



Florence Roche et Frédéric Saby (dir.)

L'avenir des bibliothèques L'exemple des bibliothèques universitaires

Presses de l'enssib

Chapitre VI. De l'évaluation à la visibilité de l'action de la bibliothèque auprès de l'université

Frédéric Saby et Nadine Delcarmine

DOI : 10.4000/books.pressesensib.1818

Éditeur : Presses de l'enssib

Lieu d'édition : Presses de l'enssib

Année d'édition : 2013

Date de mise en ligne : 20 juillet 2017

Collection : Papiers

ISBN électronique : 9782375460863



<http://books.openedition.org>

Référence électronique

SABY, Frédéric ; DELCARMINE, Nadine. *Chapitre VI. De l'évaluation à la visibilité de l'action de la bibliothèque auprès de l'université* In : *L'avenir des bibliothèques : L'exemple des bibliothèques universitaires* [en ligne]. Villeurbanne : Presses de l'enssib, 2013 (généré le 01 février 2021). Disponible sur Internet : <<http://books.openedition.org/pressesensib/1818>>. ISBN : 9782375460863. DOI : <https://doi.org/10.4000/books.pressesensib.1818>.

Ce document a été généré automatiquement le 1 février 2021.

Chapitre VI. De l'évaluation à la visibilité de l'action de la bibliothèque auprès de l'université

Frédéric Saby et Nadine Delcarmine

Comment traduire une politique de services au public dans un organigramme ?

Frédéric Saby

- 1 L'organigramme est une *expression* du lien hiérarchique dans une organisation de travail. Ce n'est certainement pas la seule, mais c'est une des plus visibles, notamment avec les partenaires extérieurs. En outre, « l'organigramme définit et agence les différentes relations hiérarchiques »¹. De ce fait, il est l'élément essentiel par lequel vont s'exprimer à la fois les liens hiérarchiques, et donc notamment la place d'une fonction par rapport au sommet de la hiérarchie, mais également la manière dont ce sommet veut exprimer cette fonction par rapport non seulement à sa tutelle, mais aussi au public auprès duquel on rend un service. C'est bien la raison pour laquelle il est à la fois nécessaire et pertinent de se poser la question de la traduction, dans un organigramme, de la politique de services au public de la bibliothèque.
- 2 La question n'est pas évidente à examiner sur un plan historique. En effet, les BU françaises ont longtemps été organisées sur le principe des *sections*, reflet à la fois des disciplines composant les collections de la bibliothèque, elles-mêmes reflet exact des facultés composant l'université desservie par la bibliothèque. Tout le XX^e siècle, pour les bibliothèques universitaires françaises, a été marqué par cette organisation, qui elle-même s'appuyait sur un rôle des bibliothèques exclusivement dévolu à la constitution des collections. On était finalement dans la droite ligne des modes d'organisation issus de la loi de 1873, de l'instruction de 1878 et du règlement type de 1886², en ce sens qu'on organisait la bibliothèque autour des collections et de leur

développement. Il était donc normal d'en avoir le reflet dans l'organisation fonctionnelle.

- 3 Il en va de même aujourd'hui. Une approche du fonctionnement de la bibliothèque centré non plus sur les seules collections, mais sur le public doit se traduire dans le mode d'organisation, donc dans l'organigramme. Les bibliothèques du monde anglo-saxon l'ont intégré depuis longtemps dans leur organisation, généralement sous l'appellation de « *public services* ». En France, c'est seulement à partir de la décennie 2000 que des modes d'organisation fonctionnelle prenant clairement en compte cette dimension des services au public ont vu le jour, généralement à la faveur de refontes d'organigrammes qui ont conduit soit à créer des départements transversaux venant « coiffer » les sections disciplinaires, soit à remplacer les sections disciplinaires par des départements transversaux. Lorsque ces réflexions ont abouti à des créations de départements, c'est généralement sous la forme d'un *département du public* que s'est exprimée la volonté de prendre en compte cette nouvelle dimension. Aujourd'hui, les exemples sont nombreux d'organisation de ce type en France : SICD 2 à Grenoble (département du public), SCD de l'université de Metz (département des publics), BNUS (Bibliothèque nationale et universitaire de Strasbourg, direction des services au public), SCD de l'université d'Évry (département des services au public), etc.
- 4 Ce sont en tout cas autant d'exemples qui montrent la volonté de mettre en avant la relation au public, le service qui lui est rendu, à partir des collections évidemment, mais plus généralement à partir des ressources de toute nature de la bibliothèque. À travers l'organigramme, cette mise en avant vaut bien sûr pour le public lui-même. Mais elle vaut aussi pour l'équipe de la bibliothèque, qui intègre ainsi l'idée du déplacement de la fonction pivot de la bibliothèque des collections vers le service au public, ce qui n'est pas neutre, sachant que dans l'esprit collectif des bibliothécaires universitaires la fonction centrale a été, pendant longtemps, le développement et le traitement des collections³. Elle vaut enfin pour la tutelle politique de la bibliothèque, ce qui revêt une importance toute particulière en France aujourd'hui, alors que la loi sur l'autonomie des universités prend progressivement tout son sens, conduisant le président, son équipe et le conseil d'administration à porter un regard à la fois plus direct et plus précis sur l'activité de la bibliothèque. Dans ce contexte nouveau, traduire dans un organigramme l'importance donnée à la relation au public prend assurément une importance accrue.

Évaluer le service documentaire de l'université

Nadine Delcarmine

- 5 Depuis le début du siècle nouveau, la notion d'évaluation a parcouru un tel chemin dans l'ensemble de la fonction publique française qu'aujourd'hui, à l'heure où la loi relative aux libertés et responsabilités des universités (LRU) promulguée le 10 août 2007 est à l'œuvre, pour les équipes dirigeantes des universités, le concept d'évaluation des services universitaires est devenu une évidence, une nécessité impérieuse en cela qu'elle constitue un instrument incontournable du pilotage de l'établissement.
- 6 De longue date, les bibliothèques universitaires ont pratiqué la collecte de statistiques instituée par le dispositif ministériel de l'enquête statistique générale des bibliothèques universitaires (ESGBU) destinée à mesurer leur activité. Certaines se sont en outre engagées depuis plusieurs années dans l'évaluation de services ciblés en fonction de

priorités définies essentiellement par le directeur du SCD pour vérifier leurs performances et leur impact. Très rares sont celles qui se sont lancées dans l'évaluation plus complète de l'ensemble de leur activité pour mieux approcher, apprécier la réalité et la qualité du service rendu en vue d'infléchir autant que de besoin l'orientation de l'action de la bibliothèque, y compris par des réorganisations.

- 7 Avec l'achèvement en 2012 du passage de toutes les universités aux responsabilités et compétences élargies (RCE), revendiquées par l'État et les universités comme la manifestation de leur autonomie, l'évaluation du service documentaire de l'université ne devrait pas échapper au mouvement général. La place reconnue aux directions des SCD dans ce processus en les mettant en situation d'actrices de premier plan, d'intermédiaires ou simplement de spectatrices de l'évaluation de leur service peut se révéler un enjeu essentiel pour le service public de documentation, qu'il s'agisse d'un processus d'autoévaluation ou de comparaison à une échelle nationale ou internationale.
- 8 Il s'agit ici de revenir sur trois points qui nous paraissent fondamentaux : pourquoi pratiquer l'évaluation du service documentaire ? Comment déterminer les indicateurs utiles à la définition et au suivi d'une démarche de service, que peut-on leur faire dire ? Quels écueils et atouts pour mettre en œuvre l'évaluation du service ?

Les mille et une raisons d'évaluer le service documentaire

- 9 Du recueil de statistiques visant à générer un panorama de l'activité des bibliothèques, recueil initié dès 1975 au travers de l'ESGBU structuré en trois grandes familles que forment d'une part l'activité et les services, d'autre part les collections et les acquisitions et enfin les moyens, locaux et personnels, le ministère est passé, dans le milieu de la décennie 2000, à la mesure de la performance.
- 10 Au travers d'indicateurs spécifiques, cette mesure vise à permettre à l'État et aux institutions de juger si les objectifs d'un programme ont été atteints. Dans ce cadre, la loi organique du 1^{er} août 2001 relative aux lois de finances (LOLF), mise en application depuis le 1^{er} janvier 2006, s'est intéressée à l'activité des services publics, et par là même à celle des bibliothèques, avec la volonté affirmée de passer d'une culture de moyens à une culture d'objectifs et de responsabilités.
- 11 Par ailleurs, les contrats quadriennaux puis quinquennaux ont, au fil du temps, développé l'ambition d'intégrer la logique de la mesure de la performance tandis que, fait significatif, la Cour des comptes formulait en 2005 une définition de la performance appliquée aux universités en distinguant l'efficacité, rapport entre les moyens et les résultats, de l'efficacéité, rapport entre les objectifs et les résultats. Dans un contexte marqué par la contraction des moyens alloués par l'État aux services publics et plus particulièrement à ceux de l'enseignement et de l'enseignement supérieur, les pressions pour l'adoption de cette démarche ne peuvent que s'accroître.
- 12 Les collectivités territoriales, également pourvoyeuses de financements pour les universités, ont adopté cette démarche ; au-delà même des contrats quinquennaux, leur participation financière aux projets présentés par les universités s'établit à l'issue d'un dialogue articulé autour d'objectifs précis transcrits dans l'affichage d'indicateurs jugés pertinents.

- 13 Mais l'évolution institutionnelle la plus puissante pour les services documentaires se réalise dans le cadre de l'application de la loi LRU et de son corollaire, le passage aux RCE. Ce mouvement de dévolution d'une certaine autonomie aux universités et d'effacement du ministère dans leur gestion directe connaît une application progressive depuis 2009 et arrive à terme avec la dernière vague de 2012.
- 14 Il se traduit par l'attribution de moyens aux universités sous la forme d'une masse budgétaire globale issue d'une part de l'application du modèle connu sous l'acronyme Sympa, en lieu et place des critères San Remo, et d'autre part du dialogue établi lors de la signature du contrat quinquennal. Il appartient aux présidents d'université dans le cadre de budgets consolidés de procéder aux arbitrages nécessaires à la répartition des crédits entre les diverses composantes et services ; dorénavant, ils dirigent également l'ensemble des ressources humaines des composantes de l'université.
- 15 Ces dispositifs ont en outre mis un terme à la pratique antérieure du fléchage des crédits alloués par le ministère aux SCD. Ainsi, les présidences d'universités gèrent dorénavant intégralement les SCD et leurs bibliothèques.
- 16 Nous sommes véritablement entrés dans une période de transformation radicale de la relation université/bibliothèque qui induit que chaque université fasse émerger une vision à moyen et long terme de la politique documentaire susceptible d'accompagner profitablement ses missions de formation, de recherche et d'insertion. La documentation sera-t-elle un élément central de ces missions stratégiques ou simplement un outil technique susceptible de servir de variable d'ajustement entre des intérêts potentiellement divergents ? Les services communs de documentation ne risquent-ils pas de connaître de grandes disparités selon la puissance des universités et l'intérêt affiché par elles pour l'objet documentaire ?
- 17 Pour maintenir et développer un service documentaire efficace, il devient encore plus essentiel de le mettre à l'abri de considérations circonstancielles et concurrentielles. Dès lors, l'approfondissement du dialogue entre les professionnels de la documentation et les instances de l'université prend une nouvelle dimension ; la présentation d'éléments de réflexion s'appuyant sur un dispositif d'évaluation quantitative et qualitative du service revêt une importance nouvelle dans la pacification et l'aboutissement de ce dialogue.
- 18 Plus que jamais, les directeurs de SCD sont contraints à un effort de valorisation de l'activité des bibliothèques. Ils ne peuvent échapper au développement d'un échange suivi et constructif avec la communauté universitaire et la direction de l'université pour garantir les moyens du fonctionnement quotidien du service public et du développement de projets facilitant la pratique documentaire des étudiants, des enseignants et des chercheurs. Il leur appartient de communiquer sur l'activité et les services de la bibliothèque universitaire et des structures documentaires appartenant au réseau de l'université. Pour ce faire, il leur faut les connaître en détail afin d'identifier leurs forces et leurs faiblesses, cette analyse étant le préalable à la prise de décisions appropriées pour les transformer en restant en osmose avec les évolutions des missions de formation et de recherche des universités.
- 19 Il leur faut également mobiliser les données de l'évaluation pour déceler les signes révélateurs du profond mouvement de transformation des pratiques des publics en matière de recherche documentaire et de lecture engendré par le développement des ressources numériques ; le processus à l'œuvre depuis une quinzaine d'années

s'accélère et va conduire à une mutation assez radicale de la fonction documentaire alors même que les bibliothèques restent en France des structures fragiles⁴ souffrant de manière chronique et récurrente d'une faible reconnaissance de la légitimité de leur action.

- 20 L'évaluation du service joue un rôle non négligeable dans la connaissance de chacun de l'action générale de la bibliothèque ; la diffusion des résultats en interne peut contribuer à la cohésion de toute l'équipe et à sa mobilisation.

Comment déterminer les indicateurs utiles à une démarche de service, que peut-on leur faire dire ?

- 21 Les indicateurs sont des constructions *a priori*. Ils peuvent constituer des repères utiles pour l'analyse. Ce travail sera d'autant plus facile et fiable qu'ils auront été élaborés en s'appuyant sur des définitions et des méthodes de calcul et d'interprétation partagées par une large communauté. En ce sens, la référence aux normes de l'ISO sur les statistiques internationales des bibliothèques (norme 2789), sur les indicateurs de performances des bibliothèques (norme 11620), sur les méthodes et procédures de mesure d'impact des bibliothèques (norme 16439)⁵ est incontournable pour qui se lance dans l'aventure de l'évaluation. Ces normes visent à établir un langage commun tout en étant le fruit d'un consensus à l'échelle nationale, européenne, internationale ; les définitions retenues admettent souvent plusieurs acceptions pour ouvrir le champ de la connaissance et de la comparaison à des structures qui évoluent dans des contextes culturels, institutionnels, administratifs et économiques variés.
- 22 Porter un regard distancié sur l'objet indicateur et sur les résultats chiffrés obtenus est salutaire. Les interrogations soulevées ne peuvent qu'inciter à la prudence et à l'humilité dans l'analyse et la comparaison des données de bibliothèques à l'échelle nationale, voire internationale, de données produites initialement en vue d'une autoévaluation.
- 23 Les réflexions qui suivent sont pour une bonne part le fruit du travail mené par le SICD 2 de Grenoble dans le cadre de la création d'une mission sur les indicateurs en 2006, période où l'évaluation n'était pas encore l'alpha et l'oméga des discours sur les bibliothèques. L'objectif était double : se connaître et vérifier si la nouvelle organisation du service aboutie en 2004 devait être pérennisée en l'état ou faire l'objet de modifications, communiquer mieux avec les universitaires sur le service de documentation pour nourrir une réflexion concertée afin de dégager la politique documentaire commune dont les universités Pierre-Mendès-France et Stendhal ont besoin. En 2012, ces observations nous semblent conserver toute leur fraîcheur, toute leur valeur.
- 24 Au-delà de l'interrogation sur la période d'observation pertinente, année universitaire pour les services au public ou année civile pour les données budgétaires, la question de la définition et du périmètre d'application de l'observation constitue un écueil majeur.

Le cœur constitutif du public des bibliothèques universitaires

- 25 L'imaginaire collectif a intégré l'assertion suivante : le public des bibliothèques universitaires est un public captif.

- 26 En réalité, l'augmentation de la population étudiante depuis le dernier tiers du XX^e siècle s'est accompagnée d'une diversification de ses origines sociologiques et a introduit une réelle diversité des attentes vis-à-vis des formations universitaires ; les bagages culturels et les rapports des étudiants à la lecture sont variés⁶. Ceci explique qu'aujourd'hui, l'inscription à la bibliothèque universitaire, sa fréquentation, le recours à ses ressources et services n'ont plus rien d'une évidence, chaque séance de formation des étudiants à la recherche documentaire en apporte la preuve. Le bouleversement des supports de la documentation et de l'information engendre des modifications en profondeur des pratiques du monde universitaire. La bibliothèque est dès lors à la recherche de stratégies efficaces pour se faire connaître et amener ses publics dans ses murs ou sur son site Web pour leur faire découvrir la richesse et l'intérêt de ses ressources. Suivre année après année le détail des taux d'inscription et de fréquentation des étudiants, UFR par UFR, en distinguant les niveaux d'études, suivre attentivement et accompagner l'évolution de leurs pratiques devient vital.
- 27 De quel public s'agit-il ? Pouvons-nous, devons-nous indifféremment parler de public cible et de public potentiel ?
- 28 Dans l'exemple de Grenoble, avec des déplacements facilités par les réseaux de transport en commun, notamment le tramway⁷, à l'heure des connexions distantes aux collections numériques⁸, peut-on considérer que le public cible de la bibliothèque ne concerne que la communauté universitaire du campus à l'exclusion de celle œuvrant dans l'agglomération ? Dans le cas grenoblois, pouvons-nous amalgamer sans sourciller, au public cible de la bibliothèque universitaire située sur le campus les étudiants qui sont sur des sites aussi distants que Valence ou Vienne⁹ ?
- 29 Dans ces conditions, peut-il y avoir d'autre choix que de multiplier les angles d'observation et d'être précis dans la définition des indicateurs, dans leur interprétation et la communication des résultats ? Cette démarche honnête est stimulante comme piste de réflexion sur les développements à opérer pour aller à la rencontre des publics ; néanmoins, elle fait aussi courir le risque non négligeable de brouiller l'image de la bibliothèque.
- 30 Il est à noter que les données remontées dans l'ESGBU sont toujours des données globales qui reflètent imparfaitement la réalité et par là même biaisent l'analyse macroscopique.

À quoi ressemble un lecteur, un usager aujourd'hui ?

- 31 La mesure des inscrits à la bibliothèque est bien sûr une des données fondamentales de l'évaluation. Et pourtant les établissements qui remplissent l'ESGBU ne comptent pas tous la même chose...
- 32 Certains considèrent que l'inscription à l'université versée automatiquement dans le SIGB du SCD équivaut à l'inscription à la BU, d'autres comptabilisent les usagers qui font une démarche volontaire d'inscription, d'autres enfin ne retiennent que les inscrits actifs, c'est-à-dire ceux qui ont effectué au moins un prêt...
- 33 Quel que soit le fondement du premier et du troisième positionnement, raison technique informatique ou souci d'économie de personnel, dans un cas comme dans l'autre, on obtient une vision très imparfaite de l'impact de la bibliothèque qui, à court ou moyen terme, du fait du passage aux compétences élargies, pourrait bien s'avérer

- pénalisante. Le choix de ne comptabiliser que les lecteurs ayant effectué un prêt n'érige-t-il pas une échelle de valeurs dans laquelle non seulement un lecteur actif compte plus qu'un lecteur inscrit, mais une opération de prêt vaut plus qu'un acte de consultation sur place ?
- 34 Dans les BU qui mettent à disposition leurs collections du libre accès sans contrainte d'inscription ou d'identification, car il en existe encore heureusement, il arrive qu'un lecteur n'éprouve pas le besoin de s'inscrire ; de ce fait, il échappe aux statistiques. C'est fort dommage, mais n'est-ce pas le prix à payer pour demeurer une bibliothèque publique ?
- 35 Plus l'effort de précision est grand, plus la donnée recueillie est profitable et devient réellement un outil au service du pilotage. Le SICD 2 de Grenoble en a fait l'expérience ces deux dernières années où une nouvelle phase de travaux affecte le bâtiment. Sans surprise, les tableaux de bord quotidiens des inscrits et des prêts ont mis en relief une baisse importante de ces activités. L'équipe de direction a alors mis en place des campagnes d'information et d'incitation à l'inscription autour d'un événement récréatif qui est l'occasion de nouer des liens plus étroits avec les lecteurs. Le département des collections s'est emparé de ce tableau de bord qui permet de suivre des transactions particulières pour adapter la présentation des documents nouvellement acquis et tire des enseignements sur les besoins documentaires des étudiants.
- 36 En outre, derrière le téléchargement d'une page ou d'un document, on est assuré de trouver un lecteur actif. Pourtant ce critère n'est pas retenu comme pertinent dans le comptage des inscrits...
- 37 Le calcul fin du taux d'inscription à la bibliothèque par type de lecteur et type de cursus est aussi un instrument essentiel de pilotage de l'action du service documentaire.
- 38 Confronter le nombre d'entrées avec le nombre d'étudiants inscrits à la bibliothèque pour faire émerger le nombre moyen d'entrées par étudiant en une année répond à une curiosité légitime, mais n'est pas sans poser question. L'objectif et la logique d'un tel indicateur sont très clairs. Mais ce qui l'est moins, c'est la donnée de comptage des entrées qui n'offre pas de transparence sur la qualité de la personne entrante à moins d'installer à l'entrée de la bibliothèque un système discriminant les étudiants des enseignants et des autres publics, de procéder à un contrôle (électronique) des entrants peu compatible avec la notion de bibliothèque publique. Dans la plupart des cas, ce chiffre résulte d'une extrapolation fondée sur la réalité de la supériorité numérique incontestable des étudiants sur les autres types de lecteurs ; il convient donc d'utiliser cet indicateur prudemment.
- 39 Le recours aux indicateurs est stimulant quand il est associé à d'autres formes d'observation et d'enquêtes.
- 40 La BU droit-lettres de Grenoble enregistre depuis l'achèvement de la première phase de restructuration une fréquentation importante qui se situe à une moyenne de 3 500 entrées par jour durant la période universitaire et qui dépasse 4 000 entrées au premier semestre. Par contre, le nombre de prêts de documents est en baisse régulière depuis 10 ans. Elle s'est livrée à une enquête la dernière semaine de novembre 2009 qui a révélé que 13 % des personnes interrogées n'étaient pas inscrites à la bibliothèque et travaillaient néanmoins sur ses fonds... Ces personnes sont bel et bien des lecteurs

actifs et, pourtant, elles ne figureront pas dans les statistiques de l'ESGBU... Elles demeureront invisibles sans le recours à la technique de l'enquête.

- 41 Dans une autre enquête pour cerner les pratiques des publics fréquentants, les étudiants ont qualifié la bibliothèque de lieu de culture et de rencontre.
- 42 Ces données et observations cumulées corroborent l'intuition que la bibliothèque est d'abord pour ses publics un bâtiment et un lieu de travail, mais qu'elle est aussi un lieu de vie. La direction du SICD s'est trouvée confortée dans sa détermination et son exigence d'un accueil de haute qualité au travers d'espaces diversifiés confortables et d'une relation forte entre les professionnels et les publics ; au terme d'une réflexion approfondie et d'un processus d'élaboration collective, un dispositif d'accueil rénové sera mis en place en 2012 à la réouverture de la totalité de la bibliothèque après l'achèvement de la deuxième phase de restructuration du bâtiment.
- 43 Ces problématiques illustrent la difficulté à partager des définitions communes et une méthode de comptage. Elles incitent à être prudent en utilisant des données locales pour construire des tableaux synthétiques et agrégatifs de type Application statistique interactive des bibliothèques universitaires (ASIBU)¹⁰, outil élaboré et maintenu par la sous-direction des bibliothèques jusqu'à sa disparition, qui établissent des classements et des comparaisons entre établissements français, et *a fortiori* des comparaisons internationales. Assurément, derrière les chiffres se cachent des pratiques et des réalités fort diverses et toute lecture et analyse requièrent une connaissance précise du contenu de chacune de ces données.

Les problématiques liées aux indicateurs construits dans le cadre de la LOLF

- 44 Nombre de prêts + nombre de documents téléchargés + nombre de documents communiqués sur place + nombre de prêts PEB...
- 45 Par ce premier indicateur transparaît le souci louable de mesurer le service rendu par les bibliothèques dans l'usage des collections imprimées et numériques. Il n'est pas certain que les établissements soient en mesure actuellement de produire le chiffre des documents téléchargés¹¹ tant ils restent tributaires des données disparates fournies par des éditeurs réticents à adopter et utiliser la norme internationale COUNTER¹², et des dispositifs techniques des universités dont l'objectif principal n'est pas la production de statistiques.
- 46 D'autre part, on voit bien qu'en s'en tenant à la notion de communication sur place qui donne la mesure de l'utilisation des documents des magasins, le ministère a contourné la difficulté à apprécier la place de la consultation sur place. Pourtant, l'effort de comptabilisation peut réserver des surprises de taille...¹³. Ce type de comptage montre que la fréquentation de la bibliothèque reste très liée à l'utilisation des collections, la bibliothèque n'est pas seulement un lieu de rencontre ni exclusivement un lieu où les étudiants cherchent des places assises.
- 47 En tout cas, cela montre que l'évaluation du service passe par la combinaison de tableaux de bord constitués de statistiques et d'indicateurs avec des analyses extraites de sondages et d'enquêtes ponctuelles.
- 48 Nombre total de places x nombre d'heures d'ouverture hebdomadaire/nombre d'étudiants cible

- 49 Cet indicateur se propose de vérifier la disponibilité des places de travail. Ce faisant, il pose des questions fondamentales pour qui cherchera à élever le ratio obtenu. À supposer que les effectifs du public cible sont constants, il dispose de deux leviers : augmenter les places de travail ou augmenter les horaires d'ouverture... Plusieurs hypothèses se présentent pour augmenter le nombre de places :
- multiplier les chaises sans rien modifier d'autre au risque de diminuer la surface de travail disponible par étudiant ;
 - ou doubler le nombre de chaises en éliminant des collections au risque d'affaiblir le libre accès si le désherbage est justifié uniquement par la recherche de places de travail ;
 - ou, enfin, augmenter le nombre de chaises en étendant les surfaces de la bibliothèque... mais chacun connaît la difficulté et la longueur du chemin à parcourir pour obtenir la création de surfaces...
- 50 Agir sur le paramètre d'augmentation des horaires d'ouverture est extrêmement délicat également, car cela suppose d'intervenir sur le bâtiment, sur les effectifs, sur les conditions de sûreté et de sécurité dans la bibliothèque et dans son environnement.
- 51 L'action efficace et viable sur l'un ou l'autre de ces paramètres n'est pas aisée, elle exige l'engagement total de l'université pour qu'un tel projet réussisse ; c'est la condition *sine qua non* pour éviter que l'amélioration du score de cet indicateur ne se traduise dans les faits par une dégradation du service...

La dépense documentaire : un indice du service rendu au public

- 52 L'indicateur qui rapproche la dépense documentaire de l'université hors SICD de celle réalisée par le SICD permet d'évaluer le degré de dispersion de la documentation dans l'université. Il peut utilement être rapproché de deux autres indicateurs qui donnent des indices sur l'attractivité et la position de la bibliothèque universitaire par rapport au réseau¹⁴. Ils fournissent des pistes de réflexion aux présidents d'université, la discussion visant à trouver un terrain d'entente sur l'expression « rationalisation de la documentation » pour que le dispositif documentaire soit en adéquation avec les besoins de la communauté universitaire...
- 53 Le pourcentage des dépenses documentaires par rapport à la dépense totale du SCD en dit long sur la capacité de l'établissement à mettre à la disposition des utilisateurs une documentation à jour et suggère en creux la pesanteur des charges incompressibles liées au fonctionnement courant, à l'entretien du bâtiment et des systèmes lorsque ces dépenses sont à la charge de la bibliothèque. Sa stagnation ou sa diminution doit mettre les décideurs en alerte sur le risque à court terme de diminution du niveau de qualité des collections et la mauvaise réponse aux besoins documentaires de la communauté universitaire.
- 54 Le troisième observe le pourcentage des dépenses documentaires consacrées aux ressources électroniques par rapport à la dépense documentaire globale ; il permet de voir et suivre l'évolution de l'effort porté sur ce support, il participe à l'appréciation de l'impact du numérique sur les autres supports et sur les pratiques des usagers. 20 % des dépenses leur étaient consacrés il y a moins de dix ans dans les disciplines des sciences humaines et sociales, plus de 35 % le sont actuellement pour ces mêmes disciplines ; pour les sciences dures, ce taux atteint aujourd'hui 60 à 70 %. En toute logique, on peut s'attendre à ce que la courbe continue de croître très fortement dans les sciences humaines et sociales (SHS). Il va de soi que ces indicateurs méritent d'être combinés à

ceux concernant l'usage de ces ressources pour avoir une approche de ce qu'on peut appeler un « retour sur investissement » et ajuster la politique documentaire.

- 55 Un autre indicateur montre la relation de la dépense documentaire à la recherche. Le ministère l'a introduit dans l'ESGBU après que le SICD 2 de Grenoble l'eut testé. Cette démarche est mal comprise par des bibliothécaires étrangers pour qui, à juste titre, le niveau scientifique d'un document est lié à l'usage qui en est fait. Ce type d'indicateur est néanmoins fort utile puisqu'il produit une représentation de l'effort de la bibliothèque en direction de la recherche, effort rarement identifié par les enseignants-chercheurs français usagers de la documentation numérique acquise et mise à disposition par le SCD. Le ratio nombre de livres achetés/nombre d'étudiants complète judicieusement cette approche. Enfin, construire un indicateur qui comptabilise les dépenses réalisées pour l'achat de documentation imprimée et numérique pour les étudiants de licence s'avère indispensable pour suivre la consommation des crédits fléchés par l'université et issus par exemple du dispositif « réussite en licence ».

La mesure de l'usage des services

- 56 Elle se décline évidemment en fonction des types de services analysés.
- 57 Elle doit être systématique à l'ouverture de services nouveaux qui complètent généralement l'offre de services de la bibliothèque sans se substituer aux services classiques. Ils donnent lieu à la mobilisation de moyens dans un contexte où les ressources humaines affectées aux bibliothèques ne sont pas dans une logique naturelle de croissance ; il s'avère donc indispensable de confronter sur un laps de temps significatif le résultat, l'usage par les publics, aux objectifs poursuivis et aux moyens déployés pour permettre à la direction de la bibliothèque de prendre les décisions adéquates.
- 58 Elle permet par exemple de suivre la montée en puissance de l'utilisation d'un service de numérisation à la demande, de poser les bonnes questions si le niveau d'usage paraît en retrait du résultat escompté. Autres exemples, la consultation d'un blog, le nombre de commentaires recueillis à partir des services ouverts en s'appuyant sur la technologie du Web 2.0, le nombre de prêts de tablettes numériques.
- 59 Le service de la formation à la recherche documentaire est un élément structurant de la montée en compétence des étudiants, il ne saurait échapper à l'observation quantitative pour suivre la participation des étudiants de première année de licence, de master ou des doctorants, et mesurer les efforts à déployer avec les enseignants et les composantes de l'université pour élargir, conforter le dispositif. La mobilisation des moyens humains qui lui sont dévolus doit bien sûr être tracée précisément.
- 60 La mesure de l'usage des collections intéresse tout autant le département du public que le département des collections.
- 61 Les taux d'emprunt des documents imprimés ou numériques sont une de ces mesures qui sont d'autant plus instructives qu'elles sont séquencées par types d'usagers. Ces données donnent matière à réfléchir aux évolutions des pratiques, aux services attendus et à l'adaptation de l'offre documentaire en quantité et en qualité.
- 62 La connaissance des usages des ressources numériques (bases de données et aujourd'hui essentiellement périodiques et articles électroniques, livres électroniques) est un enjeu majeur. La société dans son ensemble et le monde universitaire plus

particulièrement sont immergés dans une culture du numérique qui va grandissant ; la pédagogie évolue également. Ces mouvements induisent des comportements qui tendent à privilégier les informations et la documentation numériques sans toutefois exclure encore les formes imprimées, notamment dans les disciplines de sciences humaines et sociales. Une part de plus en plus large¹⁵ des budgets d'acquisition est consacrée aux ressources numériques alors même que l'offre des éditeurs n'est pas totalement stabilisée, à l'exception sans doute du champ des sciences dures. Il reste donc légitime de choisir les bases de données, les plateformes et les périodiques électroniques qui offrent le meilleur service et correspondent aux besoins de la formation et de la recherche universitaire ; leur utilisation par le public reste un indice de leur pertinence à prendre en compte dans le choix des abonnements et d'une politique documentaire raisonnée. Pour évaluer pertinemment le service rendu par les collections numériques, plusieurs indicateurs sont à construire pour rapprocher les usages et les coûts en distinguant les bouquets de revues des bases de données. Il faut s'accommoder d'une approximation certaine liée à la coexistence de notions voisines, mais qui ne recouvrent pas nécessairement les mêmes réalités – articles consultés/ articles téléchargés, recherche/session – et aux données empiriques des éditeurs.

- 63 Ainsi, aucun indicateur n'est parfait ni neutre aussi bien du point de vue de sa définition, que de son périmètre d'application ou de son interprétation ; il est nécessaire de pouvoir identifier et nommer les lacunes, défauts et limites de l'observation pour que l'évaluation soit un point d'appui à la réflexion et à l'action.

Méthodes et outils

- 64 Selon les ambitions d'évaluation poursuivies, les méthodes et outils sont plus ou moins sophistiqués.
- 65 Évaluer une activité ciblée ou évaluer le service documentaire dans sa globalité ou presque ne présente pas les mêmes contraintes. Par ailleurs, plus les objectifs de rationalisation sont clairement explicités, plus l'obligation de mettre en place un processus fluide s'impose.
- 66 La plupart du temps, la curiosité qui mène à l'évaluation s'applique à une activité précise (service d'information, ressources numériques, évaluation des collections dans le cadre d'un plan de développement des collections...)¹⁶. Cette évaluation est conduite par des acteurs très identifiés qui élaborent eux-mêmes le panel des indicateurs à monter, les outils nécessaires à la réalisation de ce travail (tableurs, base de données) et qui mobilisent des équipes somme toute restreintes.
- 67 Faire entrer la majeure partie ou la totalité du service documentaire dans le processus d'évaluation pose d'emblée à une autre échelle les questions du référentiel des indicateurs, des circuits, des processus et des outils. Le besoin de trouver des réponses techniques plus globales en se rapprochant du domaine de l'informatique décisionnelle (*business intelligence*) est décuplé dès lors que sont posées en amont la contrainte d'évoluer à effectif pratiquement constant, de gagner du temps dans la collecte des données et la production des résultats pour le consacrer à l'analyse et aux propositions d'action et de mettre tout ou partie de ces éléments à disposition de tous les services du SCD.
- 68 La première phase du travail consiste à élaborer le référentiel des indicateurs utiles. Il exprime précisément les objets de l'observation et leur définition, garde en mémoire la

méthode et le rythme de comptage, les personnes ressource pour pouvoir tracer de façon pérenne les évolutions dans le temps. C'est le socle qui permet d'utiliser à bon escient les comparaisons nationales ou internationales.

- 69 Le SICD 2 de Grenoble se trouve en possession d'un outil logiciel, interfacé avec le SIGB, permettant de produire des indicateurs et des rapports d'activité de manière semi-automatique.
- 70 Cette démarche d'évaluation s'accompagne d'une amélioration des compétences des personnels d'un point de vue conceptuel, analytique et technique.
- 71 Atouts et écueils pour l'évaluation du service
- 72 Évaluer l'action d'une bibliothèque a pour intérêt de repérer les points forts de cette organisation et des services qu'elle met à disposition du public dans le cadre d'une politique affichée et de la mobilisation de ses personnels. C'est cette action, cette organisation, cette intelligence collective qui produit des résultats que les indicateurs permettent d'appréhender. Il est inadapté et inopportun de tenter de tirer profit du dispositif d'évaluation du service pour l'étendre à l'évaluation individuelle des personnels intervenants. Ce glissement peut même s'avérer contre-productif en libérant des stratégies de défense.
- 73 Un des atouts majeurs de l'évaluation d'un service documentaire réside dans l'investissement de ses acteurs dans le processus. Un haut degré de participation des uns et des autres contribue à l'apaisement des appréhensions et à la reconnaissance de son utilité. La confiance est un élément facilitateur de la collecte et de la qualité des données ; par ricochet, elle influe sur la qualité de l'analyse et conduit à l'acceptation des propositions d'action qui en découlent.
- 74 À l'heure de l'autonomie des universités, la question de l'intégration de la bibliothèque dans le dispositif général d'évaluation des universités est ouverte. À quel niveau les données et analyses vont-elles être produites ? Dans quelle mesure les systèmes intégrés de gestion des bibliothèques vont-ils être connectés avec les autres outils de gestion et de pilotage des universités ? Le rôle des bibliothécaires va-t-il se limiter à la remontée de données non produites par le SIGB ? La direction du SCD va-t-elle uniquement être le réceptionnaire d'analyses produites par les services centraux ?
- 75 Si on considère que les données doivent être resituées dans leur contexte pour que les analyses soient réellement pertinentes, eu égard surtout aux conséquences de l'évaluation en matière d'orientation stratégique, il ressort qu'il appartient à la direction de la bibliothèque de se placer au cœur du dispositif d'évaluation du service documentaire en accentuant la collaboration avec les autres services universitaires.
- 76 Cela justifie d'y consacrer des moyens suffisants et de faire reconnaître les compétences acquises, ce qui suppose que le SCD est déjà entré dans la démarche de l'évaluation. Cette attitude justifie également un effort considérable de communication vers l'extérieur de la bibliothèque.
- 77 Compte tenu de l'effacement des services du ministère sur le sujet, il appartient aussi aux directeurs de SCD de faire émerger à très court terme au niveau national un panel d'indicateurs qui pourra servir de référence à chacun des présidents d'université pour l'évaluation de leur réseau documentaire. C'est un moyen de mettre la fonction documentaire sous les projecteurs, une condition pour éviter trop de particularismes et de fragmentation dans le traitement de l'activité documentaire. Ce peut être une

opportunité pour que la communauté universitaire accorde à la documentation la place qu'elle mérite aux côtés de la formation et de la recherche.

Les freins à l'avancée d'une politique de services au public

Frédéric Saby

- 78 Fonder la politique documentaire sur l'action en direction du public ne va pas de soi. Et les freins à cette politique sont non seulement multiples, mais de nature diverse. Ils relèvent à la fois du fonctionnement interne du SCD et du fonctionnement de l'université.
- 79 Les freins internes au SCD ne sont certainement pas les moindres. Ils relèvent de logiques profondément ancrées dans l'histoire des bibliothèques, en particulier à l'université, cette histoire ayant entraîné à sa suite des comportements professionnels encore à l'œuvre aujourd'hui.
- 80 Pourquoi ces freins se dressent-ils aujourd'hui sur la route d'une évolution de la politique des SCD orientée vers les publics ? Il ne fait pas de doute que la principale préoccupation des bibliothécaires universitaires, pendant de nombreuses décennies, a été fondamentalement tournée vers les collections.
- 81 Et la cause principale de cet état de fait ne tient ni aux collections ni même aux bibliothécaires, mais... aux publics eux-mêmes. Et pour une raison bien simple, qui dépend essentiellement du public non pas tant des bibliothèques universitaires en tant que telles, mais des universités elles-mêmes. Il ne faut en effet pas perdre de vue que les universités, en France, mais aussi ailleurs en Europe, ont reçu, pendant toute la fin du XIX^e siècle et l'essentiel du XX^e siècle, un public extrêmement restreint, limité en nombre et répondant plus ou moins aux mêmes schémas de fonctionnement intellectuel.
- 82 Songeons par exemple que l'université de Grenoble, au milieu du XX^e siècle, rassemblait l'essentiel de ses trois facultés des sciences, des lettres et de droit, dans un bâtiment construit pour ses besoins sous la III^e République, tout juste capable aujourd'hui d'abriter un seul département d'IUT... Ce bâtiment incluait les lieux de cours, les parties administratives et la bibliothèque universitaire, dont la salle de lecture, aménagée selon les meilleures normes du confort de l'époque, recevait, sur de belles tables en noyer massif, quelque vingt-cinq lecteurs, qui se contentaient des trois heures quotidiennes d'ouverture... Ces lecteurs étaient peu nombreux et la bibliothèque leur offrait peu d'heures d'ouverture, mais le service proposé leur suffisait. Les collections reposaient à la fois sur l'héritage ancien et sur un développement des collections qui permettait à chacun de trouver le complément à l'enseignement. Le service leur suffisait non pas parce qu'ils étaient peu exigeants, mais parce que leur mode de travail, leur approche des études universitaires se contentait de ce type de service, reposant fondamentalement sur les collections.
- 83 Les bibliothécaires quant à eux avaient également un fonctionnement qui se calquait rigoureusement sur celui-ci. Le seul impératif était d'accroître les collections et, au fur et à mesure du développement de la pratique professionnelle – c'est-à-dire pendant l'essentiel du XX^e siècle – à travailler presque exclusivement sur le signalement des collections. Ce n'est pas un hasard si le catalogue a fait figure pendant des décennies

de modèle professionnel indépassable et de signe de ralliement d'une identité professionnelle en cours de constitution. Les premiers programmes du certificat d'aptitude aux fonctions de bibliothécaire (CAFB) moderne, au début des années 1950, ne laissent pas de place au doute à ce sujet¹⁷. Il n'est pas évident de proposer une explication à cette situation. Tout au mieux pourrait-on avancer l'hypothèse d'une analogie avec les bibliothécaires municipaux, qui se sont essentiellement consacrés au traitement des fonds anciens – c'est-à-dire ceux issus des confiscations révolutionnaires et qui sont à l'origine de la constitution de la plupart des bibliothèques municipales françaises – pendant le siècle qui s'étend en moyenne de la mi-XIX^e à la mi-XX^e siècle. Une forme d'hyperspécialisation dans une partie de l'activité professionnelle, au détriment des autres formes de cette activité.

- 84 La première grosse évolution dans ce système finalement bien rodé a été introduite avec le brusque accroissement du nombre d'étudiants dans les années 1960. Mais c'est le nombre d'étudiants qui a fortement changé, leur masse, pas leurs pratiques ni leurs attentes. De ce point de vue, les choses sont restées en bonne partie ce qu'elles étaient, avec un public homogène, habitué à se confronter au débat intellectuel et attendant de la bibliothèque ce qu'elle était en mesure de lui fournir : des collections aussi abondantes que possibles, permettant de compléter un enseignement dont on verra du reste plus loin qu'il se suffisait souvent à lui-même.
- 85 Du point de vue des bibliothécaires, les pratiques professionnelles sont restées les mêmes, c'est-à-dire centrées sur les collections. Il est d'ailleurs surprenant de constater qu'il en est resté de même lorsque les budgets d'acquisition des bibliothèques universitaires sont devenus si faibles, dans les années 1970, que, dans certaines bibliothèques, les achats documentaires étaient réduits à rien ou presque. Les acquisitions étaient réduites à rien, mais elles demeuraient au centre des pratiques professionnelles. Était-ce par paresse intellectuelle ? On peut certainement invoquer une forme de confort, renforcé par une forme de lassitude provoquée par le désintérêt marqué, dans ces années, pour la chose documentaire à l'université. Dans ces situations, il est toujours plus facile, plus confortable même, de se replier sur son terrain de prédilection, celui qu'on maîtrise le mieux et dans lequel on sera en mesure de se rassurer. C'est certainement en bonne partie ce qui a constitué le moteur de l'action – ou de l'inaction – des bibliothécaires universitaires dans les deux décennies qui suivirent le fort développement universitaire des années 1960.
- 86 Mais il ne faut pas non plus sous-estimer la faiblesse de réaction du public lui-même, qui s'explique par sa capacité à se satisfaire de ce qu'on lui proposait. Nous verrons plus bas que cette capacité propre de l'université et de ses membres à se satisfaire de cette situation a elle-même constitué un frein à l'évolution des bibliothèques.
- 87 Les freins internes à l'université sont nombreux. Le tout premier d'entre eux se situe dans la forme d'enseignement propre à l'université en France, et qui constitue une différence fondamentale et bien connue avec des pratiques qui caractérisent au contraire les universités du monde anglo-saxon. Depuis le XIX^e siècle, le cœur de l'enseignement universitaire français est le cours magistral. Aucune des réformes engagées depuis la mi-XX^e siècle, aucune des évolutions qu'on peut constater dans certaines situations ou certaines disciplines, ne sont venues fondamentalement bouleverser ce constat. Les étudiants français sont avant tout face à un professeur et à son cours. Et l'objectif principal de tout étudiant – la réussite aux examens – est généralement atteint en connaissant le cours.

- 88 Tous les bibliothécaires se sont trouvés confrontés à cette situation : les étudiants, même dans des disciplines de lettres ou sciences humaines, qui atteignent un niveau élevé dans les grades universitaires sans avoir jamais fréquenté la bibliothèque universitaire. Ce qui en Allemagne ou au Royaume-Uni serait non seulement impossible, mais même incongru est en France, sinon la règle, du moins une pratique avérée.
- 89 Il ne serait pas exact de dire que cette pratique, ou plutôt cette absence de pratique, est encouragée par les enseignants-chercheurs. Il est certain en revanche que bien peu est fait pour la modifier. Il suffit de prendre pour exemple la question de la formation des étudiants à la recherche documentaire. Il y a eu, depuis le milieu des années 1990, un net encouragement de l'administration centrale chargée des bibliothèques au ministère de l'Enseignement supérieur non seulement pour encourager, mais aussi pour développer largement cette pratique. Ces encouragements ont trouvé un écho très favorable chez les bibliothécaires, qui y ont vu entre autres la possibilité d'améliorer l'usage des collections. Mais qu'en est-il vraiment du côté des enseignants ? Ils ne sont évidemment pas opposés ; ce serait une position intenable à tous points de vue. Mais pour la plupart d'entre eux, il s'agit, dans le meilleur des cas, d'une activité obligatoirement seconde par rapport à l'enseignement. Dès qu'une modification de maquette d'enseignement intervient, on remet en cause cette pratique. Non pas par opposition de principe, mais par affirmation que l'enseignement de la discipline prime.
- 90 Et c'est bien là qu'intervient une différence fondamentale dans l'approche de cette question de l'enseignement. Comme on l'a vu plus haut, on ne considère pas en France que la pratique documentaire *fait partie* de l'enseignement. Au mieux, on en fait un complément. Mais ce n'est pas le noyau dur de l'enseignement¹⁸. On est bien loin de la notion que Louis Hachette, dans les années 1820, avait affirmée, en choisissant sa devise d'éditeur, destinée d'une certaine manière à conjurer le mauvais sort qu'il avait subi quelques années auparavant, en étant exclu, avec toute sa promotion, de l'École normale supérieure : « *Sic quoquedocebo* » !
- 91 Il s'ajoute, à cette caractéristique de l'enseignement universitaire français, un développement massif de pratiques induites par la généralisation de l'accès à Internet¹⁹. Les générations d'étudiants qui sont aujourd'hui à l'université sont essentiellement composées de personnes nées au tournant des années 1990, c'est-à-dire à peu de choses près en même temps que les débuts de la généralisation de l'internet. En tout état de cause, ce sont des générations pour lesquelles il y a deux recours naturels : le premier est celui de l'internet ; le second est celui de la recherche en langage naturel de type Google. Il s'y ajoute une caractéristique complémentaire qui est celle du « tout, tout de suite ».
- 92 En matière de travail universitaire, leur approche naturelle (systématique ?) est d'aller avant tout vers le moteur de recherche et de se contenter de ce que ramène ce moteur. La logique ancienne de la bibliothèque, avec ses collections rigoureusement constituées et portées à la connaissance du public par des modes d'accès eux-mêmes rigoureux – mais nécessitant un apprentissage (catalogues et pratique bibliographique « classique ») – ne répond plus à l'attente spontanée de ce public. Elles y répondent d'autant moins que, dans bien des cas, l'illusion que le moteur de recherche a ramené des réponses jugées pertinentes est elle-même systématique.
- « Étudier a subi depuis trente ans une importante transformation. L'internet modifie la manière dont les enfants – et les étudiants – recueillent et traitent

l'information dans tous les aspects de leur vie. Pour les "natifs du numérique", "rechercher" a plus à voir avec Google qu'avec un déplacement à la bibliothèque. Et ils sont plus portés à faire une vérification avec la communauté Wikipédia, ou à se tourner vers un copain en ligne lui aussi, qu'à demander de l'aide à un bibliothécaire de référence. »²⁰

- 93 On ne sait pas aujourd'hui si l'acquisition des connaissances par les moyens numériques en remplacement des moyens « analogiques » (en clair le papier imprimé) se fait de manière efficace ou pas. De nombreuses questions se posent à ce sujet et des travaux de recherche sont en cours qui intéressent les spécialistes de la psychologie, des neurosciences et des sciences de l'éducation. Les résultats de ces travaux, aujourd'hui, ne permettent pas de tirer de conclusion définitive. Mais la question n'est finalement pas là. Celle qui se pose, et que les bibliothécaires perçoivent de plein fouet chaque jour, est que les pratiques du public à l'égard de leurs établissements, et des pratiques solides de ces établissements, ont profondément changé en l'espace de quelques années.
- 94 Il en résulte que les certitudes qui ont porté pendant des décennies les bibliothécaires, mais aussi leurs lecteurs sont aujourd'hui ébranlées. Elles le sont d'autant plus qu'elles reposaient sur des faits avérés : la bibliothèque perçue comme lieu nécessaire, non discutable, de la recherche bibliographique, selon des modes opératoires bien établis et qui trouvaient un écho sans difficulté auprès d'un public homogène, connaissant les codes d'accès à la fois au lieu et à ses pratiques.
- 95 Aujourd'hui, la conjugaison d'une modification radicale de la composition du public – avec un double effet de massification et de rupture de l'homogénéité – et un bouleversement considérable des modes d'accès à l'information, ont pour conséquence immédiate de modifier de manière tout aussi radicale la relation que la BU entretient à son public.
- 96 Le mouvement d'évolution qu'entraîne en France, depuis quelques années, la loi sur l'autonomie des universités a-t-il lui-même des effets ? La question est complexe et le peu de temps écoulé depuis le vote de la loi ne permet pas de tirer des conclusions définitives. En revanche, on ne peut pas éluder la question. Elle nous renvoie de manière très claire à l'histoire des BU en France et à leur relation complexe à l'université qu'elles servent.
- 97 Pendant l'essentiel du XX^e siècle, les bibliothèques universitaires en France ont été des services sans lien direct avec l'université d'implantation. Le directeur rendait compte directement à l'administration centrale, et cette situation s'est poursuivie même après la modification importante introduite par la loi Faure de 1968. Il faut attendre la loi Savary de 1984 et son décret d'application de 1985, portant organisation de la documentation à l'université, pour que cette situation évolue. Il n'est pas étonnant du reste qu'on se soit satisfait de cette situation d'indépendance de fait, pendant des décennies, au-delà bien évidemment de la satisfaction probablement un peu vaine qu'elle pouvait procurer aux responsables des bibliothèques de rapporter directement, et avec une indépendance de fait, à l'administration centrale. On y trouvait une satisfaction aussi parce que les pratiques du public étaient adaptées à cette situation.
- 98 La loi de 1984 et le décret de 1985 ont apporté une modification importante en créant des *services communs de documentation* et en plaçant ces services sous l'autorité directe du président de l'université. Mais la vraie évolution probablement résultera des conséquences de la loi de 2007 sur l'autonomie des universités qui vient d'une certaine

manière parachever, pour ce qui est des bibliothèques, l'évolution entreprise en 1985²¹. En effet, depuis la mise en application de cette loi, les moyens (budget et personnel) dévolus aux bibliothèques universitaires ne sont plus directement « fléchés » par l'administration centrale au bénéfice exclusif du service commun de la documentation, mais attribués par l'université (proposition du président et approbation du conseil d'administration). Il semble évident dans ces conditions que des questions nouvelles vont désormais se poser qui jusqu'alors, même si elles auraient eu lieu d'être, ne soulevaient aucune interrogation de la part des autorités universitaires locales (président, équipe présidentielle, conseils délibérants). Ces questions nouvelles sont bien évidemment et avant tout celles de la raison d'être de la bibliothèque, de la justification des moyens budgétaires et humains qui lui sont affectés, de la mission qui est la sienne au sein de l'université. Et c'est en apportant une réponse à ces questions que les moyens seront attribués.

- 99 Force est également de constater que ces questions arrivent en même temps que toutes celles que nous venons d'exposer, relatives aux modifications des pratiques, aux changements radicaux en matière de recherche documentaire, aux bouleversements à l'œuvre dans la composition du public.
- 100 Au début de la décennie 2010, alors que nous sommes au commencement du processus nouveau initié par la loi LRU de 2007, il n'est pas possible de dire dans quel sens l'évolution se fera ; d'autant qu'il est bien possible que, d'une université à l'autre, ces évolutions seront sensiblement différentes (c'est bien aussi, d'une certaine manière, une des idées contenues dans l'esprit de la loi sur la *liberté* des universités). Mais il semble d'ores et déjà évident qu'un point commun devrait rassembler les présidents d'universités, leurs équipes, leurs conseils, ainsi que leurs bibliothécaires : l'attention au public et à ses attentes, au moment justement où ces attentes deviennent multiformes, complexes, voire contradictoires, va prendre le pas sur les autres fonctions de la bibliothèque, en particulier sur le développement des collections, entendu dans le sens classique et habituel d'accroissement d'un fonds déjà existant. Deux phénomènes pousseront les dirigeants universitaires dans cette direction : d'une part une attention plus grande portée aux attentes du public ; d'autre part la recherche de signes distinctifs permettant d'attirer un public potentiel en lui proposant des services qu'il ne trouvera pas ailleurs. Ces deux phénomènes se rejoignent en fait et participent d'un mouvement qui découlera de manière très naturelle de la marge de manœuvre nouvelle laissée aux présidents et à leurs équipes, pour peu, évidemment, qu'ils aient la volonté de s'en servir : cette marge de manœuvre est celle qui leur permettra justement d'introduire une forme de distinction dans leur action, rendue visible au public intéressé par le service proposé (les étudiants, futurs étudiants et, le cas échéant, leurs parents). Les détracteurs de la loi de 2007 ont du reste mis à juste titre l'accent sur le risque de rupture du vieux principe d'égalité de service qu'on revendiquait comme socle de l'ancien service public universitaire.
- 101 Finalement, à côté de freins réels à la mise en place d'une politique de services au public par un SCD, freins à l'œuvre aussi bien dans la bibliothèque elle-même que dans l'université, il se trouve de nombreux facteurs qui vont, d'une manière ou d'une autre, faire évoluer la situation. C'est cette évolution que nous devons appréhender.

NOTES

1. Robert Holcman, « Responsabilité, irresponsabilité, pouvoir : réflexions sur la relation hiérarchique », *Revue française de gestion*, 2009, vol. 35, n° 196, pp. 67-80.
2. Voir au chapitre 9 les références de cet ensemble législatif et réglementaire. Voir aussi le détail qu'en donne Denis Pallier dans « Bibliothèques universitaires : l'expansion ? », in Martine Poulain (dir.), *Histoire des bibliothèques françaises*, t. 4, *Les bibliothèques au XX^e siècle, 1914-1990*, Paris, Éditions du Cercle de la Librairie, 1992, p. 381-403, spécialt. p. 386.
3. Voir à ce sujet le chapitre 8 sur l'avenir des bibliothécaires, mais aussi le chapitre 9 sur l'avenir de la bibliothéconomie.
4. Pour se convaincre de cette fragilité des bibliothèques universitaires au moins, il n'est que de parcourir le rapport de l'Inspection générale des bibliothèques : Suzanne Jouguelet, Claire Vayssade, « Comparaison internationale des bibliothèques universitaires : études de cas », *Rapport à madame la ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche*, janvier 2010, n° 2009-0017.
5. Une nouvelle révision de ces trois normes est en cours. La norme 2789 sera publiée avec sa traduction française en 2013, les normes 11620 et 16439 en 2014.
6. Voir le chapitre 1.
7. Les quatre universités grenobloises sont principalement localisées sur le campus universitaire qui se développe sur les communes de Gières et Saint-Martin-d'Hères ; ce campus est de longue date desservi par le tramway, la desserte avec l'agglomération et la ville de Grenoble a été grandement améliorée depuis 2005. Les universités ont aussi des établissements dans la ville de Grenoble et dans d'autres villes au sud de l'agglomération ; elles ont par ailleurs des antennes à Valence et Vienne.
8. Depuis 2000, le catalogue du réseau Odyssee (SICD 2 de Grenoble) est consultable en ligne ; depuis 2004, les ressources numériques du SICD sont accessibles à distance gratuitement pour toute la communauté universitaire des universités Pierre-Mendès-France et Stendhal.
9. Voir, dans le chapitre 5, les développements consacrés à la cartographie des publics.
10. ASIBU a été mis en place par l'administration centrale chargée des bibliothèques universitaires au ministère de l'Enseignement supérieur, avec pour principale fonction de présenter des synthèses des données issues de l'ESGBU.
11. Il faudrait préalablement se mettre d'accord précisément sur ce que recouvre un acte de téléchargement et ce qu'est une session.
12. Counting Online Usage of Networked Electronic Resources. Il s'agit de recommandations pour la production des statistiques d'usage des ressources numériques.
13. Ainsi qu'on l'avait vu dans le chapitre 2, la bibliothèque universitaire droit-lettres de Grenoble a opéré un comptage précis des documents du libre accès utilisés par les lecteurs la dernière semaine de novembre 2009 : il y a eu cette semaine-là pratiquement autant de documents consultés sur place (4608) que de documents empruntés (4978), la presse était exclue du comptage. Ce résultat était pour le moins inattendu ; on ne

soupçonnait pas en effet l'importance des documents consultés sur place par rapport aux documents empruntés.

14. À Grenoble, 70 % des étudiants de L sont inscrits à la bibliothèque universitaire droit-lettres, 70 % des prêts de documents du réseau Odyssée sont réalisés par la BU.

15. Il arrive malheureusement encore que des éditeurs produisent des statistiques où figure un nombre de clics, à charge des bibliothèques d'imaginer, interpréter la pratique que cela recouvre...

16. Parfois, cette expérience est partagée avec la communauté des bibliothécaires au travers d'une publication dans la presse professionnelle.

17. Dans le programme du CAFB de 1951, repris en 1960, le catalogage, sans être le seul point étudié, n'en est pas moins une partie essentielle. Nous reviendrons sur ces questions dans le chapitre 8 sur l'avenir des bibliothécaires.

18. La question fondamentale semble bien être celle de la relation à l'enseignement dans le système universitaire, qui reste, malgré toutes les évolutions depuis quarante ans, très ancrée sur la parole magistrale. « Les étudiants sont là pour les professeurs, ils n'ont qu'à enregistrer le grand monologue du maître et ils seront jugés sur leur aptitude à le reproduire devant son tribunal, le jour de l'examen » : c'est ce que Paul Ricoeur écrivait dans une contribution donnée au *Monde* en juin 1968 et que le quotidien a opportunément reprise dans son édition du 22 mai 2008 (« Rebâtir l'université, la relation enseignant-enseigné »). D'une certaine manière, quarante ans plus tard, la question reste entière.

19. On renverra à ce sujet à l'ouvrage devenu classique : John Palfrey, Urs Gasser, *Born Digital: Understanding the First Generation of Digital Natives*, New York, Basic Books, 2008.

20. Voir John Palfrey, Urs Gasser, *op. cit.*, p. 239.

21. Voir à ce sujet le commentaire que Daniel Renoult, doyen de l'Inspection générale des bibliothèques, a fait de ce nouveau dispositif législatif et de ses conséquences pour les bibliothèques : « Le budget global met un terme au fléchage des crédits, achevant un processus d'intégration engagé depuis quelques années. Sur le plan statutaire, la Direction générale de l'enseignement supérieur (DGES) sera conduite à revoir le décret de 1985 qui régit les services communs de documentation (SCD). Mais surtout, l'amélioration de la gouvernance des universités sera tout à fait déterminante. Si les présidents ont davantage de capacité à maîtriser l'organisation interne de leurs établissements, cela vaudra aussi pour la documentation, encore beaucoup trop dispersée notamment au niveau de la recherche. La montée en puissance de la documentation électronique va inciter les présidents à rationaliser les achats. ». Dépêche de l'AEF (Agence éducation formation), n° 85434, interview de Daniel Renoult par Théo Haberbusch, 22 octobre 2007.