



« La longue marche des universités » et de leurs services documentaires :

→ LA BIBLIOTHÈQUE ENTRE PÉRILS ET OPPORTUNITÉS

FRANÇOIS CAVALIER

Bibliothèque de Sciences-Po
Francois.cavalier@sciences-po.fr

Conservateur général des bibliothèques, François Cavalier a occupé différents postes de responsabilité à la médiathèque publique et universitaire de Valence et à la BMIU de Clermont-Ferrand avant de prendre la direction de l'université Claude-Bernard – Lyon-1. Il a été responsable du département « Négociations documentaires » du consortium Couperin. Il est aujourd'hui directeur de la bibliothèque de Sciences-Po et membre du comité exécutif de Liber. Il a écrit « Les collections dans l'âge de l'accès » dans *Lieux de savoir* (Albin Michel, 2007).

Au cours de ces trois dernières années, toute une série de mesures législatives a construit un dispositif qui réforme en profondeur la gestion de la recherche et de l'université. La place et l'avenir de la documentation en sont affectés de manière à la fois incidente et directe, et conduisent les bibliothécaires à repenser leur contribution au système de recherche et d'enseignement. Ces évolutions réglementaires et législatives récentes résultent des avancées opérées durant la dernière décennie avec la mise en place – hors de tout contexte législatif, il est intéressant de le souligner – de la contractualisation du développement des universités avec l'État: le « contrat quadriennal » a, en effet, ouvert la voie à toutes les évolutions à l'œuvre aujourd'hui. Il est aussi à noter que ce contrat des établissements d'enseignement supérieur s'est mis en place après l'expérience des contrats de recherche démarrée plusieurs années auparavant, de la même manière que la loi sur la recherche a précédé celle sur les libertés et responsabilités des universités¹.

Nouveaux contextes, nouvelles structures

Ce mouvement de structuration concerne d'abord, avec la loi du 18 avril 2006, le secteur de la recherche qui

se voit attribuer de nouveaux outils. L'objectif consiste à la fois à doter la recherche de moyens nouveaux (hausser ses budgets à 3 % du PIB – produit intérieur brut – en 2010) suivant une programmation pluriannuelle, et à la réorganiser en lui donnant plus de visibilité suite à l'impact du classement de Shanghai, véritable syndrome, qui aura servi de déclencheur, sinon de prétexte, à l'ouverture d'un débat houleux débouchant sur des séries de mesures concrètes. Au stade actuel, plusieurs avancées marquantes ont vu le jour, destinées à réorganiser la manière de faire de la recherche en France en privilégiant deux fronts, celui de l'organisation territoriale et thématique et celui de l'évaluation.

En effet, la réforme est destinée à décider des grandes orientations et des priorités ainsi que du mode d'administration et de financement de la recherche, adaptant à la France les règles internationales du nouveau régime des relations entre *Le savant et le politique*² dans un contexte d'économie mondialisée marqué par la convergence de la technique et du scientifique dans la technostructure sociale et par la perte d'autonomie du chercheur soumis à la demande sociale et aux besoins de l'économie. Elle s'accompagne de la création, d'une part, d'une Agence nationale de la recherche (ANR) qui prend une place autrefois largement

* Titre emprunté à Christine Musselin, *La longue marche des universités*, PUF, 2001.

1. Loi n° 2007-1999 du 10 août 2007.

2. Max Weber, *Le savant et le politique*, La Découverte, 2003.

occupée par un CNRS (Centre national de la recherche scientifique) bousculé faute de pouvoir être réformé directement dans un premier temps; d'autre part, de nouvelles structures pour mutualiser les moyens et l'administration de la recherche au sein des pôles de recherche et d'enseignement supérieur (PRES), qui ont un double impact pour la recherche et l'organisation universitaire. Les PRES, notamment destinés à donner une masse critique plus importante à une forme nouvelle d'établissement regroupant plusieurs entités distinctes, contribuent à réduire l'atomisation de la recherche éclatée en multiples laboratoires partenaires et concurrents.

D'autres formes de regroupements sont aussi créées, autorisant la formalisation de partenariats public/privé au sein de RTRA (Réseau thématique de recherche avancée) et de RTRS (Réseau thématique de recherche et de soins). Ces structures *ad hoc* sont construites autour de projets forts et sont mieux équipées pour drainer les financements et mutualiser les moyens existants et nouveaux. La participation d'associations et de collectivités locales consacre le rôle de ces acteurs déjà présents dans l'environnement de la recherche et achève la «socialisation», voire, dans l'acceptation la plus générique du terme, la «politisation» de la recherche dès lors dirigée par les enjeux, risques et défis auxquels la Cité-monde fait face aujourd'hui. Pour autant, ces évolutions intéressantes sont déployées «à la française», c'est-à-dire en se gardant bien de supprimer les structures anciennes ou désuètes dans l'espoir, à peine déguisé, que le temps fera son œuvre de sélection.

Par ailleurs, une Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (AERES) est créée par la loi en tant qu'autorité administrative indépendante chargée d'évaluer les établissements d'enseignement et de recherche, les organismes de coopération scientifique ainsi que l'Agence nationale de la recherche. Son rôle devrait être décisif à l'avenir, pour autant que seront réglées ses relations avec les autres instances intervenant dans le même champ (inspections générales, autres institutions d'évaluation...).

Les expertises apparaissent aussi assez hétérogènes à la lecture des rapports, et l'AERES doit gagner en professionnalisme. Typiquement, la question documentaire y est encore souvent insuffisamment traitée (elle en est généralement totalement absente!) et, significativement, le nombre d'experts de bibliothèques impliqués dans ces évaluations est encore très faible.

Un nouveau contexte : des lois

Plus ancienne dans le paysage institutionnel, la Lolf (loi organique relative aux lois de finances)³ va prendre toute sa mesure dans l'enseignement supérieur avec ce nouveau dispositif, en formalisant la manière dont les établissements vont rendre compte de leur activité, solliciter des crédits pour des projets, coconstruire leur politique de développement avec leurs partenaires publics et privés, collectivités et entreprises notamment. À cet égard, la Lolf permet de mieux identifier l'usage des crédits de l'État et d'en faire le suivi. Les politiques contractuelles et leur mise en œuvre en seront ainsi plus facilement «traçables». Les politiques de recherche et de formation seront plus explicites dans leur architecture financière, et leurs résultats évaluable.

Nous ne retiendrons, de la loi relative aux libertés et responsabilités des universités, dite «loi LRU⁴», que quelques aspects servant notre propos : le mouvement d'autonomisation des universités est une tendance lourde et la loi LRU est une avancée significative dans ce sens, même si l'autonomie en question est manifestement limitée par le simple fait que l'État demeure le principal allocataire des moyens financiers, moyens que les universités ne pourront pas beaucoup faire varier tant qu'elles ne seront pas autorisées à définir le montant de leurs droits d'inscription. On perçoit néanmoins que le dispositif LRU a bien pour objectif de placer les établissements comme des acteurs responsables de leur politique

sur le marché de l'enseignement supérieur, auquel on s'en remet pour lui confier l'impulsion d'évolutions que l'État ne viendra pas nécessairement corriger.

Plusieurs présupposés sont à l'œuvre : le refus de l'éparpillement des moyens et leur concentration sur de grands pôles dynamiques correspondant à des bassins majeurs de populations et d'emplois dotés d'un tissu économique solide et dans lesquels l'offre de formation pourra s'appuyer sur une infrastructure de recherche renforcée; l'évolution possible et probable d'une série d'universités vers des établissements de type «collège universitaire» qui accueilleront les masses sorties du lycée, évolution vraisemblablement assortie du développement de filières professionnalisantes. Ces deux vecteurs permettront de positionner les établissements entre eux suivant leur appartenance à des régions dynamiques et bien dotées et leurs spécialités; ce mouvement se réalisera en même temps que le développement de l'enseignement supérieur et de la recherche dans l'espace européen.

Parmi les scénarios possibles, on peut s'attendre à la disparition de la croyance en des universités généralistes associant recherche et formation dans tous les cycles sur tout le territoire, c'est-à-dire toute l'offre de formation, partout, avec des enseignements de niveau comparable; au regard de moyens financiers, humains et d'infrastructures de plus en plus disparates et étalonnés en fonction des capacités économiques des grands pôles urbains et régionaux dont relèvent les différents établissements d'enseignement supérieur, c'est la possibilité même d'un dispositif de ce type qui s'évanouit.

Plus que jamais, le sens et la valeur de l'égalitarisme républicain pour l'accès à l'enseignement supérieur se déplacent à l'échelle du territoire tout entier, organisé en réseau au niveau national et européen; cet idéal exige de rendre possible et de favoriser la mobilité des étudiants en construisant des parcours obligés pour qui voudra bénéficier de toutes les opportunités du dispositif de formation. Cette politique pourrait entraîner une révision de l'offre de formation dans chaque site uni-

3. www.education.gouv.fr/cid31/la-lolf-qu-est-ce-que-c-est.html

4. Loi n° 2007-1199 du 10 août 2007.

versitaire, à la fois pour la recentrer et pour la rendre plus lisible et efficace.

Aucune de ces évolutions n'est totalement nouvelle, mais les réformes en cours vont les systématiser et les inscrire « en dur » dans le paysage. Elles ne seront pas nécessairement négatives, comme les petits centres universitaires pourraient le craindre, qui redoutent d'être condamnés à un enseignement supérieur périphérique et supposé de moindre qualité, ce qui est contraire à la réalité constatée aujourd'hui. Le véritable enjeu pour tout centre universitaire sera à la fois de se forger un ancrage territorial solide, de se mailler à un réseau permettant l'évolution de ses étudiants et de tisser des liens forts avec le tissu économique sous la forme, notamment, du développement de « niches » de formation spécialisée, pas systématiquement professionnalisantes d'ailleurs.

Le tournant managérial des universités

Si les universités n'ont pas obtenu la création d'une fonction publique universitaire comme certains présidents le réclamaient, elles ont développé, au fil des ans, une grande capacité pour prendre sous leur autorité de nombreuses décisions en termes d'actes de gestion des personnels, y compris pour les personnels de filière ministérielle dotés de commissions administratives paritaires nationales. Les politiques de gestion des effectifs ont aujourd'hui les moyens techniques de leur mise en œuvre pour la majorité des personnels de l'enseignement supérieur et de la recherche, notamment les personnels de bibliothèques. Mais il appartient encore à chaque établissement de construire son plan de gestion des compétences pour les années à venir en fonction de ses objectifs stratégiques.

La montée en puissance de la capacité managériale des universités est aujourd'hui le défi majeur auquel elles sont confrontées. Elle passe par deux étapes indispensables, qui sont autant de points sensibles : le développement de la cohérence du système avec le renforcement des pouvoirs de l'exécutif à la tête de l'université et la mobi-

lisation des savoir-faire professionnels présents dans ces établissements, aujourd'hui sous-exploités et non valorisés. Sur le premier point, il apparaît clairement que le développement de l'autonomie de l'université passe par la limitation de celle de ses composantes⁵. Le système des baronnies est un obstacle majeur au progrès de l'ensemble et un facteur de déperdition de moyens et de compétences. Quant à la gouvernance et au poids respectif des différents acteurs dans l'université, mon point de vue est que la sociologie du système, à ses différents niveaux de direction, comme la structure même du pouvoir dans l'université, ne sont en aucun cas un atout mais bien plutôt un handicap.

Si, comme le fait remarquer Christine Musselin, les présidents d'université sont passés de la situation de *primus inter pares* au statut de vrais dirigeants en charge de leur établissement, ils ne disposent aujourd'hui ni des structures ni des professionnels formés en nombre suffisant pour leur permettre de parvenir rapidement à une performance nettement améliorée. En effet, l'organisation universitaire fonctionne sur le modèle du mérite académique qui se transfère mimétiquement de la sphère de la formation et de la recherche à celle de la gestion et de la gouvernance. En atteste la présence systématique, à la tête des conseils et de nombreux services, de personnels académiques qui, malgré une bonne volonté manifeste et quelques réussites locales remarquables, ne sont pas formés pour conduire une politique de service impliquant la gestion de ressources humaines et de moyens financiers, la connaissance des processus et des techniques et, surtout, l'immersion dans les milieux professionnels qui produisent les avancées significatives.

Les universités sont les seuls établissements dans lesquels un universitaire peut diriger un service dont la gestion est confiée à un « directeur technique ». La comparaison de cette situation à celle des collectivités locales

dans lesquelles un élu va superviser, non pas un service, mais un secteur d'activités, montre l'asymétrie des deux approches. Dans les collectivités, des élus investis par le vote d'une population très variée dans sa composition veillent à l'application d'une politique publique soumise aux suffrages des électeurs. Ils ne sont pas censés s'ingérer dans la gestion des services et

“Le véritable enjeu pour tout centre universitaire sera à la fois de se forger un ancrage territorial solide, de se mailler à un réseau permettant l'évolution de ses étudiants et de tisser des liens forts avec le tissu économique”

constituent un intermédiaire entre ces services et la population de leurs mandants. Dans le système universitaire, des personnels académiques qui s'éli-sent largement entre eux⁶ se partagent des postes de responsabilité et composent, autour du président, des bureaux largement dominés par les académiques.

Une très faible pratique d'évaluation des résultats de l'action et de la contribution des services en fonction d'objectifs qui leur sont assignés, ou une pratique peu professionnalisée

5. Richard Descoings, « Sciences Po : école ou université internationale ? », *Esprit*, décembre 2007, dossier « Universités : vers quelle autonomie ? », p. 61-81.

6. Comme en témoignent le système des collèges, celui de désignation du président de l'université et la répartition des présidences des conseils.

de cette évaluation, ne permettent pas de sanctionner une absence ou une carence de résultat : un académique, ne rendant pas de comptes à l'administration, n'est jamais évalué pour sa prestation de gestionnaire, et cette situation ne fournit aucun garde-fou contre l'amateurisme ou le mauvais usage des moyens.

Ces considérations ne constituent pas une charge contre les personnels académiques qui président aujourd'hui au destin des universités dans des conditions souvent difficiles, et nous connaissons tous de nombreux académiques que nous apprécions et respectons pour leur dévouement et les progrès que leur ténacité, leur habileté et leur intelligence leur ont permis de faire réaliser à leur établissement. Il ne s'agit pas de souhaiter leur éloignement des responsabilités au profit de personnels professionnels qui prendraient les rênes des établissements. Cette hypothèse, parfaitement utopique et dangereuse, ne constituerait nullement une solution. Il s'agit plutôt de plaider pour un nouvel équilibre entre académiques et professionnels pour concevoir et mettre en œuvre des politiques de développement universitaire et de créer, de manière concertée, l'appareil d'évaluation et les méthodes permettant à la fois de gérer la qualité et de gagner en performance. C'est d'un véritable *new deal* de gouvernance que les universités ont besoin et qui nécessite à la fois le renforcement continu des moyens de l'autonomie et l'implication des compétences nombreuses et variées de toutes les catégories de personnels de l'université. L'enjeu est de les reconnaître d'abord, de les mobiliser ensuite au service de la définition et de l'évaluation de la stratégie.

Ainsi, oui, nous préférons un gestionnaire professionnel confirmé de la qualité à un enseignant-chercheur spécialiste de qualité pour traiter de cette question de manière opérationnelle dans les services. Les compétences et capacités de l'un et de l'autre peuvent être pleinement reconnues, elles n'ont pas la même destination ni le même office. C'est le bon sens qui commandera aux présidents d'université et à leur conseil d'administration de dépasser le préjugé de la supériorité systématique de l'ensei-

gnant-chercheur sur le professionnel, préjugé qui sévit encore largement dans les établissements.

Nous appelons à une collaboration renforcée des professionnels investis dans les universités et des académiques, assortie d'un rééquilibrage des responsabilités. L'objectif n'est pas de partager un quelconque « pouvoir », mais de se donner les moyens de réaliser des projets ambitieux avec des équipes compétentes, quel que soit leur corps d'origine, académique ou non. Quels meilleurs exemples que les réalisations numériques qui construisent, autour du chercheur comme de l'enseignant, les outils nouveaux pour chercher, interpréter et transmettre et qui donnent corps à la notion de « professeur augmenté » (au sens de l'expression de la réalité augmentée) dont parle Dominique Boullier⁷ ?

La réforme des tutelles

La politique de réforme de la gestion des ministères a conduit à un nouvel organigramme au sein du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. L'éclatement de la Direction générale de l'enseignement supérieur et sa reconfiguration en Direction générale pour l'enseignement supérieur et l'insertion professionnelle (DGESIP) se sont accompagnés de la disparition de la Sous-direction des bibliothèques et de l'information scientifique. Cette réforme répond aussi aux vœux des présidents d'université de ne disposer que d'un seul interlocuteur pour leurs contrats et les moyens de leur politique, et d'une expertise plus resserrée. À cette étape, on peut observer que le clivage de la gestion recherche/enseignement supérieur n'a pas été dépassé ; tout au plus a été créée une « agrafe » entre les deux grandes directions (DGESIP et DGRI – Direction générale pour la recherche et l'innovation), dans laquelle s'est logée, tout naturellement, la MISTRD (Mission de l'information scientifique et technique et du réseau documentaire).

7. Dominique Boullier, « Surviving or reinventing uncertain libraries », Congrès Liber, Toulouse, 2009.
<http://liber2009.biu-toulouse.fr/presentations>

Ainsi, les bibliothèques et organismes documentaires voient leur gestion et leurs moyens directement placés sous l'autorité universitaire ; cette évolution largement entamée avec la création des SCD est aujourd'hui achevée du point de vue administratif. Conséquence directe, les moyens affectés vont aujourd'hui varier beaucoup plus sensiblement entre les universités confrontées à des choix politiques, et d'une période à l'autre (succession des équipes dirigeantes). Telles sont aujourd'hui les conditions d'exercice du métier, et c'est globalement bien mieux ainsi – même quand cela se passera mal.

Les risques existent pour certaines bibliothèques de voir leurs moyens varier dans le temps, et parfois à la baisse, soit parce que la documentation ne sera pas la priorité de la nouvelle équipe dirigeante soit parce que des universités sous-dotées en catégorie A dans certains services auront la tentation d'aller les chercher au service commun de la documentation. Malgré ces aléas, les présidents ont désormais les moyens de créer leur politique documentaire et d'en prendre pleinement la responsabilité, ouvrant un champ nouveau de collaborations et d'initiatives. Cela passe par l'émergence d'une vision documentaire aujourd'hui souvent absente des préoccupations des politiques universitaires.

Quelle politique nationale ?

Le recul de la place des bibliothèques au sein du MESR, passant d'une sous-direction à une mission, est à évaluer d'une manière nuancée. Si le ministère de la Culture conserve un poste de directeur du livre, largement sauvé par le monde de l'édition, l'enseignement supérieur resserre et minimise son dispositif tout en le repositionnant. La perte d'influence du secteur documentaire est contrebalancée par sa nouvelle place à l'intersection de l'enseignement supérieur et de la recherche ; de fait, les plus belles directions de ministère, sans politique, ne sont que des coquilles vides, et une équipe resserrée mais possédant les bons objectifs peut être très efficace.

Mais pour quelle politique ? Les premières mesures annoncées par la MISTRD concernent la mise en place de licences nationales. Cette initiative, prônée par Couperin (Consortium universitaire de publications numériques) depuis plusieurs années et reprise en chœur par les associations professionnelles, est incontestablement un levier puissant de politique nationale. La pierre d'achoppement sera celle des moyens : les meilleures idées meurent faute des ressources qui peuvent leur donner vie et, à cet égard, les crédits de la MISTRD ne paraissent pas du tout à la hauteur des enjeux. Cela pourrait devenir un problème d'arbitrage délicat entre un ministère qui déploie des moyens non fléchés dans les établissements et des universités très centrées sur des politiques de site.

Mais les licences nationales constituent aussi une belle opportunité de reposer la question de la structuration documentaire du pays. En effet, le clivage enseignement supérieur/recherche est particulièrement dommageable pour la documentation électronique, et ce fait a déjà été pointé dans de nombreux rapports récents sur l'information scientifique et technique (IST). Celui de l'Inspection générale des finances débouche même sur la proposition d'une agence nationale de l'IST (ANIST)⁸, ainsi que son représentant l'a exposé lors du congrès de l'ADBU (Association des directeurs et des personnels de direction des bibliothèques universitaires et de la documentation) en septembre 2007.

Il ne s'agit pas d'éviter le double paiement de mêmes ressources électroniques par les organismes de recherche et l'enseignement supérieur, comme on l'entend si souvent, mais d'aborder globalement, et de manière homogène et unie, les réalités du marché de l'information, totalement déséquilibré et inélastique, que les pratiques des chercheurs, en tant que publiants, reproduisent interminablement. La discussion sur les archives ouvertes et les modèles alternatifs de la communication scientifique gagnerait ainsi en visibilité pour apparaître comme un élément central des évolu-

tions à venir. C'est là l'enjeu véritable, et l'acquisition de licences nationales ne sera qu'une demi-mesure si tous les aspects de cette politique ne sont pas pris en compte.

Autre acteur fort des changements du paysage, l'Agence bibliographique de l'enseignement supérieur (Abes) connaît une forte montée en puissance. C'est incontestablement une excellente chose dans le sens où l'Abes va pouvoir développer sa capacité à piloter des outils nationaux mais, sur ce point aussi, il ne faut pas se leurrer : l'Abes n'est pas le JISC⁹ dont elle n'a ni les missions ni les moyens. Elle n'est pas le rempart des bibliothèques contre des politiques faibles dans leur université. Elle est surtout connue comme l'administrateur du Système universitaire de documentation (Sudoc), le catalogue national de l'enseignement supérieur. Or, les catalogues ne sont plus le cœur des bibliothèques, mais représentent plutôt une des artères majeures qui irriguent. Les flux d'information structurée se sont multipliés et le rôle de la bibliothèque est d'en fournir une sélection à la fois pertinente et intelligible pour des publics aux besoins variés. Ce qui est devenu vrai dans les établissements l'est aussi pour l'Abes qui va devoir explorer de nouveaux territoires dans le management de l'information.

Sa meilleure articulation avec l'action de Couperin est à cette aune une étape nécessaire, et l'annonce par le président de la CPU (Conférence des présidents d'université), lors du congrès 2009 de l'ADBU à Reims, de la nomination d'un même représentant de la CPU à la tête de chacun des deux conseils d'administration est un signe fort et encourageant pour cet objectif.

Que faire ?

La réussite ne constituant pas toujours une preuve suffisante dans les établissements universitaires, il faudra que les personnels non académiques luttent pour leur reconnaissance en

déconstruisant la légitimité académique, en la neutralisant sur la question de l'exigence de performance.

Plusieurs pistes s'offrent à eux, notamment dans le champ documentaire, par le développement de services nouveaux créés en étroite collaboration avec d'autres cœurs de métier (informatique, ingénierie pédagogique, enseignement et recherche) : cours en ligne, système de gestion électronique de documents, formalisme documentaire, archivage électronique, services en ligne, constituent autant de champs d'action dans lesquels les bibliothécaires peuvent offrir leurs compétences. Cela exige qu'ils réalisent le saut qualitatif d'acquiescer et entretenir les compétences nécessaires tant au niveau de la connaissance et de l'usage des différents formats et protocoles en usage dans le monde numérique que dans l'expertise sur les questions de droit intellectuel dont ils ont vocation à organiser la prise en compte dans l'université en s'associant les ressources juridiques nécessaires.

Cette évolution doit favoriser la naissance d'une nouvelle culture collaborative au service de l'enseignant et du chercheur pour l'assister et l'engager dans l'univers intégré du développement informationnel scientifique. Plus que jamais, la bibliothèque a l'opportunité de devenir un des acteurs du *new deal* entre science et société autour de l'expérience collective dont parle Bruno Latour¹⁰.

Le bibliothécaire, personnage-clé du développement universitaire ? Oui, incontestablement, pour accélérer l'immersion de l'université dans l'ère des réseaux et la nouvelle économie informationnelle. Sa responsabilité historique consiste dans sa contribution à cette évolution en tant que facilitateur et innovateur, celle des responsables d'établissement est de saisir cette opportunité, de repérer et mobiliser les compétences pour servir les buts stratégiques de leurs établissements. ●

Octobre 2009

8. www.adbu.fr/congres

9. Joint Information Systems Committee. www.jisc.ac.uk

10. Bruno Latour, « How best to express this New Deal between research and society? The notion of 'collective experiment' could help capture the new spirit of the times », *Science*, 10 avril 1998, vol. 280, n° 5361, p. 208-209.