ou encore Thèses et littérature grise à Lille 1 (4,5 ETP). Des services de formation des usagers rassemblent ce niveau de moyen, sous une forme plus fédérative.

Dans les SCD qui n'ont jamais été découplés en sections, le contenu des services est naturellement plus divers (politique documentaire, services publics...).

La taille moyenne des services dans ces SCD est de 4 ETP. Dans les 8 SCD récemment organisés en services ou départements, elle est de 9 ETP. Ces SCD non sectionnés, ou réorganisés en département seront examinés plus loin (D. 3).

On a noté plus haut des cumuls de missions. Le **cumul de la responsabilité** de plusieurs services paraît peu fréquent (Aix-Marseille 3, Bordeaux 4, Versailles). Dans quelques cas la responsabilité d'un même service peut être partagée entre deux personnes (conservateurs, IGE, conservateur et IGE, IGE et PRCE...), dans d'autres est mentionné un appui permanent apporté au responsable du service par un autre agent.

Les **corps** auxquels appartiennent les responsables de services sont d'autant plus divers que le découpage des services est important.

Les services administratifs et les ateliers doivent être mis à part (57 services, un peu plus du quart du total). En effet, les ateliers de reprographie, microfilmage, numérisation ou reliure (4 cas), présentés comme services, sont placés sous la responsabilité d'un technicien. Dans près des deux tiers des cas (61 %), les services administratifs cités sont dirigés par un APASU, AASU, SASU, un adjoint administratif... et on ne trouve pas de personnel administratif à la tête d'autres services. Dans le dernier tiers des cas, c'est le directeur du SCD qui apparaît comme responsable du ou des services administratifs. Lorsqu'il y a un « service du courrier », il peut être confié à un magasinier (2 cas).

Comment se partagent les responsabilités des autres services (161 services ou regroupements de services, correspondant à 169 directions¹¹) ?

On constate là un partage très significatif des attributions entre des corps des bibliothèques et d'autres corps, dès lors que les compétences ont pu être recrutées :

Corps	Nombre de services dirigés par un membre du corps	Pourcentage
Conservateurs	73	43,19
Bibliothécaires	33	19,52
BAS	25	14,79
Ingénieurs (de recherche ou d'études)	16	9,46
Assistants ingénieurs, technicien informatique	7	4,14
PRCE	4	2,36
Contractuels	4	2,36
Assistants	3	1,77
Magasiniers	3	1,77
Maître de conférences	1	0,59

Au total moins de la moitié des services sont dirigés par un membre du **personnel scientifique** des bibliothèques (qui peut être parfois le **directeur** : bibliothèque électronique au SCD de Bretagne-Sud, services centraux comprenant l'informatique, le traitement des collections, le PEB au SCD de Savoie, coordination SUDOC au Havre).

Le champ de responsabilité des **ingénieurs** de recherche et d'études (parfois détachés du CRI) et assistants ingénieurs (titulaires ou contractuels) est, comme on peut s'y attendre, le champ des services informatiques, serveurs et réseaux ou développement. Dans deux cas des IGE sont responsables d'un service de formation (formation des usagers, formation des

¹¹ Quelques services ont deux responsables.

personnels et des usagers). C'est dans ce secteur de la formation des usagers que des services sont confiés aux **PRCE**. Mais on trouve un PRCE responsable du catalogue et du SUDOC.

Les fonctions confiées à des **contractuels** autres que les ingénieurs concernent fréquemment les nouvelles technologies (documentation électronique, thèses et littérature grise, numérisation des thèses) et dans un cas l'administration.

Ce n'est pas seulement dans un petit SCD que l'on trouve des **assistants** de bibliothèques chefs de service. Au Mans deux assistants sont responsables de l'accueil et de la gestion des plannings de service public. Les **magasiniers** chefs de service ont des responsabilités différentes : l'accueil et l'inscription des lecteurs à La Réunion, la maintenance informatique au Havre, un des deux services des entrées à Strasbourg 3.

Missions et services confiés aux bibliothécaires et bibliothécaires adjoints spécialisés

Il est frappant de voir la part des bibliothécaires et celle des BAS à la tête des missions et services. Les deux tableaux ci-après rendent compte des secteurs (services ou missions regroupés par grands thèmes), dans lesquels on trouve des bibliothécaires et des BAS chargés de responsabilités. On trouvera des informations plus détaillées en **annexe 5**.

Bibliothécaires	Missions	Services	Total
Catalogue et réseau	11	10	21
Formation professionnelle	9	5	14
Informatique	7	8	13
Documentation électronique	9	-	9
Service public	2	4	6
Politique d'acquisition	2	2	4
Construction, aménagement	4	-	4
Appui à la direction	1	3	4
Formation des usagers	2	1	3
Total	47	33	80

Un peu plus de 15 % des missions, presque 20 % des services sont confiés aux bibliothécaires. Le tableau montre un regroupement fort sur les fonctions catalogue, formation professionnelle, informatique et documentation électronique. Les fiches annexes précisent les fonctions et les contextes.

Il n'est pas surprenant que des bibliothécaires reçoivent la responsabilité de services à dominante technique. Il semble aussi que ce corps - nouveau dans les bibliothèques universitaires – trouve sa place dans les nouvelles fonctions et s'y adapte facilement. C'est un investissement que les directeurs de SCD souhaiteraient pouvoir reconnaître.

Environ 10 % des missions, 15 % des services sont confiés à des BAS, particulièrement dans les petits SCD. Le tableau ci-après montre un regroupement sur la fonction catalogue, parallèlement aux bibliothécaires. L'annexe 4 précise les fonctions et les contextes.

BAS	Missions	Services	Total
Catalogue et réseau	12	7	19
Collections (acquisitions, traitement)	6	8	14
Service public	2	5	7
Informatique	6	1	6
Formation du personnel	1	2	3
Formation des usagers	-	2	2

missions spécifiques	2		2
Total	29	25	54

B. 2. 4. La Division des affaires générales (DAG) – regroupement de services auprès du directeur

Le décret de 1985 a prévu une division des affaires générales, auprès du directeur du SCD, sans la décrire précisément. En 1980, un rapport conjoint de l’Inspection générale de l’administration et de l’Inspection générale des bibliothèques avait proposé de manière ambitieuse que la DAG exerce plusieurs fonctions : scientifique (politique documentaire), technique (rationalisation), administrative (gestion des emplois et des personnels, du patrimoine immobilier).

Sur l’échantillon examiné, on ne trouve de DAG à Paris que dans 35 % des cas. Mais la DAG est présente dans **56 % des SCD de province**. On dénombre au total 39 DAG. En outre 4 SCD provinciaux évoquent une DAG de fait ou en projet.

Le **contenu** des DAG est variable et a été peu quantifié. Elles peuvent se réduire à l’administration du SCD (finances, personnel, logistique). Dans ce cas la DAG est fréquemment comptée comme un service supplémentaire. Ou bien il s’agit d’un regroupement de services, avec une forte différence entre l’Ile de France et les autres régions (60 % de DAG administratives en Ile de France, contre 23 % seulement dans les autres SCD).

Le regroupement de fonctions le plus fréquent est administration + informatique documentaire. Trois autres fonctions se retrouvent dans plusieurs DAG : la formation des personnels, la documentation électronique et le traitement des thèses.

De manière notable, les services du type service central de catalogage, centre technique du livre (Toulouse 3, Littoral), gestion centralisée des abonnements (Rennes 1, Rennes 2), service des entrées (Strasbourg 3), se trouvent rattachés à la DAG.

Plus traditionnellement les ateliers peuvent être liés à la DAG (atelier de reliure à Rennes 1, atelier pour les déficients visuels à Reims). Dans un cas, on y trouve un service d’évaluation du SCD (Toulouse 2).

Si la division des affaires générales est placée auprès du directeur, celui-ci partage parfois son autorité. Dans 23 cas (59 %) la DAG dépend du directeur seul. Dans les autres cas, le suivi de la DAG est partagé entre le directeur et son adjoint, le directeur et le responsable des services administratifs du SCD, ou encore ces trois responsables. Parfois la direction de la DAG est confiée à un personnel administratif.

B. 2. 5. Services et départements au niveau des unités fonctionnelles

Cinq SCD seulement ont un organigramme qui comporte des services ou départements à ce niveau.

Trois ont procédé récemment à une restructuration : Lille 3, Lyon 2 et Metz. On analysera plus en détail leur organisation dans la partie D, ci-après, en traitant des SCD qui sont restés centralisés et du groupe de six SCD qui ont choisi une organisation du type départements (Lille 3, Lyon 2, Metz + Le Mans, Paris 8 et Evry).

Les services ou départements créés dans ces trois SCD sont les suivants :

Lille 3 : 6 composantes

- . Circuit du document et traitement bibliographique
- . Service des technologies de l’information et de la communication. Réseau des ressources électroniques
- . Service des périodiques et périodiques électroniques (marchés, commandes)

- . Formation des publics
- . Service public
- . Action culturelle (salle de culture générale, expositions, relations avec les associations)

Lyon 2 : 6 composantes

- . Service aux publics (et formation des usagers)
- . Service politique documentaire (coordonne les acquisitions)
- . Service acquisitions et catalogage
- . Service structuration des espaces documentaires (Chevreul et Bron)
- . Service informatique documentaire
- . Service administration

Metz : 4 services transversaux permanents

- . Administration et finances
- . Informatique
- . Service Circuit du livre
- . Service Documentation périodique et électronique

Deux autres SCD comportent un département ou une section transversale au niveau des unités fonctionnelles, aux côtés de sections :

- le département des services transverses et réseaux d'Aix-Marseille 1, qui regroupe l'ensemble des missions sous une même autorité. Il s'agit de sept missions majeures : Informatique documentaire, politique documentaire, documentation électronique, catalogues, mise en réseau des bibliothèques d'UFR, évaluation et prospective, politique culturelle).

- la section "centre de ressources" du SCD de Lille 1, déjà ancienne, section transversale qui organise l'accès des lecteurs aux outils de recherche électronique et nouveaux supports, dont il assure acquisition et traitement.

16 de ces 18 unités fonctionnelles regroupent des fonctions bibliothéconomiques. Toutes sont dirigées par des conservateurs (dans un cas, une unité est dirigée par un conservateur assisté de deux bibliothécaires). Les deux unités fonctionnelles « administration » sont dirigées par un personnel administratif. Ce regroupement sur la catégorie A est fréquent, mais pas constant, dans les bibliothèques qui ont procédé à une réorganisation. Si on procède à la même étude pour les SCD du Mans, de Paris 8 et d'Evry, leurs 14 services ou départements (rattachés à la direction) ont à leur tête :

Conservateurs	6
Bibliothécaires	2
BAS	3
AB	2
PRCE	1
IGE	1
APASU	1

B. 2. 6. Services transversaux propres à une partie des sections

D'après les réponses au questionnaire, cette forme d'organisation n'est pas très fréquente (même si elle paraît souhaitable à Aix Marseille 2, pour les bibliothèques du campus de la Timone).

On a deux cas de figure :

- Des services communs à des sections fonctionnant sur le même site, dans le même bâtiment. Cette situation est décrite à Chambéry (Jacob) et Valenciennes (Le Mont

Houy), où plusieurs services sont communs. Par exemple sont mis en commun au Mont Houy : gestion du site, service public, périodiques, PEB, thèses.

- Des services d'une section importante fonctionnant au bénéfice d'une sous-section, de bibliothèques de petite taille ou d'antennes. Six exemples sont proposés, à Brest, Poitiers, Strasbourg 1, Valenciennes, Paris 11, Paris 12. Quels sont ces services ?

. le PEB dans 2 cas (Brest, Strasbourg 1),
. le service des thèses dans 1 cas (Strasbourg 1).

Pour un groupe, les acquisitions de documents constituent le dénominateur commun :

. acquisitions, réception de périodiques et de monographies, catalogage, équipement dans 2 cas (Valenciennes et Paris 11),
. budget, acquisitions, factures, équipement... dans 1 cas (Paris 12),
. service des périodiques seul, dans 1 cas (Poitiers).

C. LES FONCTIONS CENTRALES ET TRANSVERSALES : OBJECTIFS ET CONTENUS

C. 1. Quels motifs ont conduit à créer de nouvelles responsabilités ?

C. 1. 1. Motifs ponctuels : gérer des projets

Dans la majorité des cas, les missions ou services ont été créés pour répondre à des besoins ponctuels.

Beaucoup de SCD travaillent par objectifs, d'où constitution de missions et de groupes de travail. Le SCD de Paris 3 déclare même avoir abandonné depuis longtemps un organigramme traditionnel, pour mener les missions transversales qui sont la garantie de la reconnaissance de l'université.

Le déclencheur le plus fréquemment cité, c'est l'évolution des technologies : SIGB, SI, documentation électronique – dossiers qui se sont rapidement situés au niveau des directions.

A propos de la documentation électronique, motif de réorganisation souvent évoqué, les commentaires sont plus développés. Plusieurs SCD indiquent que les périodiques électroniques ne pouvaient être gérés au niveau des sections seules, d'où l'implication du SCD. Un SCD y a vu un levier d'action. Pour un autre SCD, documentation électronique et formation des utilisateurs sont les éléments qui font le plus fortement évoluer le métier.

LMD et la formation des usagers sont effectivement un motif de réorganisation, dont il est fait état un peu moins fréquemment. Il vient à égalité avec les constructions ou réaménagements – qui n'ont pas également concerné tous les SCD. Mais, ainsi que l'indique le SCD du Havre, la perspective d'un triplement des surfaces et du regroupement des sections, conduit à harmoniser les procédures, à rechercher le meilleur service possible.

D'autres projets sont spécifiques à un établissement (par exemple l'intégration de BUFR à Paris 3, qui induit une organisation).

Ces projets sont les projets du SCD et des universités. Cependant, les contrats quadriennaux sont mentionnés peu souvent comme un élément de l'évolution. Pour un SCD, les contrats ont accompagné plutôt que suscité les projets.

C. 1. 2. Motifs fonctionnels : mieux gérer le SCD, à moyens égaux

Un autre motif qui a présidé aux nouvelles organisations est un **motif fonctionnel**, l'amélioration de la gestion. Il semble avoir émergé très vite dans des SCD récents, découpés, à faible encadrement. Paris 2 indique ainsi que, dans un jeune SCD monodisciplinaire, centralisation et rationalisation ont été la règle dès l'origine. Pour le SCD de l'Institut national polytechnique de Lorraine ou celui de Strasbourg 2, les fonctions transversales sont l'ossature d'un service éclaté, un moyen de donner de la cohésion aux équipes, d'unifier les pratiques, mais aussi de donner une lisibilité au service. A Toulouse 3, les services sont apparus indispensables : administration et informatique lors de la création du SCD, puis service de catalogage en 2002, pour la cohérence des pratiques et l'économie de moyens.

Des SCD plus anciens indiquent que la transversalité n'était pas dans leur culture. Mais l'économie de moyens et la meilleure utilisation des compétences ont été une obligation. En effet, pour remplir de nouvelles missions à effectif constant, il faut mutualiser et redéployer les moyens disponibles. Avec la désignation claire de chargés de missions, on ne duplique plus des fonctions qui exigent des compétences approfondies, une véritable spécialisation. On a une meilleure communication dans le SCD et on dispose de correspondants experts vis-à-vis de l'université.

Ces compétences, il faut les trouver au sein de l'établissement. Plusieurs SCD ont utilisé les nouvelles organisations pour susciter l'intérêt des personnels et mieux répartir les responsabilités. Il s'agissait de lancer une dynamique interne, de faire émerger l'idée qu'un projet est affaire d'équipe autant que de direction. Les méthodes ont été différentes : redéploiement des personnels de catégorie A ou bien renforcement et clarification des personnels de catégorie B et C. Le SCD de Lille 2 ne cache pas que c'est l'arrivée de jeunes conservateurs qui a été l'occasion de structurer les missions (informatique, documentation électronique, formation des usagers), avec des relais dans les sections. L'amélioration de la communication semble avoir été une conséquence du travail en réseau, avant de devenir un objectif en soi.

La relation entre SCD et université a joué dans nombre de cas. Plusieurs SCD ont souhaité offrir un organigramme plus lisible, imitant celui de l'université ou offrant à tout le moins des correspondants et experts aux services de l'université pour les programmes menés en commun : NTIC, formation des usagers. Le but était d'obtenir l'attention et l'appui de l'université. D'autres SCD notent que l'offre de périodiques électroniques, la formation des usagers ou la constitution d'un réseau avec les bibliothèques associées ont entraîné une plus forte exigence universitaire. Le SCD a du se redéployer pour offrir une logistique efficace.

A Lyon 1, la réorganisation du SCD, qui a mis fin à l'autonomie des sections, a été un mouvement parallèle à celui de l'université, qui rompait avec une tradition de cohabitation Sciences/Santé.

Les réponses ne mentionnent que deux fois des **modèles (D2)**. Ainsi le SCD de Mulhouse s'est inspiré de la réorganisation du SCD de Metz. Pour le traitement centralisé des documents, son modèle a été la bibliothèque municipale de Mulhouse. Le SCD de Toulouse 3 s'est inspiré des SCD d'Angers et Nice, ainsi que de la BM de Mulhouse. Ailleurs l'action est pragmatique, avec éventuellement l'aide d'une société de services (à Lille 2, Lyon 1). Il semble que l'échange de pratiques est encore faible sur ce sujet entre les SCD.

C. 2. Fonctions centrales ou transversales : fonctions principales

L'enquête sur les organisations fonctionnelles ne proposait pas de liste de fonctions prédéterminée.

Lors du dépouillement on a donc procédé au regroupement des fonctions ou services de même intitulé, en vérifiant les contenus autant que possible. Comme le vocabulaire n'est pas normalisé, comme les réponses ne sont pas également détaillées, il y a sans doute une marge d'erreur.

On trouvera en annexe les tableaux détaillés issus de ces regroupements : tableau des fonctions assurées par les adjoints, fonctions correspondant à des missions ou des services rattachés aux directions.

A partir de ces tableaux on a établi la synthèse ci-après. Les fonctions sont classées par ordre de fréquence.

En mettant l'accent sur les contenus, on a naturellement cumulé des ensembles de poids très différents. S'il a paru nécessaire de signaler les regroupements de services concernant chaque grand secteur, on ne pouvait les mettre sur le même pied que des services de tailles diverses.

Comme on procédait à des regroupements forts, on a jugé utile de signaler les sous-ensembles importants ou significatifs, lorsqu'il en existait au sein d'un "grand secteur".

	Adjoints	Missions	Services
Grands secteurs			
Informatique (total : 110 + 6)	10	60	40 + 6 regroupements
Appui à la direction (total : 96)	72	18	6
Catalogue / réseau BUFR (total : 80 + 2)	7 (3 + 4)	52 (43 + 9)	23 (21 + 2)
Collections (acquisition, traitement, patrimoine) (total : 68 + 13)	6	44	18 + 13 regroupements
Formation des personnels (total : 58)	9	35	14
Documentation électronique (total : 54)	2	37	15
Formation des usagers (total : 38)	6	23	9
Services aux publics (total : 27 + 5)	5	10	12 + 5 regroupements
Constructions (total : 26)	10	16	0
Sous-ensembles			
Politique de développement des collections (total 37)	5	25	4
Réseau BUFR (catalogue + coordination) (total 21)	4	14	3
Communication (total 21)	10	9	2
Prêt entre bibliothèques (total 11)	1	4	6
Action culturelle (total 7)	3	3	1
Patrimoine (total 5)	0	4	1
Accueil (total 5)	0	1	4
Spécifique			
Administration générale			57
Regroupements de services			23
Missions spécifiques		7	

Ce tableau ne correspond pas exactement à liste typologique proposée par l'étude NOEME, dont l'objet était de mettre en rapport l'activité des services communs de documentation des universités et les ressources en personnel dont disposaient ces SCD.

NOEME proposait une liste de *huit fonctions bibliothéconomiques opérationnelles* :

- . Constitution des collections,
- . Traitement documentaire,
- . Conservation des collections,
- . Accueil et information des usagers,
- . Formation (des usagers),
- . Assistance documentaire,
- . Communication des documents,
- . Prêt entre bibliothèques.

S'y ajoutaient *cinq fonctions support* :

- . Valorisation des collections,
- . Informatique documentaire,
- . Direction d'unité documentaire,
- . Administration générale,
- . Tâches d'intérêt collectif.

On ne devait pas s'attendre à retrouver dans le tableau de synthèse ci-dessus toutes les *fonctions bibliothéconomiques opérationnelles* énoncées par NOEME. Cette synthèse repose sur l'analyse des réponses de SCD en majorité composés de sections – lieu d'application des fonctions opérationnelles.

Cependant, la plupart des fonctions opérationnelles NOEME apparaissent, parmi les fonctions des adjoints, et surtout au niveau des missions ou des services. Comme les fonctions ont été regroupées suivant l'ordre de fréquence, la présentation est fortement hiérarchisée : les unes figurent au niveau des grands secteurs (par exemple la formation des usagers), d'autres parmi les sous-ensembles (ainsi le prêt entre bibliothèques, ou l'accueil). Ne sont absentes que la communication des documents, affaire des sites, et l'assistance documentaire, concept non utilisé dans les réponses.

On constate donc une centralisation ou une coordination des fonctions bibliothéconomiques opérationnelles. Mais ce que montre surtout le tableau de synthèse, c'est un renouvellement des fonctions support, hors administration générale.

Le poids de l'informatique est considérable. Le concept de valorisation des collections semble faire place à d'autres approches (les sous-ensembles communication, action culturelle). Il ne s'agit plus ici de direction d'unité documentaire, mais d'une explicitation des tâches d'intérêt collectif, assurées par l'adjoint au directeur, par des missions ou services – situés désormais au niveau de la direction et non au niveau des unités opérationnelles-sections.

Les nouveautés sont l'appui à la direction (avec l'important sous-ensemble communication), la place prise par la coordination du catalogue (avec son annexe : le travail en réseau avec les BUFR), la formation des personnels, la documentation électronique, l'expansion de la formation des usagers, les constructions.

A priori, il n'y avait pas postulat d'un **recouvrement systématique** entre les fonctions données aux adjoints, les missions et les services.

On aurait pu penser à une forme de spécialisation. Il paraissait possible que les activités transversales les plus anciennes (informatique, formation des personnels) aient pris la forme la plus solide, celle du service, doté d'un effectif permanent de titulaires. C'est le cas, jusqu'à un certain point. Mais il semble que les organisations soient encore en train de se faire dans nombre de SCD.

On constate en fait que toutes les fonctions sauf deux apparaissent dans les trois colonnes (adjoint, mission, service). Les exceptions sont les constructions et le patrimoine. Les constructions sont suivies par l'adjoint au directeur ou par une mission, ce qui correspond au caractère temporaire de l'action. Le patrimoine imprimé peut faire l'objet d'une mission ou être une composante d'un service.

Au départ, la partie centrale de la bibliothèque universitaire c'était l'administration.

On voit ici que **le central et le transversal s'est nourri majoritairement des fonctions liées aux nouveaux outils techniques**, dans lesquelles on inclut le catalogage, transformé par l'informatisation et le travail en réseau, ainsi que la formation tant des personnels que des usagers - développée à proportion de l'évolution des outils techniques.

On évoque donc un groupe de cinq fonctions :

. Informatique (réseau, maintenance, SIGB) + Système d'information (Internet et portail documentaire). L'ensemble représente 10 adjoints, 60 missions, 40 services, 6 regroupements de services.

. Catalogue (avec la coordination SUDOC, la rétroconversion, le réseau de BUFR) : 7 adjoints, 52 missions, 23 services.

. Périodiques électroniques : 2 adjoints, 37 missions, 15 services.

. Formation des personnels : 9 adjoints, 35 missions, 14 services.

. Formation des usagers : 6 adjoints, 23 missions, 9 services.

Les fonctions des adjoints, dont l'axe central est l'appui à la direction, ne relèvent que pour 30 % du groupe évoqué. En revanche, les deux tiers des missions et des services (administration déduite) se concentrent sur ces "nouvelles fonctions".

C. 3. Autres fonctions centralisées ou coordonnées

Les autres fonctions sont inégalement citées parmi les motifs de réorganisation. Cependant, après avoir noté l'importance attendue des fonctions liées aux nouvelles technologies, il a paru utile de présenter les autres fonctions recensées dans le tableau : des fonctions traditionnelles recentralisées ou coordonnées, l'organisation documentaire d'université, le développement d'une fonction d'information...

C. 3. 1. Adjoints

Au niveau des adjoints, ce qui s'ajoute au "groupe des cinq", outre les fonctions d'appui à la direction, ce sont essentiellement 3 fonctions :

. Le **réseau documentaire** (4 cas). Que recouvre cette notion ? Il peut s'agir d'un suivi général des bibliothèques associées (Toulouse 3), ou très précisément de la rédaction des conventions d'intégration ou de fédération (Rennes 1). Plus fréquemment c'est l'intégration des catalogues des bibliothèques associées, l'organisation de rétroconversions, la formation au catalogage, l'appui et le conseil (Bordeaux 1 et Toulouse 2). C'est, si l'on peut dire, l'axe du décret de 1985. On peut rapprocher de ce groupe, le suivi de la politique universitaire, confié à l'adjoint d'Aix-Marseille 1. A Paris 4 ou Paris 6, le rôle de coordination de l'adjoint s'applique aux multiples bibliothèques qui composent la BU.

. Le **développement des collections** (5 cas). L'action est le plus souvent liée au contrat quadriennal, il s'agit de mettre en place une charte documentaire, une politique de développement des collections, des outils d'évaluation (Besançon, Reims, Rennes 2, Tours). A Troyes, le responsable coordonne en outre la politique d'acquisition et fait les achats de monographie.

. **L'action culturelle** (3 cas) : conférences, expositions, colloques (Dijon, Nantes, Toulouse 1).

C. 3. 2. Missions

Au niveau des missions, la présence de cinq fonctions mérite d'être notée.

. Le **réseau documentaire** des BUFR (9 missions). La fonction peut être définie de manière générale : relations, coordination, mise en réseau et intégration des BUFR.

Elle peut être précisée : coopération dont catalogue des bibliothèques associées, rétroconversion (Lille 2, Nantes), suivi de l'informatisation des bibliothèques associées (Toulouse 2). Dans 3 cas, la constitution d'un catalogue collectif de l'université est un objectif explicite (Amiens, Reims, Paris 2).

L'accent peut être mis sur les politiques d'acquisition, qui relèvent de la rubrique suivante. Ainsi à Dijon, est menée une politique documentaire à l'échelle du campus élargi (relations avec les bibliothèques associées, intégration des BUFR de lettres, mise en cohérence de la documentation recherche avec la MSH, plus mise en place de la méthodologie documentaire dans LMD).

. Le **développement des collections** (25) recouvre trois types de missions. Dans le premier type c'est une coordination générale : coordination de la politique documentaire à Paris 1, coordination, conservation et patrimoine à Aix-Marseille 1, définition du plan de

développement des collections à Paris 3 et à Paris 9 (en complément d'un service), schéma d'orientation et rationalisation des achats à La Réunion, construction d'une offre documentaire de site à Amiens (avec analyse de la couverture documentaire, disciplinaire et géographique, maintien ou non des bibliothèques associées). A Paris 7, l'objet de la mission est à la fois la politique documentaire et la constitution des collections d'une nouvelle bibliothèque. Le second type de missions est la politique documentaire de campus. On a également compté dans cet ensemble les responsables de domaines documentaires (13), lorsque les réponses les présentaient comme chargés de mission.

. On trouve à nouveau en troisième lieu, un ensemble **communication et action culturelle** (12 missions). Mais les intitulés sont divers : communication externe et interne (Limoges, Lyon 1, Poitiers), communication externe et interne et politique culturelle (Chambéry), Promotion, valorisation, animation (Toulouse 2). Paris 8 détaille la fonction communication : web, intranet, expositions, débats, communication externe, suivi de la charte graphique, partenariats et relations extérieures.

La mission peut ne porter que sur une étape de la communication : réalisation de produits (guide du lecteur, site web, à Besançon), définition et homogénéisation des outils, charte graphique (Amiens, Saint-Étienne), pages web simplement (Brest). Dans deux SCD, la mission ne porte que sur la politique culturelle : Aix-Marseille 1 et La Réunion (projet culture-édition, expositions, débats, concours).

. Vient en quatrième lieu, une fonction qui n'apparaît qu'au niveau des missions et services (mais ce peut être une mission confiée à un adjoint au directeur, cas de Metz). Elle concerne les **services au public** (10). Là encore les contenus peuvent être différents : mission d'ensemble, à la fois suivi, coordination et évaluation pour homogénéiser les pratiques et améliorer le service (Chambéry, Metz), ou missions plus ciblées. On trouve ainsi une mission "qualité du service public" (Nice), une mission "nouveaux services aux usagers" (Belfort), une mission d'amélioration de l'accueil (La Rochelle), centrée sur l'évaluation et l'amélioration (mission venant en complément d'un service). Dans un cas (Paris 3), la mission porte sur l'accueil de publics empêchés. On a inclus dans les services au public la coordination du PEB (4 missions).

. La cinquième fonction est le **patrimoine** (4 missions) : à Angers (politique scientifique des fonds spécialisés – fonds Mirbeau, Julien Gracq, André Dhôtel, Michel Tournier, Antony Burgess - et politique patrimoniale du SCD), à Dijon (archives de l'université et patrimoine, mission en cours de constitution), à Rennes 1 (fonds patrimonial, recensement, conservation, étude et valorisation avec BM et BNF). S'y ajoute Lille 3, où la responsable de la mission politique documentaire (à la fois suivi des acquisitions et liaison avec les UFR) assure la conservation et la valorisation des collections patrimoniales.

C. 3.3. Services

Au niveau des services, les rubriques précédentes figurent en quelque sorte à l'unité, avec parfois un doute sur la qualification de service :

. **Réseau des BUFR** : à Aix-Marseille 3 (animer et coordonner le réseau des bibliothèques associées, catalogage dans la base, 1 poste B), à Toulouse 1 (articulation des acquisitions BU/BA, carte documentaire et organisation du catalogage des bibliothèques associées, 2 ETP).

. **Politique d'acquisition** : à Belfort, la Rochelle, Le Mans (coordination des acquisitions, incluant tous les types de documents à La Rochelle). Poitiers met sur le même pied le CADIST Moyen Age (pôle, commissions). On a en outre des services spécialisés (périodiques, ou thèses, ou audiovisuel).

. **Services au public** : on retrouve des sous-ensembles : accueil, accueil et communication (Artois, La Réunion, Le Mans, Paris 13), plus les regroupements de services évoquées ci-après.

. **Communication** : Paris 13, Versailles ; communication et politique culturelle (La Rochelle).

. **Patrimoine** : Nantes (petit service de coordination autour du Musée Laennec).

Des éléments nouveaux, spécifiques, sont propres au niveau des services :

. La part de l'**administration générale** (57 services, sur 219).

. Les **regroupements de services** :

. Vaste regroupement de services centraux à Chambéry (informatique, PEB, équipement, maintenance, traitement des collections),

. Regroupement de l'informatique (SIGB, SI, web) et des documents électroniques, baptisé ingénierie documentaire dans 6 SCD. Prenons pour exemple le Service informatique documentaire de Lyon 3. Il a en charge toutes les applications, tous les projets d'évolution matérielle et logicielle, le parc informatique, la coordination du site web. La documentation électronique est en outre une mission confiée à la responsable du service. C'était un choix compensatoire dans une université mal dotée au départ, un investissement important : 4,8 ETP, dont 1 conservateur, 1 ingénieur.

. Ensemble des services publics sous tous aspects de petites bibliothèques monosites (Belfort, Compiègne, La Rochelle, Polynésie, Evry).

. Services bibliothéconomiques de Polynésie (acquisition, traitement, indexation, plus formation des usagers), services internes de Belfort (traitement SUDOC), gestion des collections (acquisitions, traitement) de Compiègne, acquisitions de La Rochelle.

. Une série de services sera présentée plus en détail (à proportion des informations reçues en réponse à l'enquête) : **des services centraux de traitement des documents**.

On constate en effet un mouvement de recentralisation de cette fonction. C'est un projet annoncé par 7 SCD¹², mais il y a déjà d'assez nombreuses réalisations, dans des SCD dotés de sections¹³. Les services sont présentés par ordre de taille :

. **Le Centre technique du livre du SCD du Littoral** (12,9 ETP, responsable : 1 conservateur). Ce service assure la réception des monographies, cartes et vidéo, leur catalogage, la coordination SUDOC, la reliure et réparation, plus la navette entre sections. Il est chargé du catalogue des bibliothèques associées (Maisons de la recherche de Boulogne et de Dunkerque).

. **Le Service central d'acquisition et de catalogage du SCD de Lyon 3** (8,5 ETP, responsable : 1 conservateur, aidé d'1 bibliothécaire, 4 BAS, plus des vacations financées par la recherche pour le catalogage rétrospectif des bibliothèques associées).

Il a été conçu sur le modèle de bibliothèques municipales (ville de Paris, réseau de Lyon), choix fait par économie. Ce service assure la validation et le suivi de toutes les commandes des bibliothèques du SCD mais aussi le catalogage pour ces bibliothèques et pour 15 bibliothèques associées.

¹² Les SCD de Mulhouse, Nancy 1, Nantes, Pau, Rennes 1, Toulouse 1 ont fait part d'un tel projet dans leurs réponses à l'enquête (mais le vœu d'une centralisation du circuit du document s'est heurté à une forte résistance des chefs de section à Nancy 1). Le SCD de Paris 5 a annoncé le même projet, hors enquête.

¹³ En outre, parmi les services interétablissements, celui de Clermont-Ferrand a créé un "Centre technique du document", chargé du catalogage et de l'équipement des ouvrages commandés par les sections.

Il a en charge le catalogage rétrospectif, le traitement des thèses et dons, la préparation des marchés documentaires, le renouvellement des abonnements et leur suivi, le suivi des budgets de documentation. Le centre régional 70 du SUDOC-PS lui est rattaché. Il n'a pas la responsabilité des acquisitions, faites en transversal par domaine (rôle de l'acquéreur et du responsable de site). L'acquéreur entre sa commande sur GEAC, le service central valide, suit le rythme des engagements, établit les statistiques, dont les prix moyens, assure la vérification à la réception, la pose des code-barre, l'inventaire, la localisation, la reliure préventive. Le service recrute, forme et encadre assez souvent des catalogueurs contractuels ou vacataires pour le catalogage rétrospectif ou le catalogage en langues rares.

. Le service **Circuit et traitement du document du SCD de Paris 9** (6,3 ETP, responsable : 1 conservateur en chef, adjoint au directeur, 1,5 bibliothécaire, 1,5 BAS). Il comprend trois entités : commande et réception des monographies, abonnements et gestion des périodiques, thèses. Le CR 33 du SUDOC y est rattaché.

. Le **Service central de catalogage du SCD de Toulouse 3** (5 ETP, responsable : 1 bibliothécaire) traite l'ensemble des documents pour 2 bibliothèques intégrées et 5 associées.

. Le **Service du catalogue du SCD d'Amiens** (4,5 ETP, responsable : 1 bibliothécaire) a la charge de la gestion du catalogue collectif de l'université, de la rétroconversion et du catalogage des bibliothèques spécialisées, de la participation aux catalogues collectifs nationaux (coordination SUDOC, CR du SUDOC).

. Le **Service des thèses et du catalogue du SCD de Paris 1** (4,3 ETP, responsable : 1 conservateur) a la charge des thèses, de l'administration du catalogue, de la coordination SUDOC et de la rétroconversion des BUFR.

. Les deux **Services des entrées de Strasbourg 3** : service des entrées pour le pôle juridique Esplanade (2 ETP, dont 1 BAS, responsable) ; service des entrées-acquisitions pour le pôle Forêt Noire (2,5 ETP, responsable : 1 magasinier spécialisé). Ce sont des services de catalogage et de traitement des ouvrages, pour 4 et 5 bibliothèques respectivement.

Dans ce registre, trois autres services peuvent être cités :

. Le **Service des périodiques** (tous périodiques reçus à l'université) de **Rennes 2** (5,10 ETP, responsable : 1 IGE). Il prend en charge la gestion de ces périodiques, recense les besoins, prépare le marché, catalogue dans le SUDOC et dans les bases locales, participe aux dépouillements du réseau régional de la COBB, fournit des sommaires et des articles, gère les échanges et dons, la conservation, les salles de lecture et les magasins des périodiques.

. La **Gestion centralisée des abonnements** tous supports de **Rennes 1 (GCA)**, directement rattachée à la direction (4 ETP, responsable : 1 conservateur, aidé d'1 bibliothécaire, 1BAS, 1 agent administratif). Service chargé de souscrire toute publication par abonnement quel qu'en soit le support : périodiques papier et électronique, bases de données en ligne (le plus gros budget documentaire du SCD).

La GCA effectue le catalogage centralisé des périodiques et la mise à jour des collections dans le SUDOC. Elle a créé une base des titres vivants dans l'université. Ce service gère le budget périodiques et ressources électroniques du SCD. Au nom de l'université, il suit les négociations avec les éditeurs. C'est un organe exécutif, non décisionnel, suivant les sélections des unités documentaires. Il présente les propositions d'achats à la Commission scientifique interdisciplinaire, composée d'enseignants chercheurs et de membres du conseil scientifique, créée en même temps que la GCA.

. Le Service des périodiques et des documents électroniques à Lyon 1 (4 ETP, responsable : 1 conservateur). Comme le précédent, ce service recueille les besoins des usagers et anime le comité de pilotage de la documentation électronique de l'université. Il assure la gestion des collections de périodiques papier et en ligne ainsi que leur accessibilité. Il gère les budgets afférents. Ce service coordonne les partenariats documentaires : hôpitaux, écoles et instituts scientifiques.

C. 4. Contre-épreuve : fonctions décentralisées, fonctions coordonnées sous l'angle des sections

Après avoir cherché à identifier des modes de centralisation et de coordination, on a souhaité procéder à une contre-épreuve. La question C.2.A avait pour objectif d'identifier de manière très générale les fonctions qui demeuraient assurées au niveau des sections.

56 SCD ont été concernés. Mais les réponses à des questions sans doute trop ouvertes et générales ont été diverses. Le tableau qui peut être dressé sur cette base a donc une valeur seulement indicative. A partir des questionnaires, on a totalisé le nombre de cas où une fonction est présentée comme coordonnée, partagée ou centralisée, du point de vue de la section.

Fonctions des sections	Coordination ou centralisation
Service public	2
Equipement	3
Catalogage	6
Prêt entre bibliothèques	8
Indexation	10
Acquisition-réception de monographies	11
Acquisition- réception de périodiques	16
Traitement des thèses	17
Relations avec les bibliothèques associées	22
Formation des usagers	24
Acquisition de ressources électroniques	39
Site Web	45
Informatique	Totalement centralisée

Le **service public** est naturellement l'affaire des sections. Les mentions de coordination font état d'une coordination informelle, d'une coordination des pratiques de prêt.

Il en va de même de l'**équipement**, rarement centralisé (à la différence de la reliure), parfois objet d'un suivi financier ou d'un conseil du SCD.

Les SCD sont dotés d'un catalogue collectif et d'une coordination du **catalogage** (bien plus fréquente semble-t-il que la coordination de l'**indexation**). Mais le catalogage est une fonction centralisée dans quelques SCD seulement. Les commentaires ouverts indiquent cependant plusieurs études en cours en vue de la centralisation de cette fonction.

Il arrive que le **PEB** ne soit assuré que par une partie des sections ou bibliothèques (les plus importantes), avec une ou plusieurs bases. Mais la fonction semble peu fréquemment centralisée ou coordonnée. Un seul groupe de travail est mentionné.

Malgré un nombre de réponses limité, le **traitement des thèses** apparaît assez fréquemment centralisé (ou confié à une seule composante d'un SCD). Au vu des missions et services, on s'attendait à la coordination ou à la centralisation des abonnements de **périodiques** (réception, bulletinage, gestion, restant dans les sections).

Le mouvement paraît distinct du mouvement de coordination des ressources électroniques, à peine supérieur au mouvement de concertation ou de centralisation des acquisitions de monographies.

Les **relations avec les bibliothèques associées** ne concernent parfois qu'une partie des sections. Elles sont centralisées dans 15 cas seulement, plus un projet. Ailleurs il s'agit de partage ou de liaison avec le SCD. Deux SCD signalent des réunions régulières avec les bibliothèques associées.

La **formation des usagers** est apparue plus fréquemment coordonnée que ne l'annonçait le nombre de missions ou services. Il s'agit souvent d'une coordination récente, dans laquelle interviennent également des groupes transversaux, de l'élaboration d'un programme commun.

En matière documentaire, c'est l'**acquisition de ressources électroniques** qui est le plus fréquemment centralisée. A vrai dire, c'est le plus souvent une coordination, avec des procédures diverses : mission, service, groupe transversal, coordination par le SCD et validation par les sections, arbitrage en réunion de direction, partage suivant la spécialisation ou le niveau de coût, comité de pilotage, commission de choix des titres avec les enseignants-rechercheurs...

L'**informatique** est une fonction gérée au niveau du SCD, sous forme de service, de coordination ou de mission. Les sections fournissent des correspondants et assurent assez souvent la maintenance. La même organisation est dominante pour le site **web**, avec 5 exceptions sur l'échantillon.

C. 5. Remarques sur la fonction administration

On a souligné l'importance des services administratifs, parmi les services regroupés auprès de la direction.

Cependant, l'administration des SCD n'est centralisée que dans une certaine mesure. D'après les réponses à la question C.2.A.5 (55 réponses), cette fonction n'est totalement centralisée que dans 18 SCD - pour des motifs divers : SCD monosites, SCD peu dotés en personnel administratif (SCD récents, SCD petits ou moyens), SCD où cette fonction est volontairement centralisée.

Une relative décentralisation des services administratifs domine donc, avec des adaptations. Il est possible que toutes les sections ne puissent être dotées. Dans ce cas, les fonctions administratives sont assurées par défaut, par le chef de section.

Mais la décentralisation de la fonction administrative n'est pas univoque. La fonction assurée par le personnel administratif attribué aux sections est généralement le secrétariat. S'y ajoute, assez fréquemment mais pas toujours, la comptabilité des acquisitions documentaires et l'administration du PEB. Les cellules administratives des sections sont alors des soutiens pour les services bibliothéconomiques (enregistrement des commandes, réception des documents, vérification des factures) et parfois leur personnel participe à l'équipement des ouvrages et au service public.

La gestion du personnel, lorsqu'elle est assurée en proximité, concerne l'organisation des services et les plannings. La gestion des carrières, le recrutement, le suivi des absences relèvent du niveau central. Mais personnel et comptabilité peuvent être très centralisés. Lorsqu'il y a un circuit du livre ou un service des périodiques centralisé celui ci peut gérer la comptabilité relative aux acquisitions documentaires pour l'ensemble du SCD.

Une analyse plus fine serait nécessaire pour évaluer les effets de la recentralisation sur l'organisation de la fonction administration des SCD.

D. CENTRALISATION / DECENTRALISATION : ETAT ACTUEL DES ORGANISATIONS

Un mouvement est engagé. Pour rendre de nouveaux services aux universités, pour améliorer leur gestion, les SCD - historiquement décentralisés dans leur majorité - modifient leur organisation. Quel est l'état de la situation ? On l'examinera sous plusieurs angles.

En premier lieu, il a paru nécessaire d'évaluer le poids des organisations centrales et transversales dans les SCD décentralisés, de manière à apprécier quantitativement la relation entre missions, services et sections.

En second lieu, on présente la manière dont les SCD gèrent actuellement les relations entre les unités géographiques et documentaires et les unités centrales et transversales. La coordination est un aspect important des nouvelles organisations. La direction des SCD est à l'évidence plus complexe.

Tous les SCD ne sont pas décentralisés. Les SCD centralisés ont été jusqu'ici peu étudiés - peut-être parce qu'ils sont minoritaires et souvent de petite taille. Ils présentent un intérêt particulier pour l'étude menée. On y distinguera deux groupes.

Le premier est celui des SCD centralisés depuis leur création. On décrira leurs modes d'organisation et la façon dont ils ont intégrés les nouvelles fonctions.

Le second groupe mérite l'attention. Ce sont en effet des bibliothèques dont l'organisation a été entièrement revue, pour une meilleure gestion des fonctions traditionnelles et des nouvelles fonctions (Le Mans, Lille 3, Lyon 2, Metz, Paris 8, Evry). Les caractéristiques de ces six SCD seront présentées. Ils constituent des foyers de réflexion - sur lesquels s'appuie la formation continue des conservateurs.

D. 1. Poids actuel des organisations centrales et transversales

La réalité des missions transverses se calcule en équivalents temps plein (ETP). **Que prendre en compte pour évaluer le poids des fonctions centrales et transversales ?** En principe il faudrait cumuler les effectifs de l'administration, les adjoints, les missions et services. Mais il est apparu au cours du dépouillement que, si la fonction administration était partout présente, le calcul en ETP des emplois consacrés à cette fonction était inégal suivant les réponses au questionnaire, complètes ou non, comptant le directeur ou non. Pour éviter des distorsions, on n'a pris en compte ici que les nouvelles fonctions (adjoints, missions et services - **hors administration générale**).

Quel effectif prendre pour référence ? Le questionnaire demandait aux SCD un chiffre actualisé portant sur l'ensemble des personnels, quel que soit leur statut. Mais il est apparu que les bases de calcul n'avaient pas été suffisamment précisées. Pour éviter là aussi de fortes distorsions, l'effectif de référence est donc le nombre de postes recensés par l'ESGBU 2003.

L'emploi de non titulaires est fréquent. En rapportant les ETP des fonctions centrales et transversales à l'effectif de titulaires, le calcul a donc grossi le poids des nouvelles fonctions. En tout état de cause, le tableau ci-après, établi sur les bases d'une première enquête, a une valeur purement indicative. On a préféré retranscrire, avec beaucoup de réserves, les données brutes. Traduites en courbe, celles-ci semblaient peu significatives.

Pourcentage consacré aux fonctions centrales et transversales	
1,5	Toulon
1,73	Caen
2,80	Brest
3,01	Rouen
3,2	Angers
3,26	Bordeaux 2
3,47	Paris 12
3,79	Bordeaux 3
3,96	Tours
4,16	Nancy 1
5	Paris 6
5,46	Pau
5,51	Paris 11
5,66	Nancy 2
5,68	Nantes
6,07	Aix-Marseille 1
6,18	Aix-Marseille 2
6,25	Bretagne Sud
6,45	Reims
6,52	Strasbourg 2
6,6	Paris 2
6,62	Dijon
7,4	INP Lorraine
7,70	Saint-Étienne
7,72	Avignon
7,93	Strasbourg 1
8,01	Besançon
8,13	Orléans
8,57	Aix-Marseille 3
8,59	Le Havre
8,76	Nice
9,18	Cergy
10,68	Paris 3
10,95	Limoges
11,32	Lyon 1
11,45	Lille 1
11,62 +	Valenciennes
12,41	Mulhouse
13,26	Lille 2
13,57	Toulouse 1
15,08	Paris 13
15,31	Toulouse 3
15,76	Paris 4
16,19	Toulouse 2
17	Nouvelle-Calédonie
17,50	Strasbourg 3
18,71	Rennes 1
19,39	Amiens
19,92	Poitiers
20,6	Paris 1
20,9	INP Toulouse
22,92	Chambéry
25	Artois
28,82	Rennes 2
32,15	La Réunion
32,45	Lyon 3
45,71	Littoral

57 SCD sur 79 figurent sur ce tableau. 22 SCD ne sont pas pris en compte.

- . 3 parce qu'ils n'ont pas répondu à l'enquête : Antilles-Guyane, Perpignan, Paris 5.
- . 1 parce qu'il a indiqué être en restructuration et n'a répondu que partiellement : Paris 10.
- . 4 parce qu'ils n'ont pas pu fournir une évaluation en ETP complète des services, missions, etc. : Bordeaux 1, Bordeaux 4, Paris 7, Versailles-Saint-Quentin.
- . 15 parce qu'ils relèvent, en totalité ou pour une très large part, d'une organisation centralisée : Belfort, Compiègne, Corte, La Rochelle, Le Mans, Lille 3, Lyon 2, Metz, Polynésie, Troyes, Paris 8, Paris 9, Evry, Marne-la-Vallée.

L'échantillon semble assez significatif, en ce qui concerne les SCD moyens ou grands. Sur 57 SCD, sans compter la fonction administration,

10 emploient moins de 5 % de leur effectif aux tâches centrales ou transversales,

22 de 5 à 10 % - donc 32 moins de 10 %

8 de 10 à 15 %

9 de 15 à 20 %

5 de 20 à 30 %

3 plus de 30 %

Apparaissent deux séries continues : de 5 à 10 % (22 SCD), de 10 à 15 % (8 SCD). Mais le poids des fonctions centrales et transversales se répartit sur un large éventail.

Au total, la centralisation et la transversalisation ne touchent fortement qu'une part des SCD. Mais ce mouvement n'est pas négligeable. On a dénombré 14 SCD centralisés (dont 6 après réorganisation). Sur 57 autres SCD examinés, 8 consacrent plus de 20 % de leur effectif à des fonctions centrales ou transversales (hors administration). Sur 70 SCD, ce groupe non homogène de 22 SCD représente 31,5 % du total. On sait que, parallèlement, les 17 services interétablissements de coopération documentaire (bibliothèques interuniversitaires de Paris et SICD des autres régions) sont dans leur majorité organisés en services et départements.

D. 2. Le SCD comme réseau

Il était demandé (question C. 3.) de décrire les structures qui peuvent ne pas apparaître dans l'organigramme, les méthodes de travail employées pour la mise en commun d'expériences et l'harmonisation des pratiques, autres formes de travail transversal.

Il était également demandé d'indiquer les modifications entraînées par la mise en place des nouvelles organisations, pour l'évaluation, la coordination ou la formation (D. 4). Les réponses peuvent être regroupées.

On connaît les méthodes traditionnelles de coordination dans les SCD. Le directeur se déplace dans les sections, des réunions de concertation sont organisées entre les sites, des formations sont suivies en commun... La mise en place d'un SIGB a conduit à la fusion des catalogues et à la constitution d'une seule base de lecteurs. Elle a généralement permis d'harmoniser les pratiques de commande et de prêt. Le passage au SUDOC a conduit à nouveau à l'harmonisation des pratiques de catalogage et d'indexation.

Les nouveaux objectifs n'ont pas induit partout la même révision des organisations. Quelques SCD indiquent que la principale formule retenue pour faire face aux nouveaux objectifs, à effectif constant, a été le groupe de travail et l'équipe projet.

Mais il semble que ces nouveaux objectifs aient, dans la quasi-totalité des cas, conduit les directeurs à faire fonctionner de manière différente les structures existantes, à faire évoluer les relations de travail entre la direction et les sections et entre les sections elles-mêmes. Dès lors que la direction passait de l'administration à la gestion de projets, une organisation en réseau a été affirmée. La coordination a été renforcée.

Les modifications les plus fréquemment citées (intervenues souvent avant la création de missions ou de services) sont :

. Constitution d'un comité ou d'une équipe de direction, réelle équipe, investie, en liaison avec l'université.

. Systématisation des réunions de travail : réunions de l'équipe de direction, réunions élargies, réunions de coordination organisées par tous les services centraux ou animation de groupes de travail par les conservateurs chargés de mission, réunions périodiques de l'ensemble des personnels.

. Actions de communication interne au SCD et en direction de l'université. Bien assurer les nouvelles fonctions est un gage d'efficacité auprès de l'université, mais demande une communication importante, interne et externe. L'Intranet est un outil de travail fréquemment cité, serveur d'échanges avec des listes de distribution ; serveur d'information, comportant en lecture seule les procédures et informations de travail, en accès réservé les dossiers accessibles aux responsables de dossiers transversaux.

. Priorités de formation. Plans de formation.

. Mise en place de tableaux de bord et d'outils de pilotage.

Un tiers seulement des SCD a traité la question C.3, mais ceux qui ont répondu soulignent l'importance des réunions de **l'équipe de direction**. Celle-ci regroupe l'encadrement (adjoint, responsable administratif, chefs de services ou sections). Elle peut s'élargir à des experts ou des représentants de sites pour traiter des dossiers transversaux.

Il faut noter le souci de ne pas détacher les missions et services, placés auprès de la direction, de la vie des sections. On rencontre fréquemment une organisation mixte, où les responsables transversaux sont aussi chefs de section ou responsables de secteurs documentaires. Missions ou services s'appuient sur des correspondants en section.

Les réponses à la question C.3 montrent la fréquence des **groupes de travail**, sur tous les types de projets (préparation d'un nouveau bâtiment, système d'information, refonte du site web, périodiques électroniques, accueil, formation documentaire des étudiants). L'acquisition de périodiques électroniques a suscité de nombreux modes de coordination : désignation d'experts par disciplines, discussion en réunion de direction, comité de pilotage, commission de choix des titres avec les enseignants chercheurs... Fonctionnent également des groupes de suivi, ainsi au SCD d'Artois, le club d'utilisateurs du système d'information représentant tous les sites.

La préparation des projets est structurée. Plusieurs SCD ont décrit cette démarche, avec chef de projet, groupe de projet, groupe de travail intercatégoriel, comité de pilotage (avec des usagers et des personnalités extérieures). A Rennes 2, tous les gros projets du SCD font l'objet d'un comité de pilotage, auquel participe le vice-président documentation de l'université ou les services de l'université, avec une politique de communication appropriée. Pour la préparation de la bibliothèque centrale de Paris 7 aux Grands Moulins, le SCD a constitué une véritable cellule de préfiguration, traitant à la fois du bâtiment, des collections, de l'informatisation, des services au public, avec des groupes de travail.

Les études d'organisation des SCD sont parfois parallèles à une démarche de renforcement de la structure universitaire et de concentration de la gestion de l'université. L'assistance d'une société de consultant a été utilisée par au moins deux SCD.

Une conclusion sur ce point est proposée par le SCD de Nice : " Le SCD renvoie à l'organisation de son université. La cohésion de la gestion du SCD est assurée verticalement par les sections et horizontalement par les missions et services transversaux. Au final par le conseil de direction. L'objectif de cette organisation est de fabriquer du consensus... La cohésion de la politique documentaire est assurée par des commissions communes aux sections et des débats dans les conseils de l'université."

D. 3. Les SCD centralisés

On sait que plusieurs SCD monosites ou à nombre d'implantations limitées, anciens ou plus récents, n'ont jamais été découpés en sections, ou bien n'ont jamais fait des sections, sites ou bibliothèques leurs principales unités fonctionnelles.

On aurait pu essayer d'élargir ce groupe de bibliothèques historiquement centralisées à d'autres SCD, de physionomie assez proche, où le poids des services transversaux est fort. Ainsi, au SCD de La Réunion, qui comporte une antenne, sont réunis au niveau de la direction PEB, périodiques, inventaire, politique documentaire, culture-édition, inscriptions, atelier de reprographie. Le SCD de Paris 1 a des secteurs disciplinaires (droit, économie, sciences humaines) et maintenant des annexes (Broca, UFR de philosophie). Mais les responsabilités fonctionnelles transversales sont affirmées : service informatique, service des thèses et du catalogue, service administratif. Au sein du SCD de Nouvelle-Calédonie, les principales fonctions sont regroupées à la bibliothèque de Magenta (formation, SUDOC, ressources électroniques, PEB et thèses, gestion des périodiques)...

Cependant on a constaté pour chacun d'eux, dans le tableau donné en D. 1, des pourcentages de centralisation assez différents (32 % pour La Réunion, 20 % pour Paris 1, 17 % pour la Nouvelle-Calédonie).

On s'est donc limité ici aux 14 SCD qui fonctionnent comme une bibliothèque unique (Belfort, Compiègne, Corte, La Rochelle, Le Mans, Lille 3, Lyon 2, Metz, Polynésie, Troyes, Paris 8, Paris 9, Evry, Marne-la-Vallée). On examinera l'organisation de ceux qui ont répondu à l'enquête¹⁴.

D. 3. 1. Des SCD non sectionnés

D'après leur organisation, ils peuvent être répartis en deux groupes.

Le premier rassemble les SCD de La Rochelle, de Polynésie, de Troyes, monosites. D'après son organigramme le SCD de Corte est de même type¹⁵. L'organisation des SCD de Belfort, Compiègne, Paris 9 (et Marne-la-Vallée¹⁶) est un peu plus complexe. Ils comportent des services ou départements et des "bibliothèques" peu nombreuses.

Mais en fait, selon les réponses au questionnaire, ce qui distingue le plus ces SCD, c'est leurs effectifs (ESGBU 2003). On présentera donc ces SCD par ordre de taille.

Belfort	Polynésie	Troyes	Compiègne	La Rochelle	Paris 9
10	11	12	22	31	40

A **Belfort**, on ne trouve pas d'*adjoint* au directeur, mais 7 missions : mise en œuvre d'un SI, gestion du SIGB, acquisition et gestion des ressources électroniques, formation des usagers, coordination SUDOC, organisation, nouveaux services aux usagers.

¹⁴ Le SCD de Corte a fait parvenir seulement son organigramme. Celui de Marne-la-Vallée a adressé un organigramme provisoire.

¹⁵ L'organigramme du SCD de Corte (effectif : 13 personnes) fait apparaître 6 ensembles : Gestion matérielle et technique / PEB / Service public / Traitement des collections/ SUDOC / Périodiques.

¹⁶ Marne-la-Vallée (effectif : 38 personnes) prévoyait 4 ensembles : Direction générale et moyens du SCD / Collections imprimées / Collections numériques / Services au public, comprenant : PEB, formation des usagers et gestion des salles et communications dans trois pôles (Sciences, Sciences économiques, Lettres).

Le SCD compte trois *services* : Système d'information et acquisitions / Service interne (circuit du document, catalogage, coordination SUDOC) / Service public comprenant les bibliothèques de Belfort et Sévenans.

La directrice du SCD de **Polynésie** a une *adjointe* (bibliothécaire), correspondant formation, coordinateur SUDOC, responsable PEB, webmestre, formateur à la méthodologie documentaire et acquéreur. Trois *missions* sont signalées. Deux concernent le changement de SIGB, la troisième porte sur les finances, la logistique (maintenance et contrats).

L'organigramme du SCD distingue 4 *services* : Service administratif, logistique, accueil / Formation, informatisation, PEB / Services publics, circuit des documents / Services bibliothéconomiques (acquisitions, cotation, relations enseignants, formation des usagers).

La directrice du SCD de **Troyes** a un *adjoint*, en charge du service public et de la coordination de la politique documentaire. L'organigramme fait apparaître 2 *missions* (formation et informatique).

Le SCD comporte trois *services* : services généraux (administration, tableaux de bord) / Service public / Services spécialisés (développement des collections, des abonnements, traitement des collections).

Les fonctions traditionnelles (collections, services publics) sont assurées par des services et éventuellement coordonnées par l'adjoint. Pour les nouvelles fonctions, les solutions sont variées : champ de l'adjoint, missions ou services.

A **Compiègne**, le poste d'*adjoint* est vacant. 2 *missions* sont pérennes : responsabilité du système d'information et coordination SUDOC.

L'organigramme présente trois *services* : les services centraux (administration), les collections (acquisitions, périodiques, ressources électroniques), les services au public regroupant à la fois la responsabilité des deux « salles de lecture », du PEB et de la formation des utilisateurs.

Le directeur du SCD de **La Rochelle** a une *adjointe*, assurant à la fois des fonctions d'appui à la direction, la gestion de l'équipe et la responsabilité du service public. Une seule *mission* est en cours. Portant sur l'amélioration de l'accueil, elle est confiée à l'adjointe.

Ce SCD comprend, avec l'administration, 8 *services*. Trois sont centraux : Acquisitions avec 3,3 ETP / Politique documentaire (8 ETP)/ Service public avec 13 ETP (accueil, prêt, PEB). S'y ajoutent Action culturelle et communication / Correspondant formation / Informatique / Formation des usagers, services qui vont de 0,3 à 1,3 ETP.

L'équipe de **Paris 9** comprend une *adjointe* à la directrice, avec des fonctions d'appui à la direction, et 7 *chargés de missions*, pour la formation des étudiants, la définition du plan de développement des collections, la documentation électronique, l'enrichissement du portail documentaire, le suivi des applications informatiques, la responsabilité du CR 33 du SUDOC, la coordination SUDOC.

Les deux bibliothèques (étude et recherche) s'appuient sur 7 *services* communs : services administratifs, circuit et traitement du document, et 5 secteurs documentaires.

Dans ces SCD, les services intègrent les fonctions traditionnelles (acquisitions, traitement, service public), et c'est sans doute sous cet angle que leur organisation est la plus instructive.

Comment ont été intégrées les **nouvelles fonctions** ? Les solutions sont variées : au niveau de l'adjoint (Polynésie), de missions ou services. La possibilité spécifique, c'est l'intégration à un service existant. Le niveau « service » n'est systématique qu'à La Rochelle.

L'organisation du SCD de La Rochelle montre un axe fort de service public. Le SCD de Paris 9 a pu mettre en place un axe fort de développement des collections.

Il semble en revanche que les SCD de moins de 20 personnes, avec peu de personnels de catégorie A et un effectif polyvalent par nécessité, aient rencontré de sérieuses difficultés à assurer fonctions anciennes et nouvelles.

Suivant les commentaires reçus, Belfort doit offrir une ouverture étendue sur deux sites. La réinformatisation est menée. Dans ces conditions, la mission de formation des usagers ne peut être remplie, la politique d'acquisition est sommaire. Les attentes les plus fortes portent sur un A adjoint au directeur, pour monter des projets, et encore plus sur un informaticien. Car appuyer un projet informatique et un portail documentaire sur les seules compétences acquises par un personnel de bonne volonté est hasardeux.

Même difficulté pour l'informatique en Polynésie, levée par un recrutement sur profil. Mais le SCD souligne la difficulté de faire coïncider l'organisation hiérarchique et la gestion de projets - qui doit s'appuyer sur les compétences disponibles, quels que soient les grades ou statuts des personnels.

Troyes indique qu'on attend beaucoup des SCD : compétences diversifiées et productions sur tous les fronts. Les demandes prioritaires sont là aussi un vrai poste d'adjoint, les bases d'un vrai service informatique, la possibilité de reconnaître les compétences et l'investissement quel que soit le grade et le statut.

D. 3.2. Six SCD réorganisés

On a vu en C. 3. que des SCD multisites avaient créé des services transversaux importants : Chambéry, Littoral, Lyon 3... Une organisation originale peut ne pas mobiliser beaucoup d'effectifs. C'est le cas d'Aix-Marseille 1, avec le regroupement des chargés de mission en un département. Cela ne représente que 3,5 ETP, mais le rapprochement des missions centrales : ingénierie documentaire, catalogues, politique documentaire, périodiques et documentation électronique, réseau des BUFR, évaluation et prospective, politique culturelle, permet la veille et la mutualisation, la préparation des actions nouvelles. On ne reviendra pas sur ces organisations.

On examinera ici, avec une attention particulière, les SCD qui ont procédé à une réorganisation complète. Il s'agit d'un mouvement récent, illustré par six SCD : Metz (réorganisation engagée en 2000, puis stabilisée), Evry (réorganisation dans de nouveaux locaux, 2002), Lyon 2 (2003, changement de direction), Paris 8 (octobre 2004), Le Mans (réorganisation dans de nouveaux locaux, septembre 2004-janvier 2005), Lille 3 (2004-2005).

Il faut noter que 4 sur 6 de ces SCD sont monosites (grâce à un regroupement récent dans les cas d'Evry et du Mans). A Metz, une forte part du SCD se trouve sur le site du Saulcy. Seul le SCD de Lyon 2 est plus découpé.

La taille des SCD de ce groupe est généralement supérieure à celle des autres SCD centralisés (Effectifs 2003, d'après l'ESGBU) :

Paris 8	Lyon 2	Metz	Lille 3	Evry	Le Mans
83	60	55	54	42	35

On a résumé, ci-après, les caractéristiques de leur organisation et les éléments d'historique fournis. On a ensuite mis en tableau missions et services, pour faire apparaître parallélismes et différences.

Ces SCD sont présentés dans l'ordre chronologique des restructurations.

METZ

1 directeur adjoint, ETP non identifié (adjoint + service public + secteur d'acquisition).

9 missions (3,2 + ETP) : Services publics / Système d'information / Formation des personnels / Formation des usagers / 5 missions de développement des collections, par secteur disciplinaire.

4 services au niveau des unités fonctionnelles :

. Circuit du livre (commandes, catalogage, équipement), né de la fusion des circuits indépendants des sections. 10,4 ETP. Responsable : 1 conservateur.

. Service des périodiques (abonnements, catalogage, bulletinage, mise à disposition) et de la documentation numérique, 4,8 ETP. Responsable : 1 conservateur.

. Service informatique (convergence entre un service fonctionnel chargé de la maintenance matérielle et logicielle du parc et des applications et une mission de prospective et de configuration du système à venir), 5,8 ETP. Responsable : 1 conservateur.

. Administration et finances, service un temps pléthorique, recentré, 4 ETP + renforts ponctuels. Responsable : 1 SASU.

Commentaire : La transversalisation s'est appuyée sur le fait qu'un site pluridisciplinaire concentrait 90 % de l'activité réelle et sur une jeune équipe. L'organisation verticale antérieure était réellement gourmande en moyens humains. L'opération a réussi en trois ans, malgré les réticences du personnel à la dépersonnalisation des tâches. Selon le directeur, les gains de productivité ont été tels qu'une masse de travail en augmentation ne suffisait plus à occuper l'effectif, d'où baisse de motivation.

EVRY :

1 adjoint au directeur, 0,4 ETP – (budget, personnel, bâtiment, service public).

Pas de missions.

3 départements au niveau de la direction, outre l'administration :

. Politique documentaire, regroupant acquisitions, périodiques, maintenance des collections, inventaire, 18,2 ETP. Responsable : 1 conservateur.

. Catalogue et SUDOC, 4 ETP, responsable : 1 PRCE Documentation.

. Services au public, regroupant PEB, thèses, accueil et planning, équipement, responsable de niveau, formation, 15 ETP. Responsable : 1 conservateur.

Commentaire : Cet ensemble dessert un SCD où toutes les bibliothèques sont associées. Depuis la construction de la nouvelle bibliothèque, la politique générale a été de rassembler le maximum de documents et de personnel dans la centrale. Restent des îlots de documentation et l'université ne tranche pas vis-à-vis des directeurs d'UFR désireux de conserver des documents acquis par la BU. Les acquisitions, catalogage, traitement de ces dernières composantes sont assurés par le SCD. Le SCD attend des personnels de catégorie A (niveau nécessaire pour les NTIC, la communication, la formation, les relations avec les enseignants).

LYON 2

1 adjoint au directeur, 0,5 ETP (dossiers transversaux).

1 mission : Formation continue du personnel.

6 composantes au niveau des unités fonctionnelles :

. Services aux publics, y compris formation des usagers, 28,3 ETP. Responsable : 1 conservateur.

. Politique documentaire, 10,9 ETP. Responsable : 1 conservateur (l'adjointe au directeur).

. Acquisitions et catalogage, 5 ETP. Responsable : 1 conservateur.

. Structuration des espaces documentaires (mise en plateaux de Bron, nouvelle bibliothèque Chevreul, recotation des fonds, 1,6 ETP + participations. Responsable : 1 conservateur.

. Informatique documentaire (SIGB, SI Web, bases de données en ligne), 3,8 ETP. Responsable : 1 conservateur.

. Administration : 4,10 ETP, responsable administratif.

Commentaire : l'objectif a été d'harmoniser les pratiques et l'offre de services, en s'appuyant sur une équipe de conservateurs motivés, mouvement précipité par l'ouverture d'un nouveau bâtiment. L'organigramme colle aux objectifs de l'université.

Les déplacements vers les sites ont un coût en personnel. L'attente porte sur 1 A pour la coordination des nombreuses bibliothèques de recherche.

PARIS 8

Pas d'adjoint (ce que regrette le directeur).

5 missions : Communication / Formation des personnels / Maintenance immobilière / Statistiques – évaluation / Contrat quadriennal.

5 départements rattachés à la direction

. Services administratifs (organisation interne, ressources humaines, contractuels, finances, secrétariat, standard), 7,5 ETP. Responsable : 1 APASU.

. Systèmes d'information et documentation électronique : SIGB, parc, relation CRI, numérisation des thèses, documentation électronique, SI - 3,4 ETP. Responsable : 1 IGE (équipe comportant 2 IGE et 1 conservateur).

. Politique documentaire : acquisition tous types de documents y compris électronique et sélection des signets, coordination des salles thématiques, gestion des CADIST – 15 ETP. Responsables : 2 conservateurs.

. Gestion des collections : entrées, données locales, SUDOC, équipement, périodiques, thèses, reliure, gestion des magasins, 27 ETP. Responsable : 1 conservateur.

. Services au public : accueil, prêt et communication ; formation des usagers, gestion des plannings, PEB, publics empêchés - 26,35 ETP. Responsable : 1 conservateur.

Commentaire : La réflexion est encore en cours. Dans un SCD monosite, les objectifs étaient d'améliorer l'accueil, de réorganiser la politique d'acquisition avec un regroupement des acquéreurs et des salles thématiques. L'université demandait une clarification de l'organisation. Des problèmes restent en cours : frontières entre les services, dispositif indemnitaire.

LE MANS

1 adjoint, ETP ? (organisation des tâches, suivi des personnels + interim de secteur disciplinaire).

4 missions : Ressources électroniques / coordinateur du réseau documentaire (antennes intégrées et BUFR) / Gestion des projets informatique / Correspondant formation.

6 services rattachés à la direction, outre l'administration :

. Coordination des acquisitions, sauf périodiques et ressources en ligne – 2,5 ETP. Responsable : 1 BAS

. Service de référence : 2 ETP, plus permanences de catégorie A. Responsable : 1 bibliothécaire.

. Service du catalogage centralisé (toutes disciplines, tous supports, hors périodiques) – 3,8 ETP. Responsable : 1 bibliothécaire.

. Service des périodiques, gestion des abonnements et organisation du service public – 2,3 ETP. Responsable : 1 BAS.

. Accueil et service public (plannings) – 12 ETP. Responsables : 2 AB.

. PEB, 1 ETP. Responsable : 1 BAS.

Commentaire : La réorganisation est récente, en test. Elle découle du retour des sections droit et sciences dans la nouvelle bibliothèque, qui permet un regroupement complet de la bibliothèque. L'objectif est d'améliorer les services, publics et internes, et les nouvelles offres (périodiques électroniques).

Avec la fin des sections, l'enjeu est de faire travailler ensemble des personnels qui n'en ont pas l'habitude, travail d'organisation de l'adjointe. Un conservateur reste responsable de chaque secteur disciplinaire correspondant aux UFR (responsabilité de la politique documentaire et des relations avec les chercheurs). Chaque conservateur assure en outre une responsabilité transversale (mission).

LILLE 3

1 adjointe, ETP ? (organisation du service public, aménagement, bâtiment).

2 missions : Politique documentaire et valorisation des collections patrimoniales / Système d'information.

2 services rattachés à la direction : CR du SUDOC-PS / Cellule informatique (administration du SIGB et du réseau).

6 composantes en unités fonctionnelles :

. Circuit du document et traitement bibliographique, 25 ETP. Responsable : 1 conservateur.

. Service des TIC, ressources électroniques : acquisitions, encadrement salle TIC, 3 ETP. Responsable : 1 conservateur.

. Service des périodiques et périodiques électroniques (marchés, commandes, facturation), 4 ETP. Responsable : 1 conservateur.

. Formation des publics, 2 ETP + intervenants. Responsable : 1 conservateur.

. Service public (accueil, inscriptions, prêt, magasin, libre accès, PEB, renseignement, services aux handicapés), 25,8 ETP. Responsable : 1 conservateur.

. Action culturelle (salle de culture générale, expositions, relations extérieures), 1 ETP. Responsable : 1 conservateur.

Commentaire : La réorganisation est très récente, peut-être pas encore équilibrée.

L'objectif est de prendre en compte les nouvelles tâches, d'avoir une politique de SCD, d'utiliser la qualification croissante des personnels de catégorie B et C, d'où fin de la structure des années 70 reposant sur les secteurs disciplinaires et l'exclusivité indexatoire des conservateurs. Il y a eu débat sur l'organisation documentaire, avec des éléments centralisateurs (cellule informatique et traitement bibliographique). Problème : pas de reconnaissance indemnitaire des responsabilités transversales.

Ces organisations ont des caractéristiques communes **en termes de personnels :**

. On trouve dans tous les cas, sauf un, un adjoint au directeur,

. La responsabilité des services, rattachés à la direction ou bien unités fonctionnelles, est confiée majoritairement à des conservateurs, plus 1 IGE et des personnels administratifs A pour les services administratifs. Le Mans constitue une exception en confiant les services à d'autres catégories (assistants, BAS, bibliothécaires). Au Mans, les conservateurs et IGE ont des missions.

Dans une majorité de cas, certaines des **nouvelles fonctions** (catalogue informatisé, documentation électronique, formation des usagers) sont intégrées aux services, comme les fonctions traditionnelles, regroupées en quelques grands ensembles.

Cependant la formation des personnels demeure à Lyon 2, à Paris 8 et à Metz une mission auprès du directeur. A Metz, au Mans et à Lille 3, le système d'information ou la gestion des projets informatiques demeurent des missions. A Metz et Lille 3, la politique de développement des collections est aussi une mission (ou plusieurs) auprès de la direction.

Il semble en fait que ces organigrammes puissent être regroupés en deux familles. Evry, Lyon 2 sont avant tout regroupés en services ou unités fonctionnelles, de contenus proches, avec peu de missions. Paris 8 compte des services assez comparables plus 5 missions, dont 4 d'appui à la direction. A Metz, au Mans et Lille 3, la répartition entre missions, services et unités fonctionnelles est un peu plus complexe.

	Evry	Lyon 2	Paris 8
Adjoint	Oui	Oui	Non
Missions	Non	1 seule mission : formation du personnel	5 missions : . formation du personnel . Communication . Statistiques, évaluation . contrat quadriennal . maintenance immobilière
Services rattachés à la direction	3 services : . Politique documentaire . Catalogue et SUDOC . Services au public		5 services : . Politique documentaire . Gestion des collections . Services aux publics . Systèmes d'information et documentation électronique . Services administratifs
Unités fonctionnelles		6 unités fonctionnelles : . Politique documentaire . Acquisitions et catalogage . Services au public . Informatique documentaire . Administration . Structuration des espaces	

	Metz	Le Mans	Lille 3
Adjoint	Oui	Oui	Oui
Missions	9 missions : . Services publics . Système d'information . Formation des personnels . Formation des usagers . 5 missions PDC	4 missions : . Gestion des projets informatique . Formation des personnels . Ressources électroniques . Coordinateur du réseau documentaire	2 missions : . Système d'information . Politique documentaire et valorisation des collections patrimoniales
Services rattachés à la direction		6 services : . Service du catalogage centralisé . Service des périodiques . Accueil et service public . Service de référence . Coordination des acquisitions . PEB	2 services : . Cellule informatique . CR du SUDOC-PS
Unités fonctionnelles	4 unités fonctionnelles : Circuit du livre (commandes, catalogage, équipement) . Périodiques . Service informatique . Administration		6 unités fonctionnelles : . Circuit du document et traitement bibliographique . Service des périodiques et périodiques électroniques . Service public . Formation des publics . Service des TIC, ressources électroniques . Action culturelle

CONCLUSION

Un mouvement de réorganisation est engagé dans les SCD.

Est il datable ? Peu de SCD proposent des repères chronologiques. Ceux-ci se situent dans la seconde moitié des années 1990 (ainsi au SCD de Paris 3 : formation professionnelle 1995, formation des usagers 1996, webmestre 1998...). Le mouvement a été noté par l'Inspection générale des bibliothèques dans le rapport 1999. Deux constats étaient faits :

- Les services centraux s'étoffent, avec des adjoints au directeur et des chargés de mission. C'est de cette équipe centrale que partent les actions coopératives et fédératives.
- Dans les SCD où plusieurs ensembles disciplinaires sont regroupés sur un même site, on identifie plusieurs types d'organisations et le "sectionnement" n'apparaît pas nécessairement comme la meilleure solution. Les services publics ou les services intérieurs (catalogage, gestion des réseaux) peuvent être des départements communs, pour des motifs de pluridisciplinarité, d'économie de moyens et de personnel.

C'est un mouvement en marche. Les nouvelles organisations évoluent. Ainsi à **Nice** la fonction d'adjoint au directeur a été supprimée pour renforcer le rôle du conseil de direction et des missions transversales. Le SCD de **Marne-la-Vallée**, qui comptait six départements, devrait en compter quatre en 2005, suivant son projet d'organigramme. Au SCD d'**Angers**, l'unité fonctionnelle est redevenue la bibliothèque. Il y a des réorganisations en gestation (par exemple à Paris 10).

Quels sont les constats principaux que l'on peut tirer de l'enquête ?

. Avec les réserves qu'appellent toujours les résultats quantitatifs d'une première enquête, **elle fait apparaître un nouveau schéma d'organisation au sein des SCD** - pour assurer la gestion des nouvelles fonctions mais aussi la gestion de services traditionnels.

Dans les SCD comportant des sections (la majorité), on a maintenant **deux organisations**. La cohésion est assurée verticalement par les sections et horizontalement par les adjoints, les missions et les services.

Quantitativement, en comparant des unités fort diverses, on peut décompter 332 responsabilités verticales, à dominante géographique (sections, bibliothèques, pôles, sites...) et plus de 560 fonctions horizontales, au sein desquelles l'enquête traduit peut-être un surdécoupage (46 adjoints, 302 missions, 219 services).

Ces deux ensembles sont-ils juxtaposés ou agrégés ? Dans des SCD fonctionnant en réseau, les modes de direction ont changé. Le rôle d'impulsion et de coordination du directeur et de l'équipe de direction est très important. L'organisation mixte semble fréquente : dans plusieurs SCD, chaque conservateur reçoit un secteur transversal, en conservant une responsabilité documentaire (section, secteur d'acquisition).

Les SCD paraissent bien avancés dans la gestion par projet. En allant au-delà, certains d'entre eux ont procédé à une **réorganisation complète**, en intégrant fonctions anciennes et fonctions nouvelles dans un ensemble de services et départements.

. On identifie un **Lego de fonctions transversales avec des dominantes**. Les SCD doivent répondre aux mêmes enjeux, intégrer d'une manière ou d'une autre les mêmes fonctions. Mais on a aussi des initiatives originales, signalées en C. 3.

. Une forte part des fonctions a un caractère personnel et évolutif. Mais cela ne doit pas occulter un constat plus important. **L'enquête montre qu'au sein des SCD fonctionne un partage des attributions entre un assez grand nombre de corps, corps des bibliothèques et autres métiers. Missions et services fonctionnent suivant une logique de compétences, sur un large champ de personnel.**

Les directeurs et chefs de sections doivent statutairement appartenir au corps scientifique des bibliothèques. Les missions et les services sont assez fréquemment confiés à d'autres corps que celui des conservateurs.

Le partage des attributions avec le personnel administratif, les IGE, les PRCE apparaît nettement au niveau des services (cf. supra B.2.3). Dès lors que le recrutement de compétences spécialisées est possible, elles sont utilisées dans les fonctions transversales.

On a déjà souligné que le nouveau corps des bibliothécaires trouve sa place dans les nouvelles fonctions. Nouveaux corps, nouveaux territoires ? Corps plus jeune, plus adaptable ? La logique des référentiels a heureusement anticipé sur ce constat.

. S'il y a gestion par projet, les **niveaux de projet sont apparemment très différents**. Il ne s'agit pas de préconiser un programme national de rationalisation des organisations et des objectifs. L'initiative doit être locale.

C'est un domaine où l'échange de pratiques entre les directeurs de SCD devrait être favorisé. Déjà l'ENSSIB a eu l'initiative d'engager, en 2003 et 2005, des sessions de formation continue sur les organisations transversales, en s'appuyant sur des directeurs pionniers¹⁷.

. Les **avis globaux** exprimés par les directeurs de SCD sur ce mouvement sont peu nombreux, mais généralement **positifs** : mobilisation des compétences, décloisonnement entre services, fin du cloisonnement entre catégories de personnel, émergence d'équipes fonctionnelles qui sont une force de proposition, nouvelle vision des activités du SCD, action reconnue par l'université, intégration documentaire... La principale réserve concerne la fragilité des nouvelles structures, missions et services.

Au total, le sentiment éprouvé en dépouillant l'enquête est celui d'un mouvement d'organisation réel, photographié un peu tôt. On trouve :

. Très fréquemment des organisations transversales pour les **fonctions nouvelles**, transversales par nature (la formation du personnel, le système d'information). Une fonction nouvelle peut agréger des fonctions disciplinaires (par exemple : service informatique + périodiques électroniques).

. Moins d'exemples où les **fonctions traditionnelles** (acquisition, traitement...) sont centralisées ou coordonnées. Ce transversal permanent semble mis en place par économie et souci de cohérence.

. Plus rarement un **projet de service global**. Il est explicité dans les réorganisations complètes. Ainsi les SCD de Paris 8 et du Mans rappellent que le cœur de la bibliothèque, c'est sa capacité d'offre de ressources et de services documentaires en réponse aux besoins d'un public. Un projet de SICD (Grenoble 2), a exprimé ces idées encore plus clairement : l'avenir du service de documentation dépend de l'ampleur et de la qualité de son interface avec le public, les nouvelles technologies vont unifier l'offre documentaire de base, l'important est désormais l'écoute du public et l'adaptation des services.

¹⁷ "Mettre en œuvre une organisation transversale en SCD", 13-15 mai 2003, stage organisé à Metz (responsable scientifique : H. COLINMAIRE, directeur du SCD de Metz).

"Modifier une organisation en SCD : organisation transversale et fonctionnelle", 29 mars-1^{er} avril 2005, stage organisé à Lyon (responsable scientifique : C. GAYRAL, directrice du SCD de Lyon 2).

Quels sont les obstacles que les SCD doivent surmonter ? Quelles sont leurs attentes ?

Aucune remarque ou proposition ne porte sur le cadre administratif. Cependant, le développement des organisations transversales est probable. Statutairement, trois hypothèses seraient envisageables :

. Le statu quo. Les tutelles tolèrent parfaitement la création de services transversaux ou de départements non prévus par le décret de 1985. Mais c'est une situation de fait.

. Une correction technique et légère du décret de 1985 pourrait être préparée, donnant l'alternative entre section et département technique pour toutes les régions. Elle ne pose que des problèmes d'harmonisation des arrêtés et circulaires. Répond-elle à tous les problèmes ?

. Toucher au décret pourrait entraîner aussi bien des modifications fortes. Au-delà de la définition des organes fonctionnels, c'est la définition même de l'organisation documentaire au niveau de l'université qui pourrait être mise en cause.

On sait que l'abandon de la distinction entre bibliothèque intégrée et associée a été proposée par des présidents d'université – proposition surprenante si elle aboutit à ignorer la différence entre les bibliothèques placées sous l'autorité directe de l'exécutif de l'université et les bibliothèques (généralement de recherche) dont la politique est définie de manière autonome par des laboratoires.

En ce qui concerne le cadre administratif des SCD, il semble n'y avoir aucune urgence à réglementer ou déréglementer. Il paraît opportun d'examiner l'évolution des organisations, de favoriser la formation aux nouvelles organisations et l'échange de pratiques.

Pour la bibliothéconomie universitaire, on est passé des règlements ministériels du 19^{ème} siècle aux instructions de 1962, puis aux recommandations de 1988. Pour la définition des organes fonctionnels, une méthode plausible serait de passer à terme aux recommandations. La réflexion devrait préalablement être nourrie par une concertation entre Direction de l'enseignement supérieur, présidents d'universités et directeurs de bibliothèques universitaires.

Le contenu de telles recommandations pourrait avoir un champ plus large : à la fois les cadres d'organisation fonctionnelle des SCD et les objectifs pratiques du service de documentation. Dès 1970, en Allemagne, des recommandations avaient proposé le regroupement des petites bibliothèques, la coordination des achats, le regroupement des personnels documentaires. Cela reste en France des thèmes d'actualité.

Les **obstacles** cités par les directeurs de SCD (Question D. 3), sont de quatre types. On les présente dans l'ordre de fréquence :

. Les **compétences**. Il faut trouver le profil de personnel, trouver un chef de projet, intégrer un ingénieur de recherche. On a vu que, dans certains SCD, il y a trop de dossiers sur trop peu de têtes. Les profils service public, services techniques sont inégalement faciles à trouver chez les conservateurs. POPPEE a déjà traduit ces recherches de compétences.

. **L'adhésion des personnels** au changement. Mais ce n'est pas un problème général. Il peut se limiter à quelques catégories de personnels qui ont du mal à sortir de leur unité documentaire et d'une logique de site. Le directeur doit provoquer la réflexion, faire intégrer l'idée d'une bibliothèque centrale au service d'un réseau, faire intégrer une démarche de projet, changer les habitudes de travail.

. **Les régimes indemnитaires**, notamment des bibliothécaires et BAS¹⁸. Plusieurs directeurs proposent une meilleure prise en compte des responsabilités transversales dans l'attribution des indemnités.

. **Les locaux**, soit espaces insuffisants, soit trop cloisonnés, à aménager. Cela peut conduire à maintenir des missions, parfois sur des sites distants, faute de pouvoir loger matériellement un service de bonne taille.

En fait, dans l'ordre, il faut persuader de l'intérêt de l'organisation, trouver les profils de responsables, créer une équipe minimale, aménager des locaux, suivre et évaluer le fonctionnement du service, le restructurer...

Sur ces bases, on devine la nature des **attentes exprimées** (Questions D. 5, D. 7).

. Le premier des voeux, le plus fréquent, concerne la **consolidation des effectifs**, nécessaire pour transformer des missions en services.

Les demandes portent principalement sur des personnels de catégorie A, conservateurs ou bibliothécaires à mettre aux points stratégiques¹⁹, des IGE pour l'informatique. La charge de la formation des usagers est souvent évoquée.

Un fort sous-ensemble de ces voeux concerne les conditions d'exercice de la direction : pouvoir distinguer direction du SCD et responsabilité d'une bibliothèque, disposer d'un véritable responsable administratif, avoir un poste d'adjoint.

. Puis est évoqué le problème de la **reconnaissance des compétences et de l'investissement** dans une gestion de projet - qui s'appuie sur les compétences et non les grades et statuts.

Ce problème des compétences, distinctes du niveau statutaire ou hiérarchique, est particulièrement sensible dans les petites équipes. Mais plusieurs directeurs s'interrogent sur la prise en compte des nouvelles missions dans les carrières des conservateurs eux-mêmes, sur l'équivalence souhaitable entre responsabilité d'un service transversal et responsabilité d'une section.

Certes le personnel trouve un avantage à travailler sur des projets innovants, mais il est difficile de mobiliser longtemps sans rétribution. Les directeurs de bibliothèques souhaitent reconnaître la prise de responsabilité de divers types de personnels. La solution proposée est la prise en compte des responsabilités centrales et transversales,

- . pour la modulation indemnitaire,
- . pour la notation, l'avancement d'échelon et de grade, les promotions au choix.

On peut débattre des priorités, modulation indemnitaire ou avancement. Les nouvelles responsabilités semblant fréquemment lourdes et temporaires, le problème de la modulation indemnitaire semble se poser en premier lieu.

¹⁸ Un autre cas à examiner est celui des personnels administratifs responsables de services administratifs à fort effectif ou d'une division des affaires générales. Il n'est pas sûr que la présente enquête ait abouti à un tableau complet sur ce point : 57 services administratifs sur 219 services identifiés, mais seulement 12 avec un effectif de 4 agents ou plus ? (cf. p. 16 et 28).

¹⁹ Il n'est pas sûr que tous les directeurs de SCD aient une doctrine commune sur l'emploi des différents corps. Il semble du moins qu'il y ait deux dénominateurs communs : d'un côté, en l'état des effectifs, le souci d'utiliser la qualification croissante des personnels de catégorie B et C et de reconnaître leur prise de responsabilité ; de l'autre, un lien entre réorganisation et disponibilité de nouveaux personnels de catégorie A (nouveaux postes, mais aussi parfois nouvelles compétences sur des postes existants).

La **modulation des indemnités** a donc été fréquemment évoquée, comme un point à améliorer. Que peut-on faire ? Examinons sous cet angle les deux corps de personnels de bibliothèques auxquels est confié un grand nombre de missions ou services : les bibliothécaires et les BAS.

En principe, la modulation des indemnités est possible. Les principales primes ont été réformées en ce sens en 2002. Les membres de ces deux corps sont éligibles à des indemnités fortement modulables (IAT et IFTS sont modulables de 1 à 8).

En revanche, les niveaux de responsabilités confiés ne sont pas toujours facilement identifiables. Il n'y a pas de cadre de référence pour une pratique commune aux bibliothèques, cadre qui gagnerait à être visible et clair pour les universités.

Dans le cadre actuel, de gestion déconcentrée des enveloppes indemnitàires, ne serait il pas souhaitable :

- . d'afficher systématiquement dans les organigrammes présentés à l'université les nouvelles fonctions, centrales et transversales, reconnaissance officielle de l'usage des compétences de ces corps,

- . de lancer une réflexion commune aux SCD sur la modulation des indemnités par référence aux responsabilités confiées (modulation à la fois fonctionnelle et individuelle, primes concernées, fourchette, critères et mode d'évaluation... ?). Un seul corps, celui des conservateurs dispose d'un modèle historique et commun de répartition, avec des seuils de référence bien marqués (directeur, chef de section, conservateur). Cette réflexion, susceptible de faciliter les arbitrages locaux, pourrait venir des bibliothèques elles-mêmes via l'ADBU. Une démarche de même type pourrait s'appliquer aux autres corps cités.

Ce type d'étude conduira probablement à poser la question des marges de manœuvre disponibles. Mais ces démarches paraissent cohérentes tant avec la remise en ordre des systèmes indemnitàires (qui prévoit la création d'une indemnité de fonction et de résultat (IFR), qu'avec la LOLF.

. D'autres vœux, plus ponctuels, concernent :

- . la formation du personnel de catégorie A (compétences de gestion, nouveaux profils, formation à l'évaluation, aux nouvelles organisations),
- . la prise en charge des frais de missions pour les formations, la compensation des formations post recrutement,
- . des projets spécifiques au SCD qui répond à l'enquête. Dans l'ordre de fréquence sont évoqués la communication et les enquêtes de satisfaction, la centralisation du circuit des documents ou du catalogage, la formation des utilisateurs, l'organisation des ressources électroniques, l'animation culturelle...

Pour l'évaluation et la gestion des personnels, un certain nombre d'informations pratiques sont apportés par cette enquête. On les résumera en quelques lignes.

Les réponses reçues ont permis de dresser des tableaux de responsabilités, diverses et largement réparties, avec des fonctions très fréquentes ou originales, des cumuls de fonctions à prendre en compte.

Ces tableaux sont cohérents avec les fiches du référentiel DPMA pour les métiers des bibliothèques : directeur de bibliothèque, directeur de département, responsable documentaire, expert, chargé de mission. Les dernières rubriques étaient très nécessaires.

Pour l'évaluation des nouvelles responsabilités, il sera utile qu'elles soient bien situées dans l'**organigramme** du SCD. Il serait donc souhaitable que les SCD fassent connaître leurs organigrammes et appliquent un vocabulaire normé, définissant missions, services, départements, pour mettre fin à l'aléatoire des dénominations.

L'évaluation devrait prévoir un **calcul en ETP** du temps consacré aux missions et de l'effectif des services. On a vu que le poids des missions et services est très variable.

Il faut souligner que les missions sont assurées par différents types de personnel, que les services peuvent être dirigés par d'autres que des conservateurs. On a noté par ailleurs que plus l'organisation est restructurée, plus le nombre de corps concernés se resserre : conservateurs, administratifs de rang A, IGE.

La reconnaissance des compétences et de l'investissement concerne donc plusieurs corps, alors que la réflexion sur la prise de responsabilité et la modulation des indemnités a jusqu'ici concerné essentiellement le personnel scientifique des bibliothèques.

De même, on peut considérer, au vu des titulaires des missions et services (bibliothécaires et BAS notamment), qu'il sera utile de prévoir des **profils d'emplois** au delà du corps des conservateurs.