



# L'organisation en réseau :

## → OU COMMENT PASSER D'UNE LOGIQUE INTERUNIVERSITAIRE À UNE LOGIQUE DE SITE AU SICD DE L'UNIVERSITÉ DE TOULOUSE

### MARIE-DOMINIQUE HEUSSE

SICD de l'université de Toulouse  
marie-dominique.heusse  
@univ-toulouse.fr

Archiviste paléographe,  
**Marie-Dominique Heusse** dirige le Service interétablissements de coopération documentaire de l'université de Toulouse. Elle a travaillé successivement à la BPI, à la BM de Saint-Maur des Fossés, à la DBMIST, au SCD de Paris-12 et enfin à Toulouse. Elle a été à deux reprises présidente de l'ADBU (1996-1998 et 2004-2008). Auteur d'articles pour le BBF et de contributions à des ouvrages collectifs, elle est également membre du comité permanent Bibliothèques d'enseignement supérieur et de recherche de l'Ifla.

Toulouse est, avec Bordeaux, l'un des deux seuls pôles de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) à disposer d'un opérateur pour la politique documentaire du site universitaire. Dans les deux cas, un service interétablissements de coopération documentaire (SICD), préexistant au PRES de quelque quinze ans, a été dès le départ intégré au projet de nouvelle entité. Notons au passage que les deux services ont abandonné dès que possible cette appellation improbable : à Bordeaux, le SICD s'est transformé en département Documentation du PRES ; à Toulouse, le SICD devrait devenir le Service des bibliothèques de l'université de Toulouse...

### Une subsidiarité ascendante

De tous les SICD «de missions<sup>1</sup>» créés en province à la fin des années 80 ou au début des années 90 (Paris étant, comme souvent, un cas à part), seuls ces deux-là ont survécu. Pour l'expliquer, on peut faire l'hypothèse que c'est parce qu'ils étaient dès le départ fondés pour l'essentiel sur la maîtrise d'œuvre de l'informatisation des bibliothèques du site avec un système intégré de gestion de bibliothèque (SIGB) commun, fonction tellement stratégique qu'elle a imposé la pérennité de la structure.

Pour autant, entre sa création en 1995 et son rattachement au PRES au 1<sup>er</sup> janvier 2008, le SICD de Toulouse n'a pas été à l'abri des turbulences et

des difficultés, partageant en cela le sort de la plupart des services interuniversitaires de l'époque, quelles qu'aient été leurs activités. Mal aidé par l'université de rattachement pour qui son bon fonctionnement n'était en rien une priorité, mal aimé par le Ministère car n'ayant pas vraiment sa place entre développement des services communs de la documentation (SCD) et outils collectifs nationaux, le SICD a dû en outre faire face, dans son environnement toulousain (le réseau des bibliothèques universitaires), à des attentes paradoxales : responsable a priori de fonctions surtout techniques (informatisation des bibliothèques, coordination Sudoc (Système universitaire de documentation) et centre régional pour les publications en série, conservation et gestion des fonds anciens des universités, formations aux logiciels du réseau, formations assurées par l'unité régionale de l'information scientifique et technique, l'Urfist), il a fait, dans le même temps, l'objet de sollicitations qui excédaient ces missions de base et découlaient de la dynamique du réseau mis en place.

Au-delà des seuls aspects techniques de l'informatisation, en effet, on avait pu rapidement constater que l'organisation en réseau née du partage d'un logiciel commun avait en elle-même des effets structurants : le catalogue unique Archipel, la libre circulation des lecteurs dans toutes les bibliothèques, la possibilité d'emprunt dans leurs collections quelle que soit l'université d'origine de l'emprunteur en sont les caractéristiques principales.

Les bénéfices pour les usagers sont évidents et l'analyse des comportements des lecteurs révèle que ceux-ci ont intégré dans leurs pratiques docu-

1. Cf. Rapport annuel 2002 de l'Inspection générale des bibliothèques, p. 72.  
<http://media.education.gouv.fr/file/84/3/843.pdf>

mentaires l'existence d'une offre documentaire répartie, complémentaire et disponible pour chacun.

Mais ses effets se font également sentir chez les personnels des bibliothèques, pour lesquels la dimension réseau est devenue prégnante dans la pratique professionnelle, et qui peuvent proposer des projets visant à l'améliorer encore. Par exemple, le signalement au niveau du site des ressources électroniques achetées par les SCD est apparu comme une exigence allant de pair avec l'existence du catalogue commun des documents papier et a donc été assez vite une demande des établissements. En outre, l'expertise professionnelle des personnels du service, et leur position qui leur donne une vision de l'ensemble des établissements, les ont conduits à proposer et à mettre en œuvre des projets qui contribuent à l'amélioration globale des services rendus par les bibliothèques. Comme pour la Communauté européenne, s'est peu à peu constitué un principe de « subsidiarité ascendante » : le SICD est chargé des actions et des projets qu'il est plus efficace de mener à un niveau fédéral, sous le contrôle bien entendu des responsables des établissements.

Ainsi, malgré les apparences et les termes de la convention initiale de 1995, les missions qui lui sont confiées ne sont ni figées ni immuables. En 2005, à l'occasion de l'adhésion d'un nouvel établissement cocontractant, la

modification de la convention a pris acte de ces évolutions : le service est désormais chargé également de « la concertation sur les politiques d'abonnements, et [de] l'acquisition de ressources documentaires électroniques », ainsi que de la numérisation des collections patrimoniales ou contemporaines. Peu de temps après, les évolutions de l'interface publique du catalogue ont également déplacé la question du système d'information documentaire au niveau central du réseau.

Mais il faut bien reconnaître que la conduite de tous ces projets pose en permanence la délicate question de l'articulation entre politique documentaire de SCD autonomes et politique de site : l'action du SICD a souvent dû, toutes ces années, se construire sur des avancées au coup par coup et une négociation permanente plutôt que sur une feuille de route claire et faisant consensus.

### Des questions familières

Au moment de la création du PRES Université de Toulouse à la fin de l'année 2006, les questions qui se sont posées aux fondateurs et à la première équipe de direction nous étaient singulièrement familières : quel projet pour le PRES ? Doit-il être un simple outil de mutualisation, de coopération interne (entre les établissements) et externe (avec les partenaires non

universitaires) ? Ou bien attend-on de lui une ambition plus haute, celle de refonder une université de Toulouse forte selon un modèle fédéral, c'est-à-dire concilier l'autonomie des établissements et la mise en œuvre d'une politique commune ? Dès l'origine, c'est bien cette deuxième voie qui est

#### PRES Université de Toulouse

Le pôle de recherche et d'enseignement supérieur « Université de Toulouse », fondé par six établissements d'enseignement supérieur toulousains, est un établissement public de coopération scientifique (EPCS) créé par le décret n° 2007-385 du 21 mars 2007.

##### Les établissements membres du PRES

###### Fondateurs

- Université Toulouse I Capitole
- Université Toulouse II Le Mirail
- Université Toulouse III Paul-Sabatier
- Institut national polytechnique de Toulouse – INPT
- Institut national des sciences appliquées de Toulouse – INSA
- Institut supérieur de l'aéronautique et de l'espace – ISAE, issu du rapprochement de SUPAERO-ENSICA (École nationale supérieure d'ingénieurs de constructions aéronautiques).

###### Associés

- Institut d'études politiques de Toulouse
- École nationale d'ingénieurs de Tarbes
- CUFR (Centre universitaire de formation et de recherche) Jean-François-Champollion (Albi et Rodez)
- École d'ingénieurs de Purpan
- École des mines d'Albi-Carmaux
- École nationale de l'aviation civile
- École nationale de formation agronomique
- École nationale supérieure d'architecture de Toulouse
- École nationale vétérinaire de Toulouse
- École supérieure de commerce de Toulouse.

Le réseau des bibliothèques informatisées dans le SIGB Horizon compte 50 bibliothèques, 1,9 million d'exemplaires, 50 500 usagers actifs. Le réseau propose 105 000 titres de revues ou de documents électroniques.

“La conduite de tous ces projets pose en permanence la délicate question de l'articulation entre politique documentaire de SCD autonomes et politique de site”

# “Le SICD de l’université de Toulouse doit inventer de nouveaux modes de relations avec des partenaires aux modes d’organisation extrêmement divers”

retenue: l’université de Toulouse se veut une structure fédérative et ambitieuse, visant à inscrire le site toulousain Midi-Pyrénées au meilleur niveau européen et mondial en renforçant sa cohérence, sa lisibilité et son attractivité. L’organisation conçue et mise en œuvre à ce moment-là, même si elle a logiquement connu des développements par la suite, traduisait la vision des fondateurs et portait déjà en germe toute l’étendue des missions dévolues à la nouvelle structure.

Tout d’abord, le PRES Université de Toulouse rassemble la quasi-totalité des établissements d’enseignement supérieur de la région: six membres «fondateurs», habilités à délivrer le doctorat, et dix membres associés, quels que soient leur statut (public ou privé) et leur rattachement ministériel. Ensuite, ses champs d’intervention concernent l’ensemble des questions universitaires: la formation et la vie étudiante, la recherche et la coordination des écoles doctorales, la valorisation, les relations internationales, la politique documentaire. Les quatre premières correspondent à un département identifié au sein du PRES, la dernière a été logiquement attribuée au SICD, qui a rang de département dans l’organisation. Le projet Universités numériques en région (UNR) et l’opération Toulouse Campus sont deux opérations majeures qui ont été également inscrites dans les actions pilotées au niveau du Pôle.

Les prémices de l’intégration du SICD dans le PRES sont contenues dans les statuts publiés en annexe du décret du 21 mars 2007 portant création de l’établissement public de coopération scientifique «Université de Toulouse», à l’article 3: l’établissement a entre autres pour missions de «développer des projets de formation, de recherche, de documentation et d’édition transversaux et/ou pluridisciplinaires». D’autres missions sont formulées de manière suffisamment générale pour autoriser des déclinaisons dans le secteur des bibliothèques: *mutualiser des activités pour améliorer le service public universitaire, avoir une politique mutualisée des achats, améliorer les services publics universitaires en faveur des étudiants*. Enfin, la signature unique des publications, prévue dans les statuts et mise en œuvre dès la rentrée 2007, a eu évidemment des conséquences sur les projets d’archive ouverte.

Mais, pour le SICD, l’intégration dans le PRES c’était d’abord, selon le mot d’un président d’université, «passer d’une logique interuniversitaire à une logique de site». L’extension du périmètre des établissements desservis constitue le premier changement essentiel. Le principe qui prévalait auparavant, celui d’établissements cocontractants concernés par l’ensemble des services du SICD, fait place à une organisation à plusieurs niveaux: celui des bibliothèques informatisées avec le SIGB commun, c’est-à-dire les six

SCD, plus l’Institut supérieur de l’aéronautique et de l’espace (ISAE) dès 2008, constituent les établissements cocontractants. Les autres établissements associés, dont plusieurs sont aussi candidats à une informatisation dans le système commun, représentent un deuxième cercle, moins homogène et aux attentes plus variées.

## Une hétérogénéité nouvelle

L’informatisation et le SIGB, qui étaient jusque-là la principale justification de l’existence du réseau, ne sont plus le dénominateur commun à toutes les bibliothèques. En outre, seuls les six établissements cocontractants «historiques» (universités de Toulouse 1, 2, 3, Institut national polytechnique (INP), Institut national des sciences appliquées (INSA), Établissement d’enseignement supérieur à caractère administratif (EPA) Champollion) disposent d’une structure de service commun de documentation, autrement dit un terrain connu. Désormais, le SICD de l’université de Toulouse doit inventer de nouveaux modes de relations avec des partenaires aux modes d’organisation –et aux moyens financiers et humains– extrêmement divers.

À cette hétérogénéité nouvelle de la composition du réseau correspond en outre un accroissement considérable des missions et des actions.

Le plus spectaculaire concerne les acquisitions de ressources documentaires électroniques: la mutualisation des achats a commencé timidement en 2006 par l’achat sur les crédits du contrat quadriennal du SICD des ressources qui étaient communes aux six SCD, soit un nombre très réduit de «bouquets».

Dès 2008, le principe s’est inversé: le SICD est désormais l’opérateur des achats à partir du moment où deux établissements au moins sont intéressés par une ressource, au fur et à mesure du renouvellement des contrats. De fait, il se comporte comme une sorte de consortium à l’échelle régionale, agissant au nom de tous les établissements membres du PRES. Le bénéfice est double: une utilisation plus

efficente des moyens – soit que la négociation aboutisse à un meilleur tarif que dans le cas d'achats séparés, soit que l'acquisition par le PRES bénéficie à un nombre plus élevé d'établissements – et une meilleure visibilité des ressources acquises grâce à leur signalement dans la base commune.

Tout se passe comme si l'objectif que s'est donné l'université de Toulouse de mutualisation et de mise en œuvre d'une véritable politique de site était, dans le domaine de la documentation en ligne, en passe d'être atteint grâce à la concertation mise en place pour les acquisitions, et parce que ce système permet aux usagers des établissements les plus petits de disposer d'un niveau de ressources qui est normalement réservé aux plus gros. C'est d'ailleurs jusqu'ici le principal service concret que le PRES rend aux établissements associés...

Un atout supplémentaire découlant de l'intégration dans le PRES est, pour le SICD, la possibilité accrue de coopération avec les autres départements et services du PRES. Autant, dans la période antérieure, le SICD avait pu se sentir isolé par rapport aux universités et n'ayant de contacts qu'avec les SCD, autant la nouvelle organisation constitue des opportunités de projets en commun : avec l'université numérique en région sur la carte multiservice et les contenus numériques, avec le département Recherche sur le signalement des publications des chercheurs de l'université, avec le département Formation pour la formation des doctorants mise en œuvre par l'Urfist, pour ne citer que les principaux...

De manière plus équilibrée désormais, l'action du service se définit à la fois en réponse aux attentes des bibliothèques du réseau et en cohérence avec la politique globale du PRES. De même, la préparation de la réponse toulousaine à l'appel à projets « Opération Campus » a été l'occasion de définir un schéma de nouvelle bibliothèque<sup>2</sup> en centre-ville qui permettra

2. Le projet prévoit une capacité de 1 500 places, une ouverture de 112 heures par semaine, toute l'année, des collections sous forme presque entièrement numérique, et un ensemble de services inspirés des *Learning Centers* anglo-saxons.

de combler le déficit global du site en capacité d'accueil : la bibliothèque de l'université de Toulouse est à la fois un projet conçu en accord avec les

“Face à des universités autonomes, le système fédéral rend plus difficile la définition d'une politique commune, et l'intérêt réel ou supposé des établissements prime en général sur l'intérêt commun”

responsables de SCD et un élément du dossier « Toulouse Campus » élaboré par le PRES.

Il ne faut cependant pas se cacher les faiblesses et les risques de la situation actuelle. Le principal, fréquemment évoqué, est que la structure des PRES est peu compatible avec la loi LRU<sup>3</sup>. Face à des universités autonomes, le système fédéral rend plus difficile la définition d'une politique commune, et l'intérêt réel ou supposé des établissements prime en général sur l'intérêt commun.

3. Loi relative aux libertés et responsabilités des universités, n° 2007-1199 du 10 août 2007.

Chargés de fonctions stratégiques très fortes, dont certaines sont très lourdes, comme le pilotage de l'opération Campus, les PRES ne disposent pas des moyens leur permettant d'y faire face : pas de personnels affectés, à l'exception des contractuels sur budget propre<sup>4</sup>, et jusqu'à ce jour pas de perspective de dotation financière (le contrat avec le Ministère) autre que celle que les universités voudront bien leur accorder en prélevant sur leur propre contrat ! On a le sentiment que la seule alternative laissée est entre la fusion des universités comme à Strasbourg – inenvisageable à Toulouse quand huit établissements sur les seize ne dépendent pas du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche – ou bien un rôle de coordination à peu de frais, réellement incompatible avec l'ampleur des enjeux.

Quant au SICD de l'université de Toulouse, sa légitimité est inscrite dans son histoire et renforcée par des investissements déjà anciens dans des structures de projet associant les acteurs du réseau des bibliothèques.

Mais il partage les mêmes faiblesses et les mêmes risques. Il reste à espérer que des réponses adaptées seront bientôt apportées à de vraies questions. ●

Septembre 2009

4. Les personnels titulaires, comme ceux du SICD, sont « mis à disposition » du PRES par leur université d'origine.