

Inspection générale des bibliothèques

Les fusions d'universités et la documentation

Rapport à

madame le ministre de l'éducation nationale,
de l'enseignement supérieur et de la recherche



LISTE DES DESTINATAIRES

MADAME LA MINISTRE DE L'EDUCATION NATIONALE, DE L'ENSEIGNEMENT
SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE

MONSIEUR LE SECRETAIRE D'ETAT A L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET A LA
RECHERCHE

CABINET

- MONSIEUR BERTRAND GAUME, directeur du cabinet
- MONSIEUR CHRISTOPHE STRASSEL, directeur-adjoint du cabinet
- MONSIEUR JEAN-PAUL DE GAUDEMAR, conseiller spécial

ENVOIS ULTÉRIEURS PROPOSÉS

- Monsieur le chef de service de l'IGAENR
- Madame la directrice générale pour l'enseignement supérieur et l'insertion professionnelle
- Monsieur le directeur général pour la recherche et de l'innovation
- Monsieur le secrétaire général du ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche
- Madame la directrice générale des ressources humaines
- Monsieur le chef du service de la coordination des stratégies de l'enseignement supérieur et de la recherche
- Monsieur le chef du département de l'information scientifique et technique et du réseau documentaire
- Madame la médiatrice de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche

- Monsieur le président du Haut-Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (HCERES)
- Monsieur le président de la conférence des présidents d'universités (CPU)
- Monsieur le président de la conférence des grandes écoles (CGE)

- Monsieur le président de l'Université d'Aix-Marseille
- Monsieur le président de l'Université de Bordeaux
- Monsieur le président de l'Université d'Auvergne Clermont-Ferrand 1

- Monsieur le président de l'Université Blaise-Pascal Clermont-Ferrand 2
- Monsieur le président de l'Université Joseph Fourier Grenoble 1
- Monsieur le président de l'Université Pierre Mendès-France Grenoble 2
- Madame la présidente de l'Université Stendhal Grenoble 3
- Monsieur le président de l'Institut national polytechnique de Grenoble
- Monsieur le président de l'Université de sciences et de technologie Lille 1
- Monsieur le président de l'Université de droit et santé Lille 2
- Madame la présidente de l'Université Lille 3 Charles de Gaulle
- Monsieur le président de l'Université de Lorraine
- Monsieur le président de l'Université de Montpellier
- Madame la présidente de l'Université Paul-Valéry Montpellier 3
- Monsieur le président de l'Université Paris Est Créteil
- Monsieur le président de l'Université Paris Est Marne-la-Vallée
- Monsieur le président de l'Université de Strasbourg

**MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE,
DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE**

Inspection générale des bibliothèques

Les fusions d'universités et la documentation

Mai 2015

Rapport coordonné par Pierre CARBONE
Avec le concours de Dominique AROT, Joëlle CLAUD, Jean-Luc GAUTIER- GENTÈS,
Hélène RICHARD, Yves ALIX, Thierry GROGNET, Benoît LECOQ et Charles MICOL
Inspecteurs généraux des bibliothèques

SOMMAIRE

Introduction	- 1 -
1. La situation documentaire avant les fusions d'universités.....	- 3 -
1.1. Rappel concernant les bibliothèques interuniversitaires	- 3 -
1.2. Les associations ou regroupements entre universités avant la fusion à Aix-Marseille, Bordeaux, en Lorraine et à Strasbourg.....	- 3 -
2. Préparation de la fusion : méthode et calendrier	- 8 -
2.1. Des groupes de travail	- 8 -
2.2. Projet de service ou processus administratif ?	- 9 -
3. Statut de la documentation et place dans l'organigramme	- 11 -
3.1. Deux modèles : <i>service commun de la documentation et direction de la documentation</i> - 11 -	
3.1.1. Deux universités sur quatre n'ont pas opté pour un service commun de la documentation.....	- 11 -
3.1.2. Avantages comparés des deux modèles : apparence et réalité	- 12 -
3.2. La latitude effective des quatre structures documentaires.....	- 13 -
3.2.1. Les missions des deux directions de la documentation sont, pour le moment, implicites	- 13 -
3.2.2. L'articulation de la documentation aux instances décisionnelles politiques.....	- 14 -
3.3. Conclusion et recommandations	- 15 -
4. L'organisation et les personnels.....	- 16 -
4.1. Les organigrammes	- 16 -
4.2. Une rationalisation du travail interne ?	- 17 -
4.3. Le comité de direction.....	- 18 -
4.4. L'évolution des emplois et des compétences après la fusion.....	- 19 -
4.5. L'harmonisation du régime de travail et de congés	- 20 -
4.6. Le sentiment d'appartenance à la nouvelle structure	- 20 -
5. Les services aux publics	- 22 -
5.1. Harmonisation des horaires d'ouverture	- 22 -
5.2. Visibilité des bibliothèques	- 23 -

5.3.	Règlementation et tarification	- 23 -
5.4.	L'accès à la documentation électronique	- 24 -
5.5.	Circulation et restitution des documents	- 24 -
5.6.	Les services nouveaux rendus possibles par les fusions	- 25 -
6.	La politique documentaire, les ressources électroniques et la conservation.....	- 26 -
6.1.	Une politique documentaire unifiée	- 26 -
6.2.	Crédits documentaires et gestion des acquisitions	- 26 -
6.3.	Les autres bibliothèques au sein de l'université.....	- 27 -
6.4.	Développements documentaires spécifiques.....	- 28 -
6.4.1.	<i>Patrimoine.....</i>	- 28 -
6.4.2.	<i>Bibliothèque patrimoniale numérique.....</i>	- 28 -
6.4.3.	<i>Archives ouvertes.....</i>	- 29 -
6.4.4.	<i>Politique de conservation.....</i>	- 29 -
6.4.5.	<i>Vers une politique de site ?</i>	- 29 -
7.	Système de gestion documentaire et portail unique, un atout en cas de fusion... -	31 -
8.	L'immobilier documentaire : vers une rationalisation ?	- 33 -
9.	Les fusions en perspective et leurs problématiques propres	- 34 -
9.1.	Montpellier.....	- 34 -
9.2.	Grenoble	- 34 -
9.3.	Paris-Est	- 35 -
9.4.	Clermont-Ferrand	- 36 -
9.5.	Lille	- 37 -
	Conclusion.....	- 39 -
	Recommandations	- 43 -
	Annexes	47

Introduction

Depuis une dizaine d'années, les universités françaises connaissent des évolutions profondes dans leur organisation territoriale concomitante de celle des métropoles et des régions, ainsi que dans leurs relations avec les organismes nationaux de recherche. Les objectifs de ces évolutions sont d'améliorer la visibilité internationale de l'enseignement supérieur et de la recherche en France, de favoriser la réussite des étudiants et de mieux inscrire les universités dans les territoires.

Cette recomposition a connu plusieurs phases : la constitution de pôles régionaux d'enseignement supérieur et de recherche (PRES) prévus par la loi n° 2006-450 du 18 avril 2006 de programme pour la recherche, la loi n°2007-1199 du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités, le plan Campus lancé en 2008 et les programmes d'investissement d'avenir (IDEX, IDEFI, LABEX, EQUIPEX). En même temps que leur autonomie se renforçait, les universités ont été invitées grâce à ces plans d'investissement à coopérer entre elles, aussi bien à l'échelle du site universitaire que dans le cadre de programmes d'excellence en recherche et en formation au niveau national. La politique de site est désormais un des axes structurants de la stratégie de formation supérieure, de recherche et d'innovation aux plans territorial et national.

Le rôle de ces regroupements territoriaux est appelé à évoluer avec la loi n° 2013-660 du 22 juillet 2013, première loi relative à la fois à l'enseignement supérieur et à la recherche, qui ouvre plusieurs possibilités, fixées à l'article L718-3 :

1° La création d'un nouvel établissement d'enseignement supérieur par la fusion de plusieurs établissements ;

2° Le regroupement, qui peut prendre la forme :

a) De la participation à une communauté d'universités et établissements [COMUE];

b) De l'association d'établissements ou d'organismes publics ou privés concourant aux missions du service public de l'enseignement supérieur ou de la recherche à un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel.

Ces regroupements territoriaux deviennent les interlocuteurs de l'Etat pour la contractualisation, un seul contrat pluriannuel d'établissement étant conclu entre le ministre de l'enseignement supérieur et les établissements regroupés relevant de sa seule tutelle. Ces contrats de site comprennent un volet commun correspondant aux compétences partagées ou transférées et des volets spécifiques à chacun des établissements regroupés ou en voie de regroupements.

De fait, la coordination territoriale, « *organisée de manière fédérale ou confédérale* », prend des formes diverses. La fusion d'universités est un modèle qui a été mis en œuvre dans quatre

sites antérieurement à la loi de 2013, et adopté ou en voie d'adoption depuis dans cinq autres sites.

La fusion d'universités a des effets immédiats sur le réseau documentaire, car elle conduit à mettre en place une nouvelle organisation des services et a pour objectifs l'amélioration de leur performance dans la desserte d'une communauté d'utilisateurs élargie à l'ensemble du site comme l'accompagnement des axes stratégiques d'ensemble. Là où il s'agissait auparavant de développer une coopération interuniversitaire, l'enjeu est maintenant de mettre en place une nouvelle politique d'établissement à plus grande échelle, et d'intégrer cette politique dans des réseaux nationaux.

Le présent rapport a pour objet de faire un premier bilan de la situation de la documentation dans les fusions déjà réalisées, d'analyser les tendances en cours dans les fusions plus récentes ou en préparation, et d'évaluer la contribution ainsi apportée à la structuration des sites universitaires.

1. La situation documentaire avant les fusions d'universités

1.1. Rappel concernant les bibliothèques interuniversitaires

Suite à la loi d'orientation du 12 novembre 1968, plusieurs universités ont été créées en Ile-de-France et dans les métropoles régionales là où auparavant il n'en existait qu'une seule. Dans ces sites, des bibliothèques interuniversitaires (BIU) ont été créées en tant que services communs interuniversitaires.

Cette situation a ensuite évolué à la fin des années 1980 et au début des années 1990 en application des décrets n°85-694 du 4 juillet 1985 et n°91-320 et 91-321 du 27 mars 1991. Dans la plupart des sites, des services interuniversitaires de coopération documentaire ont pris le relais des BIU, mais avec des missions différentes selon les cas :

- Gestion de l'ensemble des bibliothèques universitaires à Clermont-Ferrand et Montpellier ;
- Formation de deux SICD à dominante disciplinaire à Grenoble ;
- Gestion d'une bibliothèque commune aux établissements de lettres et sciences humaines à Lyon, le SICD coexistant avec des SCD ;
- Gestion de missions communes à Bordeaux et Toulouse (le SICD de Bordeaux gérant également une bibliothèque pluridisciplinaire) ; dans ce cas le SICD coexiste avec des SCD.

Dans plusieurs sites, la BIU a été supprimée sans qu'aucune structure interuniversitaire ne prenne le relais : Aix-Marseille, Lille, Nancy, Rennes.

Strasbourg représente un cas particulier, avec la présence de la Bibliothèque nationale et universitaire (BNU), qui a joué le rôle de bibliothèque interuniversitaire de 1970 à 1992 avant que ne se constituent des SCD avec lesquels elle a coopéré et qui maintenant ont fusionné en un seul SCD.

1.2. Les associations ou regroupements entre universités avant la fusion à Aix-Marseille, Bordeaux, en Lorraine et à Strasbourg

▪ Aix-Marseille

A Aix-Marseille, le PRES constitué en 2007 avait été décidé « pré-fusionnel » des 3 universités d'Aix-Marseille. Les enseignants et surtout les chercheurs des disciplines scientifiques ont joué un rôle majeur en faveur de la fusion, car leurs disciplines et leurs laboratoires, éclatés entre les 3 universités, perdaient en efficacité et en rayonnement. La fusion a été votée en décembre 2010, pour être effective au 1^{er} janvier 2012. Le contrat quadriennal de 2008-2011 comprenait un volet interuniversitaire. Pour la documentation, il s'agissait de :

- Développer un système informatique de gestion de bibliothèque (SIGB) commun aux 3 universités (pilote par Aix-Marseille 1)
- Mutualiser la documentation électronique (pilote par Aix-Marseille 2)
- Mettre en place le dépôt numérique des thèses (pilote par Aix-Marseille 3)
- Organiser la conservation partagée des périodiques scientifiques (pilote par Aix-Marseille 3)

Chacun des SCD a piloté l'un des chantiers, avec un comité de pilotage où chacun des SCD était représenté.

D'autres chantiers communs avaient été définis pour les 4 années suivantes :

- la Bibliothèque de droit et sciences économiques en construction à Marseille (concernant 2 universités) ;
- la cartographie des collections dans les disciplines communes : sciences (pour les 3 universités) et sciences économiques et gestion (pour 2 d'entre elles) ;
- l'amélioration des services au public (espaces, mais aussi système et règles de gestion, ingénierie documentaire) ;
- la politique documentaire et patrimoniale ;
- l'action culturelle et la valorisation.

En 2011 ont été mis en place 7 groupes de travail communs aux 3 SCD (documentation électronique, fourniture de documents, collections scientifiques, bibliothèque numérique, portail documentaire et SICD, collections de sciences économiques et gestion, bibliothèque de droit et sciences économiques de Marseille).

Par ailleurs, en 2008-2009, a fonctionné un groupe de travail constitué des vice-présidents documentation et des directrices des 3 SCD, afin de prévoir l'organisation générale du SCD, en lien avec l'organisation de l'Université unifiée. Celle-ci a mis en place une analyse des emplois (ORIGAMU).

▪ **Bordeaux**

La documentation a toujours constitué un axe de coopération remarquablement consensuel à l'échelle du site universitaire de Bordeaux. A l'origine était la Bibliothèque interuniversitaire (BIU) rattachée à l'Université de Bordeaux 1 et coordonnant l'action de toutes les BU du site bordelais. En 1992-1993, ont été approuvés les statuts des Services commun de documentation des universités de Bordeaux 1, 2 et 3. L'Université de Bordeaux 4 a été créée en 1995 par partition de l'Université de Bordeaux 1. Les universités et leurs SCD ont alors fait le choix de maintenir une structure de coopération documentaire, le SICOD, en lui affectant 14 emplois. Ce SICOD a été rattaché pour sa gestion à l'Université de Bordeaux 4.

Depuis 2008, l'ancien SICOD est devenu le « Département-Doc », le D-Doc, à l'intérieur du PRES. Le PRES se fixait dans ses statuts « *d'établir des politiques*

documentaires coordonnées et d'appuyer la mutualisation de certaines ressources dans ce domaine. » Lors de sa création le D-Doc pouvait compter sur 18 emplois en équivalent ETP.

Le département a repris les missions du SICOD :

- Le fonctionnement, la maintenance et le développement du système intégré de gestion partagé par l'ensemble des partenaires
- Le centre SUDOC/PS
- L'URFIST
- La gestion et l'animation de la Bibliothèque pluridisciplinaire du Centre-Ville
- L'atelier de reliure.

Outre les axes de coopération portés par le SICOD puis le D-DOC du PRES, les collaborations entre les 3 SCD relevaient des axes suivants :

- *Réflexion commune sur :*
 - les horaires d'ouverture des bibliothèques ;
 - les opérations de rénovation / restructuration des bâtiments ;
 - les tarifs des services ;
 - la coopération entre les bibliothèques des universités et la bibliothèque municipale;
- *Mise en œuvre conjointe ou harmonisée d'actions :*
 - Signature normalisée des publications (entre Bordeaux 1 et Bordeaux 2) ;
 - Démarche qualité (Libqual : Bordeaux 1/Bordeaux 2).

Le rapport de l'IGB en 2010 définissait ainsi les axes de développement du service :

- L'informatique documentaire et le numérique
- La politique documentaire et l'amélioration de l'accès aux services
- La conservation et la valorisation du patrimoine
- Les bâtiments
- La formation documentaire des étudiants et des chercheurs
- La valorisation de la production scientifique.

Ces orientations sont à réexaminer à l'aune du périmètre de ce qui est devenu le service documentaire de l'Université de Bordeaux, qui, à la différence du PRES, n'intègre plus l'Université Michel-de-Montaigne (Bordeaux 3), Sciences-Po Bordeaux et l'INPB. L'Université de Bordeaux compte environ 50 000 étudiants, 44 bibliothèques, 4 000 places de lecture, 900 000 documents dont 270 800 documents électroniques et 170 personnels de bibliothèques.

Pour l'heure, le système d'information *Babord+* s'adresse encore à toutes les structures universitaires du site bordelais.

▪ **Lorraine**

L'Université de Lorraine (UL) est née le 1^{er} janvier 2012 de la fusion des deux universités de Nancy (Université Henri Poincaré, Nancy 1, et Université Nancy 2), de l'Université de Metz (Université Paul Verlaine) et de l'Institut national polytechnique de Lorraine (INPL). L'une des caractéristiques est que l'une des quatre universités fusionnées se trouvait dans une autre ville (Metz) que les trois autres (Nancy).

Elle a été précédée par le rapprochement des trois établissements nancéens (label « Université de Nancy » en 2001 ; Fédération Nancy-Université en 2005 ; convention commune avec le CNRS en 2006 ; volet « Politique de site » dans les contrats quadriennaux 2005-2008 ; EPCS Nancy-Université en 2007 ; signature d'un contrat unique pour 2009-2012) et le rapprochement de ceux-ci avec l'Université de Metz (dépôt d'un projet commun dans le cadre du Plan Campus, 2008 ; création du PRES de l'Université de Lorraine, 2009).

Depuis 2007, se développait également une collaboration plus informelle en direction des doctorants (formation, thèses électroniques, dans le cadre du CRED - comité régional des études doctorales - qui avait d'ores et déjà un périmètre lorrain).

Conformément à cette évolution, les trois SCD nancéens se sont donc rapprochés avant que celui de Metz ne soit associé au processus.

▪ **Strasbourg**

Jusqu'en 1992, la BNU a été la bibliothèque centrale des universités de Strasbourg.

En 1992, (décret n° 92-45 du 15 janvier 1992 portant organisation de la bibliothèque nationale et universitaire de Strasbourg), sont créés les 3 SCD des 3 universités strasbourgeoises.

Ces services ne se sont pas constitués *ex nihilo*, mais à partir de collections et de services préexistants : les sections sciences, médecine et pharmacie de la BNU et leurs collections ont été transférées au SCD de l'Université Louis Pasteur, tandis que des bibliothèques d'instituts étaient progressivement regroupées dans une gestion commune pour donner naissance à des services communs, à l'Université Robert Schuman (droit-sciences économiques) et à l'Université Marc Bloch (LSHS). Ces bibliothèques d'instituts, créées à partir de la fin du XIX^{ème} siècle dans le cadre de l'université allemande de Strasbourg sont particulièrement riches, non seulement par leurs collections d'ouvrages et de revues, mais aussi par la multiplicité de documents de différente nature (cartes, photographies, musique imprimée etc.)

De 1992 à 2006 cohabitent, à proximité de la BNU, 3 services de documentation, qui se développent chacun à sa façon et à son rythme et tentent de répondre aux besoins de sa propre communauté universitaire. Le mouvement d'incorporation s'est parfois opéré au détriment de la coopération entre établissements : chaque SCD s'est par exemple équipé d'un SIGB différent, et des collections en double se sont inévitablement constituées. A Marc Bloch et

Robert Schuman, des locaux de bibliothèque ont été construits (dont certains partagés) et des équipes se sont progressivement constituées.

Un SICD est créé en 2007 avec pour mission principale de préparer la fusion.

2. Préparation de la fusion : méthode et calendrier

2.1. Des groupes de travail

De façon générale, sur les 4 sites concernés, les universités ont mis en place des groupes de travail thématiques, selon un calendrier et des modalités diverses.

A Aix-Marseille, dès 2010, des groupes de travail se sont constitué à l'Université de Provence Aix-Marseille 1. Puis deux grands groupes de travail ont été constitués avec les 3 DGS des Universités, l'un pour les composantes, l'autre pour les services communs, chargés de réaliser un état des lieux et d'élaborer de premiers éléments prospectifs.

A Bordeaux, la documentation a fait l'objet d'un groupe fonctionnel dans un premier temps puis d'un « comité seconde vague ». Ce comité était animé par un binôme constitué d'un porteur politique, chargé de mission documentation et un porteur fonctionnel, directeur du département documentation du PRES.

Des séminaires d'interaction ont permis de mettre l'accent sur la documentation dans les groupes fonctionnels ou comités suivants : recherche, formation, système d'information, patrimoine et logistique, communication, culture.

En Lorraine, pour opérer la fusion des quatre universités, des groupes de travail thématiques ont été constitués. La documentation n'a pas fait l'objet d'un groupe de travail spécifique.

Dans deux cas, les groupes de travail au niveau des universités ont été accompagnés de groupes de travail entre SCD :

- soit dans le cadre d'un mandat clair : à **Aix-Marseille**, les SCD ont mis en place des groupes de travail thématiques (portail numérique et numérisation, bibliothèques de sciences, bibliothèques de sciences économiques, documentation électronique, prêt entre bibliothèques - PEB, SIGB). Les SCD ont avancé plus vite dans la fusion que les autres services communs ;
- soit de leur propre initiative : en **Lorraine**, les quatre SCD ont œuvré ensemble dès l'été 2010, à préparer leur réunion. Ils ont même pris de ce point de vue, par rapport au mouvement général, une certaine avance.

Strasbourg constitue un cas particulier. La fusion des 3 universités, en gestation dès le milieu des années 2000, est effective le 1er janvier 2009. La fusion des SCD l'a précédée. En effet, sur le plan documentaire un SICD, dirigé par la directrice du SCD de l'Université Louis Pasteur et rattaché à l'Université Robert Schuman, est créé le 1er janvier 2007 dans la perspective de la future fusion. Quelques rapprochements s'opèrent, comme en 2008, la désignation d'une direction unique pour la bibliothèque commune à Strasbourg 2 et Strasbourg 3, qui relevait auparavant de l'Université Marc Bloch pour le secteur des sciences humaines et sociales et de l'Université Robert Schuman pour le droit et les sciences économiques, avec deux directions et deux modes de gestion distincts.

La manière dont est préparée la fusion peut avoir des incidences à moyen et long terme. La documentation ne doit y être ni isolée comme un sujet purement technique ni englobée dans une démarche purement administrative.

Recommandation : Qu'il y ait ou non des groupes de travail spécifiques sur la documentation pour préparer la fusion, il faut veiller au pilotage politique de la documentation, articuler politique et technique, et lier la question de la fusion des services de documentation aux orientations stratégiques en matière de pédagogie et de recherche.

2.2. Projet de service ou processus administratif ?

A Aix-Marseille, la priorité a été donnée à la réorganisation administrative et financière de l'université fusionnée. Un groupe de travail spécifique à la documentation a été mis en place avec le DGS et la directrice du SCD fusionné, provenant de la même université. Une étude fonctionnelle, ORIGAMU, a été menée en interne, sans faire appel à un consultant. ORIGAMU a fixé comme échéance la stabilisation du personnel pour fin 2014. Le SCD (unifié) a anticipé et stabilisé les effectifs dès fin 2012. Le projet de service, qui n'a pas été lancé à ce moment-là, reste à faire.

A Bordeaux, en plus des réflexions menées par un groupe fonctionnel réunissant les acteurs professionnels, puis par un comité animé par un représentant « politique » et par un porteur fonctionnel (la directrice du département documentation du PRES), des séminaires impliquant les personnels ont mis l'accent sur la documentation dans les domaines suivants : recherche, formation, système d'information, patrimoine et logistique, communication et culture.

En Lorraine, à l'été 2011, soit 6 mois avant la fusion, les SCD rédigent dans le cadre de leur groupe de travail, un « *Projet stratégique de la direction de la documentation* »¹. Selon ce projet, outre les missions de base d'un SCD : accueil du public, mise à disposition de collections papier ou électronique, formation des usagers, etc., la Direction de la documentation (DD) devra développer ou initier les projets suivants :

Documentation et recherche :

- mise en place d'archives institutionnelles ;
- création d'une cellule d'appui à la publication ;
- développement de collections numériques ;
- rôle d'expertise et d'accompagnement des projets de numérisation de l'UL ;

Documentation et formation :

- offre de formations de la licence au doctorat inscrites dans les maquettes ;
- partenariat accru avec les équipes pédagogiques ;

¹ Ce document tient en une demi-page et il n'y a pas apparence qu'il ait été validé en bonne et due forme par les 4 universités puis par les instances dirigeantes de l'Université de Lorraine.

- constitution de collections numériques pour les étudiants ;
- participation au développement de l'Université de Lorraine numérique.

Le projet comprend aussi deux autres axes :

- les bibliothèques étant des lieux qui participent à l'acculturation universitaire des étudiants, la DD veillera à faire évoluer espaces documentaires et services en s'appuyant sur une étude régulière des attentes et des besoins du public ;
- optimiser les moyens humains, financiers et techniques tout en améliorant les services, grâce à une intégration progressive des entités documentaires existantes avec leur budget et leurs personnels.

A Strasbourg, après la fusion, plusieurs problèmes ont constitué de vrais obstacles pour le fonctionnement du SCD :

- un changement de direction et la difficulté à constituer une équipe de direction unie,
- une absence de culture commune, encore manifeste en 2013, et un déficit de communication,
- le peu de mobilité des agents, qui pour la plupart ont conservé leur fonctions antérieures,
- l'absence d'un outil commun (jusqu'à la fin 2014, chacun continue à travailler dans son SIGB d'origine),
- le retard pris par l'université dans la définition du *learning centre* qui aurait pu constituer un dossier fédérateur,
- la richesse d'un patrimoine documentaire très éclaté (28 bibliothèques intégrées réparties dans 25 bâtiments sur 7 campus, une quarantaine de bibliothèques associées).

La fusion est en réalité un processus qui prend du temps pour entrer effectivement dans les faits.

Par ailleurs, le site strasbourgeois se caractérise par la présence de la BNU, première bibliothèque de l'enseignement supérieur dans le domaine des sciences humaines et sociales.

C'est elle qui est chargée, selon les termes du contrat de site signé en 2013, de piloter le schéma directeur de la documentation pour le site alsacien préparé conjointement par les SCD des universités de Strasbourg et de Haute-Alsace, la bibliothèque de l'INSA et la BNU, autour d'objectifs communs.

Son rattachement à l'Université de Strasbourg est inscrit dans le décret 2010-1069 du 8 septembre 2010. Mais le décret n°2015-528 du 12 mai 2015 portant association d'établissements du site alsacien associe la BNU à l'Université de Strasbourg.

Recommandation : La fusion des services de documentation doit être guidée par un projet stratégique à l'échelle des universités en voie de regroupement, et les processus

administratifs ou techniques engagés en matière de documentation doivent avoir pour perspective l'amélioration des services rendus à la communauté universitaire.

3. Statut de la documentation et place dans l'organigramme

3.1. Deux modèles : *service commun de la documentation et direction de la documentation*

3.1.1. *Deux universités sur quatre n'ont pas opté pour un service commun de la documentation*

L'article L714-1 du Code de l'éducation dispose que « *l'organisation des bibliothèques et des centres de documentation* » fait partie des fonctions pour lesquelles « *peuvent être créés des services communs internes aux universités* ». Et les articles D714-28 à D714-40 (issus du décret n° 2011-996 du 23 août 2011 relatif aux bibliothèques et autres structures de documentation des établissements d'enseignement supérieur créées sous forme de services communs) précisent les règles applicables aux services communs de la documentation (SCD). Trois des quatre universités fusionnées (Aix-Marseille, Bordeaux, Strasbourg) ont gardé le statut d'université ; l'une d'entre elles (Lorraine), qui fusionnait quatre établissements universitaires, a opté pour le statut de grand établissement au sens de l'article L717-1 du Code de l'éducation.

Pour organiser la documentation, une forme juridique spécialement conçue, celle du SCD, est donc à la disposition des universités. La réglementation sur les SCD s'applique de droit aux trois établissements ayant le statut d'université, et pourrait s'appliquer également à l'Université de Lorraine, dont le statut particulier fixe notamment qu'elle comprend des services communs².

Or, parmi les quatre universités en question, deux, celles de Bordeaux (université de droit commun) et de Lorraine (grand établissement), ont préféré ne pas adopter cette forme pour en choisir une autre : celle d'une Direction de la documentation, à laquelle ne s'appliquent par conséquent pas les dispositions précitées.

À l'Université de Lorraine, les services communs (ou centraux) se répartissent en deux pôles : « Appui aux missions » et « Administration des ressources ». Également en charge de l'édition, la direction de la documentation (DDE) fait partie des cinq directions d'appui.

À Bordeaux, les services communs/centraux se répartissent en huit pôles dirigés par des directeurs généraux des services adjoints (DGSA) et deux directions dirigées par des directeurs. La direction de la documentation - dans laquelle ont été regroupés non seulement les anciens SCD mais le département documentation du PRES et l'URFIST - est une de ces deux directions, l'autre étant la direction des systèmes d'information. Bien que n'ayant pas ce titre, les deux directeurs sont, dans l'organigramme, au même niveau que les DGSA.

² Cf. Décret n° 2011-1169 du 22 septembre 2011 portant création de l'Université de Lorraine, article 3-III.

Dans les deux cas, les directeurs de la documentation sont, comme les autres directeurs de services communs/centraux, rattachés au directeur général des services (DGS) et participent aux réunions de direction qui ont lieu autour de celui-ci.

3.1.2. *Avantages comparés des deux modèles : apparence et réalité*

Le directeur d'un SCD est nommé par le ministre (sur proposition du président de l'université). Il est placé sous l'autorité du président de l'université. Celui-ci préside un organe propre à la documentation, le conseil documentaire. Toute bibliothèque qui ne fait pas partie du SCD est réputée lui être associée et sa vocation à y être intégrée est affirmée. Les responsables des composantes sont tenus de « *transmettre au directeur [du SCD] toute information sur les acquisitions documentaires et sur les moyens d'accès à l'information financés par le budget de l'université* ». Le directeur du SCD « *présente au conseil d'administration de l'université [...] un rapport annuel sur la politique documentaire du service* ».

Rien de tel dans le cas des directions de la documentation, à tout le moins telles que celles-ci ont été conçues à ce jour. Leur intitulé même et l'absence de distinction, dans leur cas, entre SCD et bibliothèques associées peuvent donner à penser que toutes les bibliothèques de l'université sont de droit du ressort des directions de la documentation, ce qui pourrait apparaître comme une supériorité sur un SCD. Mais cette compétence universelle reste le cas échéant implicite et elle est donc hypothétique. Autre chose est sa mise en œuvre effective.

Le statut de direction semble donc nettement moins favorable à la documentation que celui de SCD.

Toutefois, les avantages du SCD doivent être nuancés. Ils sont parfois théoriques. Il n'est pas stipulé que le directeur du SCD est placé sous l'autorité directe du président. A partir de là, tous les degrés de proximité - ou d'éloignement - par rapport à ce dernier sont possibles. En fait, sinon en droit, le supérieur hiérarchique du directeur du SCD est le plus souvent, comme dans le cas des directions de la documentation, le DGS voire même un DGSA (Strasbourg). Il est fréquent que le président de l'université ne préside pas lui-même le conseil documentaire. La participation des enseignants-chercheurs à celui-ci est variable. Dans certaines universités, la présentation par le directeur du SCD d'un rapport annuel devant le conseil d'administration est considérée comme facultative. De même l'obligation faite aux composantes de transmettre au SCD les données financières relatives à leurs bibliothèques est-elle loin d'être partout respectée.

Telle qu'elle peut être appréhendée sur les plans du statut et de la position dans l'organigramme, la place faite à la documentation devra donc se mesurer aussi à d'autres éléments :

- dans le cas d'une direction de la documentation, un texte réglementaire interne à l'établissement, équivalent de celui qui régit les SCD, précise-il ses missions, en particulier à l'égard des bibliothèques situées hors de son périmètre ?

- dans le cas d'une direction de la documentation comme dans celui d'un SCD, les directeurs font-ils partie des instances décisionnelles autres que l'équipe entourant le DGS ?

3.2. La latitude effective des quatre structures documentaires

3.2.1. *Les missions des deux directions de la documentation sont, pour le moment, implicites*

A Bordeaux comme en Lorraine, il n'a pas été élaboré, à ce jour, de texte réglementaire précisant les missions des directions de la documentation.

Il en résulte en particulier que les droits et devoirs des deux directions à l'égard des bibliothèques dites associées dans le cas d'un SCD, et les droits et devoirs de celles-ci à l'égard des directions, restent informulés.

Le sujet n'est d'ailleurs pas non plus abordé dans les missions que la direction de la documentation de l'Université de Bordeaux, à défaut de texte réglementaire, énumère sur son site :

La Direction de la documentation de l'Université de Bordeaux a pour principales missions de mettre en œuvre une politique documentaire adaptée aux besoins des différents publics (chercheurs et étudiants) et d'assurer un accueil de qualité au sein des bibliothèques du réseau. En appui à la stratégie de l'établissement, la Direction de la documentation œuvre plus particulièrement au développement d'une offre numérique et de services à distance.

La direction de la documentation :

- développe une offre documentaire adaptée aux besoins des publics chercheurs, enseignants et étudiants, notamment sous forme numérique [...],*
- met à disposition des publics des outils de recherche documentaire et d'accès aux collections [...],*
- valorise les collections patrimoniales de l'Université,*
- coordonne l'accueil des différents publics dans les bibliothèques en s'appuyant sur une démarche qualité,*
- assiste les usagers dans leurs recherches et répond à leurs questions relatives à la documentation,*
- propose une offre de services documentaires dans le domaine de la formation à l'information scientifique et technique,*
- met en œuvre le dispositif de collecte, signalement et diffusion des thèses électroniques,*

- *accompagne les projets de diffusion des publications scientifiques et des ressources pédagogiques produites par l'Université,*
- *soutient l'activité de recherche dans les domaines de la bibliométrie et de la valorisation des publications.*

3.2.2. *L'articulation de la documentation aux instances décisionnelles politiques*

▪ Les directeurs et l'équipe présidentielle

Aucun des quatre directeurs ne fait partie de l'équipe ou des équipes permanentes qui entourent le président. Il s'agit parfois d'un recul par rapport à la situation antérieure (ainsi, en Lorraine, à l'ex-Université Henri-Poincaré).

Toutefois, cette distance est à tempérer dans au moins deux cas : à Strasbourg, le directeur accède aisément au président (mais cette situation, qui tient aux personnes, est donc susceptible d'évoluer) ; à Bordeaux, les directeurs des services communs/centraux, et donc le directeur de la documentation, participent aux séances mensuelles du bureau élargi.

▪ Les directeurs dans les conseils

Seul un des directeurs sur quatre est invité à tous les conseils (Aix-Marseille). Il lui est loisible de demander l'inscription de questions à l'ordre du jour. Il présente le rapport d'activité annuel au conseil d'administration (CA). Il en est de même du plan de formation du SCD.

Deux autres directeurs sont invités aux conseils à l'exception du CA (Lorraine, Strasbourg). S'agissant de la Lorraine, deux des directeurs des quatre SCD concernés participaient aussi aux réunions du CA avant la fusion.

Un directeur n'est invité qu'à la Commission de la formation et de la vie universitaire (Bordeaux).

▪ Vice-présidents ou chargés de mission en charge de la documentation

Il sera d'autant plus opportun pour la direction de la documentation ou le SCD de disposer d'un interlocuteur pour les questions documentaires auprès de la présidence de l'université que sa distance à celle-ci et aux conseils sera marquée.

La direction de la documentation de Bordeaux et le SCD d'Aix-Marseille ont un tel interlocuteur, explicitement désigné comme tel dans l'organigramme. Il s'agit dans les deux cas non d'un vice-président mais d'un chargé de mission. A Aix-Marseille, c'est même à ce chargé de mission qu'est officiellement rattaché le SCD. Ni vice-président ni chargé de mission en charge de la documentation en Lorraine. En apparence, c'est également le cas à Strasbourg. En fait, un vice-président y suit les questions documentaires, même si elles n'apparaissent pas dans l'énoncé de ses fonctions.

3.3. Conclusion et recommandations

Il ressort des observations qui précèdent :

- 1) que, d'une manière générale, les structures documentaires ont eu tendance, à l'occasion des fusions, à s'éloigner du politique et du scientifique pour se rapprocher de l'administratif et du technique, sans que le lien avec le politique et le scientifique semble complètement rétabli par d'autres voies ; pour une part, cet éloignement est une sorte de phénomène « physique » qui doit être relié à la taille de l'université nouvelle : du fait de cette taille, des services jusque-là admis dans le cercle de la gouvernance s'en trouvent plus éloignés ; pour une autre part, il s'agit de la mise en œuvre d'une conception de la documentation, vue assurément comme utile mais ne relevant pas du noyau dur de la définition et de la conduite des politiques scientifique et pédagogique;
- 2) que s'agissant des deux directions, le choix fait de cette forme procède d'une logique légitime, et qui aurait même pu faire école, mais qui s'est arrêtée à mi-parcours, aucun texte réglementaire ne venant expliciter leurs responsabilités à l'égard de toute la documentation dans toute l'université.

Recommandations :

- *Pour organiser la documentation dans l'université, préférer un service commun de la documentation à une direction de la documentation.*
- *Dans le cas où l'option choisie est celle d'une direction de la documentation, la doter d'un texte réglementaire interne à l'établissement précisant ses missions, en particulier à l'égard des bibliothèques ne relevant pas de son autorité directe (c'est-à-dire les bibliothèques dites associées dans le cas d'un SCD).*
- *Dans les deux cas de figure, articuler de façon complémentaire la documentation au politique, au scientifique et au pédagogique :*
 - *invitation permanente du directeur à la commission de la recherche, à la commission de la formation et de la vie universitaire et au conseil académique;*
 - *invitation du directeur au moins une fois par an au conseil d'administration pour présenter un rapport sur la politique documentaire, ainsi que c'est réglementairement prévu dans le cas d'un SCD;*
 - *désignation explicite, auprès du président, d'un interlocuteur pour la documentation (vice-président ou chargé de mission).*

4. L'organisation et les personnels

4.1. Les organigrammes

Si l'on observe pour les quatre universités le développement de fonctions transversales, l'équilibre entre fonctions verticales (responsabilité de site ou de bibliothèque de campus) et horizontales (fonctions transversales) est différent dans chaque cas.

Dans le cas d'*Aix-Marseille*, ont été créés cinq départements documentaires correspondant aux cinq composantes de l'Université (Droit, Economie et gestion, Lettres et sciences humaines, Santé, Sciences et techniques) qui regroupent les 20 BU. Il n'y a pas de changement pour celles-ci, car elles restent sur place. Il n'y a pas de centralisation du fonctionnement mais une rationalisation progressive pour la politique documentaire et les commandes, le désherbage.... La direction de la BU est installée à Marseille, avec l'administration (RH et finances) et les services transverses. Seul le département de l'ingénierie documentaire est partagé entre Aix et Marseille. Avec son organisation par secteurs documentaires, le SCD se plie mal à la logique de campus qui prévaut pour l'organisation administrative et financière de l'université et la gestion de proximité. Seule la santé regroupée sur un seul campus se trouve à l'aise dans cette organisation.

A Bordeaux, le nouvel organigramme a été mis en place en janvier 2015. En 2014, une organisation aussi proche que possible de l'existant en 2013 a été maintenue afin de ne pas trop perturber le fonctionnement de la Direction. Un renforcement des fonctions transversales est à l'étude pour 2015-2016.

En Lorraine, l'administration est assurée auprès de la directrice par une cellule dite d'ingénierie administrative et financière, qui comprend sept agents. L'organisation des services combine verticalité et horizontalité, responsabilité des sites et missions transversales. Il en découle un organigramme qui est à la fois hiérarchique et fonctionnel.

Les sites ou ensemble de sites, chacun dirigé par un responsable, sont les suivants : Bibliothèques de santé ; Bibliothèque de gestion ; Bibliothèque de sciences et techniques ; Bibliothèque de droit et sciences économiques ; Bibliothèque de lettres et sciences humaines ; Bibliothèques d'ÉSPÉ (ex-IUFM) ; Bibliothèques d'IUT ; Bibliothèques d'ingénieurs ; Bibliothèques de Metz et Moselle.

Les missions transversales sont au nombre de dix : Formation des usagers ; Services aux publics ; Formation des personnels ; Aide au pilotage ; Politique documentaire ; Communication (interne et externe) ; Bâtiments et développement durable (entretien, travaux, sécurité, etc.) ; Animation culturelle ; Ressources humaines ; Bibliothèques associées.

La Bibliothèque numérique, bien qu'elle figure sur l'organigramme des sites, constitue bien un service aux fonctions transversales.

Cette double organisation semble bien fonctionner. Certains agents ont à la fois la responsabilité d'un site ou ensemble de sites et d'une mission transversale. D'autres ne sont en charge que d'un site ou ensemble de sites, ou d'une mission transversale.

A Strasbourg, en septembre 2009, les quatre bibliothèques de l'IUFM sont intégrées au SCD. La même année, le regroupement de la gestion des ressources électroniques des trois SCD constitue une première étape de mutualisation documentaire. De mars 2010 à septembre 2011, une société de consultants accompagne l'université dans l'évolution organisationnelle du SCD et aide à la définition d'objectifs stratégiques et opérationnels.

Le nouvel organigramme est effectif en septembre 2011. Il est structuré autour de :

- 3 départements thématiques, auxquelles sont rattachées les bibliothèques :
 - Lettres et sciences humaines (dont les bibliothèques de l'ancien IUFM) (11 bibliothèques),
 - Droit, économie, gestion et sciences politiques (7 bibliothèques),
 - Sciences, techniques et santé (10 bibliothèques).
- 2 départements transversaux : Collections et Services aux publics ;
- 2 départements support : Affaires générales et pilotage et Système d'information documentaire ;
- 2 missions : Communication et Bâtiments.

Cet organigramme a le mérite d'être simple, lisible et constitue un bon équilibre entre les fonctions verticales et les fonctions transversales. Il permet à la directrice de s'appuyer sur un nombre optimal de collaborateurs directs.

Le directeur et un directeur adjoint sont chargés du pilotage du SCD, de la mise en œuvre de sa stratégie, de la négociation des moyens.

Dans le cas de la documentation, c'est bien le développement de fonctions transversales qui permet de progresser dans la fusion.

4.2. Une rationalisation du travail interne ?

A Aix-Marseille, la rationalisation est entrée dans les faits pour les procédures administratives (avec dématérialisation). Elle est en cours et menée de façon progressive pour le travail interne. En effet, si la fusion est réalisée administrativement, les évolutions en terme d'organisation et de rationalisation ne sont qu'ébauchées. C'est une procédure de longue haleine.

A Bordeaux, il en est de même pour les services administratifs de la Direction de la documentation, mais les procédures de l'établissement ont mis du temps à se mettre en place. Une réflexion est en cours pour mener un diagnostic des tâches effectuées par les personnels de la Direction de la documentation, prenant en compte l'ensemble des aspects métier.

En Lorraine, cette rationalisation est en cours pour les procédures d'acquisition, un des objectifs étant le « *développement d'une politique d'acquisition thématique spécialisée* ».

Cette action s'appuie sur des *bibliothécaires acquéreurs référents disciplinaires* dans chaque section documentaire (cible 2017) et sur *la structuration de la politique documentaire d'acquisition en pôles disciplinaires*, ce qui implique l'engagement de l'ensemble des acquéreurs sur des périmètres élargis et passe par le développement d'actions de formation spécifiques. Pour effectuer les acquisitions, des pôles thématiques doivent être constitués, au sein desquels les agents, hautement qualifiés pour chaque ensemble disciplinaire placé sous leur responsabilité, opéreront au profit de tous les sites éventuellement concernés. Cela demande un important travail (recensement des pratiques, diagnostic, rédaction de procédures, diffusion de l'information, formation des personnels, etc.).

A Strasbourg, la mission d'inspection récente (2013) a constaté peu d'évolution dans l'organisation du travail interne. Chaque bibliothèque reste globalement maîtresse de sa politique documentaire. Il n'y a pas de circuit centralisé pour le circuit du document (c'est une des recommandations du rapport). Toutefois, la gestion des périodiques a été centralisée à compter de 2013, à la veille d'un nouveau marché.

De façon générale, l'évolution de l'organisation du travail interne constitue une deuxième étape de la fusion qui est au mieux esquissée et à envisager sur le moyen terme.

Recommandation : *Avec le développement de fonctions transversales à la suite de la fusion, engager une deuxième étape de consolidation de cette fusion en menant une démarche d'optimisation de l'organisation du travail interne.*

4.3. Le comité de direction

Il existe dans chaque cas, et se réunit régulièrement. Sa composition varie selon les universités.

A Aix-Marseille, il réunit tous les 15 jours le directeur, le directeur adjoint, le responsable administratif, les adjoints de direction, les responsables de fonctions transverses et les chefs de départements (soit 12 personnes).

A Bordeaux, l'équipe de direction est structurée à deux niveaux : le CODIR, constitué des responsables de sites disciplinaires, des services transversaux, du responsable du service de coopération et du responsable administratif et financier, soit 6 membres (+ le directeur), qui se réunit 1 fois par semaine ; le CODIREL (CODIR élargi) réunit 1 fois par mois les membres du CODIR et les responsables des différentes bibliothèques (18 personnes).

En Lorraine, responsables de sites et responsables de missions forment, aux côtés de la directrice et de ses deux adjointes, l'équipe de direction, qui se réunit tous les 15 jours, une fois sur quatre à Metz.

A Strasbourg, un comité de direction (CODIR), mis en place en 2011, a fonctionné sur un rythme hebdomadaire régulier, à l'exception d'une période d'intérim de direction en 2012. Composé de la directrice, de la directrice adjointe, des directeurs de département et de la chargée de mission à la communication, soit 10 personnes, il devait être l'organe décisionnel du SCD. Chaque réunion du CODIR fait l'objet d'un relevé de décisions, diffusé sur l'intranet

du SCD. Il a pour mission d'informer les responsables de services et de bibliothèques. Dans les faits, ce n'est pas actuellement une instance décisionnelle. En outre, sa périodicité trop fréquente est trop lourde à gérer.

Une des questions qui peut se poser est ***l'évolution des cadres entre les anciennes structures et la nouvelle après fusion*** : des directeurs ne le sont plus, des responsables de département peuvent ne plus l'être, les responsabilités peuvent changer pour l'ensemble des cadres. Il faut en particulier porter de l'attention à l'évolution de poste des anciens directeurs, sans pour autant diluer les responsabilités du nouveau directeur. S'il s'agit de redéfinir les compétences en portant toute l'attention méritée au facteur humain, l'organigramme ne peut être relativement durable que s'il est commandé par une logique fonctionnelle.

Recommandation : Lors de la fusion, anticiper et accompagner l'évolution des cadres vers de nouvelles fonctions.

4.4. L'évolution des emplois et des compétences après la fusion

De façon générale, la fusion a eu peu d'effet sur la structure des emplois.

A Aix-Marseille, la fonction administrative a été la plus concernée. Les BU ont été peu touchées, mais les missions transversales ont été mieux définies. Dès la fusion, il y a eu des mouvements internes, puis (en 2013) des recrutements directs. Le SCD a vu 3 de ses postes intégrés à la Direction opérationnelle des systèmes d'information - DOSI (les BU s'adressent au support DOSI de leur campus) et un conservateur général partir au service culturel de l'université³.

A Bordeaux, on ne note pas d'évolution significative. Le tableau des emplois a été maintenu avec des rééquilibrages en interne.

En Lorraine, la mobilité interne a été facilitée par la fusion : 26 agents ont été concernés, majoritairement à leur demande. Il s'agit d'une part de rapprochements géographiques (mobilité entre Nancy et Metz) et d'autre part de changements d'activité ou d'évolutions de postes.

Parallèlement, un groupe de travail Métiers a été constitué en 2013, sous la responsabilité de la mission Formation des personnels, afin d'anticiper et d'accompagner l'évolution des métiers, en en tirant les conséquences en matière de formation des personnels. Cette démarche de la DDE s'inscrit dans la politique de GPEC mise en œuvre dans toute l'UL. Des fiches métiers, au nombre de 39, ont été rédigées. Il était prévu d'y ajouter un Dictionnaire des compétences. S'agissant de la formation des personnels, à un plan pluriannuel, ont été préférés, pour le moment, des plans annuels, intégrant notamment en 2013 la formation des acquéreurs dans le cadre de la mise en place de pôles thématiques transversaux pour les acquisitions aux différents sites concernés, en 2014 la formation des personnels au SIGB commun. Pour 2015, étaient envisagées des formations à destination des personnels d'accueil, afin d'harmoniser les pratiques.

³ Son support a été remplacé par 1 B et 2 C.

A Strasbourg, les évolutions dans la structure des emplois se limitent à la transformation de 2 postes de catégorie C en un poste de catégorie A, chargé de la communication, considéré comme stratégique. La mobilité interne a concerné 31 agents en 4 ans sur un effectif total de 142 titulaires (soit plus d'1/5^e).

A défaut d'évolutions majeures, les fusions ont permis des ajustements. Des analyses fonctionnelles (ORIGAMU à Aix-Marseille, groupe de travail Métiers en Lorraine) devraient avoir des effets à plus long terme.

Recommandation : Une des démarches à engager très tôt consiste à analyser les emplois et à redéfinir les fonctions et les métiers dans le cadre nouveau, à identifier et développer les fonctions transversales (telles le numérique, les archives ouvertes, la bibliométrie...) nécessitant des compétences de haut niveau regroupées à l'échelon central.

4.5. L'harmonisation du régime de travail et de congés

A Aix-Marseille l'harmonisation a été mise en œuvre au niveau de l'université, et les spécificités du SCD ont été reconnues (amplitudes horaires, ouverture le samedi après-midi, nécessité de compter les congés en heures,...).

A Bordeaux, l'harmonisation du régime horaire et de congés est effective depuis le 1er septembre 2013 et s'appuie sur une note de cadrage à l'échelle de l'établissement. L'adaptation du nouveau régime horaire unique a fait l'objet de dispositions spécifiques pour chaque bibliothèque. La gestion des congés s'est notablement améliorée suite aux négociations sociales d'harmonisation.

En Lorraine, l'université a souhaité très rapidement harmoniser le temps de travail et le régime des congés. Un règlement de gestion du temps de travail a été voté au CA du 11 juin 2013. Un système de badgeuse a été introduit dans les composantes qui n'en disposaient pas précédemment. Les agents peuvent choisir leur temps de travail parmi 3 régimes qui conditionnent à la fois le temps de travail et le régime des congés : 36h40 / 45 jours ; 37h30 / 50 jours ; 38h10 / 53 jours. Les agents relevant de la DDE bénéficient d'un régime spécifique, sans plages fixes, ce qui permet une souplesse d'emploi du temps correspondant aux besoins du service public en bibliothèque.

A Strasbourg, il y a eu harmonisation, à l'issue de négociations menées au sein des instances universitaires au cours de l'année 2009. Le régime horaire est de 1 607h annuelles (37h30 hebdomadaires et 51,5 jours de congés annuels).

De façon générale, l'harmonisation du régime de travail et de congés a été faite en prenant en compte les spécificités liées à l'amplitude d'ouverture des bibliothèques. Les universités fusionnées veillent à mener un dialogue social, qui est l'une des conditions de la conduite du changement.

4.6. Le sentiment d'appartenance à la nouvelle structure

A Aix-Marseille, ce qui a renforcé le sentiment d'appartenance tient en premier lieu aux dispositifs mis en place par l'université (la nouvelle organisation – ORIGAMU -, la

communication interne, la charte graphique, les visites du Président, le Noël du personnel..). Plus spécifiquement au niveau du SCD, les éléments fédérateurs sont multiples : le SIGB, le site web 2.0, un logo déclinant celui de l'AMU, l'Intranet, une lettre d'information publiée tous les 2 mois, des listes de diffusions différenciées, des formulaires communs, des groupes de travail ou des commissions transverses (communication par exemple), une journée des personnels, un plan de formation commun, un vade-mecum du nouvel arrivant, des formations au management. L'apport d'un consultant extérieur aurait toutefois été utile. Par ailleurs, le SCD (sauf les services administratifs) est resté « avec le SCD », ce qui est regrettable alors qu'il est nécessaire de développer plus le sentiment d'appartenance à la nouvelle université.

A Bordeaux, un groupe de travail « Communication interne » a été mis en œuvre en 2014 pour traiter des questions suivantes : adaptation nécessaire des listes de diffusion, élaboration d'une newsletter, organisation d'une assemblée métier. En 2015, ce groupe de travail devient une mission rattachée à la direction.

En Lorraine la communication, interne et externe, fait l'objet d'une des missions transversales placées auprès de la direction. Les efforts manifestes déployés en matière de communication interne ont pour but non seulement de faire circuler l'information entre les personnels mais d'unifier la DDE en développant une identité et une culture communes. Ont ainsi été mis en œuvre, classiquement, un outil périodique, à savoir un *Bulletin des personnels de la DirDoc* trimestriel, et un autre plus réactif, un wiki. Mais en outre, des visites des BU ont été très opportunément proposées aux agents, et un trombinoscope réalisé. Enfin, des réunions de tout le personnel sont organisées deux fois par an. Par ailleurs, un « *guide du nouvel arrivant* » a été rédigé; et sont envisagés des « *stages d'immersion* » (version amplifiée des visites : séjour de deux à cinq jours des agents concernés dans une BU de la DDE autre que la leur).

A Strasbourg, se tiennent 2 réunions plénières par an. Des listes de diffusion ont été ouvertes : une générale, des listes ciblées. Une lettre d'information BIBUS paraît depuis avril 2012. Le rapport d'inspection de 2013 met l'accent sur le déficit en matière de communication et le manque de lien entre les équipes.

On constate donc qu'au-delà des outils de communication plus ou moins performants, un travail est nécessaire sur le moyen terme pour développer le sentiment d'appartenance à la nouvelle université.

Recommandation : Encourager les échanges sur les pratiques et le brassage au sein du service documentaire fusionné et avec les autres services de la nouvelle université pour développer une culture commune et renforcer le sentiment d'appartenance.

5. Les services aux publics

Les stratégies de projet et d'organisation des établissements sont des dispositifs nouveaux, propres à produire, de manière mieux coordonnée, une plus grande qualité de services, qu'il s'agisse de l'offre d'espaces et de documents *in situ* ou de la documentation et des outils proposés en ligne. D'une manière générale, chaque fusion s'est fixé des objectifs de simplification des procédures et de lisibilité des services offerts à la communauté universitaire. Dans tous les cas, il convient de prendre en compte les étapes à franchir, en particulier l'adoption de nouveaux textes de référence par les différentes instances de l'université.

Dans la mesure où les fusions d'établissements sont récentes, il est normal que leurs projets n'aient pas tous connu, dans la plupart des cas, une réalisation entièrement aboutie.

Au moins deux sites (Strasbourg et Lorraine) ont procédé à une évaluation de leurs services à partir d'une enquête LibQUAL+ pour conforter leur stratégie d'offre.

5.1. Harmonisation des horaires d'ouverture

Si, globalement, les bibliothèques universitaires ont fait progresser leurs horaires d'ouverture hebdomadaire au cours des vingt dernières années (en moyenne 15 heures d'augmentation et encore beaucoup plus dans le secteur de la santé), les processus de fusion devraient être de nature à rendre les horaires plus généreux et plus lisibles en favorisant l'harmonisation des pratiques et la mutualisation des moyens humains.

L'examen des situations connues montrent qu'il s'agit de processus longs qui nécessitent, pour atteindre des objectifs partagés, une concertation attentive à chacun des partenaires concernés, d'autant plus qu'elle n'implique pas uniquement les personnels des bibliothèques, mais aussi les services chargés de la logistique, de la sécurité, de l'informatique ou de la restauration (CROUS). L'environnement des campus, leur implantation (centre-ville ou périphérie), l'offre de transports, constituent également des facteurs déterminants.

Comme l'indiquent les responsables du site lorrain, les plages d'ouverture doivent être adaptées aux temps et aux lieux, en tenant compte des coûts induits. **A Aix-Marseille et Bordeaux**, la première étape a consisté à envisager ouvertures et fermetures de manière coordonnée sur la base d'un calendrier annualisé. **A Strasbourg**, un effort a été fait, à la faveur de la fusion, sur l'extension des horaires avec quatre bibliothèques labellisées NOCTAMBU. **A l'Université de Lorraine**, la réflexion porte davantage sur la pertinence des horaires en fonction des disciplines et des lieux que sur leur seule amplitude.

Quelques recommandations s'imposent dans ce domaine :

- Envisager de manière concertée très en amont de la fusion la question de l'harmonisation des horaires d'ouverture,

- Pour les sites les plus importants, avoir au moins une bibliothèque ouverte tard le soir et le dimanche,

- *Tenter des expériences limitées dans le temps en se donnant les moyens de les évaluer,*
- *Tenir compte des rythmes d'activité de l'université (préparation des partiels, examens, période estivale),*
- *Ne pas négliger la coordination avec les bibliothèques municipales,*
- *Développer les outils de communication pour faire connaître les nouveaux services mutualisés.*

5.2. Visibilité des bibliothèques

L'augmentation du nombre de sites, du fait de la fusion, peut entraîner une moindre visibilité des implantations physiques et entraîner des difficultés de repérage et d'accessibilité pour les étudiants. On ne peut qu'encourager les établissements à décliner leur charte graphique dans la signalétique de circulation de chaque campus, en indiquant clairement la direction des bibliothèques.

5.3. Règlementation et tarification

Les structures fusionnées avaient auparavant chacune leurs propres règles de fonctionnement. La fusion n'a pas nécessairement entraîné une unification des pratiques.

Par exemple, **à Bordeaux**, les droits au prêt n'ont été ni modifiés, ni unifiés : chaque bibliothèque conserve ses propres règles (qui se déclinent par type d'usager, par niveau d'étude et par discipline). Il n'a pas été jugé nécessaire d'unifier les règles de prêt, les besoins et les pratiques documentaires des usagers étant différents d'une discipline à l'autre.

En revanche, tous les étudiants à besoins spécifiques (handicapés, sportifs de haut niveau, artistes et élus-étudiants) ont vu leur durée de prêt allongée et unifiée (1 mois de prêt, quelle que soit la bibliothèque). Cette démarche de la Direction de la Documentation s'inscrit notamment dans le cadre de la mise en place d'un schéma directeur pour le handicap à l'Université de Bordeaux.

Par ailleurs, les tarifs d'inscription, de PEB et de remboursement des documents perdus ou détériorés ont été unifiés, et s'appliquent désormais à toutes les bibliothèques de la Direction de la Documentation.

Enfin, la gestion des dossiers de contentieux (documents non rendus après plusieurs rappels) a été unifiée : la même procédure est appliquée dans toutes les bibliothèques.

A Aix-Marseille, les questions réglementaires et tarifaires ont été étudiées très en amont par les trois services communs de documentation appelés à fusionner. La décision a été prise d'harmoniser et d'unifier règlements intérieurs et tarifications diverses. La fusion a même permis d'assouplir et d'élargir les règles de prêt des documents, ainsi que d'établir une typologie homogène des catégories de lecteurs.

A l'Université de Lorraine, les conditions de prêt ont été harmonisées, mais la réflexion sur un règlement intérieur commun demeure ouverte.

L'Université de Strasbourg, de manière pragmatique, superpose un cadre réglementaire commun et des pratiques spécifiques en fonction des publics, des sites et des disciplines. Une véritable innovation est constituée par la « carte multi-services » : La carte multi services « Mon pass campus Alsace », élaborée dans le cadre de l'UNERA (Université numérique en région Alsace), est opérationnelle depuis la rentrée 2009. Utilisée pour nombre d'activités (tram, bus, restaurant et cafeteria du CROUS, etc.), elle sert aussi de carte de lecteur dans les bibliothèques.

Les titulaires de la carte communautaire (étudiants et enseignants de l'Unistra, de l'ENGEEES, de l'INSA, de l'UHA, personnels du CNRS et de l'INSERM) bénéficient de l'ensemble des services proposés par le SCD. Les publics extérieurs, y compris les étudiants et enseignants-chercheurs des établissements membres d'EUCOR et les lecteurs de la BNU, peuvent bénéficier des services proposés par le SCD selon des conditions variables.

5.4. L'accès à la documentation électronique

C'est sans doute le domaine qui a le plus rapidement bénéficié de la donne nouvelle de la fusion à Aix-Marseille, à Strasbourg, à l'Université de Lorraine. A Bordeaux également, l'offre numérique a été effectivement étendue à tous les usagers de l'établissement fusionné : toutes les ressources numériques sont accessibles à tous les usagers (étudiants, enseignants-chercheurs et personnels) quelle que soit leur discipline ou service de rattachement. Seules quelques ressources sont restreintes à un périmètre précis (un laboratoire de recherche, une discipline particulière), parce que les conditions tarifaires appliquées ne permettraient pas une ouverture d'accès totale ou parce que la ressource concernait un domaine très spécialisé et donc un public très restreint.

5.5. Circulation et restitution des documents

Il semble que l'objectif d'une plus grande fluidité de transfert des documents, qui permettrait aux étudiants et aux enseignants-chercheurs de considérer chaque implantation documentaire comme un point d'entrée à l'ensemble du réseau pour rendre ou récupérer des documents, soit techniquement plus difficile à réaliser. Des exemples peuvent être recherchés du côté des bibliothèques intercommunales ou municipales qui sont déjà nombreuses à avoir mis en place des systèmes de navette et des boîtes de retour permettant de restituer les documents en dehors des horaires d'ouverture.

Si à *Aix-Marseille*, il existe effectivement une navette documentaire entre les départements Sciences, les départements Santé et les départements Economie, les départements Droit et LLSH ne sont pas concernés pour des raisons techniques. A *Bordeaux et à Strasbourg*, il n'existe pas de navette et les documents doivent être restitués dans la bibliothèque d'emprunt. Des boîtes de retour sont à l'étude. L'Université de Lorraine souhaite proposer ce type de service à la rentrée 2015, mais a conscience des difficultés créées par le nombre

d'implantations, dont certains petits sites éloignés et préfère attendre le plein fonctionnement de son nouveau SIGB pour mieux gérer ce type de transactions.

Pour l'heure, hormis pour la Lorraine, le recours aux outils quotidiens des étudiants (smartphones, tablettes) n'est pas évoqué, mais on peut souhaiter que les établissements prennent en compte ces pratiques.

Tous ces services orientés usagers, même s'ils nécessitent de mettre en place un pôle logistique, outre leurs avantages pratiques pour les usagers, sont, en termes d'images, au même titre que les services en ligne, une manière de manifester les aspects positifs du travail en réseau.

5.6. Les services nouveaux rendus possibles par les fusions

Il convient sans aucun doute d'établir une distinction entre les améliorations du service offert qui seraient de toute façon envisageables hors de tout contexte de fusion et celles qui découlent véritablement du rapprochement des établissements.

En résumé :

- A Aix-Marseille : la navette documentaire, l'amélioration des conditions d'impression des documents, le service de questions-réponses Azimut
- A Bordeaux : l'accès universel aux ressources électroniques. La réflexion est ouverte sur un service de questions-réponses.
- A l'Université de Lorraine : outre les avancées déjà mentionnées plus haut, de nombreux projets d'importance inégale sont en cours : le site web unique, l'adhésion au réseau de réponses à distance UBIB, l'usage des SMS pour les réservations et les dates de retour des documents empruntés, l'unification des règles de prêt
- A Strasbourg : l'ouverture à tous de l'offre électronique, la préparation du catalogue unique.

Au terme de ce tour d'horizon des sites déjà fusionnés, on perçoit bien la dynamique impulsée par les fusions.

Deux recommandations de portée générale peuvent être proposées aux établissements qui préparent aujourd'hui leur fusion :

- ***adopter une orientation/usagers dès la préparation de la fusion***
- ***s'inspirer des réussites des bibliothèques des collectivités territoriales (communication, signalétique urbaine, automatisation du prêt, boîtes de retour des documents, etc.)***

Certains points ne sont pas abordés ici, par exemple les questions d'accessibilité des bâtiments aux personnes handicapées, dans la mesure où elles s'imposent aux établissements fusionnés ou non. On ne peut bien sûr que souhaiter que l'addition de compétences que suscite une fusion permette de régler plus facilement ces problèmes.

6. La politique documentaire, les ressources électroniques et la conservation

La politique documentaire des bibliothèques des universités fusionnées bénéficie de la dynamique qui avait existé auparavant dans l'une ou l'autre des bibliothèques désormais réunies. Mais, selon les établissements, il s'agit d'une politique de l'université elle-même - comme Bordeaux qui en a fait un volet de son plan stratégique- ou de la poursuite du travail régulier du SCD - comme à Aix-Marseille ou en Lorraine.

6.1. Une politique documentaire unifiée

La mise en place d'une politique documentaire unifiée est en partie liée au caractère pluridisciplinaire, ou non, de chacune des universités fusionnées et à l'existence d'enseignements communs. Dans ce dernier cas, la mise en commun de la politique documentaire s'impose rapidement. Ce fut le cas à Aix-Marseille pour le secteur science qui était partagé entre les trois universités. Ce travail avait d'ailleurs été initié dans la période préparatoire à la fusion.

A Bordeaux, comme à Aix-Marseille, une charte documentaire a déjà été rédigée et adoptée par le Conseil de l'Université. Cette charte intègre les axes stratégiques de l'Université, par exemple la place relative donnée à l'enseignement et à la recherche, l'importance des périodiques imprimés par rapport aux périodiques électroniques, la desserte de toute la nouvelle communauté universitaire, etc. L'approbation de la charte documentaire permet d'approfondir ce travail par la rédaction, segment par segment, de plans de développement des collections. Leur élaboration s'appuie sur une connaissance fine des collections et de leur usage (étude des prêts et des consultations comme *en Lorraine*, etc.), mais aussi des collections universitaires existant à l'extérieur du SCD et de celles conservées ou acquises par les bibliothèques non universitaires (grandes écoles, lycées ayant des classes préparatoires, bibliothèques municipales, etc.).

Pour l'Université de *Strasbourg*, les réflexions préalables portent sur la construction d'une réelle politique documentaire pour le site. Mais l'inventaire de toutes les collections, le désherbage, les opérations de rétroconversion sont encore à réaliser pour la plupart des composantes.

Recommandation : La formalisation de la politique documentaire est l'un des axes majeurs du travail que doivent réaliser les SCD des universités fusionnées. Elle repose sur une connaissance fine des collections, du SCD, de l'Université et des bibliothèques proches, partenaires ou non, et sur la mise en œuvre des axes stratégiques de l'université par rapport à l'enseignement, la recherche et la vie étudiante.

6.2. Crédits documentaires et gestion des acquisitions

Les crédits documentaires des SCD des universités réunies ont, semble-t-il, été peu affectés par le phénomène de fusion : le coût des abonnements à des revues électroniques, qui représente une part majeure des budgets, repose généralement sur le nombre d'utilisateurs

potentiels. Celui-ci résulte de l'addition des usagers des universités qui ont fusionné. Quant au partage documentaire, il est dans la tradition des bibliothèques depuis longtemps, aussi les principales redondances dans les acquisitions avaient-elles été corrigées, comme ce fut le cas à Aix-Marseille pour les collections de sciences ou d'économie. Un travail important reste toutefois à effectuer à Strasbourg compte tenu de l'importance de la documentation dans la capitale alsacienne (SCD, BNU, etc.). C'est dans les relations avec les bibliothèques hors SCD que la coopération documentaire peut être la plus nécessaire, aussi est-ce un enjeu important pour ces services.

Depuis les années 2012, toutes ces bibliothèques universitaires enregistrent une baisse de leurs crédits d'acquisition (environ - 4 %). Celui-ci semble toutefois à mettre en relation avec une situation générale des finances universitaires plutôt qu'avec une conséquence des fusions.

La fusion des universités a entraîné une réorganisation des circuits d'acquisition. Les marchés d'acquisition d'ouvrages et d'abonnement aux périodiques, d'une part, les contrats pour la fourniture de la documentation électronique, d'autre part, ont dû être renégociés et ce travail, comme l'ont souligné plusieurs SCD, peut s'avérer d'une grande ampleur. En tout cas, cela oblige les SCD à réorganiser leurs services transverses, administratifs entre autres. Cette centralisation doit également jouer dans l'indispensable resserrement de la bibliothèque autour de ses fonctions communes.

Recommandation : Gestion des crédits documentaires et organisation des circuits de décision concernant les acquisitions constituent un élément important du pilotage des nouveaux SCD et de la construction de leur identité partagée.

6.3. Les autres bibliothèques au sein de l'université

A l'Université d'Aix-Marseille, l'intégration des diverses bibliothèques connaissait une situation différente selon les disciplines et les universités. Le secteur juridique, qui en connaissait le nombre le plus grand, avait fait l'objet d'un inventaire et d'une politique incitative avant la fusion. Depuis, ce travail de repérage, d'inventaire et de rationalisation a progressé. Un rapport sur les bibliothèques hors SCD a été réalisé dès 2013, juste un an après la fusion. Pour les sciences humaines, la construction d'une nouvelle bibliothèque, celle des Fenouillères à Aix, permet l'intégration de plusieurs bibliothèques.

La direction de la documentation de **l'Université de Lorraine** a vu, dans l'existence des bibliothèques associées, un sujet de préoccupation majeur. Aussi un inventaire a-t-il été réalisé dès la fin de 2012. De celui-ci doit découler une typologie des bibliothèques associées, des actions à mener et un calendrier de réalisation.

A Bordeaux, la coordination de la politique documentaire est depuis 2014 une mission transversale assurée par la Direction de la documentation. A ce titre fonctionne un groupe de travail réunissant des représentants de toutes les structures documentaires de l'université afin d'élaborer une charte et des plans de développement des collections.

A **Strasbourg**, compte tenu du très grand nombre de bibliothèques, le SCD n'en a pas fait jusqu'à présent un axe stratégique. En outre, les relations avec ces structures étaient très différentes selon les cas et les disciplines.

Recommandation : Compte tenu du risque de dispersion au sein d'établissements de cette dimension, il importe de ne pas tarder à mettre en commun et à mettre à jour une carte documentaire complète de l'université, sous forme de liste mais également sous une forme cartographique.

6.4. Développements documentaires spécifiques

Pour les SCD issus de ces fusions, le développement d'activités documentaires spécifiques a été rendu possible par la dimension du nouveau service documentaire. Plusieurs exemples montrent d'ailleurs que ces bibliothèques universitaires élargissent leur rayonnement dans la politique documentaire régionale ou nationale.

6.4.1. Patrimoine

Une cellule chargée des questions patrimoniales se retrouve dans chacune des bibliothèques, qu'il s'agisse d'une création antérieure, comme à Bordeaux, d'un élargissement de la fonction patrimoniale existant déjà dans l'une des universités, comme à l'Université Paul Cézanne d'Aix, ou d'une création postérieure à la fusion comme en Lorraine. Le volume des collections patrimoniales ainsi réunies a fait émerger la nécessité d'une politique patrimoniale. La définition du contour des collections à patrimonialiser se pose dans un tel contexte, puisqu'il importe là encore de faire un état des lieux, de formaliser les axes de conservation, de développement et de valorisation des collections. Ainsi, le SCD de l'Université d'Aix-Marseille, a réalisé un état des lieux très complet, secteur disciplinaire par secteur disciplinaire et s'efforce d'y appliquer la Charte de la conservation dans les bibliothèques, réalisée par le Ministère de la Culture en partenariat avec le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche. Elle a créé également un carnet de recherches sur hypothèses.org.

Les bibliothèques universitaires seront confrontées encore plus qu'elles ne le sont actuellement à la conservation des « archives » de la recherche. Il importe donc qu'elles établissent une politique patrimoniale susceptible de faire leur place à de tels documents, en lien avec les services d'archives et avec les autres établissements de recherche. C'est en tout cas un élément de leur visibilité et de leur légitimité qu'elles ne doivent pas négliger.

6.4.2. Bibliothèque patrimoniale numérique

En Lorraine, la DDE, avec la Direction du Numérique, a lancé le projet PULSAR (Patrimoine Universitaire Lorrain des Savoirs ARchivés). Un premier corpus regroupant des sources de droit coutumier en Lorraine et Barrois est déjà réalisé dans le cadre d'une convention avec la Bibliothèque nationale de France.

L'Université de Strasbourg a constitué une bibliothèque numérique pluridisciplinaire de 1 000 documents, provenant de ses collections patrimoniales. On y trouve à la fois des éditions

strasbourgeoises des XVI^e et XVII^e siècles, des ensembles remarquables concernant l'archéologie classique et les sciences naturelles, ou des documents exploités par les programmes de recherche comme le corpus de cartes géologiques du programme piloté par la MISHA.

La bibliothèque de l'Université d'Aix-Marseille s'est, pour sa part, investie dans le pôle associé régional de la Bibliothèque nationale de France. Elle a également participé à la constitution du corpus des sources sur le droit coutumier.

6.4.3. *Archives ouvertes*

L'implication du SCD dans les archives ouvertes de l'université est variable. Mais, dans tous les cas, les travaux préparatoires intègrent le SCD dans les groupes de réflexion ou de pilotage: il est en effet concerné par les problèmes d'accès aux données, de conservation pérenne et de compatibilité avec les dispositifs nationaux ou européens.

6.4.4. *Politique de conservation*

Les SCD des universités fusionnées sont particulièrement confrontés aux problèmes de conservation, qu'il s'agisse des conditions de conservation, et en particulier de celles des collections patrimoniales que l'on ne peut plus considérer comme marginales, ou qu'il s'agisse de la nécessité de rationaliser la gestion des collections physiques pour assurer de meilleurs services aux usagers.

Ainsi, le regroupement des collections patrimoniales dans des locaux plus adaptés a été mené et des plans d'urgence en cas de sinistre ont été construits à Aix-Marseille ou à Strasbourg.

C'est aussi à Strasbourg, en raison de l'importance des collections conservées dans la ville, que la réflexion sur la conservation partagée est la plus avancée, et va au-delà d'un simple plan de conservation partagée des périodiques, tel qu'il existe dans bon nombre de régions (Aquitaine, Lorraine, PACA). La création d'un silo de conservation des collections a été inscrite au Contrat de Plan Etat-Région mais n'a pas encore abouti. Il permettrait de construire un véritable service de fourniture de documents et de rationalisation de la conservation (gestion de collections partagées entre plusieurs établissements, gestion des doublons, fourniture rapide de documents, autres services associés). Un tel outil permettrait à l'Alsace de jouer tout son rôle dans l'établissement d'une politique documentaire nationale.

6.4.5. *Vers une politique de site ?*

Au fur et à mesure qu'ils parviennent à construire leur identité et à rationaliser leur propre action, ces bibliothèques voient donc leur place mieux affirmée dans leur environnement. Sans conteste, leur place est plus grande que la somme des services qu'ils réunissent. Leur partenariat avec les autres établissements du site s'en trouve modifié.

L'exemple de l'Université de Strasbourg et de ses relations avec la BNU et les autres établissements d'enseignement supérieur alsaciens doit ici encore être cité. Le schéma directeur de la documentation élaboré à l'échelle de l'académie a servi de cadre au contrat de site signé en 2013, dans lequel la documentation tient une place essentielle. Parmi les axes

retenus, figure la définition d'une politique d'acquisitions concertée et la rédaction d'une charte documentaire commune, avec l'aide d'un conservateur affecté spécialement à cette mission.

Les bibliothèques peuvent aussi profiter de leur nouvelle visibilité pour élargir leur public, qu'il soit non universitaire et occasionnel et souhaite avoir accès à des ressources plus nombreuses et à des catalogues communs, ou qu'il s'agisse des futurs utilisateurs que sont les élèves des lycées. Le fait de les accueillir dans une bibliothèque universitaire qui est unifiée et affiche un même fonctionnement pour tous les champs disciplinaires et donc toutes les filières proposées aux élèves est en effet un facteur d'attraction des lycéens. La DDDE de Lorraine ou le SCD d'Aix-Marseille ont développé de telles actions.

La médiathèque prévue sur le campus de l'alliance ARTEM, à Nancy, prend toute sa place dans ce contexte : elle doit regrouper les collections mises à disposition de l'ICN Business School Nancy Metz par la BU de Gestion, la bibliothèque des Mines Nancy et celle de l'ENSAN. Le projet de lui faire jouer le rôle de médiathèque pour ce quartier n'a pas pu être retenu, faute de place.

Recommandation : L'importance des SCD des universités fusionnées leur confère des possibilités et des responsabilités plus grandes en matière de patrimoine, actuel ou à venir, au sein la communauté universitaire, tout comme en matière de bibliothèque numérique ou de conservation au sein de leur environnement régional. Ils doivent jouer tout le rôle qui est désormais le leur dans leur région.

7. Système de gestion documentaire et portail unique, un atout en cas de fusion

La situation avant la fusion est, au plan informatique, très diverse : soit un système de gestion unique préexiste à la fusion, comme à Bordeaux ou Aix-Marseille ; soit la fusion intervient alors que chaque service dispose de son propre outil comme en Lorraine et à Strasbourg.

- *Un système unique préexiste à la fusion.*

A Aix-Marseille, la mutualisation d'outils documentaires avait été envisagée au début des années 2000, bien avant la fusion des universités, alors qu'un rapprochement des bibliothèques sur certains sites était à l'ordre du jour. Dès la décision prise en 2007 d'acquérir un système commun et de confier le pilotage du dossier à l'Université de Provence, un comité de pilotage a été constitué, des groupes de travail ont été mis en place : le choix d'un logiciel libre (Koha) est intervenu en 2008 et la mise en service du système a été effective dès la rentrée 2010. Toutefois, si l'utilisation d'un intranet commun a suivi de peu la fusion, il a fallu attendre la rentrée 2013 pour l'ouverture d'un portail public unique.

A Bordeaux, l'existence d'un système informatique unique (Dynix Horizon) et d'un catalogue commun - qui dépasse d'ailleurs largement le périmètre de la nouvelle université - date d'il ya plus de 15 ans, avec la mise en œuvre de *Babord*. L'ancien service interuniversitaire de documentation (SICOD) puis par le département documentation du PRES avaient en effet pour mission gérer le système intégré de gestion de bibliothèque et le catalogue collectif. *Babord* est devenu en 2012 *Babord+* avec une interface de recherche améliorée puis en 2014 *Babord num* avec l'ajout d'une interface pour le feuilletage de la bibliothèque numérique.

La fusion n'a donc pas entraîné de changement majeur pour les bibliothèques bordelaises, qui sont désormais en attente du système de gestion de bibliothèque mutualisé (SGBM) proposé par l'Abes pour remplacer le logiciel Dynix Horizon vieillissant.

- *Plusieurs systèmes coexistent au moment de la fusion*

Dans ce cas, un des objectifs prioritaires du nouveau service est de substituer un logiciel unique aux logiciels existants. Des choix différents ont été opérés à l'Université de Lorraine et de Strasbourg.

En Lorraine les quatre SCD fusionnés disposaient tous de SIGB différents, provenant de trois fournisseurs. La direction de la documentation s'est dotée d'un site web unique dès 2012 ; elle a préféré renoncer à une opération de réinformatisation complète, jugée trop coûteuse, compte tenu du projet de SGBM en cours à l'Abes, au profit d'une solution plus restreinte : l'extension de l'un des SIGB existant, en l'occurrence celui du SCD de l'ex-INPL (V-Smart de la société Infor). Le marché a été notifié en octobre 2013, pour une mise en production à l'été 2014. Depuis cette date, l'Université de Lorraine est dotée d'un unique système de gestion qu'elle a l'intention de compléter par la mise en place d'un outil de découverte acquis plus récemment, permettant à l'utilisateur d'interroger simultanément ressources imprimées et ressources en ligne.

A Strasbourg la période de transition a été plus longue puisque six ans auront été nécessaires pour la mise en œuvre d'un nouveau système de gestion.

Jusqu'à la fusion en 2009, chacun des 3 SCD était équipé de son SIGB (même si deux d'entre eux avaient le même fournisseur) et disposait de sa base documentaire, pour gérer ses documents et ses prêts, et de son portail. L'IUFM, intégré à l'université, possédait de son côté un autre système. La fusion des 4 portails en un seul a constitué une des premières initiatives prises pour faciliter l'accès aux ressources et aux services pour les usagers : celui-ci, amélioré avec l'adjonction d'un interface web de recherche, et d'un outil de recherche fédérée a pu être mis en service à l'été 2010 : à compter de cette date, l'utilisateur a pu procéder à des recherches dans chacun des 4 catalogues, accéder aux ressources en ligne, y compris à distance, consulter la bibliothèque électronique (ressources acquises ; documents numérisés) et les thèses, effectuer une demande de prêt entre bibliothèques, s'informer sur l'actualité du SCD, etc.

Mais en matière de SIGB, les 4 systèmes antérieurs ont coexisté jusqu'à la fin 2014 : plusieurs administrateurs ont été mobilisés durant ces années pour maintenir et gérer les différents systèmes, devenus obsolètes. Pour les personnels, cette situation a été particulièrement inconfortable, notamment à la bibliothèque commune à Strasbourg 2 et Strasbourg 3, où le personnel devait travailler simultanément dans 2 systèmes.

L'acquisition d'un nouveau SIGB a été préparé à partir de 2010 avec son inscription dans le schéma directeur numérique de l'université : un premier appel d'offres s'étant révélé infructueux en 2012 et la procédure de dialogue compétitif retenue ayant allongé les délais, le marché n'a pu être notifié qu'en novembre 2013. Le nouveau système (Sebina Open Library) est enfin opérationnel depuis le début de l'année 2015. Au-delà du SCD de l'Unistra, il équipe également les établissements partenaires (ENGES, ENSA, ENSAS) et permet une interrogation du catalogue de la BNU.

L'existence d'un outil informatique commun constitue un atout indéniable pour réussir la fusion de services et la mise en œuvre d'une politique unifiée. En interne, l'utilisation d'un seul SIGB facilite les tâches de gestion et l'harmonisation des pratiques, autorise la mise en place d'instruments de pilotage appropriés, ce qui est impossible lorsque les outils utilisés diffèrent. Le système unique constitue un élément fédérateur qui aide au rapprochement des équipes et simplifie l'intégration du service documentaire dans le schéma directeur informatique ou numérique de l'université, Pour le public, l'amélioration du service est évidente : le portail autorise un accès unifié au catalogue des ressources et aux divers services et favorise l'harmonisation des règles d'accès et de prêt.

Au-delà des facilités de gestion, la mise en œuvre d'un système informatique unifié aide à la consolidation du service et l'utilisation d'un portail unique garantit une meilleure visibilité des bibliothèques dans une communauté universitaire élargie.

Recommandation : Anticiper la fusion en adoptant en amont un SIGB unique ou à défaut adopter une solution simple, susceptible de raccourcir les délais de mise en œuvre d'un système unique.

8. L'immobilier documentaire : vers une rationalisation ?

Il est encore trop tôt pour mesurer les conséquences de la fusion en matière d'immobilier, compte tenu des délais nécessaires à tout projet d'investissement.

Toutefois les projets à l'étude dans les établissements fusionnés laissent penser qu'il devrait y avoir une rationalisation progressive en matière d'équipements documentaires, en lien étroit avec la carte des enseignements ou la spécialisation des sites définies au niveau du nouvel établissement.

Le nombre d'équipements de bibliothèque est vraisemblablement appelé à se réduire : la direction de la documentation de Lorraine gère actuellement 26 bibliothèques réparties dans 10 villes, le SCD de l'Université de Strasbourg gère, lui, 32 bibliothèques situées dans 25 bâtiments répartis sur 7 campus. Le développement des usages numériques mais aussi le déclin des collections imprimées devraient conduire les responsables de bibliothèque à une requalification de certains des espaces : place plus grande laissée aux usagers dans les équipements de proximité, regroupement des fonds documentaires moins utilisés dans des réserves centrales, garantissant de meilleures conditions de conservation aux collections imprimées.

D'ores et déjà, plusieurs évolutions sont à remarquer, la plupart initiées avant le processus de fusion : **à Aix-Marseille**, fermeture de la bibliothèque de sciences installée à Château-Gombert, **à Strasbourg** rapprochement de la bibliothèque de l'IUT et de celle de pharmacie sur le campus d'Illkirch et projet PAPS-PCPI permettant de rassembler les fonds jusque-là éclatés de l'IEP et de l'IHEE, **en Lorraine**, réunion des bibliothèques de trois écoles sur le site Brabois.

Par ailleurs, des projets sont en cours de finalisation dans le cadre du plan campus. **En Lorraine**, à Nancy, est programmé le transfert des facultés de pharmacie et d'odontologie, actuellement sur le site Saint-Pierre (Lionnois et Missions Royales), sur le campus Brabois, où se trouve la Faculté de Médecine, en vue de former un pôle Santé à proximité du CHU.

A Strasbourg, le nouveau *learning centre* qui doit être construit, sur le campus, à l'emplacement de l'actuelle bibliothèque de sciences qui doit être démolie, abritera, sur une surface totale de 9 000 m², une maison de l'étudiant et une nouvelle bibliothèque pluridisciplinaire, associant des collections de sciences et des collections de lettres et sciences humaines.

Les bibliothèques ne peuvent rester à l'écart de la stratégie immobilière globale qui s'impose désormais aux universités, dans un contexte général d'optimisation des surfaces et d'évolution des espaces pédagogiques.

Recommandation : Profiter des opportunités offertes par la fusion pour opérer des regroupements dans le cadre d'une carte des services documentaires en synergie avec la carte des enseignements et de la recherche.

9. Les fusions en perspective et leurs problématiques propres

Une fusion est intervenue récemment, au 1^{er} janvier 2015, celle des universités de Montpellier 1 et 2. Plusieurs autres sont en préparation : Grenoble, Paris Est, et Clermont-Ferrand au 1^{er} janvier 2017, Lille au plus tard au 1^{er} janvier 2019. La fusion au 1^{er} janvier 2017 des universités de Rennes, d'abord envisagée, semble actuellement remise en cause. La partie ci-dessous fait le point sur les processus les plus avancés.

9.1. Montpellier

Le décret n° 2014-1038 du 11 septembre 2014 crée l'Université de Montpellier à compter du 1^{er} janvier 2015, par fusion des universités Montpellier 1 et Montpellier 2. Il s'agit d'une fusion partielle, l'Université Montpellier 3 ayant refusé d'y participer.

Les conséquences à court terme sont la fusion des SCD de ces deux universités et la nomination d'un directeur du nouveau SCD. Toutefois, Montpellier présente depuis la convention interuniversitaire signée en 1993 une particularité : la totalité des moyens en crédits et en personnels sont affectés à la BIU, qui gère l'ensemble des bibliothèques, et est rattaché à Montpellier 3. Mais les locaux des BU sont affectés à chacune des universités selon le campus où elles sont implantées.

La fusion de deux des trois universités rendant cette convention caduque, une nouvelle convention est en préparation. Parallèlement, est à l'étude une hypothèse de transfert de la BIU à la COMUE Université Languedoc-Roussillon, ce qui pourrait impliquer l'extension de son périmètre d'intervention à d'autres établissements de la COMUE. Cette hypothèse est conditionnée par le passage aux responsabilités et compétences élargies de la COMUE. Une solution intermédiaire serait un accord entre la COMUE et les universités déléguant la gestion à l'université de rattachement actuelle, Montpellier 3, l'instance de pilotage de la BIU étant à la COMUE.

9.2. Grenoble

Les trois universités grenobloises (Université Joseph Fourier dite UJF, Université Pierre Mendès-France dite UPMF et Université Stendhal) ont officialisé début avril 2015 leur fusion administrative à compter du 1^{er} janvier 2016, sous le nom « Université Grenoble Alpes » (UGA). L'INP, grand établissement, demeure une entité autonome mais est partie prenante de la COMUE (tout comme l'IEP, l'ENSAG et les organismes nationaux de recherche). La candidature de Grenoble au dispositif Idex avait été écartée en 2012, notamment en raison de défaillances en termes de gouvernance. Porté en 2015 par la COMUE au sein de laquelle prend place une future université fusionnée, le projet Idex a été présélectionné à la fin du mois d'avril. Pour ce qui est de la fusion, les prochaines étapes prévues sont les suivantes : vote des statuts par les trois CA le 21 mai ; avis du CNESER courant juin ; décret de fusion courant septembre puis élections des conseils.

Le comité de pilotage chargé de la préfiguration de la fusion a fait le choix, pour la documentation, d'un Service interuniversitaire de documentation rattaché à l'UGA à laquelle sera associé, en tant qu'établissement cocontractant, l'INP. Ainsi, dans le cadre de la fusion, aux deux SICD préexistants (SICD 1 desservant l'UJF et l'INP ; SICD 2 et 3 desservant l'UPMF et Stendhal) sera substitué un seul service interuniversitaire.

Le projet d'organigramme des services centraux au 1er janvier 2016 fait apparaître une organisation reposant sur une direction générale des services épaulée par huit directions générales déléguées (formation, recherche, relations internationales, patrimoine immobilier, RH, etc.), celles-ci coiffant des directions et des services. Un sort distinct est réservé au service interuniversitaire de documentation qui, tout comme le CRFCB Mediat, serait rattaché directement à la présidence de l'université, ce qui revient à affirmer sa mission transversale.

Les deux directeurs de SICD travaillent à la définition de l'organigramme du futur service interuniversitaire de documentation. L'architecture suivante est envisagée : un directeur ; deux directeurs-adjoints ; une dizaine de chefs de départements.

9.3. Paris-Est

La fusion des universités Paris-Est Créteil Val de Marne (UPEC) et Paris-Est Marne-la-Vallée (UPEM) est annoncée pour le 1er janvier 2017, et devrait faire l'objet d'un vote lors des conseils d'administration respectifs des deux établissements à la fin du mois de juin 2015, deux scénarios étant à ce stade toujours envisagés. Celle-ci aura nécessairement des répercussions sur les deux SCD, conduits eux-mêmes à fusionner.

Certains sujets ont d'ores et déjà été abordés antérieurement, notamment la création d'un SIGB unifié allant bien au-delà du portail existant de la COMUE –qui liste uniquement les références des documents–, de manière à ce que la communauté universitaire réunie ait accès à l'ensemble des ressources et services de la totalité des bibliothèques. Il est par ailleurs acté que les opérations immobilières en cours (ouverture, à ce jour sans cesse différée, de la nouvelle bibliothèque centrale de l'UPEM, fermeture du site ESPE de Melun et de sa bibliothèque pour l'UPEC) demeurent inchangées.

D'autres thèmes font en revanche l'objet d'échanges inédits jusqu'ici : harmonisation des horaires, du régime applicable aux personnels, des procédures bibliothéconomiques,...

La future fusion a bénéficié d'expériences passées de regroupement. Dès 1994, la création d'un GIP «Polytechnicum » ayant pour périmètre la cité Descartes (essentiellement l'UPEM et diverses écoles) avait permis de mutualiser quelques abonnements à des ressources électroniques. Toutefois la majorité d'entre eux continuent à être gérés par les diverses entités, certains étant pris en charge directement par la COMUE, ce qui explique un accès inégalitaire des usagers à ces ressources. Il existait pourtant depuis 2000 un groupe de travail documentaire associant les bibliothèques de l'UPEM et celles des différentes écoles et instituts du campus, à commencer par celle des Ponts et Chaussées, rejointes en 2007 par le SCD de l'UPEC comme membre fondateur au moment de la création du PRES Paris Est.

Un an après, un groupe métier « documentation » a été constitué et s'est donné quatre axes de travail autour de la définition d'une politique documentaire pour les doctorants et les chercheurs du PRES : 1) mutualisation des ressources électroniques ; 2) traitement des thèses (mise en place d'une chaîne unique de dépôt, de signalement et de diffusion ; 3) plan coordonné de formation à la recherche documentaire pour les doctorants ; 4) création d'un portail documentaire (<http://portail-doc.univ-paris-est.fr>). Toutefois ce groupe ne s'est plus réuni formellement depuis plusieurs mois.

Par ailleurs des conventions existaient, et existent toujours, concernant la gratuité d'accès et d'usage des services documentaires des deux universités.

De manière globale, pour préparer la fusion, les décideurs n'ont pas choisi l'option de constituer un groupe de travail spécifique consacré à la documentation. La méthode retenue, présentée en novembre 2014, est la suivante :

- création de six commissions : recherche, formation, vie de campus, numérique, fonctions support et soutien, gouvernance ;
- les directrices des deux SCD participent aux quatre premières.

Les commissions fixent le plan de travail, déterminent des axes stratégiques, et sollicitent des groupes dédiés qui se consacrent à une thématique spécifique : il en va ainsi de la fonction documentaire, traitée selon les commissions en fonction des sujets abordés. Dans cette perspective, les deux SCD ont créé début 2015 un comité de pilotage qui encadre, coordonne et valide les travaux de cinq sous-groupes thématiques (politique documentaire ; accueil et services au public ; formation des usagers ; démarche qualité ; pilotage) constitués par un binôme de cadres appartenant à chacun des SCD. A l'exception de la gouvernance du SCD fusionné, tous les sujets sont abordés, y compris la question des utilisateurs handicapés ou celle des fonds de nature patrimoniale, sous forme d'état des lieux pour mieux être déclinés et hiérarchisés.

Le point nodal de la fusion correspond au choix du futur SIGB commun. Un accord s'est conclu récemment pour qu'à défaut d'un outil unique, les deux SCD puissent s'agréger au SGBM national grâce à un système de nouvelle génération, décision entérinée par la commission « fonctions support et soutien », mais il reste à arrêter le calendrier de cette transition.

Au total, les deux SCD ont la volonté d'aboutir à une amélioration des services aux usagers à l'occasion de la fusion, ce qui leur demande de surmonter les difficultés liées à leur historique, leurs méthodes de travail et leurs moyens propres ainsi que le handicap dû au retard pris par l'ouverture de la nouvelle bibliothèque Georges Pérec à l'UPEM, qui conduit à différer certains projets.

9.4. Clermont-Ferrand

Deux écoles d'ingénieurs (Ecole de chimie -ENSCCF- et Ecole de mécanique -IFMA-) vont fusionner en 2016. Les deux universités (Universités Blaise-Pascal et d'Auvergne) vont

fusionner en janvier 2017. Le SICD de Clermont-Ferrand, rattaché à l'Université Blaise-Pascal est devenu en 2012 la Bibliothèque Clermont Université, rattachée au PRES. Le PRES se voit substituer une association d'établissements du site clermontois par le décret n°2015-529 du 12 mai 2015. Autour de la BCU, des bibliothèques associées gravitent (campus de Lempdes pour VétAgroSup, médiathèque universitaire de Vichy Val d'Allier, bibliothèque de l'IFMA...). La structure adaptée à l'université fusionnée est donc déjà en place.

9.5. Lille

Le projet de site 2015-2019 reflète la montée en puissance des structures et des projets. 5 objectifs majeurs sont fixés : la formation tout au long de la vie, la qualité de la recherche, le renforcement des liens de l'enseignement supérieur et de la recherche avec les entreprises, le développement des pôles de compétitivité, et la participation aux réseaux recherche-innovation-activités.

La COMUE Lille-Nord-de-France, le projet de fusion des trois universités lilloises (qui interviendra en 2018) et le projet IDEX-Université de Lille (retenu par le jury de présélection le 27 avril dernier) constituent avec le Parlement du savoir, représentant le monde académique et la société civile, les principaux leviers de l'action en cours. Le processus « Université de Lille » s'est organisé fin 2014-début 2015 : des groupes de travail politiques et techniques, un comité opérationnel, un bureau, un conseil d'administration des 3 universités et un comité stratégique sont à l'œuvre.

Dès novembre dernier les directeurs des SCD ont intégré le groupe « *Politique documentaire* » de leur université et leurs principaux collaborateurs le groupe technique « *Service commun de la documentation* », en janvier 2015. Les travaux portent sur les 3 *Learning Centres* (sciences, santé, lettres et sciences humaines) en cours de conception ou construction, sur l'organisation et le pilotage, l'harmonisation des pratiques métiers, sur le projet de système d'information documentaire et le traitement documentaire, sur les collections et les services, en particulier la médiation et les outils numériques à valeur ajoutée (bibliométrie et données de la recherche).

Les points d'attention ne manquent pas, touchant, par exemple, la gouvernance du futur «SCD» unique, les bibliothèques associées, hétérogènes et nombreuses (une cinquantaine au moins), la problématique de conservation qui s'attache aux imprimés. Du moins, la stratégie documentaire de l'Université de Lille est-elle claire, visant le dépassement maîtrisé de la «BU» traditionnelle.

Conclusion

Les évolutions de l'enseignement supérieur et de la recherche depuis une dizaine d'années ont conduit les services communs de la documentation à coopérer plus fortement aussi bien au niveau national qu'à l'échelle des sites. Ce travail en commun prend une dimension nouvelle dans le cas des fusions d'universités, qui modifient profondément l'organisation et le fonctionnement même de ces services. La fusion constitue une démarche globale, engageant tous les personnels et toutes les activités des universités concernées, et il ne s'agit pas ici d'isoler la fonction documentaire dans ce mouvement, mais de voir de quelle façon elle peut l'accompagner – voire même la préfigurer- pour améliorer les services rendus aux publics.

Il existe des disparités de tous ordres (historique, taille des établissements, champs disciplinaires, nombre de sites, etc.,...) qui distinguent les différentes situations. Mais il est possible de tirer de premières conclusions des fusions déjà réalisées à Aix-Marseille, Bordeaux, en Lorraine et à Strasbourg, qui soient utiles tant pour la suite du processus dans ces universités que pour celles qui s'engagent dans cette démarche. On peut d'ailleurs distinguer deux étapes dans la fusion, la première étant la préparation et la mise en place de la nouvelle structure, et la seconde étant une période de consolidation du processus s'étalant sur plusieurs années.

La préparation de la fusion a conduit partout à mettre en place des comités de pilotage et des groupes de travail fonctionnels ou thématiques, auxquels les SCD ont été associés de façon inégale selon les cas, sur la base d'un mandat clair ou de façon plus informelle, parfois sous la forme de groupes de travail spécifiques. De façon générale, que des groupes de travail dédiés soient mis en place ou non, il convient de veiller au pilotage politique de la documentation, d'articuler politique et technique, et de lier la question de la fusion des services de documentation aux orientations stratégiques en matière de formation et de recherche. En effet, avant de mettre au premier plan la question des organigrammes et des regroupements de services, il s'agit d'impulser, y compris au niveau documentaire, une démarche de projet : la fusion des services de documentation doit donc être guidée par un projet stratégique à l'échelle des universités en voie de regroupement, et les processus administratifs ou techniques engagés en matière de documentation doivent avoir pour perspective l'amélioration des services rendus à la communauté universitaire.

Au plan statutaire, deux modèles ont été adoptés dans les universités fusionnées, celui de service commun de la documentation et celui de direction de la documentation (éventuellement élargie à d'autres fonctions, telle l'édition). Les avantages du statut de service commun de la documentation, qui devrait être le modèle préférentiel et conforme à la réglementation, tiennent notamment au fait que lui est clairement reconnue une mission de coordination de l'ensemble des ressources documentaires, ainsi qu'au pilotage par un conseil documentaire associant les enseignants-chercheurs et les étudiants. Dans le cas où l'option choisie est celle d'une direction de la documentation, il convient de la doter d'un texte

réglementaire précisant ses missions, en particulier à l'égard des bibliothèques ne relevant pas de son autorité directe (c'est-à-dire les bibliothèques dites associées dans le cas d'un SCD).

D'une manière générale, à l'occasion des fusions, les structures documentaires se sont quelque peu éloignées du politique et du scientifique pour se rapprocher de l'administratif et du technique. Le lien avec le politique et le scientifique étant vital pour la fonction documentaire, il convient de le garantir en prévoyant d'inviter à titre permanent le directeur au conseil académique, à la commission de la recherche et à la commission de la formation et de la vie universitaire, en invitant le directeur à présenter une fois par an au conseil d'administration un rapport sur la politique documentaire, et en désignant auprès du président un interlocuteur pour la documentation (vice-président ou chargé de mission).

Concernant les évolutions d'organigramme, les fusions ont conduit, mais de manière encore modeste, à organiser le fonctionnement des comités de direction (essentiellement avec un périmètre élargi), et à développer des fonctions transversales (parfois dans le cadre d'une organisation matricielle croisant responsabilités transversales et sectorielles). Il est nécessaire de veiller à l'évolution des cadres entre les anciennes structures et la nouvelle après fusion : des directeurs ne le sont plus, des responsables de département peuvent ne plus l'être, les responsabilités peuvent changer pour l'ensemble des cadres. Il faut en particulier être vigilant concernant l'évolution de poste des anciens directeurs, sans pour autant diluer les responsabilités du nouveau directeur. S'il s'agit de redéfinir les compétences en portant toute l'attention méritée au facteur humain, l'organigramme ne peut être relativement durable que s'il est commandé par une logique fonctionnelle.

En dehors des fonctions administratives et comptables, la rationalisation de la gestion documentaire proprement dite est encore à l'état de la réflexion ou du projet, ce qui nécessite d'engager une deuxième étape de consolidation de la fusion, allant au-delà de simples ajustements. En effet, une des démarches à engager très tôt – dans l'idéal, avant la fusion – consiste à analyser les emplois et à redéfinir les fonctions et les métiers dans le cadre nouveau, à identifier et développer les fonctions transversales et scientifiques (telles le numérique, les archives ouvertes, la bibliométrie...) nécessitant des compétences de haut niveau regroupées à l'échelon central. Il s'avère que l'harmonisation des pratiques et la mise en place de nouveaux processus communs à la nouvelle structure ne peuvent se faire qu'en encourageant les échanges au sein du SCD et le brassage avec les autres services de l'université fusionnée, en développant une culture commune qui renforce le sentiment d'appartenance chez tous les personnels.

Un des axes majeurs pour permettre cette harmonisation des pratiques est d'adopter une démarche orientée usagers, et d'avoir pour objectif principal l'amélioration des services aux publics. Au premier chef, il s'agit d'harmoniser et élargir les horaires d'ouverture, en envisageant cette question de manière concertée très en amont de la fusion, en ayant pour objectif pour les sites les plus importants d'avoir au moins une bibliothèque ouverte tard le soir et le dimanche, en tentant des expériences limitées dans le temps et en se donnant les moyens de les évaluer. Cela demande de tenir compte des rythmes d'activité de l'université (préparation des partiels, examens, période estivale), et de ne pas négliger la coordination

avec les bibliothèques territoriales. De même, il est utile de développer les outils de communication pour faire connaître les nouveaux services mutualisés et de s'inspirer des réussites des bibliothèques des collectivités territoriales (communication, signalétique urbaine, automatisation du prêt, boîtes de retour des documents, etc.). Il est nécessaire également de simplifier les procédures pour les usagers, et autant que possible de donner aux lecteurs les mêmes droits au sein de l'ensemble des bibliothèques de l'université. Par ailleurs, si l'accès à la documentation électronique a été généralement harmonisé, le développement de services nouveaux est souvent à l'état de réflexion.

Un autre axe majeur est la formalisation d'une politique documentaire dans le cadre nouveau. Elle est en partie liée au caractère pluridisciplinaire ou non de chacune des universités avant la fusion et à l'existence de formations communes. Elle repose sur une connaissance fine des collections, du SCD, de l'université et des bibliothèques proches, partenaires ou non, et sur la mise en œuvre des axes stratégiques de l'université par rapport à l'enseignement, la recherche et la vie étudiante. Cette politique unifiée donne une dimension nouvelle au patrimoine documentaire, car l'importance des bibliothèques des universités fusionnées leur confère des possibilités et des responsabilités plus grandes en matière de patrimoine, actuel ou à venir, au sein la communauté universitaire, tout comme en matière de bibliothèque numérique ou de conservation au sein de leur environnement régional. Ils doivent jouer tout le rôle qui est désormais le leur dans leur région comme à l'échelle nationale ou européenne.

Au plan budgétaire, pour la mise en œuvre de cette politique documentaire, la fusion des universités a entraîné une réorganisation des circuits d'acquisition. Les marchés d'acquisition d'ouvrages et d'abonnement aux périodiques, d'une part, les contrats pour la fourniture de la documentation électronique, d'autre part, ont dû être renégociés et ce travail, peut s'avérer d'une grande ampleur. En tout cas, cela oblige les SCD à réorganiser leurs services transverses, administratifs entre autres. Cette centralisation doit également jouer dans l'indispensable resserrement de la bibliothèque autour de ses fonctions communes. Gestion des crédits documentaires et organisation des circuits de décision concernant les acquisitions constituent donc un élément important du pilotage des nouveaux SCD et de la construction de leur identité partagée.

Par ailleurs, les autres bibliothèques dans l'université ne doivent pas être laissées à l'écart de la démarche, et compte tenu du risque de dispersion au sein d'établissements de cette dimension, il importe de ne pas tarder à mettre en commun et à mettre à jour une carte complète des ressources documentaires de l'université, sous forme de liste mais également sous une forme cartographique. De façon générale, l'ensemble des lieux documentaires est susceptible d'adaptation aux besoins dans le contexte nouveau, et il est judicieux de profiter des opportunités offertes par la fusion pour opérer des regroupements dans le cadre d'une carte des services documentaires en synergie avec la carte des enseignements et de la recherche.

Pour ce qui est des systèmes d'information documentaire, les situations dépendent étroitement de l'existant, deux des quatre universités fusionnées étant déjà équipées du même système avant la fusion. L'expérience des deux autres universités fusionnées montre qu'il faut

anticiper la fusion en adoptant en amont un système unique ou à défaut adopter une solution simple, susceptible de raccourcir les délais de mise en œuvre d'un système unique, de façon à proposer aux utilisateurs un portail donnant accès de façon simple à l'ensemble des ressources.

La fusion est donc un processus long, qui se poursuit au-delà de la mise en place des nouvelles structures, mais qui peut être facilité en mettant au premier plan une dynamique de projet dans le souci d'améliorer les services aux usagers. Pour la fonction documentaire, les questions-clé sont : le lien avec les orientations stratégiques de l'établissement en matière de formation et de recherche, la coordination de l'ensemble des ressources documentaires de l'université fusionnée qu'elles soient ou non gérées directement par le SCD, la redéfinition des métiers et des fonctions dans le cadre nouveau au bénéfice de fonctions transversales et de nouvelles compétences, l'harmonisation et l'amélioration des services aux publics, la formalisation et la mise en œuvre d'une politique documentaire unifiée ayant un volet patrimonial et s'accompagnant d'une réorganisation des circuits d'acquisition, l'encouragement à des regroupements pertinents par l'adoption d'une nouvelle carte des services documentaires en synergie avec la carte des enseignements et de la recherche, la mise en œuvre le plus tôt possible d'un système d'information unique et d'un portail. L'avancée de ces chantiers étant forcément inégale au cours du temps, il convient de se doter également des instruments de pilotage et d'évaluation pour garantir leur pleine réalisation.

Pierre CARBONE

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Carbone', with a long horizontal stroke extending to the right.

Recommandations

Préparation de la fusion

1. Qu'il y ait ou non des groupes de travail spécifiques sur la documentation pour préparer la fusion, il faut veiller au pilotage politique de la documentation, articuler politique et technique, et lier la question de fusion des services de documentation aux orientations stratégiques en matière de pédagogie et de recherche.
2. La fusion des services de documentation doit être guidée par un projet stratégique à l'échelle des universités en voie de regroupement, et les processus administratifs ou techniques engagés en matière de documentation doivent avoir pour perspective l'amélioration des services rendus à la communauté universitaire.

Statut et place de la documentation dans l'organigramme de la nouvelle structure

3. Pour organiser la documentation dans l'université, préférer un service commun de la documentation à une direction de la documentation.
4. Dans le cas où l'option choisie est celle d'une direction de la documentation, la doter d'un texte réglementaire interne à l'établissement précisant ses missions, en particulier à l'égard des bibliothèques ne relevant pas de son autorité directe (c'est-à-dire les bibliothèques dites associées dans le cas d'un SCD).
5. Dans les deux cas de figure, articuler de façon complémentaire la documentation au politique, au scientifique et au pédagogique :
 - invitation permanente du directeur à la commission de la recherche, à la commission de la formation et de la vie universitaire et au conseil académique
 - invitation du directeur au moins une fois par an au conseil d'administration pour présenter un rapport sur la politique documentaire, ainsi que c'est réglementairement prévu dans le cas d'un SCD;
 - désignation explicite, auprès du président, d'un interlocuteur pour la documentation (vice-président ou chargé de mission).

L'organisation et les personnels

6. Avec le développement de fonctions transversales à la suite de la fusion, engager une deuxième étape de consolidation de cette fusion en menant une démarche d'optimisation de l'organisation du travail interne.
7. Lors de la fusion, anticiper et accompagner l'évolution des cadres vers de nouvelles fonctions.

8. Une des démarches à engager très tôt consiste à analyser les emplois et à redéfinir les fonctions et les métiers dans le cadre nouveau, à identifier et développer les fonctions transversales (telles le numérique, les archives ouvertes, la bibliométrie...) nécessitant des compétences de haut niveau regroupées à l'échelon central.
9. Encourager les échanges sur les pratiques et le brassage au sein du service documentaire fusionné et avec les autres services de la nouvelle université pour développer une culture commune et renforcer le sentiment d'appartenance.

Les services aux publics

Horaires d'ouverture

10. Envisager de manière concertée très en amont de la fusion la question de l'harmonisation des horaires d'ouverture.
11. Pour les sites les plus importants, avoir au moins une bibliothèque ouverte tard le soir et le dimanche.
12. Tenter des expériences limitées dans le temps en se donnant les moyens de les évaluer.
13. Tenir compte des rythmes d'activité de l'université (préparation des partiels, examens, période estivale).
14. Ne pas négliger la coordination avec les bibliothèques municipales.
15. Développer les outils de communication pour faire connaître les nouveaux services mutualisés.

Amélioration des services aux publics

16. Adopter une orientation usagers dès la préparation de la fusion.
17. S'inspirer des réussites des bibliothèques des collectivités territoriales (communication, signalétique urbaine, automatisation du prêt, boîtes de retour des documents, etc.)

Politique documentaire

18. La formalisation de la politique documentaire est l'un des axes majeurs du travail que doivent réaliser les SCD des universités fusionnées. Elle repose sur une connaissance fine des collections, du SCD, de l'Université et des bibliothèques proches, partenaires ou non, et sur la mise en œuvre des axes stratégiques de l'université par rapport à l'enseignement, la recherche et la vie étudiante.
19. Gestion des crédits documentaires et organisation des circuits de décision concernant les acquisitions constituent un élément important du pilotage des nouveaux SCD et de la construction de leur identité partagée.

20. Compte tenu du risque de dispersion au sein d'établissements de cette dimension, il importe de ne pas tarder à mettre en commun et à mettre à jour une carte documentaire complète de l'université, sous forme de liste mais également sous une forme cartographique.
21. L'importance des SCD des universités fusionnées leur confère des possibilités et des responsabilités plus grandes en matière de patrimoine, actuel ou à venir, au sein la communauté universitaire, tout comme en matière de bibliothèque numérique ou de conservation au sein de leur environnement régional. Ils doivent jouer tout le rôle qui est désormais le leur dans leur région.

Système de gestion documentaire et portail

22. Anticiper la fusion en adoptant en amont un SIGB unique ou à défaut adopter une solution simple, susceptible de raccourcir les délais de mise en œuvre d'un système unique.

Immobilier documentaire

23. Profiter des opportunités offertes par la fusion pour opérer des regroupements dans le cadre d'une carte des services documentaires en synergie avec la carte des enseignements et de la recherche.

Annexes

Annexe 1 : Lettre de mission

Organisation générale

Inspection générale des bibliothèques

Lettre de mission

NOR : MENI1401157Y
lettre du 4-8-2014
MENESR - IGB

Texte adressé au doyen de l'inspection générale des bibliothèques

Les bibliothèques, physiques comme numériques, offrent d'irremplaçables outils de formation et de recherche, de développement personnel et de lien social. Elles se trouvent aujourd'hui confrontées à d'importantes évolutions liées d'une part à l'importance croissante de la documentation numérique et d'autre part aux configurations nouvelles de leurs territoires d'intervention, dans les universités comme dans les collectivités territoriales, dans un contexte de maîtrise des dépenses publiques.

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

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

Nous vous prions d'agréer, monsieur le doyen, l'assurance de notre meilleure considération.

Le ministre de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche
Benoît Hamon

La ministre de la culture et de la communication
Aurélie Filippetti

Annexe

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

Sites et établissements

La COMUE de Lyon et la documentation
Le site documentaire de Montpellier

Le site documentaire de Lille et l'Agence nationale de reproduction des thèses de Lille
SCD d'Avignon
SCD Marne-la-Vallée
SCD de Nouvelle-Calédonie
SCD Paris-Est Créteil
SCD de Paris-Sud/Paris-XI
SCD la Réunion
SCD Versailles-Saint-Quentin

Missions thématiques

Les fusions d'universités et la documentation
Le devenir des bibliothèques des organismes de recherche dans la transition numérique
L'offre numérique éditoriale et académique pour les étudiants
Le besoin d'équipements documentaires dans les universités : bilan des opérations récentes

Missions pour le ministère de la culture et de la communication

Bibliothèque nationale de France

L'offre numérique de la BnF : services, publics et modes d'accès

Bibliothèques municipales classées

Aix-en-Provence
Chambéry
Lille
Limoges
Montpellier
Nancy
Pau

Bibliothèques municipales

Alençon
Avranches
Blois
Bondy
Communauté de communes de Sophia-Antipolis
La Roche-sur-Yon
Lons-le-Saunier
Lorient
Montluçon
Saint-Dié
Saint-Dizier

Bibliothèques départementales de prêt

Bas-Rhin

Jura

Meuse

Saône-et-Loire

Seine-et-Marne

Ville de Paris

Structuration du réseau de lecture publique

Bibliothèques spécialisées

Missions thématiques

Les besoins en équipements de lecture publique sur l'ensemble du territoire

Le jeu dans les bibliothèques

Mission thématique pour les deux ministères

Organisation du travail interne dans les bibliothèques