

Mettre en place un Learning Centre

Enjeux et problématiques



Conférence
des présidents
d'université



Caisse
des Dépôts

Mettre en place un Learning Centre

Enjeux et problématiques

Rapport d'études — mai 2011



Sommaire

| | |
|-----------------------|----------|
| PRÉAMBULE..... | 5 |
|-----------------------|----------|

| | |
|---------------------------|----------|
| INTRODUCTION | 7 |
|---------------------------|----------|

| | |
|--|---|
| Learning Centres : comment décliner le dispositif dans les établissements d'enseignement supérieur et de recherche en France ? | 7 |
| Une démarche d'étude tripartite Caisse des Dépôts/Conférence des présidents d'université/ ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche | 8 |
| Les objectifs du guide | 9 |

| | |
|--|-----------|
| UN OUTIL STRATÉGIQUE AU SERVICE DE L'ÉTABLISSEMENT..... | 10 |
|--|-----------|

| | |
|--|----|
| Définir les orientations stratégiques du projet..... | 10 |
| L'importance de la dimension pédagogie et recherche | 10 |
| Le rôle social du Learning Centre | 12 |
| Des objectifs de rationalisation des équipements et des ressources | 13 |
| Learning Centre et stratégie numérique | 13 |
| Organiser le portage et le pilotage du projet..... | 14 |
| Un projet impliquant de nombreux acteurs | 14 |
| Un portage au plus haut niveau | 15 |
| Des organes de pilotage spécifiques..... | 16 |
| S'approprier le concept et l'adapter au contexte local | 17 |
| Assurer la communication du dispositif | 17 |

| | |
|--|-----------|
| UN SAVANT ÉQUILIBRE ENTRE SERVICES ET ÉQUIPEMENTS | 19 |
|--|-----------|

| | |
|---|----|
| Définir une offre de services cohérente, élargie et intégrée..... | 19 |
| Une offre centrée sur les besoins des usagers..... | 19 |
| Une offre à géométrie variable reposant sur un socle commun | 22 |
| Le repositionnement de la bibliothèque..... | 25 |
| Proposer et concevoir un équipement de qualité | 26 |
| L'importance du lieu physique..... | 26 |
| Les choix d'implantation | 27 |
| Le rôle clé des technologies et du numérique..... | 29 |

| | |
|--|-----------|
| UN MODÈLE D'ORGANISATION PRIVILÉGIANT LA FLEXIBILITÉ ET LA RÉACTIVITÉ | 32 |
| Faire travailler efficacement les départements ou services impliqués..... | 32 |
| De la simple collaboration entre départements | |
| à l'intégration des services | 32 |
| Définir les modalités de gestion opérationnelle | 34 |
| Mode de gestion et responsabilités opérationnelles | 34 |
| L'importance de la fonction d'accueil | 35 |
| Fonctionnement général et organisation des services proposés..... | 36 |
| | |
| LE RÔLE CLÉ DES PERSONNELS | 38 |
| Évaluer les besoins en personnel..... | 38 |
| Appréhender les métiers et les compétences mobilisés | 38 |
| Définir un plan de ressources humaines adapté | 40 |
| Quelques éléments repères | 40 |
| Préparer et organiser la mutation des équipes | 41 |
| L'importance de la formation | 41 |
| Les mesures d'accompagnement | 44 |
| | |
| UNE MISE EN ŒUVRE COMPLEXE..... | 46 |
| Cerner les coûts | 46 |
| Bien appréhender tous les postes | 46 |
| Quelques éléments de repère..... | 48 |
| Explorer les montages possibles | 50 |
| L'alternative entre une maîtrise d'ouvrage publique (MOP) ou en partenariat public-privé (PPP) | 50 |
| La question du financement en maîtrise d'ouvrage publique | 52 |
| | |
| CONCLUSION | 54 |
| BIBLIOGRAPHIE | 56 |
| REMERCIEMENTS..... | 58 |

PRÉAMBULE

Dans le cadre de son plan stratégique Elan 2020, la Caisse des Dépôts s'est donné comme priorité d'accompagner la modernisation des universités françaises et leur passage aux responsabilités et compétences élargies (RCE), et a noué, dans ce but, un partenariat avec la Conférence des présidents d'université (CPU) qui se traduit, notamment, par des réflexions et des études générales menées en commun.

Le numérique, condition essentielle de l'excellence pour les universités, a fait, dans ce contexte, l'objet de nombreux travaux. La première étape a consisté à élaborer une méthodologie et à recueillir des bonnes pratiques à l'international. Une synthèse de ces réflexions a été publiée en 2010 à la Documentation française sous le titre « *Vers l'université numérique* ».

Dans la poursuite de ces travaux, la Conférence des présidents d'université et la Caisse des Dépôts ont décidé d'approfondir en 2010 et 2011 deux sujets particuliers : l'intégration du numérique dans les opérations immobilières universitaires prochainement engagées (notamment sous forme de Partenariats Public-Privé), les « Learning Centres¹ ».

Le sujet « PPP et Numérique » fera l'objet d'une restitution sous forme de publication d'ici à la fin 2011. Au moment où les études de programmations de « Learning Centres » vont être lancées sur plusieurs sites, nous avons jugé important de diffuser rapidement le résultat de ce travail commun qui s'inscrit dans la suite du rapport de l'Inspection générale des bibliothèques sur les « Learning Centres » paru en décembre 2009.

Le présent guide ne vise pas à l'exhaustivité mais a pour ambition de fournir une aide opérationnelle aux établissements d'enseignement supérieur et de recherche en leur offrant une vision d'ensemble des problématiques liées à la mise en place d'un « Learning Centre », par une approche pragmatique et opérationnelle.

Il propose, à l'aide d'exemples et de bonnes pratiques, et en complémentarité avec les travaux menés par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MESR)² de synthétiser l'ensemble des questions que soulèvent la conception et la mise en place d'un « Learning Centre ».

Louis Vogel

Président
Conférence des présidents d'université

Gilles Seigle

Directeur du développement territorial et du réseau
Caisse des Dépôts

¹ Orthographe anglaise

² • *Bibliothèques universitaire. Learning Center. Guide pour un projet de construction*, MESR, Direction générale pour l'enseignement supérieur et l'insertion professionnelle, Direction générale pour la recherche et l'innovation, Service des grands projets immobiliers, (sortie prévue au printemps 2011).

• Séminaire de deux journées entièrement consacrées à cette thématique, portées par Mediat Rhône Alpes (Centre régional de formation aux métiers des bibliothèques), à Lyon en décembre 2010.

INTRODUCTION

Learning Centres : comment décliner le dispositif dans les établissements d'enseignement supérieur et de recherche en France ?

Un mouvement général de réflexion sur le concept de Learning Centre¹ et son adaptation au contexte français, est aujourd'hui lancé dans les établissements d'enseignement supérieur et de recherche. Plusieurs projets portés par des universités² sont déjà lancés, d'autres sont en cours de formalisation. Ces « troisièmes lieux », symbolisant le recentrage des universités sur leurs publics, apparaissent comme un des emblèmes de la modernisation des universités, désormais en marche.

Inspiré du modèle de Learning Commons ou Information Commons mis en place dans les universités américaines dans les années 90³, le concept a très vite été enrichi par les Britanniques sous le nom de Learning Centre puis décliné dans les pays du nord de l'Europe, pour être aujourd'hui repris plus largement. **Basé sur un triptyque associant une offre de services élargie et intégrée, un lieu physique, souvent emblématique, et une organisation, efficace et réactive, un Learning Centre⁴ peut être considéré comme une évolution logique de la bibliothèque, dans laquelle les ressources, qu'elles soient physiques ou virtuelles, ne constituent plus le cœur de l'offre.**

L'enjeu est de faire évoluer les bibliothèques vers un nouveau modèle visant à regrouper voire intégrer des services proposés par des départements jusqu'alors indépendants : les services documentaires – la pédagogie – les TIC (E), dans une vision de services à l'utilisateur (qu'il soit étudiant, enseignant ou chercheur), tout en revalorisant le volet « informationnel » des bibliothèques.

Une rapide analyse des modèles étrangers montre cependant que cette évolution logique ne se fait pas sans changement, plus ou moins profond : on entrevoit aisément les impacts possibles sur les modes d'apprentissage, les approches et les méthodes pédagogiques. Mais il convient également d'intégrer les mutations en termes d'organisation, les conséquences sur les personnels et les compétences requises... et de jongler avec le contexte propre à chaque établissement !

Il apparaît ainsi que ces exemples étrangers peuvent être une bonne source d'inspiration pour les établissements français, esquissant les grandes tendances, mais qu'il est nécessaire d'adapter et de décliner ces modèles pour pouvoir les mettre en place efficacement et de manière pérenne en France.

À l'heure où de plus en plus d'acteurs souhaitent se lancer dans la mise en place d'un Learning Centre, ou sont déjà dans un processus de mise en œuvre, il paraît important de dégager une vision globale des enjeux et des problématiques soulevés par un tel dispositif, afin d'appréhender le concept de façon transversale et d'en intégrer les différentes dimensions à l'échelle de l'université.

¹ Nous adopterons dans l'ensemble du guide l'orthographe britannique Learning Centre et non américaine Learning Center.

² Nous utiliserons dans ce guide le terme université ou établissement d'enseignement supérieur indifféremment et sous une acception élargie, considérant de façon générale les différentes formes que peuvent revêtir les établissements d'enseignement supérieur et de recherche (instituts, écoles, universités, campus...).

³ Modèle basé sur l'utilisation des technologies dans des lieux sociaux et ouverts pour faciliter la diffusion et l'accès documentaire.

⁴ Apparition de la dimension pédagogique et de la notion de « services intégrés ». La première initiative est celle de Sheffield Hallam University, avec Mr Graham Bulpitt, qui s'est inspiré d'expériences britanniques alliant bibliothèques, multimédia et pédagogie dans le but de stimuler des approches créatives de l'enseignement.

Une démarche d'étude tripartite Caisse des Dépôts/Conférence des présidents d'université/ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche

Dans la continuité de travaux récents ayant abouti à la publication de plusieurs guides⁵, la Conférence des présidents d'université (CPU), en partenariat avec la Caisse des Dépôts, a ainsi lancé et coanimé un groupe de travail sur les Learning Centres, réunissant :

- L'Inspection générale des bibliothèques (IGB) et le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MESR), dans une démarche de complémentarité par rapport aux travaux engagés, notamment en ce qui concerne le guide pratique sur la construction des bibliothèques ;
- Un groupe d'universités porteuses de projets de bibliothèques d'un nouveau genre et/ou de Learning Centres, à différents stades d'avancement :
 - Université Sorbonne nouvelle — Paris 3,
 - Université Lille 1 — Sciences et technologies,
 - Université Sciences humaines et sociales – Lille 3 Charles-de-Gaulle,
 - Campus Condorcet,
 - Université de Poitiers,
 - Fondation Campus Paris Saclay,
 - Université Paris Descartes – Paris 5,

dans une démarche contributive leur permettant à la fois d'apporter leurs premiers retours d'expériences liées à la conception et la mise en place de leur projet, mais aussi d'exprimer leurs questionnements et leurs attentes.

Vous trouverez la liste des membres du comité de pilotage et leur fonction dans les remerciements (cf. p58). Nous profitons de cette publication pour remercier chaleureusement tous les participants pour leur implication et leurs apports.

La réflexion commune du groupe de travail a été animée et nourrie par une mission d'étude, réalisée sous le pilotage de la Caisse des Dépôts et de la Conférence des présidents d'université, basée sur une démarche en trois volets.

Un état de l'art

En complément de l'analyse de sources documentaires variées (JISC⁶, LIBER⁷...), plusieurs dispositifs de type Learning Centres en fonctionnement ont été étudiés :

- Des projets étrangers dans un contexte universitaire : le Nightingale Centre à Kingston, le Saltire Centre à Glasgow, l'Imperial College à Londres, le réseau des CRAI de Barcelone ;
- L'ESSEC à Cergy-Pontoise illustrant un projet français ;
- Le Grimm Zentrum à Berlin Humboldt Universität pour son approche de bibliothèque « mixte », ouverte aux étudiants et également au grand public ;
- Une bibliothèque à vocation exclusivement publique : OBA Amsterdam.

Ce panel a été constitué dans un souci de diversité : en termes de contexte (universitaire/ autre), de taille (d'un institut type ESSEC à de grandes universités), de configuration (du site isolé au réseau comme à Barcelone ou à Kingston), de projet architectural (de la rénovation à la construction, du bâtiment neutre à l'immeuble emblématique...) afin d'avoir un ensemble d'exemples le plus varié possible.

⁵ Guide méthodologique de l'université numérique (2009), Université numérique, éclairages internationaux (2010), Vers l'université numérique (2010).

⁶ JISC — Joint Information Systems Committee : comité britannique rassemblant divers acteurs de l'enseignement supérieur autour de l'utilisation des TIC dans l'enseignement.

⁷ LIBER : Ligue européenne des bibliothèques de recherche.

Un volet participatif

En parallèle des contributions des membres du groupe de travail, des entretiens ciblés ont eu lieu avec certains porteurs de projet, et des échanges lors du colloque Mediat à Lyon début décembre ont permis de compléter l'analyse en y intégrant les projets présentés à cette occasion (cf. contacts présentés dans les remerciements). Une journée complète a par ailleurs été organisée en atelier de travail avec Mr Graham Bulpitt, directeur des services d'information de l'université de Kingston en Grande-Bretagne, considéré comme le « père fondateur » du concept, et a permis d'approfondir la vision britannique et en particulier de faire un focus sur les Learning Centres de Kingston.

Une synthèse sous la forme d'un guide à destination des décideurs

Tous ces échanges et travaux ont contribué à forger une vision d'ensemble des Learning Centres, que la Caisse des Dépôts et la Conférence des présidents d'université ont souhaité partager. Le présent guide constitue la synthèse de la démarche.

Les objectifs du guide

Ce guide s'adresse plus particulièrement aux présidents des établissements d'enseignement supérieur et aux décideurs, qui souhaitent se lancer dans une démarche de mise en place d'un Learning Centre. Il constitue un outil d'aide à la réflexion permettant d'obtenir une vision globale du concept de Learning Centre et de mieux comprendre comment articuler ce type de dispositif au sein d'un établissement.

Il propose, à l'aide d'exemples et de bonnes pratiques⁸, de faire une synthèse des questions soulevées par la conception et la mise en place d'un Learning Centre. Il ne traite pas en profondeur des collections, ni des aspects liés au bâtiment et aux questions de programmation, qui sont développés par ailleurs dans le guide du ministère⁹. Il s'inscrit ainsi en parfaite complémentarité avec ces travaux.

Il ne tente pas non plus de définir, avec la rigidité qui en découlerait, le concept de Learning Centre, par nature multiforme et difficile à contenir. Il se propose, dans un cadre de réflexion globale, d'aborder les questions clés qui doivent être traitées lors la mise en place d'un Learning Centre :

- En quoi le Learning Centre s'inscrit-il dans la stratégie de l'établissement ? Quelle est sa place et son impact sur un campus ? Quel dispositif de communication mettre en place ?
- Quelle offre de services proposer ? Quels besoins couvrir ? Pour quel(s) public(s) ?
- Quelles sont les implications sur la conception du bâtiment et la programmation des équipements spécifiques à ce type d'équipement aux usages multiples ?
- Comment sont prises en compte les exigences de durabilité et d'économies énergétiques dans la conception et le fonctionnement ? Comment est traitée l'accessibilité des personnes à mobilité réduite ?
- Comment fonctionne un Learning Centre ? Quelle organisation mettre en place ? Quels acteurs impliquer et comment ?
- Quelles ressources sont nécessaires ? Quelles conséquences sur les personnels ? Comment les former et les accompagner ?
- Quel budget d'investissement et de fonctionnement ? Quelle faisabilité technique, juridique, financière ?
- Quels montages possibles ? Quels financements extérieurs et comment les mobiliser ?
- Quelle trajectoire, quelle feuille de route définir ?

et d'y apporter, au travers d'exemples, quelques éléments de réponses.

⁸ Les exemples cités à titre d'illustration dans ce guide s'appuient sur les projets étudiés dans le cadre de l'état de l'art, les projets en devenir des membres du comité de pilotage et les projets ayant fait l'objet de présentations et d'échanges lors du colloque à Lyon. Ils ne reprennent pas l'exhaustivité des projets, notamment français, connus à l'heure actuelle.

⁹ *Bibliothèques universitaires. Learning Centres. Guide pour un projet de construction*, MESR, Direction générale pour l'enseignement supérieur et l'insertion professionnelle, Direction générale pour la recherche et l'innovation, Service des grands projets immobiliers, (sortie prévue au printemps 2011).

UN OUTIL STRATÉGIQUE AU SERVICE DE L'ÉTABLISSEMENT

Définir les orientations stratégiques du projet

Lorsque Ellen Simons, de l'université Avans en Hollande, présente son projet Xplora, constitué par trois Learning Centres implantés sur les différents campus, elle donne le ton d'emblée en posant la question fondamentale du rôle du Learning Centre : s'agit-il d'un « simple équipement » ou d'un outil stratégique ? En analysant d'autres exemples étrangers, il apparaît rapidement que le Learning Centre se positionne bien comme un outil essentiel pour un établissement d'enseignement supérieur, qui peut devenir un projet phare, s'inscrivant pleinement dans sa stratégie.

Cette position stratégique permet la reconnaissance du projet au sein de l'établissement, notamment du point de vue pédagogique et académique, et favorise sa prise en compte dans les processus décisionnaires, en particulier en ce qui concerne les arbitrages budgétaires et les questions de ressources, qui, comme nous le verrons plus loin, sont extrêmement importantes. L'alignement du projet sur la stratégie et les valeurs de chaque établissement implique donc la prise en compte de plusieurs dimensions. Si l'intégration du Learning Centre dans les processus pédagogiques est incontournable, on retrouve généralement dans les projets d'autres composantes : un volet social, mais aussi, plus matériellement, un volet tourné vers la recherche de synergies et d'économies de moyens. Et il va sans dire que le Learning Centre est un élément à considérer dans la stratégie numérique de l'établissement.

L'importance de la dimension pédagogie et recherche

Au-delà du rôle informationnel lié au volet « bibliothèque », les ambitions pédagogiques, quel que soit le niveau, de la licence au doctorat, se placent réellement au cœur du dispositif, et constituent à ce titre le moteur de l'offre de services proposée. La cohérence du programme d'activités proposées avec les méthodes pédagogiques, l'importance des nouvelles formes d'apprentissage ou encore le rôle de l'innovation pédagogique et du e-learning au sein de l'établissement sont autant d'éléments à prendre en compte et pour lesquels le Learning Centre peut être un catalyseur ou un déclencheur. Ce volet pédagogique est à considérer selon deux angles.

L'appui aux étudiants

Le Learning Centre est d'abord un outil destiné aux étudiants, en appui au processus d'apprentissage (notion de « learning »). Ainsi, la prise en compte des nouvelles formes d'apprentissage (part croissante du travail de groupe, nécessité de disposer de ressources en ligne...) et l'évolution des comportements des étudiants (mobilité, nomadisme, usage croissant des technologies, importance des réseaux sociaux...) sont autant d'éléments qui vont façonner le Learning Centre, et qui se traduisent déjà largement par la mise à disposition d'espaces de travail adaptés dans les bibliothèques.

En complément de ces équipements, la notion de services est également essentielle, avec l'accompagnement des étudiants sur des aspects documentaires évidemment, mais également méthodologiques. Des objectifs spécifiques en matière de recherche peuvent également être précisés, selon l'orientation ou le positionnement de l'établissement.

■ À **l'ESSEC**, outre l'expertise apportée en matière documentaire par des bibliothécaires, les étudiants peuvent bénéficier de formations sous forme d'ateliers. Ceux-ci portent sur l'utilisation du portail de services MyESSEC.com, ou encore sur l'optimisation du travail de l'étudiant autour des cours.

À **Avans**, les enseignants assurent des permanences dans le Learning Centre pour échanger avec leurs étudiants lors de contacts individuels. Des « teacher desks » sont prévus à cet effet et le portail du Learning Centre permet aux étudiants de connaître leur planning de présence.

À **Kingston**, le soutien à l'étudiant est au cœur des missions du Learning Centre, sous la forme d'accompagnement méthodologique, de tutorat ou encore de soutien académique.

En effet, l'évolution des modes d'apprentissage, conjuguée à la pression financière sur les moyens et les ressources, positionne les Learning Centres comme des outils déterminants au service de la pédagogie et de l'apprentissage, largement utilisés par les étudiants puisqu'ils y passent un tiers de leur semaine ! Les ressources d'information, et les services qui en découlent, jouent un rôle clé dans le processus d'apprentissage : l'étudiant devient acteur, il doit chercher et interpréter l'information (modèle britannique d'« active learning »).

À **Lille 3**, le maillage de centres de ressources déjà existants (centres de ressources en langues – CRL, centre de ressources pour l'accompagnement des formations – CRAF), qui intégrera le Learning Centre Archéologie/Égyptologie, est dédié à l'appui aux formations et propose diverses formes de tutorat, de l'accompagnement méthodologique, des ateliers multiples.

L'accompagnement des enseignants-chercheurs

Le Learning Centre peut également contribuer au développement de l'innovation pédagogique, en offrant des services plus spécifiquement tournés vers les enseignants-chercheurs. Ils peuvent ainsi abriter des laboratoires ou des cellules existantes au sein de l'établissement, dont l'objet est le développement du e-learning, l'intégration des TICE dans les programmes d'enseignement ou la production de contenus multimédia voire intégrer ces missions directement dans la structure, comme on peut l'observer dans certains projets étrangers.

■ À **Kingston**, au-delà des services aux étudiants, l'appui pédagogique et l'accompagnement des enseignants sont au cœur du modèle, avec la mise à disposition d'équipes dédiées à la production de contenus multimédias ou encore la mise en place d'un centre professionnel pour les enseignants proposant des activités pédagogiques et du soutien à l'innovation pédagogique.

À l'**université d'Avans** en Hollande, le Learning Centre Xplora se positionne comme un centre pour l'apprentissage et l'innovation pédagogique. Il a pour mission d'accompagner le passage d'un enseignement traditionnel centré sur la diffusion du savoir à un enseignement « moderne » dans lequel l'étudiant est plus actif. Le Learning Centre se place ainsi en position centrale dans les processus pédagogiques, en liaison avec les facultés, alors que l'ancienne bibliothèque n'était qu'un instrument périphérique.

En France, le Learning Centre de l'**ESSEC** bénéficie de l'accompagnement des autres services de sa direction (pôle Systèmes d'information et Innovation pédagogique). Le positionnement pédagogique du Learning Centre est ainsi très affirmé : ses missions portent sur le développement et la promotion d'une offre de services pour la pédagogie et la recherche, l'accompagnement des innovations et des expériences en matière de e-learning en complément de sa vocation documentaire.

Des projets français en devenir inscrivent également leur Learning Centre dans une démarche pédagogique :

- L'**université de Haute-Alsace** à Mulhouse prévoit pour 2014 la mise en place d'une structure tournée vers la diffusion du savoir, de l'information et des langues intégrant un centre d'innovation pédagogique en collaboration avec la mission Innovation pédagogique/TICE.
- Le Learning Centre de l'**INP Toulouse** sera fortement tourné vers l'innovation pédagogique et la diffusion des TICE, et abritera des ateliers organisés par la Direction de l'innovation pédagogique.
- À **Lille 3**, le centre de ressources pour l'accompagnement des formations accueillera dès la rentrée 2011-2012 la formation des enseignants et l'accompagnement à l'innovation pédagogique.

Le rôle social du Learning Centre

Des objectifs sociaux et de vie étudiante, avec la question du rôle que va jouer le Learning Centre au sein du campus, sont généralement assignés. Celui-ci devient un lieu de vie sur le campus, et favorise l'appropriation du campus par les étudiants.

■ Cette dimension vie étudiante est très présente à l'**Imperial College à Londres** qui dispose d'une zone « flexible » (The Mobile Zone) favorisant les échanges et l'interactivité en complément d'une cafétéria.

Elle l'est encore davantage à **Glasgow**, où le Saltire Centre se positionne comme un hub social, intellectuel et culturel. Créé à la suite d'une première expérience de Learning Café en 2001, il met au cœur des processus d'apprentissage la communication et l'interaction sociale : « Learning starts with conversation. »

Des objectifs de rationalisation des équipements et des ressources

Dans un contexte généralisé de crise financière et budgétaire en Europe, les établissements raisonnent de plus en plus en termes de **rationalisation et d'optimisation des moyens et des ressources**. Si la logique de services aux étudiants se traduit par la mise à disposition dans un même lieu de différentes prestations aux étudiants, ce rassemblement peut également s'inscrire dans une stratégie économique.

■ Les Learning Centres de **Kingston** s'inscrivent clairement dans une stratégie patrimoniale ayant pour vocation la réduction des coûts de fonctionnement des bâtiments. Ainsi, la mise en place de permanences pour l'orientation professionnelle et les services académiques correspond à cette recherche d'optimisation d'une structure ouverte sur de larges amplitudes horaires et très fréquentée par les étudiants.

De même, à **Glasgow**, le rapatriement des différents guichets d'information jusqu'alors éparpillés à travers le campus au sein du Learning Centre contribue à l'optimisation des moyens de la Caledonian University.

Dans cette logique, on peut également mentionner la vocation culturelle de certains Learning Centres, qui offrent des espaces d'exposition voire des salles permettant d'héberger un événement. C'est le cas à **Lausanne**, où le Rolex Learning Centre propose une salle de spectacle de 400 places et des espaces d'exposition et d'animation, ou dans une moindre mesure, à **Sheffield**, où les couloirs et les murs de l'Adsetts Centre exposent des œuvres réalisées par les membres des instituts et facultés de l'université.

La mutualisation d'équipements comprenant une bibliothèque est par ailleurs une tendance dans les projets de lecture publique. Le cas le plus emblématique est sans doute celui des Champs Libres à **Rennes**, regroupant une bibliothèque intercommunale, le musée de Bretagne et l'Espace des sciences.

Learning Centre et stratégie numérique

Le Learning Centre est un outil à forte dimension numérique, et doit à ce titre être considéré comme un élément de la stratégie numérique de l'établissement. Il s'inscrit en cohérence avec la politique de diffusion des connaissances par le numérique et de leur libre accès au sein du campus, et avec la stratégie de production, d'acquisition et de gestion des contenus numériques. Son rôle dans la valorisation du patrimoine intellectuel et/ou culturel de l'université est également à intégrer, tout comme son impact en termes d'attractivité sur les réseaux de la connaissance. En ce sens, la définition de la stratégie numérique¹⁰ apparaît comme un préalable à la mise en place d'un tel dispositif. Les relations entre la stratégie numérique et l'enseignement, la recherche et la stratégie patrimoniale mettent par ailleurs en évidence les liens que peut avoir le Learning Centre avec ces différents éléments.

Quelles que soient les orientations, et même si paradoxalement le projet est souvent initié par la nécessité opérationnelle de rénover une bibliothèque ou un bâtiment existant, ou s'il est englobé dans un projet plus global de construction (ex : opération campus), cette réflexion stratégique est primordiale et doit être propre à chaque institution, aboutissant à une **définition claire des objectifs prioritaires auxquels le Learning Centre doit contribuer**.

¹⁰ Nous vous invitons pour plus d'éléments sur la stratégie numérique à consulter la publication intitulée *Vers l'université numérique*, Les cahiers pratiques du développement numérique des territoires, La Documentation française, octobre 2010.

Organiser le portage et le pilotage du projet

Un projet impliquant de nombreux acteurs

Bibliothèque ou service commun de documentation, services informatiques et/ou multimédias, services pédagogiques, patrimoine et gestion de l'immobilier, services administratifs et support aux étudiants, services académiques, représentants des étudiants, et d'autres entités encore en fonction de la taille et de la structuration de l'université constituent autant d'acteurs à mobiliser dans ce type de projet.

Le rapprochement ou l'intégration dans la démarche de services généralement éclatés, ayant des objectifs différents, des cultures diverses, des modes de fonctionnement distincts, engendre évidemment une certaine complexité.

Il est essentiel cependant de considérer qu'il s'agit là d'une **formidable opportunité en interne pour constituer une équipe pluridisciplinaire** couvrant tous les domaines concernés par le Learning Centre et faire travailler ensemble différents départements. Il convient de les associer dès le démarrage du projet, pour écouter leurs points de vue, comprendre leurs objectifs et leurs contraintes, et essayer de construire une vision partagée du projet.

Selon le cas, le montage peut également englober d'autres organismes ou institutions (CROUS par exemple), des collectivités qui cherchent à ouvrir l'équipement sur la cité et peuvent intervenir en financement, d'autres universités ou écoles dans une logique de collaboration, une maîtrise d'ouvrage extérieure...

■ *Les projets de **Lille 1** et **Lille 3** s'inscrivent dans le double cadre du Plan Campus Grand Lille et du contrat de projets État - Région 2007-2013. Le soutien du Conseil Régional Nord-Pas-de-Calais a été un élément moteur du lancement des projets, dont il fait des vecteurs d'attractivité régionale tant territoriale et culturelle que socio-économique. Les deux Learning Centres universitaires s'intègrent dans un réseau régional qui aura une unité de fonctionnement et d'aménagement et qui comprendra deux autres Learning Centres sous maîtrise d'ouvrage et propriété du Conseil régional : le Learning Centre Faits religieux à Vaucelles et le Learning Centre Ville durable dans la communauté urbaine de Dunkerque.*

En fonction de la stratégie recherchée et des acteurs impliqués, **se déclineront des objectifs plus opérationnels** : déterminer le rôle et les attentes de tel partenaire dans le dispositif, définir ce que les services de la bibliothèque attendent des services informatiques ou multimédia et réciproquement, définir ce que les services pédagogiques attendent des services de la bibliothèque et réciproquement, et ainsi de suite...

Par ailleurs, l'appui de compétences externes est souvent nécessaire, et peut apporter les ressources ou expertises nécessaires à la définition et à la mise en œuvre du projet. Si les maîtres d'ouvrage font généralement appel à des programmistes et à des cabinets d'architectes, ces pratiques sont moins courantes dans le domaine de l'assistance à maîtrise d'ouvrage, du conseil en organisation, de l'accompagnement au changement. Ces apports extérieurs peuvent réellement contribuer au projet, et proposer des schémas de fonctionnement nouveaux de nature à améliorer la conduite du projet.

■ Le projet de **Berlin Humboldt Universität – Grimm Zentrum**, conduit sous maîtrise d'ouvrage mixte (ville de Berlin – université) est un exemple intéressant en termes d'organisation : la responsabilité du projet a été confiée au département en charge du patrimoine de l'université, qui a délégué la gestion du projet à un bureau d'études. Deux autres départements, les bibliothèques et les services informatiques et multimédias sont impliqués au même niveau, avec des responsabilités spécifiques liées à leurs activités. De nombreux acteurs et conseils extérieurs ont été mobilisés, directement par les départements en fonction de leurs besoins (recours à un conseil en immobilier pour les bibliothèques par exemple). Par ailleurs, la ville et le Land sont associés au projet, en tant que financeurs et maître d'ouvrage pour la ville.

Le projet de Grand Équipement Documentaire – Campus **Condorcet** mobilise également de nombreux acteurs ; la Fondation de coopération scientifique s'est entourée d'experts extérieurs : conducteur de travaux, programmiste, urbaniste, AMO pour l'offre numérique. L'État et l'ensemble des collectivités concernées dont la Région sont impliqués dès la phase de réflexion.

Un portage au plus haut niveau

Le portage du projet est également déterminant et doit être en cohérence avec son caractère stratégique. Un Learning Centre est un **projet phare de l'établissement et non des seuls services documentaires**, qui restent au cœur de la démarche. Si l'implication des services documentaires est une condition nécessaire et indispensable à la réussite du projet, il doit être relayé et porté par les plus hautes instances de l'établissement.

Le rôle de l'équipe dirigeante de l'établissement¹¹ est ainsi déterminant dans la mise en place d'un projet de Learning Centre. Son implication aux côtés des services documentaires et le soutien du management au plus haut niveau sont essentiels pour que le projet reflète les stratégies et les décisions politiques de l'établissement, tout en s'intégrant dans ses processus académiques.

■ Le projet de **Sheffield Hallam University**, totalement novateur en 1996, a pu voir le jour grâce à la vision et à l'expérience de Graham Bulpitt, mais également grâce au soutien et à l'engagement du vice-président, qui a cru au projet et a su convaincre les plus réticents !

Le choix du chef de projet en charge du Learning Centre est à considérer avec la plus grande attention. Au-delà des compétences et qualités techniques nécessaires à ce type de projet, qu'on retrouve bien entendu chez un responsable documentaire, sa capacité de leadership et sa légitimité à mobiliser les acteurs sont des éléments à prendre en compte.

Ainsi, la capacité du chef de projet à promouvoir le projet, en interne mais également auprès d'acteurs institutionnels, son aptitude à dialoguer et à défendre le dossier auprès du président de son établissement, une certaine forme d'autorité ou de charisme sont autant d'éléments qui vont faciliter le montage et la construction du projet, puis ultérieurement son fonctionnement.

¹¹ Notion de « senior staff », impliquant la présidence de l'établissement.

Le positionnement du chef de projet est également important, car une certaine transversalité sera nécessaire à la fois pour mobiliser les acteurs et pour bénéficier d'une reconnaissance de sa démarche.

Sans oublier qu'aux côtés du chef de projet s'organise dans la plupart des cas une équipe qui assure le portage du projet.

■ *Certains exemples étrangers illustrent bien l'importance des responsables des projets de Learning Centre.*

*À Kingston, à **Londres** ou à **Lausanne**, la personnalité et la vision des porteurs de projets sont des éléments indissociables de la réussite de leur projet¹².*

La position au sein de l'établissement est également un élément facilitateur. Aujourd'hui, Graham Bulpitt intervient au conseil d'administration de l'université de Kingston et bénéficie à ce titre d'une situation privilégiée pour faire évoluer ses Learning Centres.

Une étude du JISC¹³ conforte par ailleurs cette tendance, en mettant en évidence que le pilotage d'un projet de Learning Centre implique toujours le senior management.

Des organes de pilotage spécifiques

Il découle de cette multitude d'acteurs à impliquer un besoin de pilotage par une organisation spécifique intégrant les parties prenantes. Un ou plusieurs organes sont généralement mis en place, regroupant idéalement les services ou les départements concernés par le Learning Centre, mais également les structures extérieures participant au projet. Les collectivités locales, lorsqu'elles participent au financement du projet, interviennent d'ailleurs de plus en plus dans le pilotage, notamment pour pouvoir transmettre leur vision du dispositif. Il peut même être judicieux de raisonner en termes de création d'une structure *ad hoc*, notamment si le projet associe plusieurs établissements d'enseignement.

■ *Ce montage pluridisciplinaire est bien ancré dans les projets anglo-saxons. La même étude du JISC montre que les services informatiques, pédagogiques et en charge du patrimoine sont toujours impliqués dans un projet de Learning Centre.*

¹² Nous pouvons citer Graham Bulpitt, qui a été à l'initiative du premier projet britannique à Sheffield en 1996, aujourd'hui considéré comme le père fondateur des Learning Centres, Deborah Shorley pour l'Imperial College ou David Aymonin, Pierre Dillambourg, Mirjana Rittmeyer pour l'EPFL Lausanne.

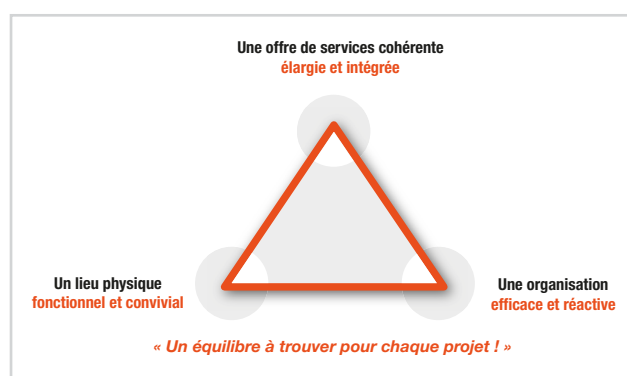
¹³ Joint Information Systems Committee, Study on How Innovative Technologies are Influencing the Design of Physical Learning Spaces http://www.jisc.ac.uk/elearning_innovation.html

S'approprier le concept et l'adapter au contexte local

Une analyse même rapide des Learning Centres met en évidence la diversité des modèles. À commencer par le nom de Learning Centre, qui n'est pas toujours utilisé, comme à l'Imperial College à Londres, où le terme de bibliothèque reste de mise. On retrouve cependant des composantes clé, qu'on peut regrouper sous un tryptique reposant sur :

- Une offre de services élargie et intégrée ;
- Un lieu, fonctionnel et bien situé, souvent emblématique ;
- Une organisation spécifique et adaptée, apportant des **ressources multidisciplinaires et complémentaires** et permettant l'évolution.

Chaque projet est unique, et se décline en fonction d'objectifs stratégiques et opérationnels propres, en tenant compte de son contexte, de son (ses) public(s), de ses contraintes... Il ne s'agit pas de dupliquer un modèle existant, mais bien de construire son projet pour proposer une réponse adéquate. Ainsi commence un important travail de préfiguration, de définition, de négociation et de formalisation !



Assurer la communication du dispositif

La contribution d'un Learning Centre à forger une image positive et innovante de l'université ou à participer à sa notoriété, notamment s'il s'accompagne d'un geste architectural fort, est à souligner.

■ *La plupart des Learning Centres étrangers ont pris en compte cette dimension communication et utilisent le Learning Centre comme un élément différenciant dans leur stratégie pour attirer de nouveaux étudiants, notamment étrangers. C'est d'autant plus le cas lorsque le lieu hébergeant le dispositif est emblématique, comme c'est le cas à Glasgow, à Lausanne ou encore à Berlin.*

Afin de renforcer cet effet et de bien maîtriser l'image développée autour du dispositif, la mise en place d'un plan de communication approprié est à prévoir. Celui-ci doit prendre en compte les différents publics concernés par le Learning Centre, en interne et en externe, et se décliner en fonction des étapes et de l'avancement du projet.

En interne, le plan de communication est un des éléments favorisant la conduite du changement, en ce sens qu'il permet par des messages ciblés et réguliers d'informer la communauté universitaire sur le projet, ses objectifs, son avancement, son organisation...

Il contribue ainsi à l'acculturation des personnels et à leur adhésion au projet. Il peut se traduire par des publications régulières dans des supports de communication interne (journal, newsletter, intranet...), des réunions d'informations pour les différents départements et services de l'établissement, des visites du chantier lors de la phase de construction...

En externe, la portée et la teneur du plan de communication seront définis en fonction des objectifs et des cibles du projet et des acteurs y participant. Si les étudiants et la communauté universitaire constituent la cible privilégiée, une communication plus large vers le grand public peut également être mise en place, d'autant plus si le dispositif prévoit une ouverture sur la Cité, s'il propose des événements ou des expositions touchant un public élargi.



Vue du Nightingale Centre à Kingston University. Crédit photo Kingston University London.

En termes de communication, le nom donné au dispositif apparaît comme un point à traiter avec la plus grande attention. Le terme Learning Centre avait été initialement adopté en Grande-Bretagne pour marquer la différence entre ce nouveau type de dispositif et une bibliothèque « traditionnelle », mais son utilisation reste aujourd'hui encore très controversée. La question ne porte pas sur l'utilisation ou la déclinaison du terme britannique, difficile à traduire, ni sur la référence ou pas au terme de bibliothèque. Il s'agit de trouver un qualificatif pour le dispositif (notion de « nom de marque » ou de personnalisation voire de personnification), qui favorisera son appropriation par les usagers et rendra toute mesure de communication plus efficace.

■ *Nombreux sont les exemples étrangers ayant abouti à un nom identifiant clairement le ou les Learning Centres :*

- *Le centre de **Sheffield Hallam University** a été baptisé d'après une personnalité locale ayant œuvré pour le développement économique de Sheffield (Sir Norman Adsetts, ancien président de la chambre de commerce, ancien membre du conseil d'administration de l'université Hallam, ancien dirigeant d'entreprise) ;*
- *Le **Nightingale Centre** de Kingston reprend le nom de la célèbre infirmière britannique pionnière en matière de soins et qui visitait régulièrement sa famille occupant un des bâtiments hébergeant aujourd'hui une unité de l'université ;*
- *Le nom de **Xplora** a été trouvé à Avans et illustre la volonté de ne pas utiliser le terme de Learning Centre pour mieux identifier l'équipement ;*
- *Le nom d'**AgoraTech** a été imaginé pour caractériser le volet documentaire du projet du campus Paris Saclay.*

Cette dimension communication revêt un caractère stratégique, et participe ainsi pleinement de la réussite du Learning Centre. Elle entraîne l'apparition de nouvelles fonctions, tournées vers le marketing, qui doivent être prises en compte par l'établissement.

■ *À l'**Imperial College** de Londres, la bibliothèque s'est dotée d'une fonction marketing chargée de mieux communiquer pour faire venir notamment les chercheurs. Elle est également responsable de la politique en termes de site Web (les pages consacrées à la bibliothèque faisant partie du top ten du site de l'université).*

UN SAVANT ÉQUILIBRE ENTRE SERVICES ET ÉQUIPEMENTS

Définir une offre de services cohérente, élargie et intégrée

Une offre centrée sur les besoins des usagers

Une question clé dans le processus de formalisation du projet réside dans le(s) public(s) à cibler et la compréhension des besoins associés. À qui s'adresse le Learning Centre ? Quels sont les besoins et comment les appréhender ? Est-il possible de répondre à toutes les attentes ? Ces questions sont cruciales, car elles vont déterminer la nature des services proposés.

Le Learning Centre place ainsi l'utilisateur au centre de la réflexion, et non plus les collections qui apportent une réponse parmi d'autres à des besoins très variés. Il s'adresse par ailleurs à l'ensemble de la communauté universitaire, y compris aux personnels de l'établissement, même si les étudiants sont au cœur du dispositif.

Les étudiants au cœur du dispositif

En termes de public, il va de soi que la cible privilégiée est constituée par les étudiants. Leurs besoins peuvent s'exprimer selon ces termes :

- Accéder à des ressources informationnelles avec la possibilité de prolonger la recherche ou la consultation à travers des services en ligne à tout moment et de n'importe où ;
 - Disposer d'un lieu de qualité et fonctionnel, accessible et offrant divers d'espaces correspondant aux différents usages (étude individuelle, travaux de groupe, détente...).
- La convivialité et la neutralité du lieu ont également leur importance ;
- Bénéficier d'une offre bien dimensionnée en termes de places assises et d'équipements multimédias ;
 - Avoir accès à des services d'accompagnement et d'aide dans les recherches documentaires et les travaux pédagogiques ;
 - Et de plus en plus, avoir la possibilité d'accéder à des services autres liés à la vie étudiante et pas forcément dispensés par la bibliothèque, et pouvoir se détendre, se restaurer, ou tout simplement se retrouver avec leurs pairs.

Cette première approche très générale mérite d'être affinée, car il est nécessaire de bien cerner les besoins, dans le but d'y apporter les bons éléments de réponses. Ceux-ci vont être très différents selon la nature des étudiants et le contexte local. L'encart ci-dessous en est une illustration en ce qui concerne les horaires d'ouverture.

■ *Les ouvertures élargies semblent emporter la tendance, mais l'ouverture 24h/24 ne se justifie pas toujours. Si de nombreux exemples vont dans ce sens en Grande-Bretagne comme à Kingston ou Sheffield, il faut tenir compte des habitudes du public et de la configuration ou de la localisation du campus et de la situation du Learning Centre dans le campus pour définir des horaires en parfaite adéquation avec la demande.*

*Ainsi, à **Avans**, Xplora n'ouvre pas en soirée ni le week-end car la majorité des étudiants habitent chez leurs parents et rentrent chez eux le soir, ce qui n'est effectivement pas le cas en Grande-Bretagne. À l'**ESSEC**, le Learning Centre est largement ouvert en semaine (9 heures à 22 heures), un peu moins le samedi (10 heures à 19 heures), et il est fermé le dimanche car les étudiants désertent le campus. Pour le réseau CRAI de **Barcelone**, des relais sont organisés de telle sorte que l'offre soit accessible 360 jours par an, mais avec des ouvertures variables d'un lieu à l'autre. Quant au Grimm Zentrum, l'université de **Berlin** a adopté une politique différenciée selon les publics : si l'accès au bâtiment est ouvert en permanence au grand public, certains espaces ne sont accessibles que selon des créneaux horaires restreints (soir et week-end) pour laisser la place aux étudiants (9 heures à 17 heures).*

Les acteurs de l'enseignement

La question de la place de la pédagogie au sein du Learning Centre est fondamentale et incontournable, et rejoint les ambitions pédagogiques assignées au dispositif :

- Dans quelle mesure le Learning Centre doit-il toucher les enseignants ? En quoi le Learning Centre peut-il répondre à leurs besoins et quels effets sont recherchés ?
- Quels impacts peut avoir le Learning Centre sur les enseignants-chercheurs, en termes de pédagogie et de méthodes d'enseignement ?
- Comment s'exerce l'activité pédagogique au sein du Learning Centre ?

■ *L'**ESSEC** propose de véritables programmes de formation et d'accompagnement pour les enseignants dans son Learning Centre, grâce à sa cellule d'ingénierie pédagogique :*

- *Conception d'activités pédagogiques en présentiel ou à distance, de plate-formes ou de programmes de cours, mise en place de quiz ;*
- *Accompagnement méthodologique : projet de groupe, organisation de travail collaboratif, méthodes de suivi pédagogique à distance (tutorat, classe virtuelle...) ;*
- *Intégration de contenus e-learning (modules, vidéo) ;*
- *Veille sur l'innovation pédagogique.*

Les acteurs de la recherche

Les chercheurs constituent un public généralement plus difficile à toucher, et la mise en place de services spécifiques en support à la recherche peut les amener à une fréquentation accrue. Ainsi, un Learning Centre se doit de proposer des services à destination des acteurs de la recherche :

- Des espaces de travail de groupe, avec des dispositifs de vidéoconférence ou des tableaux blancs interactifs...

- Des salles de conférences pour des colloques et des séminaires, avec des dispositifs d'enregistrement numérique ;
- Des salles ou espaces pour des rendez-vous ;
- Des espaces d'expositions temporaires mettant en valeur les productions des laboratoires (exemple de maquettes ou de prototypes multimédias et audiovisuels) ;
- Des espaces de valorisation des productions scientifiques (carnets, etc.).

Les chercheurs « nomades », invités ou provenant des sites distants dans le cas des établissements multisites, auront également besoin d'espaces de travail et de rencontres pour une ou plusieurs journées.

■ *L'originalité du projet de Learning Centre Archéologie/Égyptologie à **Lille 3** est d'intégrer pleinement la recherche et les acteurs de la recherche au projet qui est d'abord à vocation scientifique. Le Learning Centre Archéologie/Egyptologie s'appuie ainsi sur l'excellence de la recherche à Lille 3 en égyptologie et en archéologie (Halma-Ipel, UMR évaluée A par l'AERES), en patrimoine et archéologie industrielle (IRHIS, UMR évaluée A + par l'AERES). Ce projet permet en outre de valoriser la richesse des collections et des ressources aussi bien muséales que documentaires. Les laboratoires sont intégrés dans le projet architectural et seront des vitrines de ce Learning Centre qui a pour vocation de soutenir des missions de recherche fondamentale et d'en partager le fruit par des actions pédagogiques et sociales, animées par des professionnels.*

Les personnels

D'une manière générale, les personnels peuvent trouver les ressources non administratives relatives à leurs besoins de formation et à leurs autres pôles d'intérêt, des espaces de présentation de leurs métiers ainsi que des lieux d'échanges non institutionnels.

Le monde socio-économique

Le Learning Centre offre également des possibilités de matérialiser ou de développer la mise en synergie du milieu universitaire avec le monde de l'entreprise et le milieu associatif.

■ *Le futur Learning Centre porté par **Lille 1** combine plusieurs publics. Il est clairement orienté vers le monde de l'entreprise au travers de sa thématisation vers l'innovation. Mais il est également largement ouvert sur la Cité et le grand public. Il constituera ainsi un lieu privilégié de rencontres entre étudiants, chercheurs, grand public et entreprises autour de l'innovation, dans une optique de vulgarisation de la culture scientifique et de sensibilisation à l'esprit d'innovation.*

*Le futur Learning Centre de l'**INP Toulouse** entend s'ouvrir aux entreprises, notamment les plus petites, ainsi qu'aux créateurs d'entreprises avec une offre de services déclinée : recherche d'informations, formation à la propriété intellectuelle, mise à disposition de salles de séminaire.*

Le grand public

Le grand public peut également constituer une cible, d'autant plus que le Learning Centre se place en milieu urbain. Des rapprochements avec les collectivités locales peuvent être judicieux, dans une optique de mutualisation et de complémentarité des équipements.

La plupart des bibliothèques sont déjà ouvertes au grand public, sans que cette ouverture ne s'inscrive dans une stratégie très affirmée. La situation géographique et/ou la vocation même du Learning Centre sont des éléments qui peuvent conditionner ce positionnement.

■ *C'est le cas à **Berlin**, où le Grimm Zentrum se trouve en plein cœur de la ville. Sa vocation de plus grande bibliothèque d'Allemagne, avec ses 2,5 millions d'ouvrages, s'en trouve d'ailleurs renforcée. Le grand public est ainsi une cible privilégiée, et la ville de Berlin est partie prenante dans le montage et le financement du projet.*

Pour rappel, l'ensemble des Learning Centres du réseau soutenu par la Région Nord-Pas-de-Calais s'adressera largement au grand public (cf. Lille 1 évoqué ci-dessus et le projet Archéologie/Egyptologie de Lille 3).

Une offre à géométrie variable reposant sur un socle commun

Après avoir précisé les publics visés, se dessine l'offre de services à proposer. Celle-ci se décline en fonction des publics et des objectifs stratégiques fixés en amont.

Un noyau de services orienté prioritairement vers les étudiants

Il apparaît rapidement qu'on peut identifier un socle minimal caractérisant tous les projets de Learning Centres, et souvent déjà présent dans les projets de rénovation des bibliothèques. Ce socle s'inscrit généralement en réponse aux besoins des étudiants, et s'appuie bien évidemment sur l'accès aux ressources documentaires, sur place mais également en ligne, dans une logique d'accessibilité la plus large possible, et sur la mise à disposition d'un lieu physique proposant divers types d'espaces orientés par destination : lecture/consultation, étude individuelle, travail collaboratif, détente...

D'autres éléments viennent se greffer dans une logique de services intégrés : la mise à disposition d'équipements TIC/multimédias plus ou moins importants et des services d'accompagnement et d'aide pour les étudiants (recherche documentaire, appui méthodologique en liaison avec les ressources ou le cursus académique...).

Voici quelques éléments quantitatifs, généralement utilisés pour qualifier les équipements, notamment dans leur aspect offre d'accès numérique (nombre d'étudiants à temps plein, taille globale du Learning Centre, nombre de places de lecture et nombre de postes en libre accès) :

- **Glasgow Saltire Centre** : 12 000 étudiants, 10 500 m², 1 800 places, 650 postes ;
- **Imperial College Londres** : 13 400 étudiants, 11 000 m², 1 090 places, 300 postes + centre multimédia de 50 postes ;
- **Adsetts Centre Sheffield** : 22 000 étudiants, 11 000 m², 800 places, 700 postes ;
- **Kingston Nightingale Centre** : 8 000 étudiants sur le campus (20 000 au total), 4 300 m², 700 places, 230 postes (2 500 postes au total gérés par la direction des services d'information) ;
- **ESSEC** : 4 000 étudiants, 3 000 m² ;
- **OBA** : grand public, 28 000 m², 1 000 places, 650 postes et 110 terminaux de consultation ;
- **Berlin** : 28 000 étudiants, 22 000 m², 1 250 places, 500 postes + centre multimédia de 250 postes.

Autour de ce noyau viennent se greffer d'autres missions en fonction des objectifs stratégiques assignés au projet.

Celles-ci peuvent se répartir en trois catégories :

Des services complémentaires tournés vers les étudiants

La plupart des projets intègrent et combinent d'autres dimensions de services pour les étudiants, parmi lesquels il est possible de distinguer :

- **Le volet interaction sociale et communication informelle**, qui est plus ou moins développé selon les projets (présence ou pas d'une cafétéria, importance des espaces favorisant l'interaction et le dialogue...)



La cafétéria au Nightingale Centre à Kingston. Crédit photo Kingston University London.

Le **Saltire Centre** à Glasgow est exemplaire sur l'aspect socialisation, et propose un espace au rez-de-chaussée de 2 500 m², 600 sièges (soit le tiers des places assises) tourné vers l'interaction sociale.

En ce qui concerne la cafétéria, sa présence est quasiment incontournable. Qu'il s'agisse de projets anglo-saxons (Imperial College, Saltire Centre, Sheffield, Kingston), ou des derniers Learning Centres de Lausanne ou de Berlin, la cafétéria fait partie intégrante du dispositif. À Kingston, elle est même particulièrement rentable puisqu'elle rapporte de l'ordre de 350 000 euros par an. Si celle-ci est gérée par l'université, d'autres approches telles que l'auto-gestion par les étudiants sont également rencontrées (cas de Berlin).

- La présence d'autres services universitaires, avec la **notion de guichet unique** permettant à l'étudiant de trouver dans le même lieu d'autres services dans les domaines académiques, administratifs et sociaux, l'orientation, l'insertion professionnelle, le logement, les services du CROUS...

■ *Le Saltire Centre de **Glasgow** a été un des premiers à développer une offre complète de services sous la forme d'un guichet unique, « The Base », regroupant la plupart des services annexes sur un seul lieu : bourses, services académiques, services sociaux, orientation professionnelle, logement, vie locale...*

*Cette tendance a été suivie par d'autres universités : **Kingston** offre des services d'orientation professionnelle, du support sur les parcours académiques, mais également l'aide au logement, les bourses, de l'assistance pour les dyslexiques, et héberge des permanences d'associations étudiantes.*

*De nombreux projets français s'inspirent de ces modèles et souhaitent proposer à leurs publics une offre étendue de services : le futur Learning Centre de l'**INP Toulouse** proposera des services d'insertion professionnelle et des espaces de rencontres avec le monde de l'entreprise. Le futur Learning Centre de **Lille 1** accueillera des permanences d'autres services. En s'intégrant dans le projet de restructuration et de rénovation de la bibliothèque universitaire centrale, le **Learning Centre Archéologie/Égyptologie** accueillera à terme lui aussi de multiples services.*

- La mise à disposition de services marchands, tels que des services bancaires, des librairies...

■ *Le Rolex Learning Centre à **Lausanne** propose ainsi des distributeurs bancaires, une librairie, une boutique et trois restaurants en plus de la cafétéria. Ces éléments contribuent à développer l'aspect lieu de vie et évitent des déplacements aux étudiants.*

L'intégration de services pour l'enseignement

En cohérence avec le projet pédagogique de l'établissement, ce volet est sans doute le plus structurant. On y retrouve les services d'ingénierie pédagogique, l'accompagnement des enseignants au niveau des méthodes pédagogiques ainsi que l'intégration des TIC dans l'enseignement. C'est ici qu'interviennent les cellules TICE et autres organes mis en place par les universités sur les aspects pédagogiques.

Ce volet, s'il est très présent dans les projets étrangers, semble moins apparent dans les projets français.

- Dans certains cas, le Learning Centre devient un véritable centre de support et de formation pour les enseignants comme nous avons pu le constater à Kingston (cf. supra).

À **Avans**, le Learning Centre joue un rôle essentiel dans le domaine de l'enseignement. Il constitue un lieu de rencontres et d'échanges entre bibliothécaires et enseignants, où les spécialistes de l'information sont à la disposition des enseignants pour construire une offre de contenus en relation avec les thématiques enseignées. Ils les amènent également vers des formations dispensées par les ingénieurs pédagogiques et tournées vers le e-learning et le multimédia.

À **Barcelone**, le CRAI (Centre de ressources pour l'apprentissage et la recherche) est une structure fédérant les 19 bibliothèques de l'université de Barcelone. Il intègre les services d'ingénierie pédagogique et de production multimédia. L'université ne dispose d'aucune autre cellule TICE, tout est pris en charge par les équipes du CRAI. Celles-ci gèrent les plates-formes enseignantes et les ressources d'information, mais dispensent également des prestations pour les enseignants : conseils juridiques sur les questions de droit de propriété, élaboration de matériels pédagogiques, appui à l'innovation.

L'**ESSEC** en France se concentre quasiment exclusivement sur ce volet pédagogique, aucun service annexe n'étant proposé, et la cafétéria se trouvant dans un bâtiment séparé. En complément des formations et des ateliers proposés aux enseignants, les équipes constituées d'ingénieurs pédagogiques conçoivent avec les personnels enseignants des programmes ou des parcours d'enseignement. Ils interviennent également en conseil puis en accompagnement.

Des services spécifiques pour la recherche

Ces services peuvent se matérialiser par des dépôts d'archives de production scientifique, la mise à disposition de ressources spécifiques, ou encore de l'appui aux doctorants sur les ressources ou les méthodes (aide à la publication par exemple). D'une manière générale, ce volet existe déjà dans les services communs de documentation et est moins mis en avant dans les projets. On le retrouve notamment à Barcelone, à l'ESSEC, qui fournit une salle proposant des ressources spécifiques et un accompagnement aux chercheurs, et il sera très présent dans le projet de Lille 3.

Le repositionnement de la bibliothèque

Dans ce contexte se pose la question du rôle et de la place pour la bibliothèque. Si elle est une des composantes essentielle du dispositif, son positionnement doit être repensé dans une vision globale de l'offre de services prenant en compte les besoins des publics.

La dématérialisation des ressources et l'évolution des usages et des technologies ont déjà amené les bibliothécaires à se poser un certain nombre de questions touchant à l'équilibre mouvant entre les ressources numériques et les ressources physiques, à l'accessibilité physique des ressources (libre accès, rayonnage compact, espaces de stockage), à l'optimisation des processus (automatisation des prêts), aux synergies à développer avec d'autres établissements universitaires ou publics... Nous vous invitons à vous référer au guide du ministère pour approfondir ces questions, qui sont traitées dans sa publication.

■ *La mise en place d'un Learning Centre, tout comme la rénovation ou la création d'une bibliothèque, peut entraîner la réorganisation des collections, dans une logique d'optimisation de l'utilisation des espaces, des ressources et aussi d'amélioration des services aux usagers.*

À **Berlin**, le Grimm Zentrum regroupe les collections issues de 12 bibliothèques thématiques et représente ainsi la plus grande collection d'Allemagne avec 2,5 millions d'ouvrages, dont 1,5 en libre-accès et direct.

À **Glasgow**, la naissance du Saltire Centre a permis une réorganisation de la présentation des collections en libre-accès, sur rayonnages classiques pour les plus empruntées ou sur rayonnages compacts pour les ouvrages moins utilisés. Ce réaménagement a permis de doubler l'espace disponible pour les places de lecture.

La mise en place d'un Learning Centre oblige à repenser l'offre de services qui accompagne les ressources, dans une logique d'élargissement des prestations proposées aux usagers, qu'elles soient accessibles au sein du Learning Centre ou à distance.

Proposer et concevoir un équipement de qualité

L'importance du lieu physique

La plupart des projets se caractérisent par un lieu attractif, voire emblématique lorsqu'il est associé à un geste architectural. Les modèles de Glasgow ou plus récemment de Berlin ou encore Lausanne s'inscrivent pleinement dans ce courant. Si la symbolique du lieu peut sans doute contribuer à son succès, il faut bien avoir à l'esprit que d'autres éléments sont tout aussi essentiels :



La zone de travail silencieux à Kingston. Crédit photo Kingston University London.

- Le positionnement et l'accessibilité du lieu : cf. *infra* ;
- Le dimensionnement de l'équipement : il est important de prévoir les surfaces et les équipements des différentes zones en nombre suffisant ;
- La qualité des équipements et du mobilier, dans une logique de long terme tout en ne négligeant pas le confort ;
- La fonctionnalité notamment en termes de flexibilité et de possibilités de reconfigurer les espaces (mobilité des équipements, optimisation de la distribution des infrastructures et des réseaux de communication...) ;
- Le design intérieur et l'articulation des espaces : réfléchir en termes de zonage en fonction des usages et pouvoir anticiper sur les changements d'usages, tenir compte des mouvements des usagers (étude des flux et des circulations) ;
- Les atmosphères et les ambiances, à définir en fonction des zones tout en étant vigilant sur la qualité de l'acoustique et de la régulation thermique ;
- L'ergonomie des espaces et du mobilier compatible avec l'accessibilité des personnes à mobilité réduite, et d'une manière générale la prise en compte des handicaps (visuel, auditif...) ;

- L'éco-conception du bâtiment, des équipements et du mobilier, qui doit relever le défi de créer des espaces confortables et flexibles, utilisant des matériaux adaptés et intégrant la gestion des consommations énergétiques (chauffage, climatisation, éclairage, mais aussi équipements et réseaux).

La programmation d'un tel équipement, notamment en ce qui concerne son dimensionnement ou l'articulation des différents espaces, est un exercice délicat : d'une part, les contraintes patrimoniales et/ou financières conditionnent souvent la taille du dispositif, d'autre part, il n'est pas évident de prévoir l'usage qui sera réellement fait du lieu ou d'en définir la fréquentation *a priori*. Ces équipements sont en effet souvent victimes de leur succès et souffrent dès leur ouverture au public d'un manque de places et/ou d'équipements notamment multimédias. De plus, la tentation de créer un espace design et moderne ne doit pas se faire au détriment de la fonctionnalité !



Un espace de travail informel à Kingston. Crédit photo Kingston University London.

■ *Des erreurs de conception ont ainsi été mises en évidence dès l'ouverture au public du **Grimm Zentrum** à Berlin (difficultés de circulation des usagers en heure de pointe, emplacement des vestiaires peu adapté, manque d'accessibilité aux personnes en situation de handicap).*

*Au **Rolex Learning Centre**, il est apparu que les équipes internes ne disposaient pas de salle de formation adaptée et avaient recours à un espace surdimensionné pour se réunir. Cette salle est en projet pour la période à venir.*

Il est important de rappeler que les critères à prendre en compte pour dimensionner le Learning Centre englobent bien naturellement le volume de public concerné (nombre d'étudiants et localisation géographique), la nature de l'offre documentaire (répartition des ressources en ligne par rapport aux collections physiques), mais également l'attractivité de l'équipement : plus celui-ci offre d'outils et de services à valeur ajoutée, plus il sera utilisé.

La notion de flexibilité doit être au cœur de la démarche de conception et de programmation pour rendre ces lieux évolutifs et durables. De plus, le caractère innovant du dispositif nécessite de prévoir une période transitoire d'évaluation et d'adaptation pour effectuer des rectifications comme le démontrent les exemples ci-dessus.

Pour plus d'éléments sur le volet bâtiment et programmation, nous vous invitons à parcourir le guide du ministère¹⁴.

Les choix d'implantation

Comme évoqué précédemment, le lieu d'implantation est tout aussi important que le design ou le caractère emblématique du bâtiment.

¹⁴ *Bibliothèques universitaires et Learning Centres : Guide pratique pour la construction d'un bâtiment*, MESR, Direction générale pour l'enseignement supérieur et l'insertion professionnelle, Service des grands projets immobiliers (sortie prévue au printemps 2011).

Les choix d'implantation se définissent en fonction de plusieurs critères :

- La situation du Learning Centre au sein de campus ;
- La configuration de l'université, avec la prise en compte de l'éclatement géographique de l'établissement, pouvant conduire à la mise en place de plusieurs équipements en réseau ;
- La situation au regard de la ville ou du contexte urbain.

Sur le premier aspect, il faut tenir compte de la configuration du campus et des habitudes et des comportements des étudiants. De manière pragmatique, la distance à parcourir et le temps nécessaire pour se rendre au Learning Centre sont à prendre en considération. D'une façon générale, une position centrale est privilégiée, et la prise en compte des modes de transport peut influencer sur l'emplacement (et bien entendu sur les horaires).

Il faut cependant relativiser l'importance de ces aspects et garder à l'esprit que si l'offre de services est pertinente et adaptée, les étudiants se rendront dans le Learning Centre même si celui-ci n'est pas en position centrale sur le campus.

Sur le deuxième point, le Learning Centre étant avant tout un service de proximité, il est préférable de raisonner en réseau lorsque l'université dispose de plusieurs campus ou est éclatée sur divers lieux.

■ Ainsi, **Kingston** est dotée de quatre Learning Centres, soit un au sein de chaque campus. Ils ont vocation à offrir les mêmes services que ceux proposés par le Nightingale Centre, la réhabilitation se faisant par étapes.

À **Barcelone**, les 19 bibliothèques thématiques réparties sur l'ensemble de la ville proposent un bouquet de services communs, tels que l'accès wi-fi, la consultation des ressources en ligne, l'appui aux recherches documentaires. D'autres équipements ou services sont proposés selon les lieux. Certains proposent un centre de langues, d'autres pas, la location d'ordinateurs portables ou encore la mise à disposition de matériel vidéo n'est pas possible partout. L'accès est cependant pensé de façon globale, avec la complémentarité des horaires d'ouverture pour un accès 360 jours par an. La structure CRAI apporte quant à elle ses services centraux à l'ensemble du réseau des 19 bibliothèques.

Enfin, en ce qui concerne l'articulation avec le contexte urbain, la question de la situation géographique peut conditionner la politique d'ouverture ou encore le public à viser.

À **Mulhouse**, une réflexion est en cours avec la ville en vue de trouver des complémentarités entre le projet de Learning Centre qui sera implanté sur un campus excentré et peu fréquenté le soir et le week-end et une bibliothèque de lecture publique en centre-ville.

D'une manière générale, les préoccupations des universités sur ces questions de localisation ont été intégrées dans les scénarios des schémas directeurs immobiliers et d'aménagement qu'elles ont réalisés¹⁵. Ainsi, le prestataire de l'université de Poitiers a-t-il été conduit à travailler sur l'insertion du projet dans son environnement immédiat et sur les conditions d'accès à l'équipement localisé en position centrale par rapport à l'ensemble des bâtiments universitaires du campus.

¹⁵ cf. rapport d'études « Schéma directeur immobilier et d'aménagement des universités, démarches et enseignements ». Conférence des présidents d'université / Caisse des Dépôts, mars 2011.

Le rôle clé des technologies et du numérique

Les aspects numériques sont essentiels dans la conception et le fonctionnement d'un projet de Learning Centre.

Ils sont déjà bien pris en compte par les bibliothèques, avec la numérisation des collections, l'indexation des ressources numériques et pédagogiques, la mise à disposition de portails donnant accès aux ressources et offrant des services supports.

Certains projets intègrent également la réalisation et la maintenance de plate-formes de contenus, d'environnements numériques de travail, ou l'exploitation des dépôts d'archives, comme c'est le cas à Kingston ou au CRAI.

Le numérique est également présent dans l'offre de services d'un Learning Centre à travers les équipements et les services multimédias proposés. Et, de façon moins visible, dans les infrastructures, avec le câblage et la mise en œuvre des réseaux télécoms, et dans le fonctionnement, avec le volet système d'informations qu'il ne faut pas oublier.

Une bonne adéquation des infrastructures

Du point de vue des infrastructures, l'intégration intelligente et transparente des technologies est de mise. Il convient cependant de trouver un juste équilibre entre la flexibilité souhaitée au niveau des espaces, et les impératifs et les contraintes en termes d'infrastructures. Si l'accès wi-fi est généralisé, certains espaces nécessitent des câblages et des équipements plus performants mais moins flexibles. La réflexion se fait donc en cohérence avec les travaux d'architecture, sur la base d'une offre de services finement définie, d'où la nécessité d'impliquer les services en charge des TIC et des structures informatiques dès la phase de conception. Ainsi, l'automatisation des prêts-retours des documents doit être pensée dès le départ, de même que son périmètre : automatisation complète ou partielle, emplacement des équipements...



Les automates de prêt à Kingston. Crédit photo Kingston University London.

Des équipements TIC adaptés aux besoins des usagers

En ce qui concerne les matériels et les outils TIC mis à disposition du public, il semblerait qu'il n'y ait pas de lien évident entre le profil des étudiants et leurs besoins d'équipements au sein du Learning Centre. Même si de nombreux étudiants disposent d'un ordinateur, souvent portable (et la tendance est croissante), ils ont besoin de pouvoir disposer de postes pour travailler en dehors de leur domicile.

L'approche privilégiée par les universités consiste à intégrer ces postes dans les différents espaces de travail, même si des salles dédiées existent encore. Pour compléter leur offre et apporter une réponse aux étudiants moins équipés, les universités s'orientent aujourd'hui davantage vers le prêt d'ordinateurs portables.

■ *Les aspects TIC et multimédias sont mis en œuvre de façon très diverse selon les projets.*

À **Sheffield Hallam**, il y a quasiment autant de postes informatiques que de places assises (700 pour 800 places), et les seuls espaces qui sont libres sont généralement ceux ne disposant pas d'équipement informatique ! Le **Saltire Centre** de Glasgow propose 650 postes pour 1 800 places. À l'**Imperial College** à Londres, les étudiants réclament régulièrement plus de postes informatiques (environ 300 postes pour 1 090 places).

À **Kingston**, ce ne sont pas moins de 2 500 postes informatiques qui sont gérés par la Direction des services d'information, une partie de ces postes étant accessibles dans les Learning Centres, les autres étant les équipements des personnels (la Direction intègre les services informatiques et les services de production de contenus numériques notamment).

L'**Impérial College** propose un espace dédié : la suite Wolfson (du nom du sponsor) organisée en trois salles de travail et qui comprend un total de 50 postes. Trois salles de travail de groupe sont équipées de tableaux blancs et sont à la disposition des étudiants et enseignants.

Le **Grimm Zentrum** héberge lui aussi un centre multimédia proposant 180 postes de travail et 50 ordinateurs multimédias en plus des 500 postes répartis dans le bâtiment (pour 1 250 places).

Bien d'autres équipements à valeur ajoutée peuvent être proposés : des écrans muraux pour faire des présentations, des tableaux blancs interactifs, des postes ou des espaces spécifiquement dotés pour des usages particuliers tels que la production multimédia. Le coût de ces technologies est à intégrer dans le projet avec les coûts d'exploitation et de maintenance qui en découlent.



Un exemple de salle de travail équipée pour les étudiants à Kingston.
Crédit photo Kingston University London.

La plupart des Learning Centres étrangers proposent des salles équipées de tableaux interactifs, de vidéo projecteurs et/ou d'écrans plats pour réaliser des projections. Il est notable que ces équipements donnent aux étudiants l'opportunité de travailler dans un contexte proche du milieu professionnel vers lequel ils se dirigent, voire avec un niveau d'équipements supérieur à ce qu'ils seront peut être amenés à rencontrer chez leurs futurs employeurs !

D'autres établissements comme le **CRAI** à Barcelone ou **XPIora** en Hollande proposent par ailleurs des équipements multimédias pour permettre aux étudiants de réaliser des productions vidéo.

Des expérimentations dans le cadre de projets pédagogiques, associant des partenaires privés, peuvent également donner lieu à des équipements spécifiques. Ainsi, l'**ESSEC**, en partenariat avec un constructeur, a doté certains étudiants de tablettes tactiles dans le cadre d'une initiative pédagogique.

Autres services numériques

En termes de services en ligne, on retrouve couramment des pages Web dédiées à l'offre documentaire et proposant des informations sur le fonctionnement et les services offerts, des possibilités de consultation de ressources numériques en ligne, assorties de moteurs de recherche performants ainsi que l'accès au catalogue d'ouvrages. Des services à valeur ajoutée complètent généralement l'offre : support online, facilitation de contacts ou de prise de rendez-vous avec des bibliothécaires ou autres conseillers présents, accès aux ressources de e-learning...

L'intégration de ces pages dans le site de l'université est cohérent avec le positionnement du Learning Centre, qui est d'être d'abord en lien organique avec l'enseignement et la recherche.

On peut néanmoins s'interroger sur le recours à un site Internet dédié qui permettrait d'améliorer la visibilité du Learning Centre. Un site visible et bien construit est un élément différenciant qui peut faire venir de nouveaux étudiants, notamment étrangers. Peu d'exemples existent dans le contexte européen, une sous-section du site de l'établissement étant généralement mise en œuvre. La réalisation de l'ESSEC dans ce domaine est à souligner (<http://learningcenter.essec.fr>) de même que celle de Lausanne (<http://library.epfl.ch>).

Au-delà d'un simple site Internet pour médiatiser le projet, la mise en place d'un Learning Centre — lieu physique doit s'accompagner d'une réflexion approfondie sur la construction d'un dispositif virtuel d'appui adapté. Si le Learning Centre constitue un projet à la fois ambitieux et structurant pour l'établissement, la dimension virtuelle doit être à l'avenant.

- À **Lille 1**, une réflexion est en cours, qui, outre des dispositifs virtuels traditionnels (site Web, catalogues, portail), intégrera des outils complémentaires (projet Sphère — parc virtuel des sciences et technologies, Web mobile, portail régional virtuel des Learning Centres en Région Nord-Pas-de-Calais).

UN MODÈLE D'ORGANISATION PRIVILÉGIANT LA FLEXIBILITÉ ET LA RÉACTIVITÉ

Faire travailler efficacement les départements ou services impliqués

De la simple collaboration entre départements à l'intégration des services

Dans la plupart des cas rencontrés, plusieurs départements ou services au sein de l'université sont associés au projet : au minimum les services d'information et de documentation (bibliothèque, SCD) et les services en charge des TIC (département informatique ou système d'information). Idéalement, et compte tenu de la contribution du Learning Centre au projet pédagogique, les services pédagogiques et TICE devraient également participer. Et, en fonction de l'étendue des services proposés, d'autres entités seront associées : services académiques, services administratifs, sociaux, SUIOP...

Se pose alors la question du modèle d'organisation à mettre en place pour faire travailler ensemble tous ces acteurs. Les travaux menés ont permis d'identifier plusieurs modes de travail, plus ou moins intégrés et généralement mixés au sein du même projet.

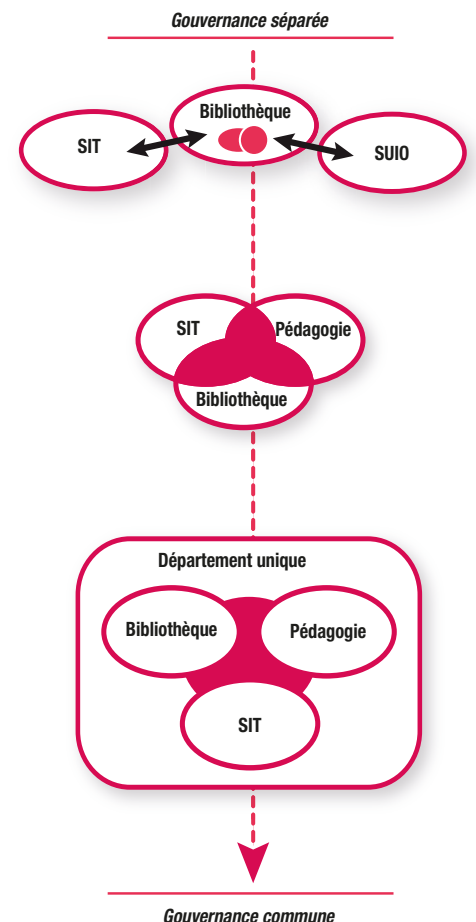
La collaboration de type « client/fournisseur »

Les services ou départements impliqués fournissent des services au sein du Learning Centre dans un périmètre bien défini. Les entités fonctionnent en totale autonomie, et généralement les équipes ne cohabitent pas. Cette organisation est très adaptée à la diffusion de services périphériques de type support aux étudiants, orientation... où il s'agit de mettre à disposition des ressources dans le cadre de permanences et dans un contexte bien défini, ou encore de gérer des équipements informatiques par exemple. Pour bien délimiter le périmètre des prestations attendues, il est utile de définir des contrats de services liant les départements ou entités concernées.

Le partenariat

Ce mode plus intégré consiste en une collaboration quotidienne entre équipes, matérialisée par une cohabitation au sein du Learning Centre. Elle permet le montage et la réalisation d'initiatives communes, en mode « projet ». Chaque entité garde son autonomie, mais les différentes entités partagent des objectifs dans le cadre de leur(s) projet(s) commun(s).

Cette organisation permet d'abriter des structures au sein du Learning Centre, comme, par exemple, une cellule TICE ou une équipe multimédia. La cohabitation des équipes permet de faciliter les échanges, de développer un esprit d'équipe et contribue à l'élargissement des compétences des personnels.



L'intégration des services

Les départements jusqu'alors autonomes sont fusionnés, partagent leurs objectifs et leurs moyens, et bénéficient d'une gouvernance unique. Des synergies organisationnelles peuvent apporter des gains de productivité et le rattachement à une hiérarchie commune facilite le développement de projets d'envergure.

Ce rapprochement très structurant correspond à une stratégie volontariste et très affirmée généralement poussée par un projet pédagogique ou organisationnel majeur.

- Les exemples illustrant ces différents modèles ou leur combinaison au sein d'un même projet sont nombreux.

Intégration Bibliothèque – Informatique – Pédagogie

L'université de **Kingston** représente le cas le plus intégré, puisque la Direction des services d'informations qui gère les Learning Centres, englobe l'informatique, la bibliothèque et la pédagogie. Elle constitue ainsi le 3^e département au sein de l'université en budget et en ressources, lui conférant une taille critique et un poids stratégique pour mener des projets ambitieux. L'apport de services périphériques quant à lui se fait en mode collaboration.

Le cas de l'**ESSEC** est un autre exemple, français, à une échelle plus petite : dès l'année 2000 l'ancienne bibliothèque a été rattachée à la Direction de l'information pédagogique, dans l'objectif d'intégrer les services d'information dans les processus pédagogiques. Lorsque le Learning Centre a vu le jour en 2007, les services ont fusionné et sont aujourd'hui rattachés à une direction intégrant la bibliothèque, la pédagogie et l'ancienne DSI.

Rapprochement Bibliothèque – Pédagogie

Les rapprochements avec la pédagogie semblent s'opérer de façon assez naturelle. Lorsque l'université d'**Avans** a lancé son Learning Centre, le rattachement à l'innovation pédagogique s'est imposé en raison des objectifs pédagogiques assignés. Les services ont ainsi fusionné. À **Barcelone**, le modèle repose sur une gestion intégrée des 19 bibliothèques, avec la mise à disposition de services communs dédiés à la pédagogie. Dans ces deux cas, les relations avec les services informatiques se font sous la forme de collaboration ou de contrats de services.

Autres modèles

L'université **Berlin HUMBOLDT** se distingue avec une gestion commune IT/bibliothèque. Le Grimm Zentrum se positionne par ce biais en centre de ressources pour l'information et la communication pour les autres bibliothèques et le centre informatique de l'université.

À **Mulhouse**, le futur Learning Centre travaillera en collaboration avec le Centre de langues (CLAM) et la cellule TICE pour monter un centre d'innovation pédagogique.

À **Lausanne**, le Rolex Learning Centre abrite un laboratoire, le CRAFT, dédié à la pédagogie. Il a sa propre équipe de support informatique pour gérer l'exploitation, faisant intervenir en complément si nécessaire les services centraux. L'Imperial College de **Londres** quant à lui a transféré toute l'assistance TIC au département en charge de ses aspects, dans une logique de gains de coûts.

Cette diversité des modèles montre qu'il n'y a pas de réponse unique. Si l'intégration reste un cas rare et difficile à envisager dans le contexte universitaire français, on observe que des collaborations actives font leurs preuves et permettent de mettre en place un mode d'organisation intelligent et flexible, et de tester un schéma d'organisation avant la mise en place (ou pas) d'un changement plus profond.

Définir les modalités de gestion opérationnelle

Mode de gestion et responsabilités opérationnelles

Pour rendre opérationnelle cette vision conceptuelle, il faut s'attacher à trouver le mode d'organisation pertinent en fonction de l'université, de sa structure, de sa culture, de ses moyens..., tenir compte du style de management en place (plutôt managérial ou plutôt académique) pour opter vers le mode de gestion qui convient. Les questions posées sont multiples :

- À qui rattacher la structure, sachant que son appartenance aura une forte influence sur sa culture et son mode de fonctionnement ?
- Organise-t-on une gestion centralisée ou une gestion partagée impliquant plusieurs entités ? Dans le cas d'une gestion partagée, quels services ou départements sont concernés et/ou sont en mesure d'assurer la gouvernance ?
- Quelle équipe mettre en place pour assurer le fonctionnement quotidien ? Qui assure le management ?
- Quelles responsabilités opérationnelles et à qui les confier ?
- Quels sont les objectifs et les attentes de chaque département impliqué ? leurs tâches opérationnelles ?
- Quelles modalités de reporting ?
- Quelles modalités de suivi d'évaluation ?

■ Les travaux du JISC¹⁶ peuvent apporter quelques éclairages. Le management opérationnel reflète généralement le portage stratégique dans les projets britanniques étudiés. 32 % des Learning Centres universitaires ont une gestion centrale, sous la responsabilité dans 78 % des cas de la pédagogie/enseignement. D'autres organes sont également impliqués, en particulier dans le domaine IT (dans 22 % des cas pour les collèges et 51 % pour les universités). Ces travaux indiquent également qu'en moyenne plus de 20 personnes sont dédiées à la gestion d'un Learning Centre.

Une étude américaine menée en 2007¹⁷ analysant 56 « information commons » identifie les modifications dans l'organisation comme un facteur clé de succès. Dans un tiers des cas, les modalités opérationnelles de management ont été impactées par la mise en place du dispositif, mais seulement quatre cas d'intégration de services ont été identifiés.

Quel que soit le schéma d'organisation mis en place, il est important de donner à la gouvernance les moyens de gérer le Learning Centre, avec une certaine autonomie et en autorisant une certaine souplesse. L'adaptabilité, la capacité de réactivité et la flexibilité de la structure et de sa gouvernance sont essentielles pour pouvoir gérer ce type de dispositif avec efficacité et performance. Le droit à l'expérimentation, le recours à des méthodes type essais – erreurs, largement utilisées dans les processus pédagogiques, doivent y trouver leur place.

¹⁶ Joint Information Systems Committee, Study on How Innovative Technologies are Influencing the Design of Physical Learning Spaces http://www.jisc.ac.uk/elearning_innovation.html

¹⁷ Bennet, Scott « *Designing for uncertainty : three approaches* », Journal of Academic Librarianship 33, n° 2.

L'importance de la fonction d'accueil

Un Learning Centre n'étant plus orienté principalement vers les ressources, les activités des personnels sont davantage centrées sur l'accueil et le service au public, et plus seulement sur les collections.

De nouvelles fonctions apparaissent, en particulier au niveau de l'accueil, avec une tendance à créer une fonction généraliste voire multiservices, pouvant être assurée par des non-bibliothécaires. Il en découle que ceux-ci peuvent davantage intervenir là où ils apportent réellement leurs compétences et leur valeur ajoutée. À ce titre, l'automatisation des prêts, déjà largement répandue dans les rénovations de bibliothèques, est un outil intéressant pour faciliter la transition vers une culture axée sur l'accompagnement et le service, et optimiser l'allocation des ressources en place.

Les réalisations dans le domaine de la lecture publique peuvent par ailleurs constituer de bonnes sources d'inspiration pour organiser ses aspects. De même, le recours à des contrats étudiants peut être une piste pour étendre les horaires d'ouverture ou proposer plus de flexibilité et de services dans les fonctions d'accueil.

■ *L'OBA d'**Amsterdam** a mis en place une approche active de l'utilisateur : le personnel ne dispose pas de bureau ou de station de travail propre. Il est ainsi fortement incité à aller à la rencontre de l'utilisateur et à se déplacer pour aller apporter un appui au public. L'organisation mise en place est calquée sur les entreprises privées, avec une séparation entre le front-office (accueil du public et services) et le back-office (collections, gestion, administration, fonctions supports) typique des entreprises de services au public. Le roulement au niveau du front-office se fait en trois équipes (40 personnes, sur un total de 120 personnes pour 1 000 places assises).*

*Dans un contexte universitaire, **Glasgow** a été un des pionniers en la matière. Le rapatriement de différents services d'information au sein du Learning Centre, regroupés au sein de The Base s'est réalisé en 14 mois, et a permis d'optimiser le processus de traitement de l'information tout en gagnant au niveau des ressources. Auparavant, 90 personnes, dont des cadres, faisaient un roulement pour assurer le service dans les 12 guichets répartis à travers le campus. Aujourd'hui, ce sont 25 personnes à temps plein qui assurent une fonction d'accueil mutualisée et multiservices, fournissant directement l'information souhaitée à l'utilisateur dans 80 % des cas. Les usagers sont ensuite pris en charge par des conseillers métier (bourse, orientation...) dans le cadre de rendez-vous individuels ou invités à participer à un atelier thématique ou à une formation.*

*Une organisation similaire est en place à **Kingston**, avec un volet complémentaire de services à distance. 60 personnes se relaient ainsi sur la fonction de guichet multiservices, dont 12 personnes sur les services en ligne et par téléphone. Celles-ci peuvent mobiliser en 2^e ou 3^e niveau jusqu'à 40 conseillers disposant de compétences plus pointues.*

*À **Lausanne**, 30 personnes sont mobilisées par la fonction guichet, et généralement toute personne nouvellement recrutée y fera un passage car il est essentiel pour la connaissance des besoins et l'intégration d'une culture de services. Le soir et le week-end, ce sont des assistants étudiants qui prennent le relais des personnels. La gestion du planning est une tâche très importante, avec une soixantaine de créneaux par semaine.*

■ *En France, on peut citer l'exemple de la bibliothèque Saint-Serge à **Angers**, qui se positionne comme « la bibliothèque la plus ouverte de France », avec 84 heures d'ouverture hebdomadaire (de 8h30 à 22h30 du lundi au samedi). Des moniteurs étudiants, encadrés par un cadre de permanence, assurent les tranches horaires en soirée. Ils sont formés au prêt et au retour, à l'inscription, et peuvent donner un premier niveau de renseignements. Un agent de sécurité est également présent en soirée.*

Fonctionnement général et organisation des services proposés

La nature et la variété des services fournis par un Learning Centre mènent à la question clé du fonctionnement au quotidien du dispositif. Outre l'accueil, qui est essentiel, d'autres fonctions prennent de l'importance comme le support aux usagers, l'accompagnement sur des aspects documentaires ou autres, ou encore la coordination d'équipes élargies ou tout simplement le suivi du site. Il est nécessaire d'organiser concrètement l'exploitation du site, d'autant plus si le projet s'accompagne d'horaires d'ouverture élargis et intègre des personnels venant d'autres entités.

Plus globalement, il s'agit de définir les rôles et les fonctions assurés par la structure et son modèle d'organisation. Les exemples étrangers sont intéressants à cet égard. Leurs organigrammes, caractérisés par une structure horizontale, révèlent une prise en compte globale des fonctions du Learning Centre et une certaine maturité dans la réflexion. Ainsi, on retrouve généralement une fonction centrée sur les services au public, aux côtés des fonctions plus classiques de gestion des collections, d'archivage, de la logistique.

■ ***Le Rolex Learning Centre** s'organise en cinq Directions. Deux directions principales : information et services aux publics, soutien académique et développement des collections, autour desquelles gravitent les directions support, telles que l'informatique, la logistique ou encore la gestion des abonnements et des licences, pour un total de 32 ETP.*

*L'organisation du CRAI à **Barcelone** s'appuie sur une direction des services aux usagers, qui intègre les services d'appui pédagogiques, une direction des process techniques (catalogage...), la gestion de la collection, et une direction gérant des projets innovants. Le CRAI manage de plus les 19 bibliothèques du réseau.*

*L'organisation de l'**Imperial College Library** peut apparaître plus traditionnelle, avec une structure moins horizontale, mais on y retrouve la notion de public services team à côté d'une autre grande direction regroupant le volet bibliothèque (acquisitions, abonnements...).*

*À **Kingston**, l'organisation est atypique en raison de l'intégration avec les services informatiques. La Direction des services d'information s'articule ainsi : une direction des services aux usagers (nommée **customer services**), une direction du soutien pédagogique et aide à la recherche, une direction axée sur les ressources et le développement des contenus, une direction système d'information et une direction des infrastructures.*

Elle reflète cependant les tendances actuelles dans l'organisation des universités britanniques. Le contexte budgétaire très défavorable explique que l'organisation et la gestion des établissements se tourne davantage vers l'optimisation des ressources et la performance dans la gestion financière. Cette évolution s'accompagne de changements organisationnels, avec l'apparition de départements plus grands, la fusion de services existants, dans une recherche de taille critique et de convergence.

Enfin, pour conclure ce chapitre sur l'organisation et sans avoir particulièrement étudié la question des outils au service de la gestion au quotidien, il apparaît que ce volet est essentiel dans la réussite d'un projet, qu'il s'agisse de gestion des plannings, du système d'information et de connaissances permettant d'offrir le support aux usagers ou encore tout simplement des outils d'évaluation.

Le système d'information et de gestion de la bibliothèque et sa place dans le système d'information de l'établissement sont des questions à traiter, et idéalement avant l'ouverture du bâtiment.

■ À **Glasgow**, un système d'information et un portail ont été mis en place préalablement pour offrir des fonctions supports, et dans l'idée de ne pas avoir à gérer ce volet pendant l'ouverture du site. Il permet par exemple de fournir des réponses à des questions précises et offre la possibilité de prendre rendez-vous par l'intermédiaire des personnels d'accueil avec les conseillers en temps réel.

Un système de FAQ accessible en ligne a également été mis en place à Kingston, qui s'appuie par ailleurs sur un système de traitement des demandes des étudiants.

*L'université d'**Avans** en Hollande a quant à elle mis en place un système de contrôle de gestion avec des tableaux de bord et des indicateurs pour faire un suivi des activités des personnels en vue d'orienter le management opérationnel. Dans ce cadre, des feuilles de temps ont été mises en place pour l'ensemble des personnels.*

LE RÔLE CLÉ DES PERSONNELS

Un programme axé sur les ressources humaines est à définir pour chaque projet, en cohérence avec l'organisation des services qui se dessine. L'approche se doit d'être pragmatique et évolutive, car le contexte universitaire ne permet pas forcément de réaliser les recrutements ou les redéploiements de personnels avec la souplesse souhaitée. Ce volet est néanmoins crucial pour la réussite du projet, et mérite une attention particulière. L'université doit conduire une démarche spécifique visant à :

- La compréhension des métiers et des compétences nécessaires, adaptée au contexte de chaque projet ;
- La réalisation d'un état des lieux permettant d'évaluer les besoins ;
- La définition d'un plan global de ressources humaines, traitant de la formation, des recrutements ou des redéploiements et des mesures d'accompagnement pour atteindre les objectifs visés ;
- La réalisation et le suivi du plan.

Évaluer les besoins en personnel

Appréhender les métiers et les compétences mobilisés

Dans le prolongement des changements organisationnels décrits précédemment, il s'agit de définir plus précisément les compétences et les métiers qui seront mobilisés par le projet. Ces changements mettent en évidence des modifications dans le rôle des personnels des bibliothèques et l'apparition de fonctions nouvelles.

Extension des compétences et revalorisation du rôle des bibliothécaires

La notion de Learning Centre apparaît peu compatible avec le cloisonnement des services et des rôles des différents personnels. Les cas étudiés révèlent que les bibliothécaires, moins mobilisés par les tâches de prêt et de retour des documents, peuvent apporter plus de valeur ajoutée dans leurs fonctions documentaires (ce qui est déjà le cas dans les bibliothèques), mais également mieux se positionner sur les services à l'utilisateur et apporter une assistance élargie sur d'autres domaines.

En ce qui concerne les fonctions documentaires, le rôle du bibliothécaire se tourne davantage vers une interaction avec les unités de formation et de recherche ou les départements, de manière à intervenir en synergie avec les programmes pédagogiques et en appui aux enseignants. Les bibliothécaires sont ainsi amenés à travailler plus étroitement avec les personnels pédagogiques, ce qui amène à une meilleure compréhension réciproque de leurs métiers.

Le rôle multiple des Learning Centres, intégrant davantage de services pédagogiques et des TIC, amène les personnels à ouvrir le périmètre de leurs interventions, vers le support TIC, le conseil méthodologique ou encore le soutien à l'apprentissage. Cette extension des compétences représente un enrichissement pour les personnels, qui sont plus au contact des usagers et effectuent des tâches moins routinières, et un renforcement de leur rôle au sein de la structure.

Ces nouveaux métiers font appel à des compétences liées à l'écoute, à l'adaptabilité et à la flexibilité, ou encore la capacité de conseil et d'accompagnement des usagers.

Apparition et définition de nouvelles fonctions

En parallèle apparaissent de nouvelles fonctions, qu'il convient également de bien appréhender car il faudra veiller à les couvrir soit par du personnel en place, soit au travers de recrutements complémentaires. On s'aperçoit au travers des cas étudiés qu'il y a, à la fois des éléments transversaux et d'autres plus spécifiques.

Ainsi, on retrouve régulièrement la fonction de **Information Specialist** : il s'agit d'un spécialiste de l'information et de la documentation qui fait le lien entre la bibliothèque et la pédagogie, généralement dans le cadre des facultés. Il apporte une connaissance du domaine thématique en liaison avec la faculté à laquelle il contribue. Par une bonne compréhension des programmes pédagogiques, il apporte son soutien sur les aspects documentaires, contribue aux projets des facultés et apporte son expertise sur la propriété intellectuelle.

■ *L'université de **Kingston**, et aussi celle de Sheffield Hallam en Grande-Bretagne, ont mis en place cette fonction. Ici, le focus est mis sur les ressources documentaires en relation avec le domaine, le volet pédagogique étant traité par les personnels enseignants. Cette fonction, sans avoir le même nom, existe également à Lausanne, avec un volet plus orienté vers l'acquisition des ressources.*

*À **Avans** en Hollande la même terminologie est employée, mais la fonction intègre davantage l'ingénierie pédagogique. Les **Information Specialists** apportent un support opérationnel à l'enseignement, au travers de la réalisation de contenus et de supports. Ils s'appuient en complément sur la mise en place de personnes relais dans les écoles ou instituts pour traiter spécifiquement de l'aspect documentaire.*

*Au **CRAI** à Barcelone, il s'agit d'un personnel de liaison dédié à chaque bibliothèque et spécialisé par thème, assurant le soutien à l'enseignement dans le cadre des activités d'appui à la pédagogie qui incombent au CRAI. En fonction de l'importance de la thématique, il peut s'agir d'une ou deux personnes. Celles-ci interviennent en complément des équipes d'appui qui occupent une place centrale dans la structure et qui interviennent de façon transversale.*

D'autres fonctions se dessinent également dans le domaine de la gestion ou de l'exploitation du site (property and facilities management) : surveillance et gestion du site, allocation des salles et reconfiguration des espaces, sans oublier la gestion de l'accès et la sécurité dans le cadre d'horaires élargis. Ces fonctions doivent être prises en compte, par les service en charge du patrimoine ou par du personnel dédié afin de laisser aux équipes documentaires le temps de se concentrer sur leurs missions. On voit se dessiner ainsi un management bipolaire, comprenant une dimension documentaire et scientifique et un autre volet tourné vers la gestion et l'exploitation de l'équipement.

■ *Le **Rolex Learning Centre** a mis en place un « general site manager » en charge de coordonner tous les usages et interventions dans le bâtiment, et qui fait la liaison avec les unités impliquées dans le Learning Centre. Il s'agit d'un véritable gestionnaire de site.*

*L'**Imperial College** a détecté de nouvelles fonctions dans l'assistance aux étudiants et la gestion quotidienne des espaces et des équipements (régulation des flux, des usagers...).*

Enfin, nous pouvons également entrevoir que la fonction management de la structure comporte de nouvelles facettes, notamment sur le service à l'utilisateur. Il peut ainsi être pertinent de s'appuyer sur du personnel compétent dans ces nouveaux domaines très orientés vers le « client ». Ce qui a conduit certaines universités à procéder à des recrutements extérieurs issus du privé, comme Glasgow pour le responsable du guichet. Ceci étant, le modèle anglo-saxon a également dû évoluer pour intégrer plus de souplesse dans le recrutement.

Définir un plan de ressources humaines adapté

En s'appuyant sur un état des lieux propre à chaque structure, il s'agit de prévoir un plan global de ressources humaines permettant d'identifier les écarts ou les manques en termes de nombre de postes et de compétences, tout en tenant compte des contraintes locales.

Ce programme pluriannuel de ressources humaines traitera entre autres des aspects suivants :

- La planification des ressources (nombres de postes à prévoir et profils) ;
- La réalisation de fiches de poste (ou l'adaptation de fiches existantes) ;
- La mise au point d'un plan d'accompagnement des personnels (formation, accompagnement au changement) ;
- La définition des recrutements à prévoir ;
- Les discussions et négociations sur les modalités de travail (changements d'horaires, rémunération...) ;
- L'organisation et le pilotage du plan.

Les questions posées sont étroitement liées à l'organisation des services, d'où la nécessité de mener ces travaux en parallèle :

- Peut-on s'appuyer davantage sur les étudiants ? sur du personnel spécialisé ?
- Quelles synergies peut-on développer avec d'autres départements et comment articuler les complémentarités ?
- Quel profit tirer des technologies (RFID et automates de prêt, cartes multiservices...) ?
- Faut-il externaliser certaines fonctions, notamment la surveillance ou la sécurité, ou encore la maintenance informatique ?

Pour favoriser la montée en compétences des équipes, il convient de s'appuyer sur les cadres en responsabilité. Il est intéressant d'identifier les personnels leaders à même d'appréhender les enjeux stratégiques du Learning Centre et de porter un message clair pour ensuite s'appuyer sur eux pour relayer la stratégie et le discours, et faciliter ainsi l'acculturation des équipes.

Quelques éléments repères

La plupart des projets étudiés font apparaître la nécessité de modifier la structure du personnel en place et d'augmenter le volume des ressources humaines. Ces données quantitatives sur les ressources sont cependant à prendre avec beaucoup de précautions, car la taille des équipements ou des projets n'est pas comparable et le périmètre fonctionnel varie d'un projet à l'autre ; il en va de même pour les horaires, et des rationalisations ont dans certains cas permis d'améliorer l'affectation des ressources.



Crédit photo Mission universités
Caisse des Dépôts.

■ À l'**ESSEC**, la direction gérant le Learning Centre compte 60 personnes, parmi lesquelles 23 ETP sont affectés au Learning Centre, dont cinq pédagogues.

À **Avans**, la création d'Xplora a entraîné le passage de 35 à 53 ETP (75 personnes au total), notamment en raison d'un élargissement des horaires d'ouverture. L'ensemble de la structure Learning and Innovation Centre occupe 120 personnes.

Le **Rolex Learning Centre** fonctionne avec 40 personnes représentant 32 ETP, mais avec en complément une trentaine d'assistants étudiants pour assurer les créneaux du soir et du week-end.

L'**Imperial College Library** fonctionne avec 125 personnes.

Le **Saltire Centre** à Glasgow occupe 250 agents au total, dont 25 ETP pour le guichet et 25 ETP pour la bibliothèque (contre 70 personnes avant son ouverture !).

Dans les projets atypiques, nous pouvons situer le **CRAI**, qui compte 248 ETP pour les 19 bibliothèques, et qui est organisé en cinq unités de supports techniques dont l'appui à l'enseignement.

À **Kingston**, la direction des services d'information occupe 260 personnes (185 ETP). Compte tenu du périmètre élargi de compétences lié au volet infrastructures et SI, il est clair qu'une grande part de ses ressources n'est pas directement concernée par les Learning Centres (environ la moitié en ETP). Nous pouvons également rappeler l'importance du volet services aux usagers dans les ressources, occupant 12 personnes sur l'aide à distance et une soixantaine sur le guichet multiservices.

Préparer et organiser la mutation des équipes

L'importance de la formation

Les mutations dans les fonctions et les rôles des personnels ne peuvent pas s'opérer du jour au lendemain et doivent être accompagnées par des formations adéquates. Ceci est valable pour tous les personnels des services regroupés : informatique, orientation/insertion etc, qui devront eux aussi répondre aux premiers accueils documentaires ou autres.

Le plan de formation est un investissement qui s'inscrit dans la durée, en correspondance avec le modèle d'organisation défini pour le fonctionnement du Learning Centre. Il sera ainsi propre à chaque projet.

Les objectifs de la formation ont cependant des bases communes : il s'agit de permettre à tous les collaborateurs de répondre à un maximum de demandes, dans une vision transversale et multiservices, et d'encourager la contribution réciproque des équipes.

Favoriser l'approche globale de services à l'utilisateur

Un des enjeux de la formation consiste à développer une culture commune de services à l'utilisateur, tout en renforçant les compétences des personnels dans leur cœur de métier. Il s'agit également de favoriser l'ouverture et la réceptivité des personnels, notamment pour que chacun accepte les contributions des autres, dans une optique d'enrichissement mutuel.

L'approche généralement retenue est ainsi double :

- Favoriser la maîtrise d'un tronc commun de connaissances et de compétences pour chaque collaborateur ;
- Développer en complément des formations liées à son métier principal.

Il peut d'ailleurs être intéressant de s'inspirer des politiques mises en œuvre par des entreprises privées, dans une logique de management des ressources humaines et de développement de carrière.

Ainsi, le premier volet essentiel pour changer la culture des collaborateurs et apporter le niveau de service attendu par les étudiants s'articule autour de formations générales communes à l'ensemble des personnels, destinées à leur donner une vision partagée des services proposés au sein du Learning Centre et une meilleure approche de l'utilisateur (renforcement des capacités de conseil, d'écoute...).

En complément, des formations « croisées » ciblées par public permettront de fournir aux différents intervenants un socle de compétences complémentaires :

- Pour les bibliothécaires, il s'agit principalement de développer leurs compétences en matière de pédagogie, pour faciliter leur travail en commun avec les enseignants pour qu'ils soient à même de mieux accompagner l'étudiant dans ses projets pédagogiques. En complément, il peut être utile de renforcer leurs connaissances sur les services globaux offerts au sein du Learning Centre, dans l'optique de leur permettre de répondre à un premier niveau de questions générales. Enfin, et selon les profils, des appuis sur les TIC peuvent être nécessaires ;
- Les personnels TIC gagneront à être formés sur les aspects pédagogiques, plus dans une logique de rendre leur langage et leur discours accessibles aux usagers que dans l'idée de les faire intervenir sur les aspects académiques. Une bonne connaissance des ressources et des systèmes documentaires, notamment électroniques, peut également leur permettre de mieux accompagner les usagers dans leurs demandes ;
- Les enseignants quant à eux pourront bénéficier de formations orientées vers les TIC, les outils numériques et l'offre documentaire, de manière à ce qu'ils intègrent mieux les nouvelles technologies et les ressources documentaires dans leur processus pédagogique. L'enjeu porte également sur leur capacité à s'ouvrir et à accepter des contributions venant de personnels non pédagogiques. L'acceptation par les équipes enseignantes de ces nouveaux modes de fonctionnement est cruciale, et doit être encadrée par une définition très claire des rôles : les prérogatives pédagogiques des personnels enseignants ne doivent pas être mises en cause.

■ *L'université d'Avans a mis en place un plan de formation ambitieux, qui a démarré en 2005 bien avant l'ouverture du site (2007) et se prolonge encore aujourd'hui. Une formation de six mois a été proposée à chaque collaborateur avant l'ouverture au public.*

Ce plan s'articule sur les éléments suivants (volet 2005 - 2008) :

- *Formation pédagogique pour la quasi-totalité des agents, dans l'optique de faciliter leur travail d'accompagnement des équipes enseignantes dans les facultés et les écoles. Ce volet a été développé de façon plus approfondie pour les bibliothécaires souhaitant se positionner sur le poste de Information Specialist ;*
- *Formation sur les TIC, du point de vue des outils mais également sur les aspects ressources numériques et propriété intellectuelle ;*
- *Accompagnement sur les aspects conseil à l'utilisateur ;*
- *Développement d'une nouvelle culture orientée vers l'étudiant et la notion d'atteinte de résultats.*

- L'université de **Kingston** a également mis en place un programme de formation qui doit être considéré dans une vision globale de gestion des ressources humaines et de développement des compétences. Le personnel a été formé sur les trois aspects essentiels et transversaux que sont les ressources et la documentation, la pédagogie et les TIC.

La formation des bibliothécaires s'est effectuée au cours d'un été pour le personnel du Nightingale Centre (quelques jours par personne), ce qui peut paraître rapide. Il faut cependant noter que le travail en équipe pluridisciplinaire et la cohabitation liée au rattachement à la même hiérarchie sont d'énormes facilitateurs ! Et ce plan s'inscrit dans un schéma plus global de développement basé sur trois composantes :

- Le développement de compétences, transversales mais aussi en renforcement des métiers de base de chaque individu ;
- La notion d'engagement et d'implication des personnels : un travail sur la motivation des personnels en insistant sur le caractère valorisant de l'étendue des compétences et leur positionnement stratégique (les personnels des Learning Centres sont les seuls à pouvoir répondre à un certain nombre de question et à pouvoir apporter une aide transversale aux étudiants) ;
- Le développement d'un climat de confiance, lié à la responsabilisation des agents, au respect de l'individu, et à une conception professionnalisante du management.

Encourager la mobilité et développer des synergies opérationnelles

Au-delà de la formation, une approche souple et dynamique de la gestion des ressources humaines est à privilégier, dans la mesure des contraintes légales et administratives de l'établissement. La mobilité doit être encouragée lors de la mise en place d'un tel projet et des passerelles entre services ou métiers doivent être favorisées.

L'enrichissement mutuel par le travail en équipes pluridisciplinaires peut également être un facilitateur. Le développement de synergies entre la pédagogie, les ressources d'information et les TIC permettent non seulement de bénéficier de la complémentarité des compétences, mais également d'appuyer ou de relayer un programme de formation dans une logique d'optimisation des moyens.

- À **l'ESSEC**, la mobilité interne a été clairement facilitée par la fusion des services. Des passerelles naturelles existent en termes de compétences entre la documentation et le e-learning : un documentaliste peut devenir chef de projet multimédia, ou encore s'orienter vers la communication. Le modèle organisationnel mis en place a largement contribué à ces transferts.

À **Avans**, la mobilité a également été encouragée, mais en offrant en premier lieu à tous les personnels en place la capacité d'évoluer. Ainsi, tous les Information Specialists sont d'anciens documentalistes ou bibliothécaires.

Ceci étant, il faut avoir conscience que toutes ces mutations ne s'opéreront pas sans heurts. Elles sont particulièrement complexes à mettre en œuvre dans le cadre d'une fonction publique organisée en corps. Les changements peuvent être profonds, et l'adaptation de certains personnels difficiles. Le pragmatisme s'impose et chaque établissement doit s'attacher à trouver les solutions adaptées, en fonction des caractéristiques de ses ressources humaines et de ses diverses possibilités de recrutement.

Les mesures d'accompagnement

En appui au plan de formation, la mise en place de mesures d'accompagnement peut multiplier les effets de la formation sans nécessiter pour autant beaucoup de moyens complémentaires.

Certaines mesures tiennent du bon sens et de la bonne conduite de projet. D'autres sont plus complexes à mettre en œuvre car elles touchent à des aspects plus sensibles tels que la rémunération ou l'organisation du travail. Toutes les pistes méritent d'être explorées, dans l'objectif de trouver la combinaison de moyens adaptée aux objectifs et aux contraintes de l'établissement.

Organiser la conduite du changement

La mise en place de formations adaptées en contenus et en volume est essentielle dans tout projet d'envergure, mais n'est pas nécessairement suffisante. Un programme global de conduite du changement doit être construit sur la durée, en s'appuyant sur d'autres éléments que la seule formation.

L'enjeu consiste à créer un environnement propice au travail en commun et à mettre les personnels en confiance, pour maximiser leur adhésion au projet. Différents éléments peuvent y contribuer :

- Participation des équipes à la construction du projet : tout comme l'implication des départements et des services concernés au niveau du pilotage stratégique, leur participation à un niveau plus opérationnel, et ce dès les phases de définition, contribue à l'acceptation du projet ; l'organisation de groupes de travail thématiques peut constituer une bonne approche ;
- Information et communication : transparence, communication et information sont nécessaires. L'organisation régulière de réunions de travail, la diffusion de notes et de comptes-rendus, et la participation active des équipes opérationnelles à la construction du projet sont autant d'éléments qui vont faciliter l'appropriation par les services et l'acceptation des changements qui en découlent ;
- Cohabitation des équipes : la connaissance réciproque des équipes, des modes de fonctionnement et d'organisation permet de démystifier les choses, et d'identifier précisément les contraintes et les freins, de construire petit à petit une vision partagée du projet ou encore d'expérimenter très concrètement le travail en commun ;
- Management : le rôle de la hiérarchie en matière de gestion des équipes est essentiel dans cette phase de construction. Il est nécessaire de préparer les équipes aux changements qui vont s'opérer, de les rassurer et de les accompagner ;
- Conduite du plan d'action : l'enjeu est tel qu'il peut être envisagé de mettre en place un responsable « conduite du changement ». Il aura en charge la définition concrète du plan, le suivi de sa mise en œuvre et la coordination des actions.

■ À **Glasgow**, le modèle de guichet unique constituait une petite révolution à l'époque de la définition du projet (2002). Pour y faire adhérer les personnels, un processus global d'accompagnement au changement a été construit et mis en œuvre. Les équipes ont été préparées trois ans en amont de l'ouverture du centre. Des présentations du projet et des réunions d'information ont été organisées, des visites d'open space et d'entreprises ont été proposées pour permettre au personnel de discuter avec des personnes rencontrant des problématiques similaires. L'université a par ailleurs décidé de faire participer les équipes à la construction de l'offre et des règles de fonctionnement du dispositif. Les personnels ont ainsi élaboré collectivement les procédures et les règles de fonctionnement du centre et réalisé les FAQ.

À **Mulhouse**, des groupes de travail thématiques ont été créés pour affiner la réflexion sur le futur Learning Centre (accueil, TICE, volet bibliothèque...) ; ils se réuniront régulièrement pour avancer sur la formalisation du projet, sous la coordination du chef de projet.

Mettre en place des cadres de recrutement et de gestion des ressources humaines adaptés

Des adaptations dans la politique de recrutement et de rémunération peuvent être nécessaires pour donner de la souplesse au dispositif ou tout simplement permettre de faire fonctionner la structure.

L'élargissement des horaires d'ouverture pose nécessairement ces questions, car il est impossible d'envisager de plus larges amplitudes horaires sans adapter les temps de présence ou sans affecter des personnels supplémentaires.

L'emploi de moniteurs étudiants peut apporter des réponses, mais également la mise en place de dispositifs de gestion du temps plus flexibles, voire le recours à des personnels extérieurs pour assurer certaines activités, telles que l'accès et la sécurité des lieux.

Ces problématiques amènent aussi à la question des statuts qui fixent les rôles de chacun des corps.

Sans oublier qu'une approche pragmatique de ces questions permet également de les gérer efficacement. Comme dans toute structure, des départs de personnes peuvent représenter de réelles opportunités pour modifier une description de poste et recruter des personnes correspondant mieux aux enjeux du projet.



Crédit photo Mission universités
Caisse des Dépôts.

■ *Dans les projets britanniques, où les cadres légaux sont moins contraignants, des contrats plus flexibles ont été mis en place et ont permis le recrutement de personnels issus du privé.*

À Kingston, le modèle d'organisation du travail a été entièrement fondu avec l'ouverture 24h/24. Le travail de nuit et le week-end se fait sur la base du volontariat, moyennant quelques contraintes pour l'ensemble des salariés, qui doivent tous réaliser 10 % de leur temps de travail en dehors des heures de bureau traditionnelles. L'annualisation des temps de travail a également été instaurée. Ces aménagements ont fait l'objet de négociations avec les salariés et dix-huit mois ont été nécessaires à la mise au point de ce modèle de gestion unique en Grande-Bretagne.

UNE MISE EN ŒUVRE COMPLEXE

Mettre en place un Learning Centre est un projet structurant et généralement de longue haleine. Le calendrier généralement long rend la définition du projet délicate et la programmation difficile, car il s'agit d'anticiper sur des besoins dans une échelle de temps pouvant aller jusqu'à une dizaine d'années. Les projets portés par les membres du groupe de travail associés à cette étude en sont une illustration :

- **Le Campus Condorcet** porte un projet de grand équipement documentaire axé sur la recherche, structurant un quartier universitaire à venir dans le nord de Paris et impliquant neuf établissements. La démarche de programmation est en cours. L'horizon du projet se situe vers 2015-2016 ;
- Conçu dans le contexte de la rénovation et de la mutation de la bibliothèque centrale de l'université Lille 3, le **Learning Centre Archéologie/Égyptologie**, qui s'inscrit dans le cadre du Plan Campus et bénéficie du soutien fort du conseil régional Nord-Pas-de-Calais, est déjà opérationnel dans son programme scientifique, dont l'inauguration a eu lieu le 13 janvier 2011. L'ouverture des lieux est prévue pour la rentrée universitaire 2014 ;
- S'inscrivant également dans le cadre du Plan Campus et avec le soutien du conseil régional Nord-Pas-de-Calais, l'**université Lille 1** porte un ambitieux projet de Learning Centre orienté vers l'innovation, largement ouvert à d'autres publics que la communauté universitaire (entreprises, lycéens, grand public) et intégrant notamment une dimension événementielle. Le programme est en cours de validation et l'ouverture est prévue en 2014 ;
- L'**université de Poitiers** envisage la création d'un lieu structurant dans le cadre d'un schéma directeur immobilier, dans une optique de rationalisation et d'optimisation des espaces et des ressources. Le bouclage financier est en cours et le projet est prévu à horizon 2016 ;
- **Le Campus Paris Saclay** : actuellement au stade de pré-étude globale (périmètre fonctionnel, modèle de fonctionnement, investissements nécessaires), le projet a pour objectif la création d'un pôle de vie et de ressources commun à l'ensemble du campus. À cet effet, il intégrerait notamment l'essentiel des ressources documentaires des établissements présents sur le Moulon (Supélec, Centrale, UPS 11 et ENS Cachan) et fonctionnerait en réseau avec les centres de documentation des autres établissements du plateau. Une première tranche du projet serait livrable entre 2016 et 2018 ;
- **La Sorbonne Nouvelle – Paris 3** : son Learning Centre s'intègre dans un projet de reconstruction global à horizon 2019. L'intégration des bibliothèques est en cours et constitue un préalable à la mise en place du futur dispositif.

Nous n'allons pas détailler dans ce guide la démarche de mise en œuvre, qui mériterait une étude à part entière, ni les aspects relatifs à la programmation, qui sont traités par le ministère. Nous nous proposons de fournir quelques regards sur la dimension financière des projets, et sur les montages techniques, juridiques et économiques possibles.

Cerner les coûts

Bien appréhender tous les postes

Établir un budget type ou définir des ratios est un exercice périlleux. Beaucoup de variables peuvent intervenir (projet de rénovation ou nouvelle construction, taille de l'université et dimensionnement de l'équipement, configuration en réseau ou lieu unique...). Les projets portés par les membres du groupe de travail témoignent de cette hétérogénéité. Il est ainsi délicat de comparer et dangereux de généraliser. L'approche que nous avons retenue est plutôt de tenter de lister les postes de coûts qui se retrouvent dans ce type de projets, et d'illustrer au moyen de quelques exemples.

Budget d'investissement

L'investissement est souvent bien appréhendé dans les projets, la majorité des coûts sont connus et peuvent être estimés en début de projet, puis font l'objet d'évaluations plus fines au fur et à mesure de l'expression du projet. On peut regretter cependant un manque de vision globale, l'essentiel des budgets correspondant généralement au bâtiment, qu'il s'agisse d'une nouvelle construction ou d'une rénovation. Quoi qu'il en soit, dans l'optique d'un pilotage de projet fin et efficace, il paraît intéressant de raisonner selon différents postes :

- Les coûts liés à la construction ou à la rénovation du bâtiment ;
- L'équipement mobilier, qui revêt une grande importance du point de vue tant fonctionnel que design, et représente un coût important de par la qualité et la spécificité nécessaires ;
- Les infrastructures et équipements TIC, postes informatiques et multimédias, imprimantes, systèmes intégrés de gestion, suivi des documents (RFID), automates de prêt-retour des documents...
- Les coûts liés au recrutement et à la formation des personnels ;
- Les coûts induits au niveau des collections (déménagement, numérisation...) ;
- Les coûts d'études et de conseil, dont les coûts liés à l'accompagnement organisationnel ;
- Les coûts liés à la communication.

Systématiser ce type d'approche par grands postes de dépenses n'est pas juste un exercice de style, mais pourrait à l'avenir aider les porteurs de projet dans une définition plus précise du budget de leur opération, et permettrait peut-être la construction de ratios ayant un sens.

Budget de fonctionnement

Le fonctionnement est plus difficile à appréhender. Même s'il est clair que les charges sont en relation avec les services proposés, les horaires d'ouverture et les surfaces, il est encore plus délicat de définir des règles, d'autant plus que, sur certains aspects déterminants comme les coûts de personnels, il est difficile d'avoir une vision globale.

Dans une approche projet, il paraît tout de même important d'établir dès la phase de conception du projet une approche financière du fonctionnement, et de l'affiner au fur et à mesure de l'avancement. Cela permet notamment d'anticiper en ayant une vision globale du projet, et d'asseoir son caractère stratégique. Les éléments à calibrer pourront s'appuyer sur les postes suivants :

- Part des ressources humaines (en raisonnant sur la masse salariale globale pour faire fonctionner l'équipement) ;
- Budget lié à la formation et à l'accompagnement au changement ;
- Part des ressources numériques et papier (acquisitions, abonnements), frais de stockage et de communication des ouvrages... ;
- Frais de structure et coûts de fonctionnement courant (fluides...), coûts liés aux équipements technologiques et à la maintenance de nouveaux matériels, accès et sécurité... ;
- Budget communication et marketing.

Une étude plus fine peut être utile pour déterminer s'il est pertinent ou pas d'externaliser certains postes. On pense généralement à la sécurité du bâtiment, au nettoyage, mais ce type de choix peut également porter sur la maintenance des équipements informatiques.

Des simulations permettent également d'évaluer l'impact des horaires d'ouverture sur le budget de fonctionnement. Si la corrélation paraît évidente, le surcoût engendré n'est pas nécessairement proportionnel et il doit être mis en relation avec le service rendu. D'autre part, de nombreux projets

sont assortis de regroupements de bibliothèques ou de services dispersés, de réorganisation dans l'accès aux ressources ce qui entraîne une rationalisation de l'utilisation des espaces pouvant également conduire à des économies sur certains postes. Ceci dit, la nature de l'offre proposée engendre le passage à un autre standard en termes de services. Conjugée avec une certaine rationalisation, elle se traduit au mieux par une enveloppe budgétaire à coûts constants. Et il convient en France de tenir compte des règles en matière de sécurité, qui imposent la présence de personnels en plus grand nombre que dans certains autres pays européens.

Mais il faut également raisonner en termes de bénéfices induits à plus ou moins long terme. Ainsi, si on considère les apports pour les étudiants en matière d'apprentissage, l'impact sur l'enseignement et l'efficacité au niveau pédagogique, on peut imaginer qu'à terme le Learning Centre permettra d'éviter des dépenses supplémentaires au niveau pédagogique.

■ *Le surcoût lié au fonctionnement 24h/24 à **Kingston University** a été évalué à 300k€ par an, soit 18 % du budget global de fonctionnement du département services d'information (16,5 M€) par an. Si on le ramène au budget du volet Learning Centre, il ne représente plus que 9 %. En le ramenant à un coût par étudiant, il est de 15 €. Ce budget paraît finalement faible au regard des services offerts. L'augmentation est essentiellement liée aux frais de personnel et à un surplus sur les fluides et l'énergie. Ceci étant, la concentration de services sur un lieu unique a permis de réaliser des économies, en énergie notamment.*

En termes d'organisation, Kingston a opté pour une gestion interne de la sécurité, modèle étant plus économique que la sous-traitance. À Sheffield Hallam par contre, des gardiens présents la nuit sont issus de sociétés privées.

À Angers, le recours au dispositif NoctamBU¹⁸ permet la prise en charge de 100 % du coût des contrats étudiants et des agents de sécurité en place le soir (société privée), ce qui représente environ 100 000 € par an.

Quelques éléments de repère

Les exemples suivants n'ont d'autre vocation que celle d'illustrer la difficulté à établir des coûts, qu'il s'agisse d'investissement ou de fonctionnement. Ils permettent néanmoins de fournir une première approche et de situer un projet du point de vue économique, avec une constance qu'on retrouve : un niveau de coût supérieur à celui communément rencontré dans les bibliothèques traditionnelles.

Remarque : ces chiffres sont à considérer avec la plus grande précaution. Les coûts obtenus sont rarement détaillés et les périmètres ne sont pas finement définis. Les tableaux ci-après précisent les éléments lorsque ceux-ci sont connus.

¹⁸ Politique incitative d'élargissement des horaires d'ouverture mise en place par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche dans le cadre du plan Renouveau des bibliothèques universitaires présenté par Mme la ministre Valérie Pécresse le 17 février 2010. Le dispositif NoctamBU vise à rendre plus visibles les bibliothèques dont les horaires d'ouverture hebdomadaires atteignent ou dépassent 65 heures (considérées comme un standard international), et qui restent ouvertes au moins jusqu'à 20 heures.

Depuis le début de cette opération, 42 bibliothèques se sont ainsi vu attribuer le label NoctamBU, facilement identifiables par un logotype *ad hoc*.

Exemples de budgets d'investissement en rénovation

| Nom du projet | Nb d'étudiants | Budget | Dimensionnement |
|--|----------------|--------------------------------------|---|
| ESSEC | 4 000 | 5 M€, dont 400 k€ pour le mobilier | Rénovation assortie d'une extension 3 000 m ² sur 3 étages |
| Kingston – Nightingale Learning Centre | 20 000 | 6,2 M€, dont 430 k€ pour le mobilier | Rénovation + extension 4 300 m ² sur 4 étages |
| Imperial College Londres | 13 400 | 12,5 M€ | Rénovation partielle du 1 ^{er} étage/extension de 1 800 m ² 11 000 m ² sur 5 étages 1 090 places |

Exemples de budgets d'investissement en nouvelle construction

| Nom du projet | Nb d'étudiants | Budget | Dimensionnement |
|------------------------|----------------|-------------------------------------|---|
| Berlin Grimm Zentrum | 28 000 | 75 M€ | 22 000 m ² sur 9 étages 1 250 places |
| Saltire Centre Glasgow | 12 000 | 25,7 M€, dont 2,7 pour l'équipement | 10 500 m ² sur 5 étages |
| OBA Amsterdam | - | 75 M€ | 28 000 m ² sur 13 étages 1 000 places |
| Rolex Learning Centre | 7 000 | 85 M€ | 15 000 m ² , dont 7 000 pour la bibliothèque 860 places |

Exemples de budgets de fonctionnement

| Nom du projet | Nb d'étudiants | Budget | Dimensionnement (Équivalent temps plein) |
|-------------------------------|----------------|--|--|
| ESSEC | 4 000 | 5 M€, dont 900 k€ pour les ressources documentaires 1,1M€ pour le personnel et frais de fonctionnement | 23 ETP |
| OBA Amsterdam | - | 25 M€ | 120 ETP |
| Kingston – 4 Learning Centres | 20 000 | 16,5 M€ dont 50 % pour les frais de personnel, soit 7 à 8 % du budget de l'université 8,25 M€ pour le périmètre Learning Centre | 185 ETP |
| CRAI Barcelone | 107 000 | 17 M€ | 248 ETP |

Explorer les montages possibles

Si le recours à la loi MOP reste le modèle couramment adopté dans les projets de construction ou de rénovation par les établissements d'enseignement supérieur (cas des projets en financement CPER), le recours au partenariat public-privé (PPP) constitue également une option à étudier.

Privilegié dans le cadre de la mise en œuvre de l'Opération Campus, le PPP est inscrit plus généralement dans le cadre législatif¹⁹ et permet à un établissement d'enseignement supérieur de confier à un tiers une mission globale couvrant aussi bien l'investissement (la construction ou la rénovation des bâtiments) que le fonctionnement (l'entretien, la maintenance et l'exploitation des équipements).

Dans le cas présent des Learning Centres, avec la diversité des fonctionnalités et des publics attendus, les montages privilégiant une vision « coût global maîtrisé sur la durée » de type contrat de partenariat, pourront s'avérer pertinents. Par ailleurs, la qualité de service, en particulier numérique, gage de fréquentation de ce type d'équipement, pourrait se prêter à des partenariats public-privé. Enfin, parmi les trois critères permettant de recourir au contrat de partenariat, les Learning Centres répondent à celui de la complexité.

L'alternative entre une maîtrise d'ouvrage publique (MOP) ou en partenariat public-privé (PPP)

Du point de vue de la conduite du projet sur la durée (construction et gestion)

En premier lieu, le souci manifesté par l'université de maîtriser l'opération, tant au stade de la conception qu'à celui de la construction et de la gestion, peut la conduire à s'orienter vers une maîtrise d'ouvrage publique. Dans ce cas, elle devra mobiliser des moyens et des compétences en interne, et ce indépendamment du recours à une assistance à maîtrise d'ouvrage ou au mandat qui peut pallier une part de l'insuffisance de moyens.

A contrario, la volonté de se concentrer sur ses missions prioritaires, au sens de la LRU, peut la conduire à se décharger non seulement des tâches de réalisation et de maintenance mais également de la gestion sur un tiers constitué en groupement rassemblant les compétences requises. À travers le contrat de partenariat, l'université se dessaisit de la maîtrise d'ouvrage (juridiquement parlant) mais pour autant elle doit s'organiser pour conserver le contrôle de son opération, et pour cela les compétences à mobiliser sont certes différentes mais pas moins importantes :

- En amont, le rôle de l'université est crucial dans la détermination du programme fonctionnel et des objectifs de performance (notamment en matière de développement durable et de numérique) ;
- Durant le dialogue compétitif, elle aura besoin de se doter d'une assistance à personne publique (APP) tant technique que juridique et financière ;
- En aval, il lui appartiendra d'être vigilante sur les conditions d'exécution du contrat par le partenaire privé. Le législateur a d'ailleurs conféré au contrat de partenariat une grande souplesse au bénéfice de la personne publique en précisant « *les conditions dans lesquelles il peut être procédé, par avenant ou, faute d'accord, par une décision unilatérale de la personne publique, à la modification de certains aspects du contrat ou à sa réalisation, notamment pour tenir compte de l'évolution des besoins de la personne publique, d'innovations technologiques ou de modifications dans les conditions de financement* ».

¹⁹ Pour information complète sur les PPP, nous renvoyons le lecteur au site de la mission d'appui au PPP : <http://www.ppp.bercy.gouv.fr/>

Dans le cas d'un Learning Centre, cette disposition est importante car il est probable que sur le long terme des transformations devront être envisagées pour prendre en compte les nouveaux besoins des usagers et les innovations technologiques.

Du point de vue du financement du projet

À la différence des montages en PPP, la loi MOP impose au maître d'ouvrage d'assurer le financement de l'équipement avant son lancement. Le montage en PPP peut donc s'avérer pertinent pour anticiper la réalisation d'un Learning Centre.

D'une part, l'adoption du contrat de partenariat permet de faire supporter la charge du financement par le titulaire, qui la répercute au bénéficiaire de la mise à disposition sous la forme de loyers dont le paiement est étalé sur la durée du contrat ; étant précisé que, dans un souci de transparence, la partie de la rémunération relative aux coûts d'investissement est contractuellement distincte de celle relative aux coûts de fonctionnement.

D'autre part, la formule du contrat de partenariat ne fait pas obstacle au versement de subventions de collectivités locales.

Par ailleurs, l'article 11 de l'ordonnance du 17 juin 2004 instituant les contrats de partenariat prévoit que l'établissement peut autoriser le cocontractant à se procurer des recettes « *en exploitant le domaine, les ouvrages, équipements ou biens matériels, à l'occasion d'activités étrangères aux missions de service public de la personne publique et qui ne leur portent pas préjudice* ». La clause est d'autant plus intéressante pour les Learning Centres que ceux-ci peuvent disposer d'espaces ou d'équipements occupés ou utilisés à temps partiel et donc susceptibles d'être rentabilisés en étant mis à disposition ou loués à des tiers (durant les périodes de congés par exemple).

Le paiement d'un loyer, tout comme une annuité d'emprunt, engage l'établissement sur le long terme et pose la question de sa solvabilité.

Du point de vue de la complexité du projet : l'impact du numérique

La Caisse des Dépôts, la Conférence des présidents d'université et le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche s'intéressent particulièrement à ce volet. Des travaux spécifiques sont actuellement conduits sur le sujet pour apporter aux maîtres d'ouvrage des recommandations et des points de vigilance au moment des études de programmation techniques et fonctionnelles pour qualifier la nature des équipements passifs à prévoir et anticiper la capacité des consortium, à financer ces éléments et des industriels à fournir des solutions innovantes. Il sera en effet difficile d'envisager un engagement contractuel qui conduirait le maître d'ouvrage public à refuser la prise de possession d'un ouvrage au motif que le *software* ne fonctionnerait pas (les enjeux financiers ne sont pas du même ordre de grandeur). De la même manière, il ne pourra pas être demandé les mêmes engagements de performance dans la durée sur des équipements dont l'obsolescence est rapide. Le guide vise donc à clarifier ce qui dans le numérique peut ou non être inclus dans le contrat de partenariat.

Ces travaux seront disponibles avant l'été, ils apporteront un éclairage complémentaire sur le choix du mode opératoire à privilégier.

La question du financement en maîtrise d'ouvrage publique

Dans le cadre du contrat de partenariat, le financement de l'opération est assumé par le groupement titulaire.

En maîtrise d'ouvrage publique, la personne publique devant assurer le financement du projet aura à mobiliser une ingénierie financière combinant les sources de financements :

- Les ressources propres et les dotations de l'État ;
- Le recours à l'emprunt²⁰ ;
- Les participations des collectivités publiques ou de l'Union européenne (FEDER) ;
- Le mécénat d'entreprises, dont les fondations partenariales.

Les ressources propres : l'enjeu de la dévolution du patrimoine

La question de la dévolution ne constitue pas un préalable à la réalisation d'un tel équipement, un Learning Centre comme tout autre bâtiment universitaire pouvant être réalisé indifféremment sur un terrain acquis par l'université ou lui appartenant déjà en propre ou sur un terrain propriété de l'État ou d'une collectivité.

A contrario la dévolution ouvre des perspectives aux universités pour une gestion dynamique de leur actif immobilier et foncier²¹.

Elles peuvent ainsi opérer des arbitrages dans le cadre de la valorisation (cessions ou location) et de l'optimisation de leur patrimoine qui présente de réelles opportunités pour apporter des ressources complémentaires à une opération de Learning Centre.

Sur un équipement polyvalent comme un Learning Centre, qui incorpore des services ou des commerces susceptibles d'être assurés par des entreprises privées (restauration, librairies...) l'AOT (autorisation d'occupation temporaire) dite « concessive », simple autorisation accordée à un tiers d'occuper le domaine public universitaire moyennant paiement d'une redevance (le tiers se rémunérant sur les usagers), est particulièrement adaptée.

Si les modalités financières de la dévolution ne sont pas encore stabilisées (en particulier la question des dotations de l'État pour l'amortissement des biens), Celle-ci peut permettre également de fournir un levier pour mobiliser de l'emprunt.

■ À **Poitiers**, le projet de Learning Centre est arrivé à maturité à une période charnière en termes de financements et d'évolution patrimoniale. D'une part, l'université est parmi les candidates susceptibles d'obtenir dès 2011 la dévolution de son patrimoine, d'autre part, le 13^e CPER en cours de renégociation à mi-parcours offre une opportunité déterminante. Ainsi, sur un budget de 45 M€, ce sont près de 20 M€ qui peuvent être mobilisés sur le CPER en cours. Le Feder (sur l'équipement), du fait du volet recherche et insertion de son projet, les valorisations foncières, les compensations de TVA, la Fondation, sont autant de pistes de financement qui participent au projet. Enfin, l'établissement a déjà dans un passé récent pratiqué le recours à l'emprunt, notamment pour l'achat de l'hôtel Pinet, qui abrite la présidence. L'université, compte tenu des enjeux, a cependant jugé utile de lancer une étude de faisabilité juridique et financière afin de disposer de tous les éléments, avantages et inconvénients.

²⁰ Les dispositions de la loi de programmation des finances publiques de décembre 2010 restreignent très profondément cette possibilité.

²¹ Nous renvoyons le lecteur à l'ouvrage coproduit par la Caisse des Dépôts et la Conférence des présidents d'université et publié aux PUF édition Quadrige : *Le transfert du patrimoine universitaire*, septembre 2010.

La participation des collectivités publiques

Les projets français en cours semblent montrer une tendance au renforcement de la participation des collectivités (villes, agglomérations, régions, voire départements). L'offre universitaire se positionnant comme un atout pour un territoire, cette implication est sans doute le signe d'une volonté de mieux organiser l'interaction avec le milieu universitaire, voire industriel (volet recherche), et l'articulation avec des dispositifs publics comme les bibliothèques ou d'autres équipements culturels du territoire.

La plupart des projets bénéficiant d'un cofinancement des collectivités locales s'ouvrent largement à la Cité et au grand public. Le montage d'un Learning Centre peut ainsi être l'occasion de revoir la façon d'aborder les publics autres qu'universitaires, en fonction des axes de développement des collectivités participantes et des spécificités de l'établissement. Il faut également rester attentif à la faisabilité dans la durée, les collectivités françaises intervenant généralement sur l'investissement et ne prenant pas en charge le fonctionnement.

■ *Revenons sur le cas du Grimm Zentrum à **Berlin**, cofinancé par la ville et le Land, qui s'ouvre largement sur la ville. Sa position centrale en fait effectivement un lieu très fréquenté par les Berlinoises, mais également par les touristes. Ses collections, notamment historiques, font partie du patrimoine culturel allemand et ont vocation à pouvoir être consultées librement, c'est-à-dire sans droits, par tout un chacun.*

L'ouverture se manifeste également dans une offre de services étendue : une aire réservée aux enfants a été aménagée au dernier étage du bâtiment et permet aux plus jeunes visiteurs de jouer, peindre ou bénéficier d'ouvrages adaptés pendant que leurs parents étudient ou, tout simplement, se cultivent.

Il est à noter que l'IGB lancera prochainement des travaux sur cette question de la participation des collectivités dans les projets universitaires.

Le mécénat

Un projet de Learning Centre peut être l'occasion de s'interroger sur d'autres financements à mobiliser. Si la participation des collectivités semble naturelle, des fondations à portée scientifique, technologique ou éducative peuvent également s'intégrer dans le dispositif. La participation d'entreprises privées paraît moins évidente, mais n'est pas à exclure et nécessite de clarifier encore davantage les attentes réciproques.

Il ne s'agit pas de transformer le Learning Centre en outil de communication pour telle ou telle organisation, mais d'intégrer de façon intelligente des apports extérieurs, issus d'organismes qui peuvent apporter un appui à l'université ou qui, au contraire, en bénéficient. Ce volet peut s'inscrire dans une stratégie plus globale de collaboration avec des institutions ou des entreprises du territoire ou de la région, et gagner ainsi en légitimité. Les fondations partenariales sont l'occasion de faire partager une stratégie et de collecter des moyens financiers.

D'un point de vue concret, ces apports peuvent prendre la forme d'une aide financière en investissement, mais également de dotations matérielles et/ou d'apports en prestations (mécénat de compétences) dans le cadre d'initiatives particulières. La possibilité d'une déduction fiscale pour les entreprises partenaires est un élément qui peut être attractif.

■ *Le **Rolex Learning Centre** est sans doute l'exemple le plus développé en termes de mécénat et d'appui financier. Outre la société Rolex qui lui a transmis son nom, le projet a bénéficié entre autres de financements issus d'entreprises suisses de renom (Nestlé, Novartis, SICPA) et du Crédit suisse.*

*Le projet de **Berlin** a également su tirer profit de financements extérieurs. Outre un parrainage consenti par un éditeur, la numérisation des collections a fait l'objet d'un financement européen de 6 M€ via une fondation scientifique (TSB Technology Foundation).*

*À l'**Imperial College**, une fondation à vocation scientifique cofinance l'équipement de la suite multimédia (The Wolsfon Suite). Cette même fondation est également présente à Sheffield Hallam.*

CONCLUSION

La mission d'étude menée ces derniers mois confirme une tendance certaine à faire évoluer les bibliothèques des établissements d'enseignement supérieur vers un équipement à missions multiples, plus ouvert sur la vie du campus, intégrant les nouvelles formes d'apprentissage et davantage tourné vers les besoins des étudiants.

Elle fait également apparaître très clairement le côté multiforme du modèle de Learning Centre et la pluralité des approches mises en œuvre dans les différents exemples.

On y retrouve cependant des éléments invariants, permettant ainsi de dégager quelques facteurs clés de succès :

- **Un plan de développement stratégique** inscrivant le dispositif comme une réponse à part entière aux missions de l'établissement, en particulier dans le domaine pédagogique ;
- **Le décloisonnement et le travail en équipes multidisciplinaires**, favorisant la connaissance réciproque des métiers et permettant aux différents intervenants de s'ouvrir aux autres, dans l'optique de mieux servir l'utilisateur ;
- **Une offre de services élargie et cohérente** alignée avec la stratégie de l'établissement et répondant aux besoins des usagers, s'appuyant sur un ou plusieurs **bâtiments bien positionnés, fonctionnels et évolutifs** ;
- **Une organisation souple** favorisant les synergies entre départements et services et laissant une certaine place à l'expérimentation ;
- **Des personnels compétents, motivés et en nombre suffisant**, bénéficiant d'un plan d'accompagnement structuré sur la durée ;
- **Un pilotage stratégique et une gestion opérationnelle réactive**, s'appuyant notamment sur une évaluation constante et régulière du dispositif, dans l'optique d'adapter les modalités de fonctionnement ;
- **L'implication des parties prenantes** en amont et tout au long du projet, en adoptant une approche participative et de coconstruction ;
- **La prise en compte des aspects communication**, avec la mise en place d'un plan de communication adapté aux publics touchés et décliné en fonction de l'avancement du projet.

Quelques points de vigilance apparaissent également :

- **La question des ressources humaines** est une composante essentielle du projet. L'accompagnement, la formation et la conduite du changement sont des points sensibles, et doivent être pris en compte très en amont par un plan de développement réfléchi et complet ;
- **Les questions d'ordre financier** doivent être anticipées, tant en investissement qu'en fonctionnement. Les coûts de mise en place et de fonctionnement ne sont pas négligeables, du fait de la nature de l'équipement et de ses caractéristiques (durabilité, évolutivité, qualité, horaires et services offerts), et doivent être appréhendés de façon globale en intégrant tous les postes de dépenses, y compris les études et coûts liés aux personnels ;
- **La flexibilité et la capacité** d'adaptation du lieu doivent être intégrées dans l'approche de programmation, le Learning Centre ayant à accueillir des publics dont les besoins et les pratiques évoluent profondément et très rapidement ;
- **L'importance du processus d'évaluation**, avec la définition d'indicateurs permettant de mesurer la réussite et l'impact du dispositif (tant du point de vue des utilisateurs que du point de vue interne). Cette réflexion, si elle est menée dès le début du projet, peut permettre de l'orienter dans sa phase de définition. Ultérieurement, l'enjeu est d'ajuster le dispositif de manière à ce qu'il réponde au mieux aux besoins tout en anticipant sur les nouvelles attentes.

À partir de ces éléments de réflexion, il appartient à chaque établissement de définir son propre modèle. Qu'il s'agisse d'une bibliothèque, d'un Learning Centre ou que le projet soit identifié par un autre vocable, il importe de repenser l'offre de services documentaires, de l'intégrer dans une vision globale de services et de proposer aux futurs étudiants mais aussi aux enseignants, chercheurs et personnels des environnements d'études et d'apprentissage attractifs dans un contexte européen et mondial où la compétition entre établissements est désormais la règle.

En somme, il s'agit non d'opposer le modèle de bibliothèque à celui de Learning Centre, mais de continuer à développer des schémas innovants, adaptés au contexte français, en s'appuyant sur les tendances observées, et d'aller au bout de l'évolution qui est déjà en marche dans nos bibliothèques.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages et références générales

- *Les Learning Centres : un modèle international de bibliothèque intégrée à l'enseignement et à la recherche*, Suzanne Jouguelet, Inspection générale des bibliothèques rapport n° 2009-22, décembre 2009.
- *Comparaison internationale de bibliothèques universitaires : étude de cas*, Suzanne Jouguelet et Claire Vaysade, Inspection Générale des Bibliothèques, rapport n°2009-0017, janvier 2009.
- *Les bibliothèques troisième lieu, mémoire d'étude*, Mathide Servet, ENSSIB, janvier 2009.
- *Bibliothèques d'aujourd'hui, à la conquête de nouveaux espaces*. Sous la direction de Marie-Françoise Bisbrouck, Paris : éditions du Cercle de la librairie, 2010 (collection « Bibliothèques »).
- *Pour rénover l'enseignement supérieur parisien*, rapport final, Bernard Larrouturou, février 2010.
- *Les bibliothèques, fer de lance de la mutualisation*, La Gazette, 10 janvier 2011.
- *Bibliothèques et Learning Centres : approches culturelles*, Olaf Eigenbrodt, IFLA Actualités 2009 n° 1.
- *How Innovative Technologies are Influencing the Design of Physical Learning Spaces*, Joint Information Systems Committee, 2005.
- *Designing Spaces for the Effective Learning*, Joint Information Systems Committee, 2006.
- *Building on Experience, Learning From the Past to Plan for the Future*, LIBER 2008.
- *New library buildings in Europe*, Documentation 2010, LIBER 2010.
- *Sustaining the Vision : Practices for Design, Implementation and Service*, Betsy Peck Learned, Susan McMullen, Dartmouth Biomedical Libraries Conference, october 3, 2008.
- *Information Commons : New Service Model : Exploring Partnerships, Changing Staff Roles*, Susan McMullen, SEDIC, november 6, 2007.
- *Designing for Uncertainty : Three Approaches*, Journal of Academic Librarianship 33, n° 2, Bennet, Scott.

ESSEC

<http://learningcenter.essec.fr/>

Documentaliste, 2009, vol. 46, n° 3.

Grimm Zentrum Berlin

<http://www.grimm-zentrum.hu-berlin.de/>

Fit for What Purpose ? Planning Libraries for the Susers of the Future, LIBER seminar, Olaf Eigenbrodt, april 2010.

<http://www.goethe.de/kue/arc/arf/en5094603.htm>

<http://www.goethe.de/wis/bib/dos/bip/ber/en6176917.htm>

CRAI Barcelone

<http://www.bib.ub.edu/>

CRAI, Universitat de Barcelona, Montserrat Playá Tremosa, septembre 2008.

Kingston Learning Centres

<http://www.kingston.ac.uk/information/services/>

Les learning Centres : une perspective britannique, Graham Bulpitt, 4 novembre 2010.

Imperial College Londres

<http://www3.imperial.ac.uk/library/usethelibrary/central>

<http://www.slideshare.net/carolineroche/imperial-college-london-refurbishment>, intervention de Angus Brown, mai 2009.

The Redevelopment of the Central Library, Imperial College, SCOUNUL focus 46 – 2009
Impact (Imperial College Library Newsletter) issue 16, summer 2010.

Présentation video http://www.youtube.com/watch?v=-m_ZEYtpu3w

Une bibliothèque qui ne fait pas bibliothèque : transformation du Central Library à l'Imperial College London, Deborah Shorley, 7 décembre 2010, Mediat.

Glasgow Saltire Centre

<http://www.gcu.ac.uk/thesaltirecentre/index.html>

Learning at the Centre : Re-socialising the University Through Innovative Design of Flexible Learning Space Intervention, Tom Finnigan, Director of Learner Support, Journée CRAI mai 2007.

The Saltire Centre at Glasgow Caledonian University, SCOUNUL focus 37, Spring 2006.

http://www.jisc.ac.uk/eli_learningspaces.html#downloads

Rolex Learning Centre Lausanne

<http://library.epfl.ch/>

La bibliothèque de l'EPFL au Rolex Learning Centre, 10 mois après l'ouverture, David Aymonin, 6-7 décembre 2010, journées Mediat.

Xplora Avans University

<http://lic.avans.nl/index.php/en/over-het-lic/49-wat-is-xplora>

The key role of Xplora in the educational concept of Avans University, Ellen Simons, 6-7 décembre 2010, journées Mediat.

The new learning environment : impact on staff and students, Ellen Simons, Liber Quaterly, vol. 20, issue 2, 2010.

OBA Amsterdam

<http://www.oba.nl/>

BBF 2008 -1 - Les bibliothèques publiques aux Pays-Bas.

REMERCIEMENTS

Cette publication a été réalisée par la Caisse des Dépôts.
Elle est disponible sur le site ✨ <http://www.valoffre.caissedesdepots.fr>

Nous adressons nos remerciements à l'ensemble des membres du comité de pilotage de la mission.

Caisse des Dépôts

- Joël Boissière – Département du développement numérique des territoires, responsable de la e-éducation, correspondant économie numérique.
- Claire-Anne David-Lecourt – Mission université, chargée de projets.
- Jean François Serre – Mission université, expert immobilier et aménagement.
- Patrick Le Gall – Mission université, expert immobilier et aménagement.

Conférence des présidents d'université

- Bertrand Fortin, correspondant numérique pour la CPU, président honoraire de l'université de Rennes 1 et de l'université européenne de Bretagne.

Inspection générale des bibliothèques

- Pierre Carbone, inspecteur général des bibliothèques.

Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche

- Anne-Marie Chaintreau, service des grands projets immobiliers.

Université Sorbonne Nouvelle Paris 3

- Carle Bonafous-Murat, Chargé de mission politique documentaire, président de la commission des locaux.

Université Lille 1 – Sciences et Technologies

- Julien Roche, chef de projet Learning Centre Innovation, directeur du service Commun de documentation de l'Université Lille 1 – Sciences et Technologies.

Université sciences humaines et sociales – Lille 3 Charles de Gaulle

- Martine Benoit, vice-présidente CEVU, en charge du copilotage du projet de Learning Centre Achéologie/Égyptologie.
- Jean-Paul Chadourne, directeur du Service commun de documentation de l'université Charles de Gaulle – Lille 3.

Campus Condorcet

Odile Grandet, chef de projet du Grand équipement documentaire.

Université de Poitiers

- Myriam Marcil, directrice du Service commun de documentation de l'université de Poitiers.
- Lionel Vinour, directeur du patrimoine immobilier de l'université de Poitiers.

Fondation de coopération scientifique Campus Paris Saclay

- Fabrice Marty, chef de projet adjoint, responsable vie de campus.
- Jean Louis Lions, directeur du service commun de documentation de l'université Paris Sud – Paris 11.
- Louis Laurent, chef de projet adjoint, responsable scientifique.

MINES ParisTech

Clothilde Zur Nedden, directrice de la bibliothèque.

Université Paris Descartes Paris V

Jérôme Kalfon, directeur du Service commun de documentation Paris Descartes Paris 5.

CAP-TIC

Véronique COX, directrice associée (responsable des contenus éditoriaux).

Nous tenons également à remercier en particulier Mr Graham Bulpitt, directeur des Services d'information de l'université de Kingston (Grande-Bretagne), pour l'animation d'un atelier sur les Learning Centres en Grande-Bretagne.

Nos remerciements vont également à toutes les personnes qui ont été associées à la mission d'étude,

et qui ont apporté leurs témoignages ou leurs contributions :

- Mme Françoise Cousseau, directrice du Learning Centre de l'Essec ;
- Mr Edward Oyston, directeur de l'Adsetts Centre de Sheffield Hallam University ;
- Mme Hélène Chaudoreille, directeur du Service Commun de documentation de l'Université de Paris 3 – Sorbonne Nouvelle ;
- Mme Sylviane Tribollet , directrice adjointe de Mediat Rhône Alpes et Mme Dominique Wolff, directrice du Service Commun de documentation de l'Université Claude Bernard Lyon 1, grâce à qui nous avons pu participer aux journées d'études organisées par Mediat Rhône Alpes sur les « Learning Centres, vers un modèle à la française ? », les 6 et 7 décembre 2010, et qui nous ont permis d'entrer en contact avec des porteurs de projet :
 - M. David Aymonin, directeur de la bibliothèque de l'école polytechnique fédérale de Lausanne - Rolex Learning Centre de Lausanne, Suisse ;
 - Mrs Deborah Shorley, directrice de l'Imperial College Library, à Londres, Grande-Bretagne ;
 - Mme Annie Schaller, directrice du Service commun de documentation de l'université de Haute Alsace à Mulhouse ;
 - Mrs Ellen Simons, directrice adjointe de Xplora à Avans University, Pays-Bas ;
 - Mme Sandrine Malotaux, Directrice du Service commun de documentation de l'Institut national polytechnique de Toulouse (INP).

Nous remercions enfin l'université de Kingston pour la mise à disposition de photos illustrant ce guide (copyright © Kingston University London).

Direction artistique

François Ghisleri, Caisse des Dépôts.

Réalisation

HCOMM

Édition mai 2011

Notes personnelles

A series of horizontal dashed lines for writing notes.

Caisse des Dépôts
Direction du développement territorial et du réseau
Département développement numérique des territoires

72 av. Pierre Mendès France
75914 Paris CEDEX 13
Tél. : +33 (1) 58 50 73 74 — Fax : +33 (1) 58 50 07 31

www.valoffre.caissedesdepots.fr

