

Inspection générale des bibliothèques

Le pilotage de la documentation dans la gouvernance des universités

Rapport à

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



LISTE DES DESTINATAIRES

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

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

ENVOIS ULTÉRIEURS PROPOSÉS

- Madame Brigitte PLATEAU, directrice générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle
- Monsieur Bernard LARROUTUROU, directeur général de la recherche et de l'innovation
- Madame Marie-Anne LÉVÊQUE, secrétaire générale de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur
- Monsieur Edouard GEFFRAY, directeur général des ressources humaines des ministères de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
- M. Alain ABÉCASSIS, chef du service de la coordination des stratégies de l'enseignement supérieur et de la recherche
- M. Benoît FORÊT, sous-directeur du pilotage stratégique et des territoires
- Mme Sophie MAZENS, chef du département de l'information scientifique et technique et réseau documentaire
- Monsieur Jean-Richard CYTERMAN, chef du service de l'inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche
- Madame Caroline PASCAL, doyenne de l'inspection générale de l'éducation nationale
- Monsieur Michel COSNARD, président du haut-conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
- Monsieur Gilles ROUSSEL, président de la conférence des présidents d'université
- Monsieur Jean-François BALAUDÉ, président de la commission des moyens et des personnels de la conférence des présidents d'université
- Monsieur Frédéric DEHAN, président de l'association des directeurs généraux des services d'établissements publics d'enseignement supérieur
- Monsieur Christophe PERALES, président de l'association des directeurs et des personnels de direction des bibliothèques universitaires et des services documentaires de l'enseignement supérieur et de la recherche

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR,
DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION**

Inspection générale des bibliothèques

Le pilotage de la documentation dans la gouvernance des universités

Décembre 2018

Olivier CAUDRON
Inspecteur général des bibliothèques

Joëlle CLAUD
Inspecteur général des bibliothèques

SOMMAIRE

Synthèse.....	9
Introduction	13
1. Synthèse des résultats du questionnaire diffusé auprès des établissements	15
1.1. La diffusion du questionnaire.....	15
1.2. Le questionnaire et la synthèse des résultats	15
1.2.1. Politique de site.....	15
1.2.2. Equipe présidentielle de l'université.....	17
1.2.3. Conseils et commissions universitaires.....	19
1.2.4. L'organigramme des services	22
1.2.5. Le directeur du service documentaire.....	25
1.2.6. Conseil documentaire	27
1.2.7. Le positionnement du service documentaire dans les champs de la pédagogie, du numérique et de l'édition 30	
1.2.8. La documentation hors service documentaire.....	33
2. Le pilotage de la documentation	37
2.1. « Piloter la documentation » ?	37
2.1.1. La documentation, une mission aux multiples facettes	37
2.1.2. Un statut de service commun de documentation toujours valide et pertinent.....	38
2.1.3. L'absence de convergence entre les établissements issus de fusions	40
2.1.4. Le nouveau contexte issu de la loi LRU de 2007	40
2.1.5. Gouvernance et pilotage	41
2.2. Qui pilote ?	42
2.2.1. La compétence en matière documentaire est restée en totalité ou en grande partie dans les universités.....	42
2.2.2. Le service documentaire entre président et directeur général des services	42
2.2.3. Est-il pertinent d'instituer un vice-président Documentation ?	44
2.2.4. La place restreinte des questions documentaires dans les conseils centraux	46
2.2.5. Le conseil documentaire, une instance de débat au rôle politique limité	46
2.3. Comment s'exerce le pilotage ?	47
2.3.1. La feuille de route du directeur du service documentaire.....	47
2.3.2. La nécessité de relations régulières avec le président et son équipe	48
2.3.3. De l'intérêt de l'invitation permanente aux conseils centraux.....	49
2.3.4. Un outil de pilotage : le rapport annuel d'activité	50

2.3.5. <i>Le service documentaire a vocation à englober toute la documentation de l'université</i>	50
Conclusion	53
Récapitulatif des préconisations	55
Annexes	57

Synthèse

Le pilotage de la documentation au sein des universités – dans toute leur diversité – est plus que jamais d’actualité, tant les enjeux qui s’attachent à ce secteur sont multiples et se trouvent être pour la plupart au cœur des préoccupations récentes des établissements, comme l’innovation pédagogique, la diffusion des usages numériques, le développement de l’accès ouvert pour les publications académiques ou encore l’intérêt porté aux questions bibliométriques dans le cadre des classements internationaux. L’enquête réalisée auprès des services communs de la documentation à l’occasion de la présente étude dresse un panorama quasi-complet de la situation des services documentaires dans les universités aujourd’hui : statut, place dans l’organigramme, instances de débats et de décisions, relations avec la gouvernance.

Si le statut de service commun, sur la base des textes réglementaires en vigueur depuis le milieu des années 1980, reste la norme dans la quasi-totalité des établissements, d’autres configurations commencent à se faire jour, notamment dans certaines universités fusionnées avec la mise en place de directions. Tout autant que le statut, et sous réserve que celui-ci soit inscrit en clair, c’est la place du service dans l’organigramme de l’université qui importe : de nombreux services documentaires se sont, au cours de la période récente, rapprochés du directeur général des services, devenu le pivot de la mise en œuvre du projet politique de l’université. Au-delà des facteurs humains susceptibles de jouer un rôle dans l’organisation retenue, cette évolution paraît profiter au développement des services documentaires, à condition toutefois que les relations du directeur du service de documentation avec le président et son équipe de vice-présidents restent préservées.

Cette double proximité président/directeur général des services est capitale pour les responsables de la documentation qui doivent être pleinement associés à la stratégie de leur établissement. Le pilotage de la documentation exige en effet un lien direct avec les projets de l’université en matière de formation et de recherche et une coordination étroite avec les priorités données aux services administratifs.

Des évolutions concernant l’organisation statutaire sont sans doute à prévoir à bref ou moyen terme. En particulier, l’ouverture prochaine de structures de type *learning centre* où documentation et innovations pédagogiques s’entremêlent au sein d’un même équipement, le rapprochement en cours dans quelques établissements du service documentaire avec d’autres services, comme le service des archives ou le service culturel, devraient conduire à une probable révision des statuts et à une modification dans le positionnement du service en question au sein des établissements concernés. Enfin, la création annoncée d’établissements expérimentaux, réunissant universités et écoles qui conserveraient leur personnalité morale et juridique, aboutiront probablement à la création de nouveaux services documentaires, pour lesquels un pilotage, partagé mais fort, sera indispensable.

Le présent rapport formule un ensemble de vingt-quatre préconisations visant à favoriser et renforcer le pilotage de la fonction documentaire au sein de l’université, développer les interactions entre le service documentaire et la gouvernance et les instances de l’établissement, consolider le positionnement et la visibilité de ce service aux activités

multiformes, articuler la politique documentaire avec la stratégie universitaire dans son ensemble, ou encore formaliser des procédures permettant d'atteindre plus aisément et plus sûrement ces divers objectifs.

En matière statutaire, le maintien d'un service commun est préconisé pour la documentation, en le dotant de statuts déclinant localement le décret n°2011-996. Si l'université préfère instituer une direction, il conviendrait de doter ce service d'un règlement interne précisant missions et périmètre, d'un conseil documentaire ou équivalent et d'une politique documentaire validée par les conseils centraux. Plus globalement, et pour tenir compte de la diversification en cours des types d'organisation, il serait opportun d'établir par décret un socle de principes et de modalités proposés aux établissements désireux d'organiser la fonction documentaire sur un modèle alternatif à celui du service commun de documentation.

Il importe de clarifier dans l'organigramme de l'université le positionnement du service documentaire et le lien hiérarchique. Rattacher son directeur au directeur général des services (qui assurera dès lors un entretien annuel d'évaluation formalisé) est désormais la meilleure option. Toutefois, compte tenu de la nature scientifique – et pas uniquement gestionnaire – du service documentaire et des conservateurs, un contact direct, facile et régulier du directeur du service avec le président et son équipe est nécessaire. De même, la sélection de ce responsable devrait être assurée par un jury associant le président ou un membre de son équipe et le directeur général des services ou son adjoint. L'élaboration d'un référentiel de la fonction de directeur de service documentaire paraît nécessaire pour étayer cette clarification.

Un rythme régulier de rencontres entre le président et le directeur du service documentaire devrait dès lors être instauré, et ce dernier invité au bureau présidentiel lorsqu'une question intéressant son service y est évoquée. Une formalisation des modes de relations entre le directeur du service documentaire et la gouvernance contribuerait à les rendre indépendants des changements d'équipe et de personnes. L'implication de ce directeur dans les projets de l'établissement passe aussi par son intégration systématique dans l'instance (si elle existe) réunissant équipe présidentielle, directeurs de composantes et cadres de l'université ; par son association également systématique au dialogue de gestion ; et encore par le fait de l'inviter de façon permanente dans les conseils centraux (conseil d'administration, conseil académique, commission Formation et vie universitaire, commission Recherche), de préférence en l'inscrivant dans les statuts.

Il importe de faire valider par la gouvernance et les conseils un schéma directeur pluriannuel (ou appellation équivalente) de la politique documentaire, articulé avec le projet stratégique de l'établissement, et d'intégrer un volet documentaire, ou du moins une dimension documentaire, dans les contrats de site, partie commune et partie spécifique à chaque établissement.

Le conseil documentaire prendra toute sa place, son utilité et son attractivité, en étant positionné sur les questions stratégiques. Il sera présidé effectivement par le président de l'université ou un membre de son équipe (la pertinence d'instituer un vice-président Documentation est discutée), le directeur général des services ou son adjoint étant présent et

les vice-présidents invités. Afin d'améliorer la visibilité de ce conseil et l'impact de ses travaux et avis, il sera opportun d'en diffuser les comptes rendus sur l'intranet de l'université. Au-delà du conseil documentaire, il serait judicieux de faire du conseil académique une instance où les questions de politique documentaire sont régulièrement débattues et validées. La présentation en conseil d'administration du rapport d'activité du service documentaire (également diffusé sur le site internet) est l'occasion de prévoir au moins une fois l'an un temps d'échanges dans cette instance autour des questions de documentation.

Les champs d'action des services documentaires s'étant étendus, diversifiés et actualisés, il conviendrait de reconnaître et de formaliser, le cas échéant, leur implication et leur initiative dans les domaines de l'innovation pédagogique, de la production numérique et de la gestion, de la diffusion et de la valorisation de la production scientifique de l'établissement. Sans oublier, dans la continuité de l'objectif affirmé par le décret de 1985 instituant les services communs de documentation, de faciliter la connaissance par le service documentaire de toutes les dépenses de nature documentaire réalisées dans l'université et en particulier les acquisitions de documents ; de faire transiter si possible toutes ces commandes par le service documentaire ; et, plus largement, de poursuivre les efforts de regroupement, ou du moins de coordination, de la documentation au sein du service documentaire, dans le but de continuer à rationaliser la fonction documentaire au sein de l'université.

Introduction

La lettre de mission de l'Inspection générale des bibliothèques pour l'année 2018 inscrit une étude sur le pilotage de la documentation dans la gouvernance des universités.

Les réformes successives de l'enseignement supérieur, depuis une dizaine d'années, ont eu un profond retentissement sur les services documentaires, peut-être encore davantage que sur d'autres services des universités. Le passage de celles-ci aux responsabilités et compétences élargies a signifié pour les bibliothèques la fin des dotations fléchées. Privées de leur spécificité, elles ont été conduites à négocier leurs moyens avec la direction de leur établissement, ce qui a abouti à favoriser leur intégration dans la vie administrative et politique des universités. Les regroupements d'établissements (pôles de recherche et d'enseignement supérieur, ou PRES, puis communautés d'universités et établissements, ou COMUE) ont souvent fourni à ces services habitués à travailler en réseau l'opportunité de poursuivre des actions mutualisées entre établissements du site ou d'en initier de nouvelles. Quant aux fusions d'universités, elles ont pu constituer l'occasion de repositionner les bibliothèques, dans leurs missions traditionnelles d'appui à la formation et à la recherche, plus près des équipes de direction. Enfin, le développement du numérique a contribué à élargir sensiblement leur champ d'intervention, du côté de la pédagogie comme de la recherche.

La présente étude se situe donc dans un contexte en évolution permanente. Elle s'appuie sur un ensemble de données recueillies au printemps 2018 auprès des établissements, dans le cadre d'un questionnaire adressé par les rapporteurs aux directeurs des services documentaires des universités et des bibliothèques interuniversitaires ; ces données, qui permettent de dresser un état des lieux complet de la situation actuelle, ont été enrichies par des entretiens menés avec divers acteurs des établissements et des associations professionnelles (directeurs de service documentaire, directeurs généraux des services, président et vice-président d'université) et des représentants de l'administration centrale. Les listes des destinataires du questionnaire et des personnes rencontrées ou consultées figurent en annexe.

La première partie du rapport fournit une synthèse des principaux résultats du questionnaire, tandis que la seconde, nourrie des entretiens et échanges complémentaires, présente les analyses et les préconisations des rapporteurs.

Ceux-ci ont en définitive choisi de laisser de côté les bibliothèques interuniversitaires, qui ont fait l'objet de plusieurs rapports de l'Inspection générale des bibliothèques au cours des années récentes¹, pour se concentrer sur les seuls services documentaires des universités.

¹ Rapport IGB n°2009-018 : *Autonomie universitaire et mutualisation : le cas des bibliothèques interuniversitaires* ; rapport IGB n°2010-023 : *Groupe de travail sur les bibliothèques interuniversitaires* ; rapport IGB n°2013-015 : *La documentation interuniversitaire parisienne*.

1. Synthèse des résultats du questionnaire diffusé auprès des établissements

1.1. La diffusion du questionnaire

Le questionnaire reproduit en 1.2 a été adressé début mai 2018 à l'ensemble des 73 directrices et directeurs de service documentaire des universités ou établissements assimilés, ainsi qu'aux 7 directrices et directeurs de bibliothèques interuniversitaires (BIU)². La liste de ces 80 destinataires figure à l'annexe 2.

A l'exception d'un service documentaire temporairement sans directeur et qui dans ces conditions n'a pas été relancé, les rapporteurs ont reçu une réponse de chaque destinataire du questionnaire, ce qui permet de présenter ici des résultats quasi-exhaustifs.

Les présidents ou directeurs des établissements étaient en copie du message diffusant le questionnaire. Dans au moins une douzaine de cas, la réponse adressée par le responsable du service documentaire l'a été après validation de son contenu par une autorité, généralement le président, un vice-président (VP) ou le directeur général des services (DGS). Dans un cas, le président de l'université apparaît comme co-répondant aux côtés du directeur du service documentaire.

1.2. Le questionnaire et la synthèse des résultats

La synthèse des résultats figure en italique après chaque question.

1.2.1. Politique de site

La documentation est-elle une compétence de l'université ou a-t-elle été transférée à une superstructure : COMUE ou autre regroupement à préciser ? En cas de transfert, quel est le périmètre de la compétence documentaire de la superstructure ?

Tous les établissements ont conservé une compétence documentaire, en général totale et parfois partielle. Certaines fonctions, essentiellement de nature technique, ont été – parfois de longue date – mutualisées sur divers sites, selon différentes formules : on peut alors parler de compétence partagée. C'est notamment le cas du site toulousain où le service inter-établissements de coopération documentaire (SICD), service de l'Université fédérale de Toulouse, pilote, moyennant décisions concertées, un certain nombre de missions pour le compte des établissements membres de cette COMUE. A Bordeaux, c'est un établissement, l'université de Bordeaux, qui porte au sein

² Dans la suite de cette étude, l'expression générique non-genrée « directeur de service documentaire » sera employée par commodité ; de même, on écrira « le président » ou encore « le directeur général des services ».

de sa direction de la documentation un service de coopération documentaire bénéficiant notamment à l'université Bordeaux Montaigne³. Dans quelques cas, des fonctions de mutualisation (ou simplement de coordination) plus ou moins étendues, abouties et pérennes, sont mises en place par une commission Documentation établie, statutairement ou non, dans le cadre d'un regroupement d'établissements, ainsi des COMUE Université de Lyon, Normandie Université ou Paris-Saclay ; l'Université de recherche Paris-Sciences-et-Lettres (PSL) s'est dotée d'un directeur de pôle Ressources et savoirs, ce qui était aussi le cas naguère de l'Université Sorbonne Paris Cité (USPC) avec un directeur délégué à la documentation. Les reconfigurations institutionnelles viennent parfois mettre à mal ces actions.

Certains sites vont plus loin : à Grenoble, le service documentaire rattaché à l'université Grenoble-Alpes est dit « inter-établissements » car il dessert également l'Institut national polytechnique (INP). La Bibliothèque interuniversitaire de Montpellier est en théorie le service documentaire commun à l'université Montpellier-Paul-Valéry (son établissement de rattachement) et à l'université de Montpellier ; dans les faits, chacune des deux universités dispose également de son propre service commun de documentation (SCD).

Lorsqu'une COMUE ne comporte qu'une seule université, le SCD de cette dernière peut devenir, dans certains domaines, opérateur du regroupement d'établissements ; c'est le cas du SCD de l'université de Nice-Sophia-Antipolis au bénéfice de l'Université Côte d'Azur. Les universités peuvent aussi, comme sur le site lyonnais, continuer à gérer le circuit des thèses pour le compte de la COMUE.

Sur quelques sites, les directeurs de service documentaire s'attendent à un transfert de la compétence documentaire vers la superstructure dans un avenir proche, à l'occasion d'une évolution institutionnelle qui s'annonce.

En cas de transfert, y a-t-il dans l'équipe présidentielle de la superstructure un enseignant-chercheur en charge de la documentation ?

L'Université de Lyon s'est dotée d'un vice-président « Politique de documentation, éditions et vie étudiante », qui est également chef d'établissement. A Normandie Université, un vice-président a en charge « Documentation et édition ».

Le contrat quinquennal de site intègre-t-il dans sa stratégie un volet documentaire, au niveau de la superstructure ou des universités qui la composent, et si oui en quels termes et en retenant quels indicateurs ?

³ A Toulouse comme à Bordeaux, l'éclatement des anciennes BIU a donné naissance à des SICD de mission. Le SICD bordelais, dénommé SICOD, est devenu l'actuel service de coopération documentaire.

La diversité des réponses à cette question nécessiterait une analyse fine et détaillée pour une parfaite exploitation des données. Il apparaît en tout cas dès à présent qu'un nombre conséquent d'établissements émerge à un contrat de site dans lequel la documentation apparaît dans le volet commun et/ou dans le volet spécifique à l'établissement, soit sous la forme d'un chapitre propre, soit au sein de divers chapitres (formation, recherche, numérique, vie étudiante...). Dans quelques cas, une reconfiguration institutionnelle intervenue en cours de période quinquennale a rendu caduc le volet commun.

1.2.2. Equipe présidentielle de l'université

Y a-t-il dans l'équipe présidentielle un enseignant-chercheur en charge de la documentation et selon quelle formulation ? Son statut : président, VP, chargé de mission... ? Ses autres fonctions éventuelles ? Son positionnement : membre du bureau, de l'équipe présidentielle, d'une instance plus large... ?

Quatre établissements sont pourvus d'un vice-président dont le périmètre englobe nommément la documentation : « Amélioration continue et documentation » à Bordeaux, « Politique documentaire, diffusion et valorisation scientifique » à Paris Nanterre, « Documentation et ressources technologiques » à Rennes 2, « Culture, vie des campus et politique documentaire » à l'université de Bretagne Sud. Ces vice-présidents sont membres de l'équipe présidentielle, et pour certains du bureau, tout comme le vice-président plus spécialisé d'Amiens, « Documentation recherche et politique internationale ». Par ailleurs, un chargé de mission (CM) pour la documentation ou les bibliothèques œuvre dans les universités de Grenoble Alpes, Paris 1 et Rennes 1.

Une quinzaine d'établissements signalent que les questions documentaires incombent de façon plus ou moins formalisée au VP Conseil d'administration (VP CA) ou au VP Recherche, le plus souvent, mais aussi parfois au président de l'université lui-même, au président du Conseil académique (CAC), au VP Formation ou au VP Numérique.

Y a-t-il des rencontres régulières ou occasionnelles entre le président et/ou la personne en charge de la documentation, et le directeur du service documentaire ?

Sept directeurs de service documentaire répondent par la négative, dont l'un souligne que cette situation date du changement de président. Ailleurs, les rencontres sont soit occasionnelles, soit régulières, soit les deux à la fois ; s'y ajoutent les contacts par courrier électronique et par téléphone portable. Lorsqu'un VP ou un chargé de mission est en charge de la documentation, les échanges sont souvent, et logiquement, facilités et plus fréquents, jusqu'à plusieurs fois par semaine.

Les rencontres avec le président peuvent inclure l'entretien professionnel annuel du directeur du service documentaire – si cet entretien existe et est

conduit par le président – et la préparation des séances du conseil documentaire. Elles sont parfois organisées sur un rythme régulier, éventuellement mensuel, parfois en tête-à-tête, parfois en réunions collectives. Elles sont également organisées ponctuellement sur un ou des sujets spécifiques, à la demande du président ou, plus souvent semble-t-il, du directeur du SCD. Elles interviennent aussi (et, dans certains cas, uniquement) dans le cadre des réunions de diverses instances de l'université, à commencer par le conseil documentaire si le président le préside.

Y a-t-il des rencontres régulières ou occasionnelles entre les VP Formation et Recherche, et le directeur du service documentaire ?

Quatre établissements signalent la rareté de ces rencontres. Quelques autres indiquent qu'elles ont uniquement pour cadre les conseils et commissions de l'université. Ailleurs, les rencontres sont occasionnelles, lorsqu'un dossier le nécessite – et plus souvent apparemment à la demande du directeur du SCD –, ou régulières (notamment au sein des instances) voire fréquentes, en particulier lorsqu'un projet ou un groupe de travail impliquant VP et service documentaire est en cours ; les échanges se font également, naturellement, par messagerie et téléphone. Les rencontres avec les VP concernent parfois le directeur du service avec ses collaborateurs ou, selon les dossiers, ses collaborateurs uniquement.

L'un de ces VP est quelquefois également en charge de la documentation et/ou président du conseil documentaire. Lorsque c'est un autre VP qui suit les questions documentaires, il est mis dans la boucle de ces échanges. On relève que les relations du SCD sont souvent plus étroites avec le VP Recherche qu'avec le VP Formation.

Les directeurs de SCD sont évidemment en relation avec d'autres VP, notamment le VP CA et le VP chargé du numérique.

Quel est, sur les questions stratégiques, l'interlocuteur direct et privilégié du directeur du service documentaire ?

En ne retenant que le premier interlocuteur lorsque plusieurs sont cités, la répartition est :

- *Président : 38 réponses*
- *VP ou CM en charge de la documentation : 13 réponses*
- *DGS : 12 réponses*
- *VP concerné par le sujet précis : 5 réponses*
- *VP CA : 2 réponses*
- *VP Recherche : 1 réponse*
- *DGA : 1 réponse*
- *Pas d'interlocuteur privilégié : 2 réponses.*

Le directeur du service documentaire fait-il partie de l'équipe présidentielle (restreinte ou élargie) ou d'instances plus larges englobant l'équipe présidentielle⁴ ?

Un seul directeur de service documentaire indique faire partie de l'équipe présidentielle. Mais quelque 23 autres sont membres d'une instance qui, sous des dénominations variées selon les établissements (équipe présidentielle élargie, bureau élargi, équipe/conseil/comité/conférence de direction, conseil de direction élargi...), réunit selon une fréquence régulière l'équipe présidentielle, les directeurs de composantes, le DGS, le directeur de SCD et parfois tous les directeurs de service commun voire tous les directeurs de service central.

L'université établit-elle un rapport d'activité annuel ? Si oui, le volet documentaire y est-il inclus ?

A partir de 61 réponses exploitables, il apparaît que le rapport d'activité annuel n'existe pas ou plus dans 35 établissements, soit près de 60 %. Le Rapport annuel de performance (RAP), joint au compte financier, est parfois considéré comme en tenant lieu ; des rapports thématiques ont également cours.

Les 26 établissements qui dressent un rapport d'activité annuel se répartissent à peu près à part égale entre les 14 qui incluent, de façon plus ou moins développée, des éléments sur la documentation, et les 12 qui ne le font pas.

1.2.3. Conseils et commissions universitaires

Le directeur du service documentaire fait-il partie d'un ou de plusieurs conseils ou commissions et si oui lesquels ? A quel titre : membre statutaire, invité... ?

Les directeurs de 14 SCD ne sont invités de façon permanente à aucun des principaux conseils et commissions (CA, CAC, Commission Formation et vie universitaire ou CFVU, Commission recherche ou CR) ; certains indiquent être invités ponctuellement, lorsqu'un point à l'ordre du jour les concerne.

Un directeur est membre élu de la CR. Celui de Paris Dauphine, grand établissement, est membre de droit des conseils scientifique et de la formation et de la vie étudiante ; de même à Paris 1 pour le conseil d'administration. Le directeur du SCD est invité permanent statutaire dans 5 établissements pour les instances suivantes :

⁴ L'équipe présidentielle se compose habituellement du président, des vice-présidents et des chargés de mission, le bureau, pour sa part, incluant fréquemment le président, les principaux vice-présidents, le DGS et l'agent comptable.

- « tous les conseils » : 1 réponse
- CA et CAC : 1 réponse
- CA, CFVU et CR : 1 réponse
- CFVU et CR : 1 réponse
- CFVU : 1 réponse.

Parmi les 52 directeurs de service documentaire qui sont invités permanents non-statutaires dans au moins une instance :

- 40 le sont à la CFVU
- 37 à la CR
- 36 au CA
- 20 au CAC
- Dont 11 qui sont invités dans les quatre instances.

C'est parfois l'adjoint du directeur qui est invité permanent en commission. Quelques directeurs soulignent qu'à l'occasion de la mandature présidentielle en cours, ils ne bénéficient plus de l'invitation dans telle instance.

Dans quels conseils et/ou commissions les questions documentaires sont-elles traitées et débattues ?

Le vote en CA de diverses dispositions, notamment à caractère financier, sans qu'il y ait forcément de débat relevant de la politique documentaire, peut fausser la réponse à cette question. Par ailleurs, la fréquence de mise à l'ordre du jour d'un sujet d'ordre documentaire varie selon les instances.

Deux services documentaires répondent à la question par la négative ; et 43 mentionnent le conseil documentaire, mais, à de rares exceptions près, sans que ce soit le lieu exclusif de débats sur les questions de documentation.

Cinq établissements évoquent « les conseils centraux » (et les commissions) sans plus de précisions. Pour les autres, ils répondent en citant :

- CA, CFVU et CR : 13 réponses
- CFVU et CR : 11 réponses
- CR : 11 réponses
- CA : 5 réponses
- CAC : 3 réponses
- CFVU : 3 réponses
- CA et CAC : 3 réponses
- CA, CAC, CFVU et CR : 2 réponses
- CA et CR : 1 réponse.

Deux réponses évoquent de surcroît le conseil de la COMUE. Quelques établissements signalent l'existence d'une ou de plusieurs « commissions scientifiques » traitant des questions documentaires, et notamment de la

politique d'acquisitions. Certains directeurs soulignent que le dialogue de gestion, ou dialogue budgétaire, est le lieu d'échanges sur la politique documentaire.

La politique documentaire est-elle validée par une instance, et laquelle ?

Dans 20 établissements, la politique documentaire n'est validée par aucune instance. Parmi eux, on trouve les deux services documentaires qui ont un statut de direction, ainsi que deux SCD indiquant, l'un que la validation est apportée par le président, le second par le VP chargé de la documentation et le DGS.

Le conseil documentaire est mentionné par 43 établissements, dont 7 signalent aussi, au-delà du conseil documentaire, le rôle en la matière des instances suivantes:

- CA : 3 réponses
- « Les conseils centraux » : 1 réponse
- CA, CFVU et CR, selon les sujets : 1 réponse
- CA et CAC : 1 réponse
- CAC : 1 réponse.

Quatre établissements n'ont pas mentionné le conseil documentaire et indiquent comme instance de validation de la politique documentaire :

- CA : 3 réponses
- CAC : 1 réponse.

Certains directeurs soulignent que le dialogue de gestion, ou dialogue budgétaire, permet d'obtenir cette validation ; un autre, que « la politique documentaire est celle du contrat [quinquennal] ».

Le rapport d'activité du service documentaire est-il présenté devant une instance (hors conseil documentaire), et laquelle ?

Le rapport d'activité de 22 SCD est présenté, en totalité ou en partie, devant au moins une autre instance que le conseil documentaire :

- CA : 11 réponses
- CAC : 3 réponses
- CFVU : 3 réponses
- CFVU et CR : 2 réponses
- CA et CAC : 1 réponse
- CA, CFVU et CR : 1 réponse
- CA et CFVU : 1 réponse.

La présentation en CA est parfois inscrite dans les statuts sans pouvoir être mise en œuvre. Une quinzaine de services documentaires n'élaborent pas de rapport annuel.

1.2.4. L'organigramme des services

Quel est le statut du service documentaire : service commun, direction... ?

En laissant de côté les BIU, il apparaît que le statut de service commun est en vigueur dans tous les établissements à l'exception des deux universités fusionnées de Bordeaux (direction de la documentation) et de Lorraine (direction de la documentation et de l'édition). Parmi les services communs, deux sont inter-établissements : SID à Grenoble Alpes (l'une des neuf directions générales déléguées de l'université) et SICD à Toulouse Université fédérale. Un autre service commun est singulier : l'université de Haute-Alsace a supprimé au 1er septembre 2018 le SCD pour le fusionner avec d'autres services dans un nouveau service commun dénommé « Learning center ».

A Cergy-Pontoise, le SCD fait partie de la direction Environnement pédagogique. Plusieurs SCD sont d'ores et déjà dénommés « direction » (des bibliothèques, des bibliothèques et de la documentation, des bibliothèques et de l'IST) ou, dans un cas, « pôle Documentation », par parallélisme au sein des organigrammes des universités concernées.

Le service documentaire est-il doté de statuts ? Si oui, quelles en sont les principales dispositions ? (merci de fournir le cas échéant un lien, ou le document en pièce jointe)

La quasi-totalité des services documentaires sont dotés de statuts⁵, tous revus au cours des dernières années ou en cours de refonte pour quelques établissements. Distincts le plus souvent du statut général de l'université, ils peuvent aussi prendre quelquefois la forme d'un règlement intérieur, voté en conseil d'administration.

Tous les statuts rappellent les missions essentielles du service, décrivent son organisation et les moyens mis à sa disposition, précisent la composition du conseil documentaire. La liste des bibliothèques (intégrées et associées) est souvent jointe en annexe.

Quant aux services interuniversitaires, ils disposent de conventions signées des universités contractantes⁶.

Quel est le positionnement du service documentaire dans l'organigramme des services ? (merci de joindre un organigramme)

⁵ Ce n'est évidemment pas le cas des directions de la documentation créées dans deux établissements issus de fusions.

⁶ Si certaines de ces conventions ont été mises à jour récemment, d'autres, datées, mériteraient d'être révisées.

Selon les organigrammes collectés ou, en l'absence d'organigramme, les indications fournies, le rattachement du service documentaire se répartit ainsi :

- *rattachement au DGS : 24 cas ;*
- *rattachement direct au président (ou au directeur) : 18 cas ;*
- *rattachement au président et au DGS : 4 cas ;*
- *rattachement à un DGA : 2 cas ;*
- *rattachement au président du CAC : 1 cas ;*
- *indéterminé : 13 cas.*

Lorsqu'il est mêlé sur l'organigramme à d'autres services que des services communs, le service documentaire est, selon les établissements, tantôt considéré comme un service de mission, tantôt comme un service d'appui ou de support.

Le directeur du service documentaire a-t-il une fonction plus large que la direction de ce seul service ?

Dans dix cas, le directeur du service documentaire exerce une fonction plus large que la responsabilité de ce seul service, soit ès-qualités, soit par recrutement ad hoc. A Cergy-Pontoise, la directrice du SCD a été recrutée comme directrice de l'environnement pédagogique, direction qui inclut, outre la BU, le service d'ingénierie pédagogique et le centre d'enseignement des langues. En Haute-Alsace (Mulhouse), l'ex-directrice du SCD a été recrutée comme directrice du service commun Learning center, qui fusionne SCD, centre d'apprentissage des langues, service universitaire de pédagogie et ingénierie pédagogique numérique. Le directeur de la documentation à Bordeaux est également responsable du service de coopération documentaire et de l'unité régionale de formation à l'information scientifique et technique (URFIST) ; de même, le directeur du SICD de Toulouse pour l'URFIST et le centre régional de formation aux carrières des bibliothèques (CRFCB) Médiadoc. Les directeurs des SCD d'Angers et de Tours gèrent les archives de leur établissement, celui du SCD de l'université de Bretagne occidentale (UBO, Brest) le service culturel, celui de Reims les presses universitaires tout comme aux Antilles⁷, dont le SCD est de surcroît responsable de deux bibliothèque numériques fédératives. Le directeur du SCD de Paris 5 dirige une unité mixte de services (UMS) du Centre national de la recherche scientifique (CNRS), qui est une bibliothèque de sociologie.

Y a-t-il des rencontres régulières ou occasionnelles entre le DGS et le directeur du service documentaire ? Sur quels sujets ?

⁷ Le rattachement des Presses universitaires de Nancy-Editions universitaires de Lorraine à la direction de la documentation et de l'édition (DDE) de l'université de Lorraine, ne correspond pas à ce jour à une réalité fonctionnelle.

En dehors des réunions fixes organisées par le DGS, qui fournissent l'occasion au directeur du SCD d'aborder divers sujets, les rencontres entre directeur de SCD et DGS sont, sauf exception et contexte particulier, assez peu fréquentes : elles concernent le plus souvent les problèmes immobiliers, l'organisation du temps de travail, les ressources humaines, etc. En cas d'urgence, des échanges plus informels se font par courrier électronique.

Le directeur du service documentaire fait-il partie de réunions régulières des chefs de services organisées par le DGS ?

Presque tous les services documentaires participent aux réunions des chefs de service organisées par le DGS. Si, dans certains établissements, c'est le directeur lui-même ou son adjoint qui assiste à ces réunions, dans d'autres il s'agit du responsable administratif du SCD.

Y a-t-il des rencontres régulières ou occasionnelles entre le directeur des ressources humaines (DRH) et le directeur du service documentaire ? Sur quels sujets ?

Les liens entre le directeur du SCD et le DRH sont étroits, qu'ils soient formalisés dans le cadre de réunions régulières (parfois en présence du DGS) ou plus souples avec des mails échangés aussi souvent que nécessaire. Pour tous les établissements, ces bonnes relations sont essentielles à la bonne gestion des équipes : suivi de la carrière des agents, préparation des commissions paritaires d'établissement (CPE), mise en place du régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (RIFSEEP).

Avec quel interlocuteur sont discutées les questions relatives à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) ?

Les questions relatives à la GPEC, quand elles sont abordées, le sont bien sûr avec la DRH, le plus souvent en présence du DGS, voire du président ou d'un vice-président (CA, finances, RH). Quelques établissements indiquent cependant que cette question concerne rarement les personnels du SCD.

Existe-t-il dans l'université une cellule de contrôle de gestion ou de pilotage (ou appellation équivalente) et si oui, est-elle en contacts réguliers avec le directeur du service documentaire ?

La quasi-totalité des établissements sont pourvus d'un service de ce type, aux missions plus ou moins larges, du simple recueil de données statistiques à une aide au pilotage pour la gouvernance. Les relations entre ce service et le SCD sont, sauf exceptions, assez limitées.

Quels indicateurs cette cellule demande-t-elle au service documentaire ?

Les bibliothèques ont pour habitude de fournir à ce service tous les éléments statistiques en leur possession : rapport d'activité, enquête statistique générale

auprès des services documentaires de l'enseignement supérieur (ESGBU), suivi des indicateurs figurant au contrat. En retour, la cellule peut aussi fournir des données, budgétaires notamment, utiles au service documentaire.

1.2.5. Le directeur du service documentaire

Le directeur du service documentaire a-t-il reçu une lettre de mission, et si oui, établie par qui ?

La lettre de mission est un outil peu employé : elle n'existe que dans sept établissements, établie par le président, le directeur d'établissement ou le DGS. Dans un cas toutefois, elle ne concerne qu'une facette de l'activité du directeur du service documentaire ; dans un autre, elle n'a pas été renouvelée depuis 2009. Près d'une vingtaine de répondants estiment néanmoins que divers documents formalisés suppléent l'absence de lettre de mission : projet de service (ou schéma directeur, plan de développement etc.) validé par la gouvernance, fiche de poste claire et détaillée, objectifs fixés lors de l'entretien d'évaluation...

Bénéficie-t-il d'un entretien professionnel annuel, et si oui, qui conduit l'entretien ?

De données parfois mouvantes (la régularité de la fréquence des entretiens n'est pas toujours la règle), il ressort que les deux-tiers des directeurs de services documentaires bénéficient d'un entretien d'évaluation, normalement annuel. Un des concernés signale toutefois que l'entretien est « difficile à obtenir ». Ici ou là, l'entretien est programmé pour la première fois en 2018 ou réinstauré après une longue césure. Plusieurs évalués soulignent cependant l'absence de compte-rendu ou de formalisation.

La moitié des quelque 49 entretiens sont assurés par le président ou le directeur d'établissement (ou parfois par un VP) ; quelques autres par le président ou le DGS, et même dans un cas par le président et le DGS réunis. Plus d'un tiers des entretiens sont menés par le DGS en propre ou parfois par un DGA. Un directeur de SCD indique avoir refusé d'être évalué par le DGS. Comme le souligne un autre, « la difficulté vient de la double casquette du directeur du SCD, qui rend des comptes sur sa gestion au DGS et sur sa politique scientifique au président ».

Parmi les 25 qui ne sont pas ou plus évalués, on compte 11 établissements de Paris ou d'Île-de-France, au sein desquels quatre bibliothèques interuniversitaires. Les situations sont très diverses : dans un cas, c'est le directeur du SCD qui refuse d'être évalué, tandis qu'un autre demande en vain à l'être. Un président refuse le principe de l'entretien, considérant que « la relation qu'il entretient avec le directeur du SCD est de nature non seulement administrative, mais politique ».

Quel est le périmètre de sa délégation de signature ?

Un seul directeur de SCD signale ne pas détenir de délégation de signature. Ailleurs, les délégations sont plus ou moins étendues et peuvent être assez larges, donnant alors lieu à des arrêtés détaillés.

Toute délégation concerne au moins, et parfois uniquement, le champ des affaires financières, selon des modalités diversifiées (périmètre, seuils en liaison souvent avec le code des marchés...). Un directeur de SCD signale avoir perdu avec le passage à la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP) sa qualité d'ordonnateur secondaire du budget du service.

La délégation écrite comprend aussi habituellement un volet relatif aux contrats et conventions et souvent un volet portant sur les actes de gestion administrative courante du service et de gestion des ressources humaines. Y figurent plus rarement la dimension de gestion des locaux affectés au service documentaire, ou encore des pouvoirs de police délégués au directeur du service, notamment pour signer des arrêtés relatifs au maintien de l'ordre dans les bibliothèques.

Est-il associé à une démarche de préparation budgétaire (budget et RH) du type dialogue de gestion ?

Seuls sept directeurs de services documentaires (dont trois SCD de petite taille et une BIU) ne sont pas associés à une procédure organisée de dialogue de gestion ; dans un cas, c'est le passage à la GBCP et la réorganisation qui s'en est ensuivie qui ont mis un terme à la procédure existant antérieurement.

Le dialogue de gestion porte au moins sur les questions budgétaires et inclut aussi la plupart du temps la campagne d'emplois. Ces deux volets sont souvent traités séparément, lors de réunions qui comprennent généralement un ou plusieurs VP (voire le président) en même temps que les cadres administratifs. Un SCD signale dans son cas un troisième volet de la démarche, avec une « rencontre bâtiminaire » impliquant le VP Patrimoine immobilier.

La procédure se limite souvent à une réunion annuelle par volet, mais peut aussi se dérouler sur un cycle de rencontres au fil de l'année, formule qui permet alors de traiter également la question des budgets rectificatifs. Selon une démarche « Objectifs et moyens » (OM), le dialogue de gestion est souvent le lieu d'un bilan d'activités du service documentaire et de présentation des projets. La perspective est parfois pluriannuelle, notamment pour les prévisions en termes d'emplois.

Etablit-il un rapport d'activité annuel, et si oui, quelle est sa diffusion ?

Par « rapport d'activité », était entendu ici un document synthétique annuel décrivant l'activité du service documentaire. Seize établissements ont déclaré ne pas pratiquer cet exercice, même si un tel rapport est, dans trois cas, en projet. Certains de ces établissements élaborent plutôt des rapports

thématiques (notamment pour insertion dans des rapports globalisés au niveau de l'université) ou reliés au calendrier du cycle du contrat quinquennal, ou encore produisent des chiffres-clés.

Parmi les 58 établissements qui dressent un rapport annuel (dont deux ne le font pas strictement chaque année), 50 ont précisé le type de diffusion. On peut dès lors établir la typologie suivante :

- Diffusion limitée : au sein de l'université, par envoi, de façon plus ou moins étendue, à la gouvernance, à des responsables, aux membres de certaines instances, parfois aux agents du SCD (15 réponses) ;
- Diffusion élargie : sur l'intranet universitaire (6 réponses, dont 2 diffusent également sur internet) ;
- Diffusion totale : sur le web, site de l'université ou du service documentaire, et quelquefois site de l'Ecole nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques (ENSSIB) en sus (31 réponses) ;
- S'ajoute parfois une diffusion extérieure ciblée vers des administrations, des institutions ou des partenaires.

1.2.6. Conseil documentaire

Existe-t-il un conseil documentaire ?

Près de 80% des établissements disposent d'un conseil documentaire actif, c'est-à-dire se réunissant régulièrement. Dans les seize cas restants, on trouve différentes situations : ce conseil n'existe pas ou n'existe plus, il est parfois en cours de création, de rétablissement ou de réactivation après élection des membres, ou bien en sommeil durable dans des établissements où son utilité n'apparaît pas flagrante. Un directeur de SCD impute la disparition du conseil au « manque d'assiduité des enseignants ». Un autre souligne qu'« avant de n'être plus réuni, le conseil documentaire n'avait aucune portée politique. La représentation était à 90 % faite de personnels des bibliothèques et ne donnait lieu qu'à des discussions métiers qui auraient trouvé une place plus adaptée en réunion de service ».

Si oui, quelle est sa composition ? Qui sont les personnalités qualifiées ?

Les établissements, ayant mis leurs statuts en conformité avec le Code de l'éducation⁸, sur la base du décret n°2011-996⁹, ont adapté la composition de leur conseil et limité son effectif : d'après les documents fournis, le nombre de membres varie de 11 ou 12, dans les établissements les plus modestes, à 20, qui est le cas le plus fréquent, en passant par tous les chiffres intermédiaires. Pour les BIU, le nombre va de 19 à 30.

⁸ Les articles du *Code de l'éducation* intéressant les services documentaires sont reproduits à l'annexe 5.

⁹ Le décret n°2011-996 du 23 août 2011 est « relatif aux bibliothèques et autres structures de documentation des établissements d'enseignement supérieur créées sous forme de services communs ».

La composition du conseil varie d'un établissement à l'autre, vraisemblablement en fonction de la configuration interne et de l'étendue des champs disciplinaires couverts. Dans les conseils composés de 20 membres, le nombre d'enseignants-chercheurs va de 5 à 8 (6 ou 7 est le cas le plus fréquent), le nombre d'étudiants est de 2 ou 3 le plus souvent, dans quelques rares cas 4 ou 5.

Quant aux personnels de bibliothèques, leur nombre varie entre 4 et 7, auxquels s'ajoutent, le cas échéant, des représentants des bibliothèques associées : on peut ainsi parvenir assez souvent à 8 agents des bibliothèques.

Les personnalités extérieures sont, elles, au nombre de 2 ou 3 (5 dans un établissement) : ce sont le plus souvent les responsables des SCD alentour (dont les établissements sont fréquemment membres de la COMUE), le directeur de la bibliothèque municipale locale, plus rarement celui des archives ou d'un autre service culturel, parfois un représentant de la Bibliothèque nationale de France dans les établissements parisiens.

Par ailleurs, tous les établissements insistent sur l'intérêt de la présence dans ces conseils de responsables des services de l'université : DGS, agent comptable, responsable du service informatique, etc.

Qui le préside, en théorie et en pratique ?

Dans plus d'un tiers des cas, le président (ou le directeur de l'établissement) paraît présider en personne le conseil documentaire. Mais c'est le plus souvent un VP – notamment le VP CA – qui remplit cette fonction. Dans quelques établissements, le conseil documentaire est ou semble délaissé par l'équipe présidentielle et c'est en tout cas le directeur du SCD qui se retrouve à le présider.

Quelle est la fréquence de ses réunions ?

Le conseil documentaire se réunit le plus souvent deux fois l'an, sinon une fois l'an ou encore, dans quelques établissements, trois fois l'an.

Quel est le degré d'assiduité de ses membres ?

L'assiduité des membres du conseil est variable selon les établissements. D'une manière générale, les personnels de bibliothèques sont présents à la plupart des séances, les enseignants-chercheurs y assistent assez volontiers, quand du moins ils ne sont pas appelés par d'autres impératifs ; en revanche, à de rares exceptions près, les étudiants sont peu, voire très peu assidus, ce que regrettent les directeurs de SCD concernés. Toutefois, quelques établissements notent une présence régulière ou du moins satisfaisante des membres, quels qu'ils soient.

Quel est son rôle et quelle est la nature des sujets traités ?

Les sujets abordés en conseil documentaire sont ceux précisés dans l'article D 714-36 du Code de l'éducation : révision du règlement intérieur, vote du budget du service, examen des projets de convention, élaboration des propositions en matière documentaire. En dehors de ces points-là, la plupart des SCD ont aussi pour habitude de présenter un bilan de l'année écoulée, dans le cadre du rapport d'activité. Quant aux questions de politique documentaire, plus spécifiquement les acquisitions et les abonnements aux périodiques et aux ressources électroniques, elles y tiennent une place centrale ; ces dossiers ont souvent été préalablement discutés au sein de commissions mises en place dans d'assez nombreux établissements. La formation des usagers aux compétences informationnelles et les horaires d'ouverture des bibliothèques sont également des sujets régulièrement discutés au sein du conseil.

Considérez-vous ce conseil utile dans le contexte de votre université ?

Plus de 80 % des directeurs de SCD dont l'établissement comporte un conseil documentaire actif, considèrent ce conseil utile, voire très utile, nécessaire, indispensable, précieux, essentiel, pour citer les termes employés par certains.

Espace de débat, d'échange et de dialogue sur la politique documentaire, en présence du président ou de son représentant, d'enseignants-chercheurs, d'étudiants et de personnels, c'est ainsi « le seul lieu qui met en présence l'ensemble des acteurs et usagers de la documentation », « LE relais de nature institutionnelle manifestant le lien entre la BU, les composantes et les étudiants ». Un directeur de SCD souligne : « les conseils étant le mode de fonctionnement de l'Université, un service qui n'en serait pas doté serait sans doute perçu différemment (assimilé à un service central purement administratif ?) ».

Le conseil permet aussi de communiquer sur l'activité du service, y compris en direction du DGS : « c'est le seul moment où on peut restaurer dans sa cohérence l'ensemble des activités du SCD », « le seul endroit où le service peut vraiment présenter ses projets et ses actions, et faire état de ses partenariats intra-universitaires et extra-universitaires ». C'est donc « un moment qui apporte de la reconnaissance aux personnels et qui valorise leur activité ». L'intérêt de la présence de personnalités extérieures et des échanges qu'elle permet est également mis en avant.

La fréquentation et l'assiduité des enseignants et des étudiants sont certes variables d'un établissement à l'autre, d'autant que le conseil documentaire « a du mal à s'imposer dans un paysage de conseils et de comités d'ores et déjà saturé en terme de volume d'activité », mais les membres présents sont intéressés et les échanges ouverts. « Assemblée délibérante à part entière », sa validation est importante notamment pour des « sujets stratégiques ou sensibles », même si certains soulignent qu'il ne s'agit pas d'une instance politique, que ce n'est qu'« un lieu de débat préalable à la prise de décision

politique » et que ses « débats, pour intéressants qu'ils soient, n'influencent pas véritablement la décision finale que peut prendre le pouvoir politique », lequel est susceptible de reconsidérer certaines décisions du conseil.

Ce sont du reste les points sur lesquels insistent ceux des directeurs de SCD qui émettent un avis plus mitigé sur l'utilité du conseil documentaire : « conseil un peu symbolique car toutes les décisions peuvent être validées dans d'autres instances », « pas suffisamment connecté au CA et trop peu visible pour la communauté universitaire », « c'est beaucoup de travail à organiser, pour bien peu d'implication des usagers (enseignants-chercheurs et étudiants) », « il s'agit plus de réunions avec le personnel puisqu'il représente la majorité des présents », « il me semblerait plus intéressant que les questions documentaires fassent l'objet de points plus réguliers à l'ordre du jour du CA et des CR et CFVU ». Toutefois, seuls trois directeurs de SCD vont jusqu'à affirmer l'inutilité du conseil documentaire.

1.2.7. Le positionnement du service documentaire dans les champs de la pédagogie, du numérique et de l'édition

Le service documentaire est-il impliqué par l'université dans l'innovation pédagogique ?

Une dizaine d'établissements répondent par la négative. D'autres, qui ont répondu positivement, soulignent que ce n'est que par le fruit de l'initiative du SCD lui-même, et non pas par une volonté prédéterminée de l'université : comme l'écrit l'un d'entre eux, le service documentaire « s'y implique, à défaut d'être impliqué ». Un directeur va d'ailleurs jusqu'à écrire que « c'est souvent le SCD qui implique l'université dans l'innovation pédagogique ».

C'est d'abord, et logiquement, par le biais de la formation aux compétences transversales et notamment informationnelles, spécialement au niveau licence et y compris dans le cadre du certificat Informatique et internet (C2I), que les SCD sont parties prenantes des évolutions pédagogiques, en présentiel et en distanciel : mise en ligne des modules de formation, jeux pédagogiques, pédagogie inversée, formation des formateurs aux pédagogies actives, en sont quelques facettes.

Sur certains sites, la contribution du SCD s'élargit, avec le réaménagement des espaces publics des BU, l'évolution des salles pédagogiques, l'implantation de matériels innovants, donnant lieu à la création de learning labs. Un SCD s'est de surcroît doté récemment d'un ingénieur pédagogique. Plusieurs services documentaires sont par ailleurs associés à des appels à projet du programme d'investissements d'avenir (PIA), de type « Initiatives d'excellence en formations innovantes » (IDEFI) ou « Nouveaux cursus universitaires » (NCU), ainsi qu'aux groupes de travail préparant l'accréditation des formations. Un SCD estime ainsi être « identifié comme un acteur de l'innovation pédagogique ».

Les liens des services documentaires avec, d'une part, les VP et les CM en charge de la transformation (ou de l'innovation) pédagogique, du numérique et des technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement (TICE), d'autre part les services correspondants (parfois hébergés du reste dans les BU), sont donc quelquefois très étroits. Ils ont vocation à se renforcer encore dans le cadre des divers projets de learning center en gestation ou en cours de réalisation. D'ores et déjà, deux directeurs de service documentaire ont également la responsabilité du service pédagogique de leur université.

Le service documentaire est-il chargé par l'université de produire et/ou de gérer des ressources pédagogiques numériques ?

Si la moitié des services documentaires répondent négativement, c'est, pour une notable partie d'entre eux, parce que leur production de ressources numériques d'apprentissage des compétences informationnelles relève de leur initiative, en tant que mission du SCD, et non pas d'une demande de l'université. Un SCD dit ainsi s'être « auto-chargé » d'une telle activité.

En tout état de cause, c'est bien, à de très rares exceptions près, dans ce domaine de la formation documentaire que les SCD sont actifs dans la production de ressources pédagogiques, cours, modules, tutoriels ou autres quizz. La plate-forme Moodle est souvent l'outil de diffusion utilisé, du fait de l'intégration des modules dans les maquettes des enseignements ; mais le portail documentaire est également employé comme moyen d'accès.

Quelques SCD soulignent toutefois que la production de ressources pédagogiques est le fait dans leur université d'un service ou d'une direction de la pédagogie, des TICE ou des usages numériques, avec qui néanmoins les relations fonctionnent.

Quant à la question du signalement des ressources, elle est rarement traitée aujourd'hui en tant que telle. Elle concerne parfois d'autres types de productions internes et externes à l'université : mémoires de master ou rapports, annales (sujets d'examens), bibliographies, mais aussi ressources des universités numériques thématiques (UNT). Le signalement par le SCD de ressources numériques pédagogiques produites localement, mis en œuvre il y a une dizaine d'années dans certaines universités, paraît n'avoir plus cours actuellement, tout simplement parfois faute de production.

Qui prend, et selon quelles modalités, les décisions en matière d'acquisitions (achat ou abonnement) à des ressources numériques ?

Quinze services documentaires indiquent que les décisions sont prises en interne au sein du service, sans évoquer d'interactions avec l'extérieur ; on peut toutefois supposer que des contacts ont été pris, avant certains choix, avec les usagers potentiels.

Ailleurs, c'est, dans la majorité des établissements et pour la majorité au moins des ressources numériques, le directeur du service documentaire qui décide avec son équipe, mais après avis et débats de la part, souvent, des utilisateurs concernés, et/ou, dans dix universités, de commissions de politique documentaire, d'appellations variées, incluant des enseignants-chercheurs. La commission Recherche et le conseil documentaire peuvent aussi être sollicités, pour avis voire validation, dans respectivement huit et neuf établissements.

Certains SCD reconnaissent que la sollicitation de ces différents acteurs n'obéit pas toujours à un fonctionnement formalisé. En tout cas, pour les sujets les plus sensibles, notamment les désabonnements ainsi que, dans le cadre du consortium Couperin, les négociations importantes, compliquées et coûteuses pour certaines ressources, nécessitant selon les cas une prise de position ou un arbitrage de l'université, une douzaine de directeurs de SCD indiquent contacter le VP Recherche (parfois le VP Documentation ou le VP Moyens), lequel porte si nécessaire le dossier en bureau présidentiel. Quelques directeurs s'adressent directement sur ces sujets au président.

Le service documentaire est-il chargé par l'université de gérer la production scientifique (archives ouvertes, archives scientifiques et données de la recherche) ?

Si quelques rares SCD répondent par la négative ou évoquent des projets encore imprécis, il apparaît que la très grande majorité des services documentaires sont impliqués dans la gestion de la production scientifique de leur établissement, souvent d'ailleurs du fait de leur propre initiative, éventuellement formalisée ensuite par une lettre de mission ou un mandat clair donné par l'université.

En matière d'archives ouvertes, de très nombreux établissements ont opté pour un portail HAL¹⁰ institutionnel, majoritairement administré par le SCD ; dans quelques cas, c'est une plate-forme spécifique d'archives ouvertes institutionnelles qui est mise en place. Ce mouvement de fond, dont les SCD sont parfois à l'origine et en tout cas souvent participants voire moteurs, se poursuit, plusieurs portails étant actuellement en phase de mise en production.

Au-delà de la fonction d'administration de plate-forme, de nombreux SCD s'investissent dans la sensibilisation, la formation et l'accompagnement des chercheurs-auteurs, voire, dans certains cas, prennent en charge eux-mêmes, au moins dans un premier temps, le dépôt et le référencement des publications.

Quelques SCD administrent également le dépôt, sur la plate-forme DUMAS¹¹, de mémoires produits dans leur établissement.

Quand elles sont évoquées, les archives scientifiques sont le plus souvent du ressort des services d'archives des établissements. Quant aux données de la

¹⁰ HAL = Hyper article en ligne.

¹¹ DUMAS = Dépôt universitaire de mémoires après soutenance.

recherche, elles demeurent presque partout un sujet embryonnaire ou à tout le moins émergent ; d'autres acteurs que le SCD briguent éventuellement de s'y positionner, qu'il s'agisse des directions de la recherche et de l'informatique, ou du service des archives, ce qui explique que le service documentaire se retrouve parfois hors-jeu, tandis qu'en d'autres lieux il est à l'initiative et joue un rôle moteur.

L'action des SCD en matière de gestion de la production scientifique s'inscrit dans le développement, dans nombre d'entre eux, d'une offre de services aux chercheurs. Toutefois, certains SCD soulignent le manque de ressources humaines compétentes susceptibles d'être dédiées à cette activité.

Le service documentaire est-il le cas échéant chargé par l'université de gérer les presses universitaires ?

Le rattachement de l'édition à la Direction de la documentation et de l'édition de l'université de Lorraine demeurant théorique, deux SCD gèrent effectivement les presses universitaires, au sens traditionnel, de leur université : Antilles et Reims. Toutefois, trois autres sont désormais spécifiquement en charge de l'édition électronique en accès ouvert des revues de leur établissement, en lien avec OpenEdition : les SCD de Lyon 3, de Nice et de Toulouse Capitole.

Une quinzaine d'autres services documentaires font état, soit de liens étroits avec le service des presses universitaires (en particulier par la participation à leur conseil de gestion ou au comité éditorial) ; soit de la conduite d'une étude, ou de l'implication dans une étude, relative à l'édition, aux évolutions en cours, à l'établissement de presses universitaires numériques ; soit de l'association à la création en cours de presses universitaires (La Réunion) ; soit encore de la coopération en vue de développer la publication numérique et l'accessibilité des revues sur la plate-forme d'archives ouvertes institutionnelles ou sur revues.org.

1.2.8. La documentation hors service documentaire

Quel est le montant annuel des dépenses documentaires (en distinguant masse salariale, fonctionnement, acquisitions documentaires) au sein de l'université et quelle est la part de ces dépenses relevant du service documentaire ?

Les réponses complètes sont rares. La masse salariale correspondant aux personnels des bibliothèques hors service documentaire est manifestement peu connue de ce service. C'est sur les acquisitions documentaires que les réponses sont les plus nombreuses et les plus précises. Si les chiffres fournis doivent être pris avec précaution (sauf exception, on ne sait pas s'ils incluent ou non le coût de l'abonnement au bouquet ScienceDirect d'Elsevier), on constate que, dans un contexte de tension budgétaire, la plupart des établissements ont pour objectif de mettre au clair et de chercher à rationaliser leur situation.

Tandis que six directeurs de service documentaire disent n'avoir aucune visibilité, 55 fournissent des informations chiffrées. D'après les données recueillies, les dépenses documentaires assurées par le service de documentation sont loin de représenter l'intégralité de celles de l'établissement en la matière, même si la documentation électronique, qui constitue désormais la majorité des dépenses documentaires, est dans presque tous les cas gérée par le seul service documentaire¹². Les dépenses de ce service représentent :

- *entre 90 et 100 % des dépenses documentaires dans 23 universités ;*
- *entre 80 et 90 % dans 18 universités dont 5 fusionnées (Bordeaux, Grenoble Alpes, Lorraine, Strasbourg, Sorbonne Université) ;*
- *entre 70 et 80 % dans 10 universités ;*
- *entre 60 et 70 % dans 4 universités.*

Quelques établissements signalent que tous les achats de documentation transitent par le service documentaire : c'est le cas de petits établissements (Belfort-Montbéliard, Champollion, Nîmes), mais aussi d'établissements plus importants, comme les universités de Haute-Alsace, Paris 3, 7, 8 (depuis le passage à la GBCP pour ce dernier).

Si les données paraissent relativement fiables pour les bibliothèques associées les plus proches du service documentaire¹³, elles le sont moins pour d'autres, qui pour certaines refusent la coordination de ce service. Par ailleurs, les acquisitions documentaires faites par les services centraux (par exemple : abonnement à l'agence de presse AEF, achat de documentation administrative ou technique dans quelques établissements, acquisitions faites par la direction de la recherche dans certains projets) ou les composantes (achats de documents à destination des étudiants : journaux quotidiens, valises pédagogiques), de même que les contributions correspondant aux article processing charges (APC), restent bien souvent encore à explorer.

Quelle sont les volumétries de la documentation au sein du service documentaire et hors service documentaire ?

Seuls 19 établissements fournissent des données sur les volumétries hors service documentaire, soit en mètres linéaires (ml) soit en unités, et encore la plupart d'entre eux prennent-ils le soin de préciser que ces données sont déclaratives et partielles. On peut s'étonner de cette remarque, car la plupart

¹² Deux établissements mentionnent que des abonnements électroniques ont sans doute été pris récemment par des laboratoires, le service documentaire n'ayant plus les moyens de satisfaire ces besoins.

¹³ Depuis le décret de 1985, toutes les bibliothèques qui ne sont pas « intégrées » (intégration signifiant gestion des crédits et des emplois par le SCD) sont « associées » au SCD. Parmi celles-ci, la plupart travaillent de manière concertée avec le SCD (signalement de leurs collections dans le catalogue de l'établissement, participation aux commissions d'achat, etc.), mais quelques autres fonctionnent encore de manière isolée et refusent la coordination du SCD.

des établissements ont mis l'accent ces dernières années sur le signalement des collections dans le catalogue de l'université.

Si, dans les établissements de création récente ou de petite taille, il s'agit de fonds résiduels d'un ou deux milliers de documents, dans d'autres cas, les collections hors service documentaire sont importantes et peuvent représenter plusieurs dizaines de milliers de volumes (à Poitiers, Nantes, Grenoble Alpes, Sorbonne université, par exemple), en dépit des intégrations régulières de bibliothèques intervenues dans de nombreuses universités, notamment à l'occasion de projets immobiliers. L'ouverture au public de ces bibliothèques, souvent éparpillées dans les composantes, nécessite la présence de personnels, qui s'ajoutent aux équipes du service documentaire.

Le service documentaire obtient-il aisément les informations (financières, volumétriques...) sur la documentation hors service documentaire ? Par quels moyens ?

Les informations financières sont obtenues assez aisément auprès des services financiers (logiciel SIFAC, cellule marché, etc.) ou des services en charge du pilotage, mais plusieurs établissements mettent en avant les difficultés à exploiter les données (la nature des achats ne peut être identifiée). Par ailleurs, deux établissements prennent le soin de préciser que la traçabilité est plus complexe depuis la mise en place de la GBCP.

Quant aux données volumétriques, elles proviennent le plus souvent d'enquêtes réalisées directement par les services documentaires, notamment lors de l'établissement de l'ESGBU.

Les acquisitions et collections hors service documentaire servent-elles l'enseignement et/ou la recherche ?

Les acquisitions hors service documentaire semblent servir prioritairement la recherche (ils sont une vingtaine d'établissements à l'indiquer clairement) ; 16 autres indiquent qu'elles servent et la recherche et l'enseignement – c'est notamment le cas dans les établissements qui disposent d'un Institut universitaire de technologie (IUT) ou d'une Ecole supérieure du professorat et de l'éducation (ESPÉ), pour lesquels la fonction documentaire reste assurée par des bibliothèques associées. Ils sont moins nombreux à préciser qu'elles servent plutôt l'enseignement.

De quelles entités (Unités de formation et de recherche-UFR, labos...) et de quels responsables dépendent les collections hors service documentaire ?

Les réponses sont variées : UFR et centres de recherche bien sûr (ceux-ci mixtes bien souvent : unités mixtes de recherche-UMR, unités mixtes de services-UMS, laboratoires, instituts), mais aussi autres composantes : écoles, départements, IUT, ESPÉ, CRFCB.

Quels sont les liens, s'ils existent, entre le service documentaire et la documentation hors service documentaire ? Le service documentaire est-il explicitement chargé par l'université de coordonner l'ensemble de la fonction documentaire de l'établissement ?

La coordination de la documentation de l'université fait partie des missions des SCD telles qu'elles figurent dans l'article D 714-29 du Code de l'éducation : « le SCD met en œuvre la politique documentaire de l'université, coordonne les moyens correspondants et évalue les services aux usagers ». Cette mission est inscrite dans les statuts de tous les SCD, mais si, en théorie, le SCD est bien identifié comme l'unique opérateur documentaire de l'établissement, la situation est souvent plus complexe en pratique.

Néanmoins, la plupart des établissements disent travailler de manière rapprochée avec les bibliothèques associées : signalement progressif des fonds dans le catalogue commun, participation des personnels aux journées d'étude et de formation, invitation au conseil documentaire, mise en place de commissions consultatives disciplinaires pour les acquisitions, alimentation de HAL, etc., et, dans le cas où les fonds documentaires hors service de documentation sont importants, identification d'un agent de ce service, voire création d'une cellule spécifique, pour accompagner les agents des bibliothèques concernées – c'est le cas notamment à Saint-Etienne, Grenoble Alpes, Strasbourg ou Sorbonne Université.

2. Le pilotage de la documentation

2.1. « Piloter la documentation » ?

2.1.1. *La documentation, une mission aux multiples facettes*

A côté de leur mission fondamentale d'appui à la formation et à la recherche par l'achat et la mise à disposition de la documentation utile à la communauté universitaire ainsi que par l'accès à des espaces de vie et de travail, les services documentaires ont progressivement élargi et diversifié leur champ d'action. Le développement du numérique a contribué à accentuer cette évolution qui ne fait que renforcer leur caractère transversal. Le périmètre des interactions entre ces services et leur établissement va désormais bien au-delà d'une acception restreinte de ce qu'est le domaine documentaire.

La réussite étudiante est bien évidemment l'une des priorités des services documentaires : si la formation des étudiants à la recherche de l'information et aux compétences documentaires s'est généralisée, sous des formes diverses, au fil des années, **les bibliothèques sont nombreuses désormais à s'intéresser aux innovations pédagogiques** et à tout faire pour une meilleure articulation pédagogie-documentation, notamment en aménageant des espaces de type *learning centre*. Les projets d'équipements de ce type se multiplient sur le territoire national et la bibliothèque est toujours au cœur de ces opérations qui associent souvent des services divers et complémentaires.

Les actions à l'adresse des chercheurs sont plus récentes. En particulier, confrontées depuis plusieurs années à l'augmentation régulière du coût des périodiques en ligne, qu'elles gèrent pour le compte de l'université, les bibliothèques sont parfois à l'origine, et toujours parties prenantes, des initiatives prises par leur établissement dans le domaine de la production scientifique, ainsi que l'enquête a pu le confirmer. Des services documentaires de plus en plus nombreux ont pris ou prennent la décision de réorganiser leurs activités avec la création, au sein de leur organigramme, d'un pôle de services aux chercheurs, et cherchent désormais à l'étoffer. La plupart se sont déjà investis, aux côtés des directions de la Recherche et avec l'appui du VP Recherche, dans la mise en place voire **l'administration d'archives ouvertes et le dépôt dans ces réservoirs de publications scientifiques** (thèses et articles notamment). **La sensibilisation de la communauté scientifique à la science ouverte** est aussi un des axes sur lesquels les services documentaires s'investissent dorénavant.

Si certains établissements conservent une vision datée du périmètre de leur service documentaire – mais il est vrai que celui-ci doit plus et mieux communiquer sur ses actions –, la perception des directions d'établissement interrogées est toute autre : **les services documentaires sont perçus comme innovants**, souvent dotés de compétences encore rares dans les universités, et la gouvernance peut s'appuyer sur eux pour impulser une dynamique.

→ **Préconisation 1 : Reconnaître et formaliser, le cas échéant, l'implication et l'initiative du service documentaire dans les domaines de l'innovation pédagogique, de la production numérique et de la gestion, de la diffusion et de la valorisation de la production scientifique de l'établissement.**

Divers services documentaires sont également actifs dans le domaine culturel et travaillent à l'organisation de manifestations variées, dont certaines ont une audience bien plus large que la communauté universitaire. On a pu noter qu'un SCD a intégré le service culturel de l'université (ce cas, isolé pour l'instant, est néanmoins susceptible de faire école). Par ailleurs, quelques autres se sont vu confier la gestion des archives ou des presses de l'établissement.

La quasi-totalité de ces missions, déjà inscrites dans le décret n°85-694 instituant les services communs de documentation¹⁴, ont été reprises et actualisées, notamment dans le domaine du numérique, au sein du décret n°2011-996, désormais codifié dans le Code de l'éducation, qu'il s'agisse de la mise en œuvre de la politique documentaire de l'université, de l'accueil des usagers et des personnels dans des espaces adaptés, de l'acquisition et de la mise à disposition de ressources documentaires sur supports variés, du développement de l'information scientifique et technique (IST), de la formation des utilisateurs, de la participation à la recherche sur les ressources documentaires et aux activités d'animation culturelle, scientifique et technique de l'université, ou encore de la coopération entre bibliothèques. Ces activités, comme vu plus haut, continuent de s'enrichir et de se diversifier dans le prolongement de ces grands axes.

2.1.2. Un statut de service commun de documentation toujours valide et pertinent

Le service documentaire est, en raison de ses missions et des services qu'il propose à la communauté universitaire, un service transversal qui entretient des liens étroits avec les composantes et les autres services de l'université : formation, recherche, système d'information, immobilier, services financiers, ressources humaines, service culturel. C'est pourquoi le statut de service commun lui a été réservé depuis le décret n°85-694, promulgué dans le prolongement de la loi Savary. Il s'agissait aussi d'appeler par ce texte au regroupement ou du moins à la coordination de toute la documentation disponible dans l'université.

Dans le contexte nouveau de l'autonomie universitaire, le maintien de ce statut de service commun a été proposé par le décret de 2011. Ce modèle paraît encore aujourd'hui garder toute sa pertinence ; il est d'ailleurs toujours en vigueur dans la totalité des universités, à deux exceptions près dans des établissements fusionnés qui ont opté pour un statut de direction.

Le statut de service commun autorise une grande souplesse et assure au service documentaire des garanties minimales ; il n'interdit pas de positionner le service dans l'organigramme de l'université au rang de direction ou de pôle. Par ailleurs, la tenue d'un conseil, inhérent à tout service commun, où peuvent être débattues toutes les questions touchant à la documentation, constitue de toute évidence un atout, mis en avant dans la quasi-totalité des réponses au questionnaire : il confère au service documentaire, à la fois une visibilité en interne et une ouverture sur l'extérieur, intéressantes pour son rayonnement. Il est du reste intéressant de relever que l'université de Bordeaux, qui a organisé son service

¹⁴ Décret n°85-694 du 4 juillet 1985 « sur les services de la documentation des établissements d'enseignement supérieur relevant du ministre de l'éducation nationale ».

documentaire avec un statut de direction et qui constate aujourd'hui le manque d'un lieu d'échanges autour des sujets afférents, étudie la recreation d'une instance de type conseil documentaire.

La récente publication d'un décret relatif aux services communs universitaires (décret n°2018-792 du 13 septembre 2018) et concernant notamment l'action culturelle et artistique et la diffusion de la culture scientifique, technique et industrielle, renforce la validité de ce statut pour les activités documentaires.

→ ***Préconisation 2 : Conserver de préférence pour le service documentaire le statut de service commun.***

Il convient toutefois de doter le SCD de statuts déclinant localement le décret de 2011. L'absence de statuts peut en effet, comme cela a été constaté dans de très rares cas, fragiliser le service, notamment lors des changements d'équipe dirigeante. L'absence de conseil documentaire en est une des manifestations principales : les questions documentaires, dont on sait qu'elles trouvent peu de place dans les conseils centraux, courent alors le risque d'être oubliées des instances universitaires.

→ ***Préconisation 3 : Doter le service documentaire de statuts déclinant localement le décret de 2011.***

Toutefois, trois établissements se sont d'ores et déjà affranchis du modèle du SCD proposé dans le *Code de l'éducation*. Tout en conservant le statut de service commun, l'université de Haute-Alsace a choisi de fondre le SCD dans un ensemble élargi qui en a toutefois repris l'ensemble des missions. Les statuts du service commun *Learning center* sont en cours de rédaction¹⁵ ; un nouveau conseil succèdera au conseil documentaire. En revanche, l'université de Lorraine, grand établissement, ne comporte plus aucun service commun et a donc organisé le service documentaire en direction d'appui aux missions. A l'université de Bordeaux, la direction de la documentation est placée au même rang que les directions générales des services adjointes (DGSA). **Il est souhaitable qu'une direction de la documentation soit dotée d'un texte réglementaire interne à l'université – précisant ses missions et en particulier son périmètre incluant la documentation de tout l'établissement –, et d'une instance de type conseil documentaire ; et que, comme dans le cas d'un SCD, la validation de la politique documentaire dans les conseils centraux soit recherchée.**

→ ***Préconisation 4 : Dans le cas d'une direction de la documentation, la doter d'un règlement interne précisant missions et périmètre, d'un conseil documentaire ou équivalent et d'une politique documentaire validée par les conseils centraux.***

D'autres types d'organisation sont susceptibles de voir le jour, à court ou moyen terme, en particulier dans le contexte de l'ordonnance n°2018-1131 du 12 décembre 2018 « relative à l'expérimentation de nouvelles formes de rapprochement, de regroupement ou de fusion des établissements d'enseignement supérieur et de recherche ». Il serait dès lors

¹⁵ Il est prévu que le bâtiment du *Learning center* ouvre ses portes en septembre 2019.

opportun qu'un texte statutaire national vienne établir un socle de principes et de modalités proposés aux établissements désireux d'organiser la fonction documentaire sur un modèle alternatif à celui du SCD.

→ **Préconisation 5 : Etablir par décret un socle de principes et de modalités proposés aux établissements désireux d'organiser la fonction documentaire sur un modèle alternatif à celui du SCD.**

2.1.3. *L'absence de convergence entre les établissements issus de fusions*

Les établissements issus de fusions – au nombre de neuf à ce jour – ont été ou sont amenés à se poser la question du statut et du positionnement de leur service documentaire. Le tableau ci-dessous montre qu'il n'y a pas convergence entre ces établissements. Si deux d'entre eux sont sortis du cadre du décret de 2011 en optant pour un statut de direction, six – parmi lesquels les plus récemment fusionnés – ont maintenu le statut de SCD (ou SID) et un septième paraît devoir aller dans le même sens. Une majorité (cinq sur neuf) a rattaché le service au DGS ou à un directeur général adjoint (DGA), mais trois, et peut-être bientôt quatre, le font dépendre directement du président (ou d'un VP).

ORGANISATION RETENUE PAR LES ETABLISSEMENTS ISSUS DE FUSIONS POUR LEUR SERVICE DOCUMENTAIRE

(date de fusion entre parenthèses)

	Statut du service documentaire	Rattachement hiérarchique	Entretien d'évaluation du directeur
Aix-Marseille (2012)	SCD	Président	Non
Bordeaux (2014)	Direction	DGS	Oui (DGS)
Clermont-Auvergne (2017)	SCD	Président	Oui (Président)
Grenoble-Alpes (2016)	SID (DGD de mission)	DGS	Oui (DGS)
Lille (2018)	A l'étude : SCD ?	A l'étude : Président ?	
Lorraine (2012)	Direction d'appui	DGS	Non
Montpellier (2015)	SCD ¹⁶	DGS (DGSA)	Oui (DGSA)
Sorbonne Université (2018)	SCD	Président	Oui (Président)
Strasbourg (2009)	SCD	DGS (DGA)	Oui (DGA)

2.1.4. *Le nouveau contexte issu de la loi LRU de 2007*

La loi Libertés et responsabilités des universités (LRU) de 2007 et l'autonomie dès lors accordée à ces établissements ont profondément modifié le positionnement stratégique des services documentaires dans la géographie – voire la géopolitique – du paysage universitaire. En effet, ces services entretenaient jusque-là une relation étroite et privilégiée avec l'administration centrale, chargée à la fois d'impulser et de coordonner une politique documentaire nationale : des dotations fléchées étaient alors attribuées par le

¹⁶ Le SCD est appuyé sur une BIU composante de l'université Paul-Valéry de Montpellier.

ministère aux universités pour leurs bibliothèques, sous forme de subventions annuelles de fonctionnement et de crédits ciblés sur les projets présentés par les services documentaires dans le cadre des contrats des universités. L'effort réalisé par les établissements, avec le soutien de l'Etat pendant une vingtaine d'années, a d'ailleurs permis aux bibliothèques universitaires de sortir de l'état de pénurie décrit en 1989 dans le rapport Miquel.

La suppression des dotations fléchées en 2009 a ainsi pu susciter quelques interrogations parmi les directeurs de service documentaire. Elle a en tout cas marqué la fin d'une spécificité et a sans aucun doute favorisé l'intégration de ces services dans leur établissement en les obligeant à sortir de leur relatif isolement pour négocier, comme les autres services, leurs moyens, qu'ils soient budgétaires ou humains – les universités ayant également acquis la gestion de leur masse salariale en vertu des responsabilités et compétences élargies (RCE). Le dialogue de gestion généralisé a dès lors permis aux équipes dirigeantes de mieux appréhender ce service qui leur échappait jusque-là en partie. **La direction du SCD s'est ainsi rapprochée des services centraux et de l'équipe politique.**

2.1.5. Gouvernance et pilotage

Le pilotage englobe la vision politique et les moyens alloués en conséquence. Ces deux dimensions peuvent-elles être dissociées et relever de deux pilotes différents ? Il semble que non et que le pilotage doive être le fait du binôme président/DGS, ce dernier, normalement membre du bureau présidentiel, étant de plus en plus clairement situé à la charnière du politique et de l'administratif et pouvant donc être considéré comme partie intégrante de la gouvernance – au sens de « gouvernement » – de l'université aux côtés du président et de son équipe de vice-présidents (statutaires ou non) et de chargés de mission.

Toutefois, si les moyens alloués sont gérés, **tous les établissements ne développent pas forcément une vision documentaire**. Dans ce cas, en l'absence d'un vrai pilotage politique, le service documentaire peut se retrouver laissé à sa propre initiative, ce que l'on peut interpréter soit comme une marque de confiance, soit comme le signe d'un manque d'intérêt ou de projets de l'université en la matière. Certaines réponses au questionnaire laissent d'ailleurs voir des établissements où le service documentaire est peu associé à la vie de l'université et où, de toute évidence, les interactions font défaut.

Sous l'intitulé « pilotage de la documentation dans la gouvernance », on distingue ici deux dimensions : qui pilote et selon quelle répartition des rôles dans la gouvernance ? Mais aussi (et l'on rejoint ici l'acception de « gouvernance » comme « façon de gouverner ») : selon quels modes et modalités la gouvernance pilote-t-elle ?

2.2. Qui pilote ?

2.2.1. *La compétence en matière documentaire est restée en totalité ou en grande partie dans les universités*

Les universités ont conservé à ce jour tout ou partie de leur compétence en matière de documentation. Seules certaines fonctions documentaires, essentiellement techniques, sont mutualisées ou coordonnées sur divers sites, soit dans une continuité historique – là où pré-existait un SICD –, soit dans le cadre d'une COMUE. Le cas montpelliérain, avec sa bibliothèque interuniversitaire doublonnée aujourd'hui par deux SCD d'établissement, montre les difficultés, à l'heure de l'autonomie universitaire, d'une synergie plus poussée.

De façon générale, en dépit du rôle moteur et structurant qu'elle pourrait exercer, **la documentation peine donc, sauf exceptions (par exemple en Alsace), à constituer un vecteur de politique de site**, et ce même si elle est parfois évoquée (davantage au niveau des intentions) dans le volet commun du contrat quinquennal d'un regroupement d'établissements.

2.2.2. *Le service documentaire entre président et directeur général des services*

Le décret n°2011-996 a nourri l'inquiétude de bon nombre de directeurs de SCD en raison de la disparition dans ce texte de la mention de leur rattachement « direct » au président de l'université. Certains ont, malgré ce texte, cherché à résister, notamment en refusant d'être évalués par le DGS. **Il semble aujourd'hui que l'on se dirige progressivement vers une normalisation, une rentrée dans le droit commun et en quelque sorte une « banalisation » du service documentaire parmi les différents services de l'université** – même si d'aucuns y voient la perte d'une spécificité et aussi d'une certaine autonomie. D'ailleurs, en dehors des deux cas où le service documentaire a quitté le statut de SCD pour prendre celui de direction, plusieurs établissements dénomment désormais le SCD « direction » ou « pôle » – voire « direction générale déléguée » comme à Grenoble – par parallélisme avec les autres services universitaires ; à la différence des universités qui rangent le SCD parmi les services de support, de soutien ou d'appui, rares sont celles qui, telle celle de Grenoble, le qualifient de service de mission. **Le service documentaire, souvent le plus gros, ou l'un des plus gros services de l'université en nombre de personnels « bibliothèques, ingénieurs, administratifs, techniciens, de service et de santé » (BIATSS), conserve par ailleurs une spécificité avec, après commission administrative paritaire (CAP) nationale, la nomination de son directeur par le ministre en charge de l'Enseignement supérieur, sur proposition du président de l'université¹⁷.** Certains établissements paraissent toutefois tentés de s'affranchir de cette procédure prévue par le

¹⁷ Le DGS et l'agent comptable sont les seuls autres cadres de l'université à être nommés par le ministre (deux ministres dans le cas de l'agent comptable). Par ailleurs, l'Association des directeurs et des personnels de direction des bibliothèques universitaires et des services documentaires de l'enseignement supérieur et de la recherche (ADBU) a débattu ces dernières années de l'opportunité qu'il y aurait à placer le directeur de service documentaire sur un emploi fonctionnel (ce qui l'aurait davantage positionné du côté du « politique »), avant de renoncer à promouvoir un tel scénario.

décret n°2011-996 et d'autant plus justifiée que les corps de la filière bibliothèques sont gérés nationalement.

L'étude des organigrammes des universités jointe aux déclarations des directeurs des services documentaires montre qu'à l'heure actuelle **le rattachement du service documentaire et de son directeur au DGS (ou à un DGA) est devenu plus fréquent que le rattachement au président**, ce qui était l'organisation traditionnelle. Dans quelques cas, le rattachement se fait aux deux. **Dans un nombre non négligeable d'établissements, l'organigramme ne précise pas le rattachement – et parfois même le directeur du SCD ignore de qui il dépend directement.**

→ *Préconisation 6 : Clarifier dans l'organigramme de l'université le positionnement du service documentaire et son rattachement hiérarchique.*

Si certains directeurs de service documentaire ont pu vivre comme un déclassement la perte de leur rattachement direct au président, le sujet principal concerne la nature-même de ce service, qui porte une politique et une activité scientifique pour lesquelles il dispose de moyens humains et financiers à gérer ; l'existence du conseil documentaire témoigne du reste de ce que le service documentaire n'est pas assimilable à un service purement administratif, ni à une simple fonction de service support. **Le fait que ce service relève ainsi à la fois de « la sphère du président » et de « la sphère du DGS » permet-il son rattachement à la direction générale des services ?**

Le DGS, sur emploi fonctionnel, est devenu au sein de l'université une figure plus « politique », dans le cadre d'un binôme président/DGS, à l'instar de ce qui se pratique au sein des collectivités territoriales – ce qui suppose une entente étroite entre les deux partenaires. Le référentiel de ses fonctions publié à l'automne 2017 confère au DGS « un double rôle d'assistant à maîtrise d'ouvrage et de maître d'œuvre du projet stratégique de l'établissement, ce qui en fait le principal collaborateur et un conseiller direct du président », « un membre à part entière de l'équipe de direction » ; autrement dit dans le même document, **« les DGS contribuent à l'élaboration des politiques d'établissement dont ils assurent la mise en œuvre opérationnelle »**. **L'importance du DGS s'accroît donc au sein de l'université**, les services étant organisés autour de lui : il « exerce une autorité hiérarchique et fonctionnelle sur les services et sur l'ensemble des personnels BIATSS de l'établissement et de toutes ses composantes ». Les contraintes financières des universités ont également renforcé son rôle.

Travailler sous la direction du DGS permet au directeur du service documentaire :

- **de mieux inscrire son service dans la stratégie de l'université ;**
- **d'être davantage impliqué dans les projets et ainsi de mieux asseoir la place du service documentaire ;**
- **de bénéficier d'objectifs fixés et partagés à l'occasion d'un entretien d'évaluation annuel, objectifs articulés avec ceux des autres directions ;**

- de disposer d'un interlocuteur souvent plus disponible que le président (notamment dans les gros établissements) ;
- d'entretenir des relations plus étroites avec les autres services de l'établissement grâce aux réunions de chefs de service organisées par le DGS ;
- de bénéficier de la permanence que procure le schéma administratif à l'inverse des fluctuations et effets de balancier susceptibles d'affecter la tête de l'université tous les quatre ans.

Une telle organisation suppose par ailleurs, d'une part que la politique documentaire soit fixée au moyen d'un schéma directeur pluriannuel validé par la gouvernance et les instances de l'université, ce qui permettra au DGS d'en évaluer la réalisation ; d'autre part que le directeur du service documentaire bénéficie d'un contact direct, facile et régulier avec « le politique et le scientifique », soit le président de l'université et son bureau, tant il est vrai que le conservateur de bibliothèques est un BIATSS singulier, en sa qualité de « personnel scientifique », membre du collège des « autres enseignants-chercheurs, enseignants et personnels assimilés » pour les élections aux conseils centraux (*Code de l'éducation*, D 719-4).

→ *Préconisation 7 : Rattacher le directeur du service documentaire au directeur général des services, tout en lui ménageant un contact direct, facile et régulier avec le président et son équipe.*

De même, le positionnement hybride du directeur du service documentaire nécessite que le jury de sélection, lors de son recrutement, inclue à la fois le président et/ou un membre de son équipe, et le DGS et/ou un DGA.

→ *Préconisation 8 : Prévoir la présence, dans le jury de sélection du directeur du service documentaire, du président et/ou d'un membre de son équipe, et du directeur général des services et/ou d'un directeur général adjoint.*

2.2.3. Est-il pertinent d'instituer un vice-président Documentation ?

Les vice-présidents dont le périmètre (de configuration variable) inclut nommément la documentation, sont rares au sein des universités : quatre cas, auxquels on peut adjoindre un VP Documentation Recherche. Plusieurs directeurs de services documentaires souhaitent qu'il en soit établi un dans leur établissement. Toutefois, la pertinence d'en instituer est discutée. D'une part, l'identification d'un VP en charge de la documentation est un signal politique montrant l'importance accordée au sujet. Ce VP peut être un appui précieux comme interlocuteur identifié et régulier du directeur du service documentaire, comme porteur de questions documentaires au sein de l'équipe présidentielle et du bureau de l'université, comme garant d'un équilibre entre VP Recherche et VP Formation au regard de la fonction documentaire – on observe en effet dans certains établissements un

tropisme du service documentaire vers le volet Recherche¹⁸ – ou encore comme intervenant de poids face à un responsable de composante notamment lorsque le sujet d’une bibliothèque associée engendre des crispations. A l’inverse, certains craindraient qu’un VP Documentation ne vienne faire écran à des relations directes et suivies du directeur du service documentaire avec le président comme avec les autres VP, alors que la documentation est par essence un domaine transversal¹⁹. Le VP Documentation pourrait éventuellement devenir un poids plutôt qu’une aide, s’il complique la tâche du directeur du service documentaire ou encore s’il ne trouve pas le positionnement juste et empiète sur la fonction du conservateur.

La pertinence de l’institution d’un VP Documentation paraît donc devoir être appréciée localement, dans le cadre d’un équilibre à tenir et d’une fluidité relationnelle à assurer, en s’assurant de nommer pour ce faire une personnalité facilitatrice. **En tout état de cause, cette fonction ne représente ni la condition, ni *a priori* l’assurance d’un bon pilotage de la documentation au sein de la gouvernance universitaire.**

On note par ailleurs que **l’existence actuelle d’un VP Documentation n’est pas corrélée à un type d’université ou à un modèle unique d’organisation.**

UNIVERSITÉS DOTÉES D’UN VICE-PRESIDENT DOCUMENTATION

	Type d’université	Effectif étudiant ²⁰	Statut du service documentaire	Rattachement du service
Bordeaux	Pluridisciplinaire	50 174	Direction	DGS
Bretagne-Sud	Pluridisciplinaire	8 245	SCD	DGS
Paris Nanterre	Lettres, sciences humaines et sociales, droit, gestion, économie, sport	30 370	SCD	Président
Rennes 2	Lettres, sciences humaines et sociales, arts, sport	20 687	SCD	Président

¹⁸ Quelques manifestations de ce tropisme : suivi des questions documentaires par le VP Recherche, relations plus fréquentes du directeur du service documentaire avec le VP Recherche qu’avec le VP Formation, dossiers documentaires plus souvent évoqués en CR qu’en CFVU... Il est vrai que des sujets comme la documentation électronique ou la science ouverte sont d’importance et d’actualité, mais la réussite étudiante ne l’est-elle pas tout autant ?

¹⁹ De même, un argument pour expliquer l’absence de commission Documentation à la Conférence des présidents d’université (CPU), ou d’interlocuteur dédié, est la transversalité de cette thématique qui ressortit à plusieurs commissions existantes. Par ailleurs, le nombre actuel de commissions est jugé déjà abondant, compliquant la participation des présidents aux différentes instances.

²⁰ Effectif étudiant selon la note d’information datée du 18 juillet 2018 de la Sous-direction des systèmes d’information et des études statistiques (SIES) du Ministère de l’enseignement supérieur, de la recherche et de l’innovation (MESRI).

2.2.4. *La place restreinte des questions documentaires dans les conseils centraux*

En dehors des passages obligés en CA pour le vote de diverses dispositions, notamment en matière financière, **il n'est pas toujours possible et facile de faire place dans les conseils centraux, au sein d'ordres du jour déjà très chargés, à des questions relatives à la documentation.** En particulier, la politique documentaire est rarement validée hors du conseil documentaire. Pourtant, **le CAC, dans sa configuration plénière réunissant CFVU et CR, aurait vocation à constituer une instance d'échanges autour de la documentation,** malgré sa vocation essentiellement consultative et une fréquence de réunions très variable selon les établissements²¹.

→ ***Préconisation 9 : Au-delà du conseil documentaire, faire du conseil académique une instance où les questions de politique documentaire sont régulièrement débattues et validées.***

Certains directeurs de service documentaire soulignent toutefois que les conseils centraux ne font qu'enregistrer les décisions politiques déjà prises en amont.

2.2.5. *Le conseil documentaire, une instance de débat au rôle politique limité*

Bien que le conseil documentaire, instance statutaire, soit dépourvu d'un véritable rôle politique (par ses votes, il ne donne que des avis), son utilité, diverse et diversifiée selon les établissements, n'est que rarement remise en question, même si elle peut être consolidée. Cette instance de débat est la seule qui soit entièrement consacrée aux questions de documentation et à toutes les activités du service documentaire – de nombreux sujets ne sont abordés que dans ce conseil – et elle réunit autour de ces thèmes différentes catégories de personnes : enseignants-chercheurs, étudiants, personnels du service, invités internes ou externes à l'université. Afin de pérenniser l'existence de ce conseil, **il convient toutefois de le faire vivre, de l'animer, de maintenir et renforcer son intérêt et son attractivité, de l'ouvrir, d'améliorer sa représentativité, de diversifier les personnalités extérieures. Il devrait dès lors traiter plutôt de réflexion stratégique** que, par exemple, de discussions sur des abonnements aux ressources qui trouveront de préférence leur place dans des commissions d'acquisitions.

→ ***Préconisation 10 : Positionner le conseil documentaire sur les questions stratégiques.***

Afin de donner au conseil documentaire le rayonnement qu'il mérite, **il importe qu'il soit présidé par le président de l'université ou, à défaut, par un membre de l'équipe présidentielle, et que le DGS ou un DGA soit présent** (le *Code de l'éducation*, article D 714-35, mentionne du reste la participation du « secrétaire général » de l'université, avec voix consultative, aux séances du conseil documentaire).

→ ***Préconisation 11 : Mettre en œuvre la présidence effective du conseil documentaire par le président de l'université ou un membre de l'équipe présidentielle, ainsi que la présence du directeur général des services ou d'un directeur général adjoint.***

²¹ L'organigramme de l'université d'Orléans rattache le SCD au président du CAC.

Parmi les invités au conseil documentaire, **il sera utile de convier différents VP : Formation, Recherche, Numérique, Culture, etc.**

→ ***Préconisation 12 : Inviter au conseil documentaire les différents vice-présidents.***

La mise en ligne sur l'intranet des comptes rendus du conseil documentaire permettra de renforcer sa visibilité et son impact au sein de l'établissement, et ce d'autant plus que leur diffusion par les participants, enseignants-chercheurs ou étudiants, n'est pas forcément assurée.

→ ***Préconisation 13 : Diffuser sur l'intranet de l'université les comptes rendus du conseil documentaire.***

Il est important de rappeler que **le conseil documentaire n'est pas un conseil de service, mais l'instance traitant des questions qui se posent à l'ensemble de l'université en matière documentaire.** A ce titre, il manifeste la singularité du service documentaire au regard d'autres services de l'université. Par ailleurs, **le conseil documentaire sera d'autant plus attractif que l'université aura reconnu et fait savoir la place multiforme occupée par le service documentaire au sein de l'établissement,** dans les domaines de la formation, de la recherche, de la vie étudiante, de la culture, etc.

2.3. Comment s'exerce le pilotage ?

En sus des points déjà évoqués plus haut, il s'agira ici d'évoquer la feuille de route du directeur du service documentaire, la nécessité de relations régulières entre lui et le président et son équipe, l'intérêt de sa participation permanente aux conseils centraux, l'outil de pilotage que constitue le rapport annuel d'activité, enfin la vocation du service documentaire à englober toute la documentation de l'université.

2.3.1. La feuille de route du directeur du service documentaire

La feuille de route du directeur du service documentaire et de son service peut s'incarner dans divers documents. Si la lettre de mission est un outil rarement utilisé, une fiche de poste claire et détaillée peut en tenir lieu. Mais il faut aller plus loin et **établir, de préférence dans une co-construction impliquant les divers types d'acteurs, un schéma directeur, pluriannuel, de la politique documentaire (ou plan de développement ou autre appellation équivalente) validé par la gouvernance et les conseils, et articulé avec le projet stratégique de l'établissement ;** la temporalité de ce schéma directeur devrait coïncider avec le mandat présidentiel ou le contrat quinquennal.

→ ***Préconisation 14 : Etablir, et faire valider par la gouvernance et les conseils, un schéma directeur pluriannuel de la politique documentaire articulé avec le projet stratégique de l'établissement.***

Il serait opportun que le schéma directeur apparaisse au moins sous ses grandes lignes dans le contrat quinquennal.

→ **Préconisation 15 : Intégrer systématiquement un volet documentaire, ou du moins une dimension documentaire, dans les contrats de site, partie commune et partie spécifique à chaque établissement.**

Il est nécessaire d'actualiser et de décliner annuellement ce schéma directeur au moyen d'objectifs opérationnels attribués au directeur du service documentaire lors d'un entretien professionnel d'évaluation, avant que lui-même n'évalue ses collaborateurs. Or l'on constate qu'un tiers de ces directeurs ne bénéficient pas d'un tel entretien, pourtant obligatoire selon la réglementation, ou alors de façon irrégulière. Par ailleurs, lorsque l'entretien a lieu, c'est parfois hors respect des règles, et en particulier sans la formalisation indispensable qui doit notamment se traduire par la rédaction d'un compte rendu signé par l'évaluateur et l'évalué.

→ **Préconisation 16 : Organiser systématiquement et annuellement, en le formalisant, un entretien professionnel d'évaluation du directeur du service documentaire.**

Dans le schéma d'organigramme préconisé plus haut, la **conduite de l'entretien professionnel par le DGS (ou un DGA)** doit garantir l'automaticité de l'entretien, sa formalisation et la cohérence des objectifs avec ceux de la politique globale de l'université et des autres chefs de service de l'établissement. **La démarche d'évaluation gagnerait à s'appuyer sur un référentiel de la fonction de directeur de service documentaire**, qui trouverait toute sa place dans le « Référentiel de l'encadrement supérieur de l'Education nationale et de l'Enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation », publié depuis l'automne 2017, sous forme de fascicules, par la Mission de la politique de l'encadrement supérieur (MPES) rattachée au secrétariat général mutualisé des deux ministères concernés²². **Plus largement, un tel référentiel étayerait la clarification du positionnement du directeur de service documentaire, et donc de son service, au sein de l'université.**

→ **Préconisation 17 : Etablir un référentiel de la fonction de directeur de service documentaire.**

2.3.2. La nécessité de relations régulières avec le président et son équipe

Dans une organisation administrative qui le rattache au DGS, **le directeur du service documentaire doit pouvoir échanger régulièrement avec le président et son équipe, selon une périodicité à instaurer et respecter**, soit sous la forme d'une réunion spécifique, soit dans le cadre du bureau (ou appellation équivalente) de l'université, et en tout cas au moins une fois par an.

→ **Préconisation 18 : Instaurer un rythme régulier de rencontres entre le président et le directeur du service documentaire.**

Il est très souhaitable que le directeur du service documentaire soit invité au bureau présidentiel lorsqu'un sujet concernant ce service ou la politique documentaire est évoqué.

²² Les services ministériels élaborent cette série de référentiels avec, notamment, la CPU et les associations professionnelles concernées : https://services.dgesip.fr/T976/S828/ressources_humaines#referentiels_metiers.

→ **Préconisation 19 : Inviter le directeur du service documentaire au bureau présidentiel lorsqu'une question intéressant son service y est évoquée.**

Les relations entre le directeur du service documentaire, le président et les membres de son équipe, étant sujettes aux changements de gouvernance comme aux affinités interpersonnelles, il serait opportun de les formaliser afin de les inscrire dans la durée en les rendant indépendantes des évolutions conjoncturelles.

→ **Préconisation 20 : Formaliser les modes de relations entre le directeur du service documentaire et la gouvernance afin de les rendre indépendants des changements d'équipe et de personnes.**

Il est par ailleurs important que le directeur du service documentaire fasse systématiquement partie de l'instance qui, sous des dénominations variées selon les établissements (équipe présidentielle élargie, bureau élargi, équipe/conseil/comité/conférence de direction, conseil de direction élargi...), réunit selon une fréquence plus ou moins régulière l'équipe présidentielle, les directeurs de composantes, le DGS et parfois au-delà. La nature diversifiée des missions et des activités du service documentaire nécessite en effet des contacts, des mises en relation et des prises d'information multiples.

→ **Préconisation 21 : Intégrer systématiquement le directeur du service documentaire dans l'instance (si elle existe) réunissant équipe présidentielle, directeurs de composantes et cadres de l'établissement.**

Si le directeur du service documentaire est généralement associé à une procédure du type dialogue de gestion, il demeure des exceptions.

→ **Préconisation 22 : Associer systématiquement le directeur du service documentaire au dialogue de gestion.**

Compte tenu de la pertinence de la proximité physique, il serait opportun que le directeur du service documentaire – si du moins il n'est pas en responsabilité directe d'un bâtiment – dispose d'un bureau proche de ceux du président et du DGS.

2.3.3. De l'intérêt de l'invitation permanente aux conseils centraux

En dehors de quelques cas de membre de droit ou d'invité permanent statutaire²³, le panorama de la participation des directeurs de service documentaire aux conseils centraux (CA, CAC, CFVU, CR) est très diversifié, de l'invitation permanente à toutes ces instances à l'invitation à aucune, en passant par l'invitation permanente à certaine(s) instance(s) ou l'invitation ponctuelle lorsqu'un point de l'ordre du jour intéresse la documentation. Or **la présence de ces directeurs dans les conseils – qui sont aussi des lieux et des occasions de**

²³ Il s'agit de dispositions statutaires locales. En effet, si le décret de 1985 stipule que le directeur du SCD « participe à titre consultatif au conseil d'administration de l'université, au conseil scientifique et au conseil des études et de la vie universitaire », celui de 2011 (dans la ligne de la loi LRU de 2007) indique désormais simplement que ce directeur « est consulté et peut être entendu, à sa demande, par les instances délibérantes et consultatives de l'université ».

rencontre – revêt une grande importance pour leur association complète à la vie universitaire, leur information, la visibilité du service documentaire, le tissage des relations et le montage de projets avec les composantes, les équipes de recherche et les services. Si cette participation systématique risque de s'avérer chronophage pour le directeur du service documentaire, il peut, sur la base d'une invitation permanente aux quatre instances, choisir au vu de l'ordre du jour de s'y rendre ou pas (il est toutefois important qu'il soit présent au CA), et éventuellement de déléguer à la CFVU et à la CR, avec l'accord de l'université, un membre de son équipe de direction. Afin d'éviter les changements de pratiques lors des renouvellements de mandats ou d'équipe présidentielle, ou de remplacement de cadres administratifs, **il serait opportun d'inscrire dans les statuts de l'établissement l'invitation permanente dans les conseils centraux.**

→ *Préconisation 23 : Inviter de façon permanente le directeur du service documentaire dans les conseils centraux, de préférence en l'inscrivant dans les statuts.*

2.3.4. Un outil de pilotage : le rapport annuel d'activité

Que l'université dresse ou non un rapport annuel d'activité et qu'elle y inclue ou non des éléments sur la fonction documentaire, il est souhaitable que le service documentaire établisse le sien. Afin de constituer une lecture attractive, il convient que ce document soit de taille raisonnable (son élaboration sera également moins chronophage), ne soit pas constitué que de chiffres et vise à une communication efficace auprès de publics divers, en incluant par exemple des infographies ; il peut se décomposer en diverses parties susceptibles d'être le cas échéant disjointes pour une intégration plus facile dans des rapports thématiques de l'université. Une fiche synthétique d'indicateurs et de chiffres-clés y figurera utilement. **La présentation annuelle du rapport en CA, prévue à l'article D 714-34 du Code de l'éducation, donnera l'occasion – souvent la seule dans l'année – d'un véritable échange dans cette instance sur la politique documentaire ; et sa mise en ligne subséquente sur internet lui donnera la publicité, la visibilité et l'impact qu'il faut en attendre.**

→ *Préconisation 24 : Etablir un rapport d'activité annuel du service documentaire, le présenter systématiquement en conseil d'administration et le diffuser sur le site internet de l'université.*

2.3.5. Le service documentaire a vocation à englober toute la documentation de l'université

La création, en 1985, du statut de service commun de la documentation devait permettre de rassembler au sein d'un même service la totalité des collections documentaires de l'université et des moyens humains et financiers affectés. Trois décennies plus tard, force est de constater que, même si des progrès très significatifs ont été accomplis, l'objectif n'est pas atteint partout, loin s'en faut. **Il est difficile dans ces conditions pour l'université de piloter efficacement la fonction documentaire. Les contraintes budgétaires justifient d'autant plus que les efforts de mutualisation, de coordination, de rationalisation soient activement poursuivis.**

Le fait est que, pour certaines composantes, leur bibliothèque revêt une dimension pour ainsi dire identitaire et que ce sujet peut rapidement engendrer des crispations de nature politique. **La gouvernance de l'université a donc bien un rôle important à jouer pour aider et appuyer le service documentaire dans sa mission de rationalisation** ; en l'occurrence, l'existence d'un VP documentation peut s'avérer un précieux atout.

Certains directeurs de service documentaire ne disposent même pas des éléments de connaissance concernant les moyens et les acquisitions des bibliothèques demeurées extérieures à leur service, alors que l'article D 714-31 du *Code de l'éducation* énonce que « les responsables des composantes de l'université transmettent au directeur [du service commun de la documentation] toute information sur les acquisitions documentaires et sur les moyens d'accès à l'information financés par le budget de l'université ». Plusieurs établissements ont judicieusement institué le service documentaire comme centralisateur de toutes les commandes et réceptions de documents, quel que soit le service financeur au sein de l'université.

→ ***Préconisation 25 : Faciliter la connaissance par le service documentaire de toutes les dépenses de nature documentaire réalisées dans l'université et en particulier les acquisitions de documents ; si possible, faire transiter toutes ces commandes par le service documentaire ; plus largement, poursuivre les efforts de regroupement, ou du moins de coordination, de la documentation au sein du service documentaire.***

Conclusion

Le pilotage de la documentation au sein des universités – dans toute leur diversité – est plus que jamais d’actualité, tant les enjeux qui s’attachent à ce secteur sont multiples et se trouvent être pour la plupart au cœur des préoccupations récentes des établissements, comme l’innovation pédagogique, la diffusion des usages numériques, le développement de l’accès ouvert pour les publications académiques ou encore l’intérêt porté aux questions bibliométriques dans le cadre des classements internationaux. L’enquête réalisée auprès des services communs de la documentation à l’occasion de la présente étude dresse un panorama quasi-complet de la situation des services documentaires dans les universités aujourd’hui : statut, place dans l’organigramme, instances de débats et de décisions, relations avec la gouvernance.

Si le statut de service commun, sur la base des textes réglementaires en vigueur depuis le milieu des années 1980, reste la norme dans la quasi-totalité des établissements, d’autres configurations commencent à se faire jour, notamment dans certaines universités fusionnées avec la mise en place de directions. Tout autant que le statut, et sous réserve que celui-ci soit inscrit en clair, c’est la place du service dans l’organigramme de l’université qui importe : de nombreux services documentaires se sont, au cours de la période récente, rapprochés du directeur général des services, devenu le pivot de la mise en œuvre du projet politique de l’université. Au-delà des facteurs humains susceptibles de jouer un rôle dans l’organisation retenue, cette évolution paraît profiter au développement des services documentaires, à condition toutefois que les relations du directeur du service de documentation avec le président et son équipe de vice-présidents restent préservées.

Cette double proximité président/directeur général des services est capitale pour les responsables de la documentation qui doivent être pleinement associés à la stratégie de leur établissement. Le pilotage de la documentation exige en effet un lien direct avec les projets de l’université en matière de formation et de recherche et une coordination étroite avec les priorités données aux services administratifs.

Des évolutions concernant l’organisation statutaire sont sans doute à prévoir à bref ou moyen terme. En particulier, l’ouverture prochaine de structures de type *learning centre* où documentation et innovations pédagogiques s’entremêlent au sein d’un même équipement, le rapprochement en cours dans quelques établissements du service documentaire avec d’autres services, comme le service des archives ou le service culturel, devraient conduire à une probable révision des statuts et à une modification dans le positionnement du service en question au sein des établissements concernés. Enfin, la création annoncée d’établissements expérimentaux, réunissant universités et écoles qui conserveraient leur personnalité morale et juridique, aboutiront probablement à la création de nouveaux services documentaires, pour lesquels un pilotage, partagé mais fort, sera indispensable.

Récapitulatif des préconisations

Ce récapitulatif suit l'ordre d'apparition des préconisations dans la partie 2 du rapport.

- 1. Reconnaître et formaliser, le cas échéant, l'implication et l'initiative du service documentaire dans les domaines de l'innovation pédagogique, de la production numérique et de la gestion, de la diffusion et de la valorisation de la production scientifique de l'établissement.*
- 2. Conserver de préférence pour le service documentaire le statut de service commun.*
- 3. Doter le service documentaire de statuts déclinant localement le décret de 2011.*
- 4. Dans le cas d'une direction de la documentation, la doter d'un règlement interne précisant missions et périmètre, d'un conseil documentaire ou équivalent et d'une politique documentaire validée par les conseils centraux.*
- 5. Etablir par décret un socle de principes et de modalités proposés aux établissements désireux d'organiser la fonction documentaire sur un modèle alternatif à celui du SCD.*
- 6. Clarifier dans l'organigramme de l'université le positionnement du service documentaire et son rattachement hiérarchique.*
- 7. Rattacher le directeur du service documentaire au directeur général des services, tout en lui ménageant un contact direct, facile et régulier, avec le président et son équipe.*
- 8. Prévoir la présence, dans le jury de sélection du directeur du service documentaire, du président et/ou d'un membre de son équipe, et du directeur général des services et/ou d'un directeur général adjoint.*
- 9. Au-delà du conseil documentaire, faire du conseil académique une instance où les questions de politique documentaire sont régulièrement débattues et validées.*
- 10. Positionner le conseil documentaire sur les questions stratégiques.*
- 11. Mettre en œuvre la présidence effective du conseil documentaire par le président de l'université ou un membre de l'équipe présidentielle, ainsi que la présence du directeur général des services ou d'un directeur général adjoint.*
- 12. Inviter au conseil documentaire les différents vice-présidents.*
- 13. Diffuser sur l'intranet de l'université les comptes rendus du conseil documentaire.*
- 14. Etablir, et faire valider par la gouvernance et les conseils, un schéma directeur pluriannuel de la politique documentaire articulé avec le projet stratégique de l'établissement.*

15. *Intégrer systématiquement un volet documentaire, ou du moins une dimension documentaire, dans les contrats de site, partie commune et partie spécifique à chaque établissement.*
16. *Organiser systématiquement et annuellement, en le formalisant, un entretien professionnel d'évaluation du directeur du service documentaire.*
17. *Etablir un référentiel de la fonction de directeur de service documentaire.*
18. *Instaurer un rythme régulier de rencontres entre le président et le directeur du service documentaire.*
19. *Inviter le directeur du service documentaire au bureau présidentiel lorsqu'une question intéressant son service y est évoquée.*
20. *Formaliser les modes de relations entre le directeur du service documentaire et la gouvernance afin de les rendre indépendants des changements d'équipe et de personnes.*
21. *Intégrer systématiquement le directeur du service documentaire dans l'instance (si elle existe) réunissant équipe présidentielle, directeurs de composantes et cadres de l'établissement.*
22. *Associer systématiquement le directeur du service documentaire au dialogue de gestion.*
23. *Inviter de façon permanente le directeur du service documentaire dans les conseils centraux, de préférence en l'inscrivant dans les statuts.*
24. *Etablir un rapport d'activité annuel du service documentaire, le présenter systématiquement en conseil d'administration et le diffuser sur le site internet de l'université.*
25. *Faciliter la connaissance par le service documentaire de toutes les dépenses de nature documentaire réalisées dans l'université et en particulier les acquisitions de documents ; si possible, faire transiter toutes ces commandes par le service documentaire ; plus largement, poursuivre les efforts de regroupement, ou du moins de coordination, de la documentation au sein du service documentaire.*

Annexes

- Annexe 1 : Lettre de mission de l'Inspection générale des bibliothèques pour l'année 2018.....
- Annexe 2 : Liste des destinataires du questionnaire.....
- Annexe 3 : Liste des personnes rencontrées ou consultées
- Annexe 4 : Liste des sigles employés.....
- Annexe 5 : *Code de l'éducation* : extraits relatifs aux services documentaires

Annexe 1 : Lettre de mission de l'Inspection générale des bibliothèques pour l'année 2018



*La Ministre de l'Enseignement
supérieur, de la Recherche et de
l'Innovation*

La Ministre de la Culture

Monsieur le Doyen,

Les bibliothèques représentent sur l'ensemble des territoires, pour tous les publics et à tous les âges, d'irremplaçables lieux de lecture, de formation tout au long de la vie et de recherche, d'accès le plus large à la culture et d'éducation artistique et culturelle. A ce titre, elles sont déterminantes pour la vitalité de notre démocratie. Leur rôle est fondamental pour renouveler les liens entre les citoyens et la culture, et pour garantir, grâce au principe de libre constitution des collections, l'accès aux savoirs et à une information pluraliste. Pour améliorer la diffusion de la culture et de l'information, pour mieux répondre aux besoins de leurs publics et contribuer davantage à la réussite scolaire et universitaire, les bibliothèques doivent être encore plus accessibles, notamment en élargissant les horaires d'ouverture et en renforçant la médiation. Confrontées aux enjeux du numérique, elles sont également amenées à accompagner les évolutions de leurs territoires, dans les sites universitaires comme dans les collectivités territoriales, dans un contexte de maîtrise des dépenses publiques.

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

Frédérique Vidal

Françoise Nyssen

Monsieur Pierre CARBONE
Doyen de l'Inspection générale des Bibliothèques
110 rue de Grenelle
75357 PARIS 07 SP

31 DEC. 2017

Liste des missions

Missions pour le Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation

Sites et établissements

La COMUE Paris Saclay et la documentation

La COMUE Paris Lumières et la documentation

Le Centre technique du livre de l'enseignement supérieur (mission conjointe avec l'IGAENR)

Missions thématiques

Première étude d'impact de la politique des licences nationales

Le pilotage de la documentation dans la gouvernance des universités

Documentation et services aux chercheurs dans les établissements

Des CADIST à Collex-Persée : méthodologie de suivi et d'évaluation

Missions pour le Ministère de la Culture

Bibliothèques municipales

Agen

Châlons-en-Champagne

Evreux

Limoges

Saint-Flour

Saintes

Sevran

Tours

Verdun

Bibliothèques intercommunales

Agglomération du Choletais

Grand Paris Seine et Oise

Agglomération de Quimper Bretagne occidentale

Seine Normandie Agglomération

Communauté d'agglomération Sophia Antipolis

Communauté d'agglomération du Bassin de Thau

Bibliothèques départementales

Alpes de Haute-Provence

Guadeloupe (et Bibliothèque Caraïbe)

Hautes-Pyrénées

Lozère

Diagnostics territoriaux

La lecture publique à l'échelle des intercommunalités du département de la Nièvre

Annexe 2 : Liste des destinataires du questionnaire (classement par académie)

Aix Marseille université, SCD
Avignon université, SCD

Université de Picardie Jules Verne (Amiens), SCD
Université de technologie de Compiègne, SCD

Université de Franche-Comté (Besançon), SCD
Université de technologie Belfort-Montbéliard, SCD

Université de Bordeaux, Direction de la documentation
Université de Pau et des Pays de l'Adour, SCD
Université Bordeaux Montaigne, SCD

Université de Caen Normandie, SCD

Université Clermont Auvergne, SCD

Université de Corse Pasquale Paoli, SCD

Université de Bourgogne (Dijon), SCD

Université Grenoble Alpes, SID
Université Savoie Mont Blanc (Chambéry), SCD

Université des Antilles, SCD

Université de Guyane, SCD

Université de la Réunion, SCD

Université d'Artois, SCD
Université de Lille, SCD
Université du Littoral Côte d'Opale, SCD
Université de Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis, SCD

Université de Limoges, SCD

Université Claude Bernard-Lyon 1, SCD
Université Lumière-Lyon 2, SCD
Université Jean Moulin-Lyon 3, SCD
Université Jean Monnet (Saint-Etienne), SCD

Université de Montpellier
Université Montpellier 3-Paul Valéry, BIU
Université de Nîmes, SCD
Université de Perpignan-Via Domitia, SCD

Université de Lorraine, Direction de la documentation et de l'édition

Le Mans université, SCD
Université d'Angers, SCD
Université de Nantes, SCD

Université Nice-Sophia-Antipolis, SCD
Université de Toulon, SCD

Université de la Nouvelle-Calédonie, SCD

Université d'Orléans, SCD
Université de Tours, SCD

Université de La Rochelle, SCD
Université de Poitiers, SCD

Université de la Polynésie française, SCD

Université de Reims Champagne-Ardenne, SCD
Université de technologie de Troyes, SCD

Université de Bretagne Occidentale (Brest), SCD
Université Bretagne-Sud, SCD
Université de Rennes 1, SCD
Université Rennes 2, SCD

Université de Rouen Normandie, SCD
Université Le Havre Normandie, SCD

Université de Haute-Alsace (Mulhouse), SCD
Université de Strasbourg, SCD

Institut national universitaire Champollion (Albi), SCD
Université Toulouse 1-Capitole, SCD
Université Toulouse-Jean Jaurès, SCD
Université de Toulouse 3-Paul Sabatier, SCD
Université fédérale Toulouse Midi Pyrénées, SCD

Université Paris 1 Panthéon Sorbonne, SCD, BIU Sorbonne, BIU Cujas
Université Panthéon-Assas, SCD
Université Sorbonne Nouvelle, SCD, BIU Sainte-Barbe, BIU Sainte-Geneviève
Sorbonne université, SCD
Université Paris Descartes, SCD, BIU Santé
Université Paris Diderot, SCD
Université Paris-Dauphine, SCD

Université Paris 8-Vincennes-Saint-Denis, SCD
Université Paris 13, SCD
Université Paris-Est Créteil Val-de-Marne, SCD
Université Paris-Est Marne-la-Vallée, SCD

Université d'Evry-Val d'Essonne, SCD
Université de Cergy-Pontoise, SCD
Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, SCD
Université Paris-Sud, SCD
Université Paris Nanterre, SCD, BIU la Contemporaine

Annexe 3 : Liste des personnes rencontrées ou consultées

Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (MESRI)

M. Alain ABÉCASSIS, chef du service de la coordination des stratégies de l'enseignement supérieur et de la recherche

M. Benoit FORÊT, sous-directeur du pilotage stratégique et des territoires

Mme Danièle KERNEIS, chef de la mission expertise et conseil auprès des établissements

Mme Sophie MAZENS, chef du département de l'information scientifique et technique et réseau documentaire

M. Yves MORET, adjoint au chef de département

Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR)

M. Philippe BÉZAGU, inspecteur général de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche

Université Grenoble Alpes

M. Joris BENELLE, directeur général des services

Mme Martine PEVET, directrice générale adjointe

M. Frédéric SABY, directeur général délégué à la documentation, directeur du service inter-établissements de documentation (UGA-INPG)

Mme Florence ROCHE, directrice générale déléguée adjointe à la documentation

Université Rennes 2

M. Marc BERGÈRE, vice-président chargé de la documentation et des ressources technologiques

Conférence des présidents d'université (CPU)

M. Jean-François BALAUDÉ, président de la commission des moyens et des personnels, président de l'université Paris Nanterre

Association des directeurs généraux des services (ADGS)

M. Frédéric DEHAN, président de l'association, directeur général des services de l'université de Strasbourg

Association des directeurs et des personnels de direction des bibliothèques universitaires et des services documentaires de l'enseignement supérieur et de la recherche (ADBU)

M. Christophe PERALES, président de l'association, directeur du service commun de la documentation de l'université Paris Diderot

Annexe 4 : Liste des sigles employés

APC : *article processing charges*

BIATSS : (personnels) « bibliothèques, ingénieurs, administratifs, techniciens, de service et de santé »

BIU : bibliothèque interuniversitaire

BU : bibliothèque universitaire

C2I : certificat Informatique et internet

CA : conseil d'administration

CAC : conseil académique

CAP : commission administrative paritaire

CFVU : commission Formation et vie universitaire

CM : chargé de mission

COMUE : communauté d'universités et établissements

CPE : commission paritaire d'établissement

CPU : Conférence des présidents d'université

CR : commission Recherche

CRFCB : centre régional de formation aux carrières des bibliothèques

DGA : directeur général adjoint (ou direction générale adjointe)

DGD : directeur général délégué (ou direction générale déléguée)

DGS : directeur général des services (ou direction générale des services)

DGSA : directeur général des services adjoint (ou direction générale des services adjointe)

DRH : directeur (ou direction) des ressources humaines

DUMAS : Dépôt universitaire de mémoires après soutenance

ENSSIB : Ecole nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques

ESGBU : Enquête statistique générale auprès des services documentaires de l'enseignement supérieur

ESPE : école supérieure du professorat et de l'éducation

GBCP : gestion budgétaire et comptable publique

GPEC : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

HAL : Hyper article en ligne

INP : institut national polytechnique

IST : information scientifique et technique

IUT : institut universitaire de technologie

LRU : (loi) Libertés et responsabilités des universités

PIA : Programme d'investissements d'avenir

PRES : pôle de recherche et d'enseignement supérieur

RAP : rapport annuel de performance

RCE : responsabilités et compétences élargies

RIFSEEP : Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel

SCD : service commun de documentation

SICD : service inter-établissements de coopération documentaire

SID : service inter-établissements de la documentation

TICE : technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement

UFR : unité de formation et de recherche

UMR : unité mixte de recherche

UMS : unité mixte de services

UNT : université numérique thématique

URFIST : unité régionale de formation à l'information scientifique et technique

VP : vice-président

Annexe 5 : Code de l'éducation : extraits relatifs aux services documentaires

Article L 711-7

Modifié par [Loi n°2007-1199 du 10 août 2007 - art. 3 \(JORF 11 août 2007\)](#)

Les établissements déterminent, par délibérations statutaires du conseil d'administration prises à la majorité absolue des membres en exercice, **leurs statuts et leurs structures internes**, conformément aux dispositions du présent code et des décrets pris pour son application.

Les statuts sont transmis au ministre chargé de l'enseignement supérieur.

Article L 712-6-1

Modifié par [Loi n°2013-660 du 22 juillet 2013 - art. 50](#)

III. Le conseil académique en formation plénière est consulté ou peut émettre des vœux sur les orientations des politiques de formation, de recherche, de diffusion de la culture scientifique, technique et industrielle et de **documentation scientifique et technique**, sur la qualification à donner aux emplois d'enseignant-chercheur et de chercheur vacants ou demandés, sur la demande d'accréditation mentionnée à l'article L 613-1 et sur le contrat d'établissement (...).

Article L 712-10

Créé par [Loi n°2007-1199 du 10 août 2007 - art. 18 \(JORF 11 août 2007\)](#)

Les unités et les services communs des universités bénéficiant des responsabilités et compétences élargies en matière budgétaire prévues à l'article L 712-9 sont associés à **l'élaboration du budget de l'établissement** dont ils font partie. Ces unités et services communs reçoivent chaque année une dotation de fonctionnement arrêtée par le conseil d'administration de l'université.

Article L 714-1

Modifié par [Loi n°2017-86 du 27 janvier 2017 - art. 36](#)

Des services communs internes aux universités peuvent être créés, dans des conditions fixées par décret, notamment pour assurer :

- 1° **L'organisation des bibliothèques et des centres de documentation ;**
- 2° Le développement de la formation permanente ;
- 3° L'accueil, l'information et l'orientation des étudiants ;
- 4° L'exploitation d'activités industrielles et commerciales ;
- 5° L'organisation des actions impliquées par la responsabilité sociale de l'établissement ;
- 6° Le développement de l'action culturelle, sportive et artistique, et la diffusion de la culture scientifique, technique et industrielle.

Article L 714-2

La création, par délibération statutaire, de **services communs à plusieurs établissements publics** à caractère scientifique, culturel et professionnel, est décidée par les conseils d'administration.

Article D 714-28

Créé par [Décret n°2013-756 du 19 août 2013](#)

Les **services communs de la documentation** sont créés, en application de l'article L 714-1, par délibération statutaire du conseil d'administration. Plusieurs établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel peuvent confier, par convention, en application de l'article L 714-2, à un même service, la gestion de bibliothèques ou d'activités techniques et documentaires d'intérêt commun. La création de ce service interétablissement est décidée par délibération statutaire des conseils d'administration ou des organes en tenant lieu des établissements concernés. Tous les services qui accueillent du public sont dénommés bibliothèques.

Par décision des établissements contractants et dans le respect de la réglementation en vigueur, des services dotés de la personnalité morale, notamment sous la forme d'un groupement d'intérêt public ou d'un établissement public, ou des services internes d'une autre personne morale, notamment sous la forme d'un service d'une fondation ou d'un département de pôle de recherche et d'enseignement supérieur, peuvent être substitués au service interétablissement.

Article D 714-29

Créé par [Décret n°2013-756 du 19 août 2013](#)

Les bibliothèques contribuent aux activités de formation et de recherche des établissements. Elles assurent notamment les **missions suivantes** :

- 1° Mettre en œuvre la politique documentaire de l'université ou des établissements contractants, coordonner les moyens correspondants et évaluer les services offerts aux usagers;
- 2° Accueillir les usagers et les personnels exerçant leurs activités dans l'université, ou dans les établissements contractants, ainsi que tout autre public dans des conditions précisées par le conseil d'administration de l'université ou la convention pour un service interétablissement, et organiser les espaces de travail et de consultation ;
- 3° Acquérir, signaler, gérer et communiquer les documents et ressources d'informations sur tout support ;
- 4° Développer les ressources documentaires numériques, contribuer à leur production et favoriser leur usage ; participer au développement de l'information scientifique et technique notamment par la production, le signalement et la diffusion de documents numériques ;
- 5° Participer, à l'intention des utilisateurs, à la recherche sur ces différentes ressources ainsi qu'aux activités d'animation culturelle, scientifique et technique de l'université, ou des établissements contractants ;
- 6° Favoriser par l'action documentaire et l'adaptation des services toute initiative dans le domaine de la formation initiale et continue et de la recherche ;

7° Coopérer avec les bibliothèques qui concourent aux mêmes objectifs, quels que soient leurs statuts, notamment par la participation à des catalogues collectifs ;

8° Former les utilisateurs à un emploi aussi large que possible des techniques nouvelles d'accès à l'information scientifique et technique.

Article D 714-30

Créé par [Décret n°2013-756 du 19 août 2013](#)

Le service interétablissement exerce tout ou partie des missions définies à l'article D 714-29, en coordination avec les services communs de la documentation des établissements contractants s'ils existent, et en liaison avec les réseaux de coopération régionaux et nationaux. Lorsque des services ont pour objet d'assurer la gestion, le développement et la conservation des collections indivises entre plusieurs établissements publics, ainsi que certaines activités documentaires d'intérêt commun, ces services respectent le caractère particulier et les obligations résultant des conditions dans lesquelles ils ont été constitués.

Article D 714-31

Créé par [Décret n°2013-756 du 19 août 2013](#)

Toute bibliothèque ou tout centre de documentation de l'université a vocation à être **intégré dans un service commun**. Cette décision est prise par le conseil d'administration après avis du conseil du service commun et du conseil de la composante dont relève la bibliothèque ou le centre de documentation. Les autres centres documentaires de l'université sont associés au service commun. Les responsables des composantes de l'université transmettent au directeur toute information sur les acquisitions documentaires et sur les moyens d'accès à l'information financés par le budget de l'université. Les services documentaires appartenant à des composantes et services liés conventionnellement à l'université peuvent, selon les mêmes modalités, être associés au service commun.

Article D 714-32

Créé par [Décret n°2013-756 du 19 août 2013](#)

Chaque service est **dirigé par un directeur et administré par un conseil documentaire**.

Article D 714-33

Créé par [Décret n°2013-756 du 19 août 2013](#)

Le ministre chargé de l'enseignement supérieur **nomme le directeur du service sur proposition du président de l'université** ou des présidents et directeurs des établissements contractants.

Le directeur est placé sous l'autorité du président de l'université, ou de l'établissement de rattachement. Il n'est pas éligible au conseil du service. Les fonctions de directeur de service interétablissement sont compatibles entre elles et avec celles de directeur de service commun d'une université contractante.

Article D 714-34

Créé par [Décret n°2013-756 du 19 août 2013](#)

Le directeur dirige le service et les personnels qui y sont affectés. Il élabore le règlement intérieur du service qui est approuvé par le conseil d'administration de l'université, ou l'établissement de rattachement. Il prépare les délibérations du conseil documentaire, notamment en matière budgétaire. Il organise les relations documentaires avec les partenaires extérieurs à l'université, ou aux établissements contractants, et prépare en tant que de besoin les dossiers concernant la documentation pour les différentes instances ayant à traiter de problèmes documentaires. Il est consulté et peut être entendu, à sa demande, par les instances délibérantes et consultatives de l'université, ou des établissements contractants, sur toute question concernant la documentation. Le directeur d'un service interétablissement participe aux séances des conseils des services communs de documentation des établissements contractants avec voix consultative. Il propose toute mesure favorisant la coopération documentaire entre établissements. Il présente au conseil d'administration de l'université, ou de l'établissement de rattachement, un rapport annuel sur la politique documentaire du service.

Article D 714-35

Créé par [Décret n°2013-756 du 19 août 2013](#)

Le **conseil documentaire d'un service commun de la documentation** comprend au maximum vingt membres. Le conseil documentaire d'un service interétablissement comprend au maximum trente membres.

Chaque conseil est constitué :

- 1° Du président de l'université, ou des présidents ou directeurs des établissements contractants, ou leurs représentants ;
- 2° D'enseignants-chercheurs, enseignants ou chercheurs de l'université ou des établissements contractants ;
- 3° D'étudiants de l'université ou des établissements contractants ;
- 4° De personnels du service ;
- 5° De personnels des organismes documentaires associés de l'université ou des établissements contractants ;
- 6° De personnalités extérieures désignées par le président de l'université, ou conjointement par les présidents ou directeurs des établissements contractants, après avis du directeur du service.

Il peut également comprendre des représentants de tout autre public du service dans les conditions fixées par le règlement intérieur du service pour un service commun de la documentation, par la convention pour un service interétablissement. Le conseil documentaire est présidé par le président de l'université ou son représentant. Celui d'un service interétablissement est présidé par le chef de l'un des établissements cocontractants selon des modalités fixées par la convention.

Le mandat des membres du conseil documentaire est d'une durée de quatre ans, sauf pour les membres mentionnés au 3° dont le mandat est de deux ans. Il est renouvelable une fois. Les membres mentionnés aux 2° et 3° sont désignés par leurs représentants respectifs au conseil d'administration de l'université ou aux conseils d'administration des établissements

contractants. Le règlement intérieur du service pour un service commun de la documentation, ou la convention pour un service interétablissement, fixe la composition du conseil documentaire et les modalités de désignation des membres mentionnés aux 4° et 5°.

Le directeur du service, le secrétaire général et l'agent comptable de l'université ou de l'établissement de rattachement participent, avec voix consultative, aux séances du conseil documentaire. Toute personne dont la présence est jugée utile par le président ainsi que les directeurs des services communs des établissements contractants, s'ils existent, participent, avec voix consultative, aux séances du conseil documentaire. Le règlement intérieur du service définit les règles d'organisation et de fonctionnement du conseil documentaire, et notamment la périodicité de ses réunions, les règles de quorum, les modalités de délibérations et de représentation de ses membres, les modalités de convocation, d'établissement et d'envoi de l'ordre du jour.

Article D 714-36

Créé par [Décret n°2013-756 du 19 août 2013](#)

Le conseil documentaire se prononce sur les modifications à apporter au règlement intérieur. Il vote le projet de budget du service. Il est tenu informé des crédits documentaires des organismes documentaires associés et de leur utilisation. Il est consulté sur les projets de conventions avec des organismes extérieurs relatives à la documentation et à l'information scientifique et technique. Il élabore des propositions en ce qui concerne la politique documentaire commune de l'université, ou des établissements contractants, en particulier pour ses aspects régionaux. Le conseil documentaire peut créer toute commission scientifique consultative de la documentation. Il en fixe ses missions, les modalités de désignation de ses membres et de fonctionnement.

Article D 714-37

Créé par [Décret n°2013-756 du 19 août 2013](#)

Ces services sont soumis au **contrôle de l'inspection générale des bibliothèques**. Celle-ci remplit à leurs égards un rôle d'évaluation et de conseil.

Article D 714-38

Créé par [Décret n°2013-756 du 19 août 2013](#)

Une part des droits annuels de scolarité payés par les étudiants est affectée au **budget propre du service**, selon des modalités fixées par arrêté conjoint du ministre chargé de l'enseignement supérieur et du ministre chargé du budget. Le service peut bénéficier de toute autre ressource allouée par l'université, ou par les établissements contractants, ou par toute autre personne publique ou privée. Ces dotations peuvent comprendre des moyens de recherche.

Article D 714-39

Créé par [Décret n°2013-756 du 19 août 2013](#)

Les personnels recrutés dans les corps de personnel scientifique, technique et de service des bibliothèques ont vocation à mettre en œuvre la politique documentaire dans l'ensemble des bibliothèques de l'établissement. Les personnels des bibliothèques associées collaborent à la mise en œuvre de la politique documentaire.

Article D 714-40

Créé par [Décret n°2013-756 du 19 août 2013](#)

Lorsqu'un **service interétablissement** est créé, les établissements intéressés règlent par convention, sans préjudice des dispositions des articles D 714-35 et D 714-37, les modalités de gestion de ce service. Cette convention fixe le champ d'activités du service ainsi que l'établissement au sein duquel le service établit son siège, appelé établissement de rattachement. Elle prévoit en outre les locaux et les moyens nécessaires à son fonctionnement, et notamment les contributions aux dépenses du service et les autres droits et obligations des établissements contractants ainsi que la révision périodique des parts des droits annuels de scolarité prévus à l'article D 714-38. Elle prévoit enfin les modalités d'adhésion d'un autre établissement d'enseignement supérieur ou de recherche, sa durée, les modalités de sa reconduction expresse et de sa dénonciation. En cas de non-reconduction ou de dénonciation de la convention, une convention particulière entre les établissements concernés et l'Etat fixe les modalités d'attribution des collections. La convention est transmise à l'autorité de tutelle de l'établissement de rattachement dans les conditions prévues à l'article L 719-7.