

Diplôme de conservateur de bibliothèque

Mémoire d' étude / mars 2022

**Mesurer la BU à l'échelle de
l'université :
la construction d'indicateurs communs
avec d'autres services comme levier
d'intégration des bibliothèques
universitaires à la stratégie de
l'université**

Tom Richard

Sous la direction de Nelly Sciardis
Directrice adjointe – Service commun de la documentation, Université
Polytechnique Hauts-de-France

Remerciements

En premier lieu, je tiens à remercier Nelly Sciardis d'avoir proposé ce sujet et d'avoir accepté d'assurer la direction de ce mémoire. Ses conseils avisés, sa lecture attentive et son inaltérable bienveillance ont été une aide permanente pour la conduite et la rédaction de ce travail. Sa présence régulière, manifestée par nos appels bimensuels et rencontres ponctuelles, a permis de riches discussions et une bonne humeur constante à même d'apporter un cadre professionnel empli de sérénité.

Je fais part de ma grande reconnaissance auprès des collègues qui ont répondu au questionnaire que j'ai diffusé. Je salue également ceux qui ont consacré une partie de leur temps pour partager leurs expériences, perceptions et analyses : Nicolas Alarcon, Floriane Berti, Grégor Blot-Julienne, Léonard Bourlet, Caroline Bruley, Élisabeth Caté-Rose, Fanny Clain, Nathalie Clot, Odile Contat, Henriette de Daran, MéliSSa Defond, Louis Delespierre, Marianne Esclangon, Karine Girard, Odile Jullien Cottart, Yann Marchand, Marc Martinez, Marie le Mer, François Musitelli, Élisabeth Pelestor, Jean-François Peyrat, Pascal Quidaciolu, Cécile Roselle, Julien Sempéré, Cécile Swiatek, Michel Thomas, Cécile Touitou, Tiphaine Zirmi.

Je remercie l'ensemble de mes camarades de la promotion DCB30 – Gisèle Halimi pour leur soutien, leur bonne humeur et leur présence tout au long de la formation à distance comme sur place.

Je remercie singulièrement mes amies du club CReA (Consortium de Relecture amicale) : Marion Brunetti, Catherine Koehl et Magali Morvan pour m'avoir accompagné dans la dernière ligne droite de ce travail par leur bienveillante et minutieuse relecture.

Je remercie également les amies et les amis qui m'ont entouré pendant cette période parfois difficile : je salue les animateurs et animatrices des groupes « Gifs de minets et bibliothécaires sexy », « Calimero groupe choupinou », « Jeux à Vincennes plage » et « 28 en jeux ». Il serait impossible de lister ici l'ensemble de ces personnes si précieuses à mes yeux, mais je salue particulièrement Ludivine Javelaud pour son infinie énergie, Amélie Beaugrand pour les onigiris des Tuileries, Delphine Lancelli pour les crêpes, Sophie Muselier pour ses attentions en dépit de la distance, Ferdinand Klipfel et Morgan-Adrien Gaillot pour leurs interminables discussions, Thierry Lentz pour nos féconds échanges attablés, Pierre-Étienne Piotr-Stefan Penot za jego niezawodną przyjaźń et bien d'autres dont la présence m'est chère.

Je remercie mes parents et ma sœur sans qui toute cette aventure n'aurait jamais eu lieu : merci de m'avoir permis d'être celui que je suis par votre généreuse douceur.

Enfin, j'adresse une salutation toute particulière à Kévin Chiche pour avoir enrichi mon entourage d'adorables personnes (Annie, Stéphanie, Jonathan, Leia, Mona, Noham, Elias et Joshua). Merci également pour m'avoir inlassablement soutenu et accompagné tout au long de cette odyssée.

Résumé :

L'évaluation est au cœur du pilotage des universités devenues autonomes. Elles connaissant des transformations majeures auxquelles les bibliothèques universitaires participent (e.g. Science ouverte, démarches qualité). Ce travail vise à envisager les processus évaluatifs et la construction d'indicateurs en commun avec d'autres services comme un vecteur d'intégration du service commun de la documentation à la stratégie de l'université.

Descripteurs : Universités -- Évaluation ; Universités -- Qualité ; Universités -- Gestion ; Universités – France ; Bibliothèques universitaires -- Évaluation ; Bibliothèques universitaires -- Qualité ; Bibliothèques universitaires -- France ; Administration publique -- Gestion

Abstract : Measuring academic libraries at the standard of the universities: construction of common indicators with other services as a mean of inclusion of the academic libraries into the universities strategy

Evaluation is the crux of management in the autonomous universities. Academic libraries are part of the transformations currently occurring in the academic world (e.g. Open Science, quality management). This work aims to prove that evaluation and indicators' construction are a medium to include libraries into the global projects of the universities.

Keywords : Universities -- Evaluation ; Universities -- Quality ; Universities -- Management ; Universities -- France ; Academic libraries -- Evaluation ; Academic Libraries -- Quality ; Academic libraries -- France ; Public administration – Management

Droits d'auteurs



À l'exclusion des figures 1 et 11 utilisées en application de l'exception d'illustration dans le cadre de la recherche telle que prévue par l'article L122-5 du code de la propriété intellectuelle, cette création est mise à disposition selon la Licence ouverte Etalab 2.0 disponible en ligne :

<https://www.etalab.gouv.fr/wp-content/uploads/2017/04/ETALAB-Licence-Ouverte-v2.0.pdf>

Sommaire

| | |
|--|-----------|
| SIGLES ET ABRÉVIATIONS | 7 |
| INTRODUCTION | 9 |
| L'ÉVALUATION DES UNIVERSITÉS ENTRE TRANSPARENCE DÉMOCRATIQUE, CONCURRENCE ET CONTRAINTES | 15 |
| Un environnement universitaire marqué par des dynamiques internationales | 15 |
| <i>L'émergence de dynamiques concurrentielles internationales</i> | <i>16</i> |
| <i>Mutations du système d'enseignement supérieur français</i> | <i>20</i> |
| Modalités de l'évaluation des universités françaises | 28 |
| <i>Évaluation et indicateurs nationaux</i> | <i>29</i> |
| <i>Évaluation des établissements</i> | <i>33</i> |
| <i>Les bibliothèques universitaires : un réseau parallèle d'évaluation ? ..</i> | <i>35</i> |
| L'ÉVALUATION COMME UN ÉLÉMENT D'INSERTION DU SCD AU SEIN DE LA COMMUNAUTÉ UNIVERSITAIRE | 37 |
| Renforcer la dimension stratégique de la documentation | 38 |
| <i>L'information scientifique et technique au cœur de la transformation universitaire</i> | <i>39</i> |
| <i>Positionner la structure documentaire dans la stratégie de l'établissement : contrat et allocation des moyens</i> | <i>43</i> |
| <i>La culture d'établissement comme moteur du développement de l'évaluation</i> | <i>48</i> |
| Valoriser l'expertise des données des professionnels de la documentation | 50 |
| <i>L'accès et le partage de données fiables et de qualité</i> | <i>50</i> |
| <i>Le partage et l'ouverture des indicateurs</i> | <i>53</i> |
| <i>Les partenaires facilitateurs pour la construction d'indicateurs</i> | <i>56</i> |
| IDENTIFIER LES SUJETS ET LES GISEMENTS DE DONNÉES : QUELQUES PISTES | 63 |
| Qualité de l'accueil et déploiement de Services publics + | 63 |
| <i>Contexte : les démarches d'amélioration de la qualité de l'accueil : changer d'échelle</i> | <i>63</i> |
| <i>Construire des indicateurs</i> | <i>65</i> |
| Valorisation de la recherche et de la Science ouverte | 70 |
| <i>Contexte : Évaluer la recherche : faire évoluer les critères, les métriques et les pratiques</i> | <i>70</i> |
| <i>Construire des indicateurs</i> | <i>72</i> |
| Contribution à la réussite étudiante | 77 |
| <i>Contexte : Un objectif national</i> | <i>77</i> |

| | |
|---|------------|
| <i>Construire des indicateurs</i> | 79 |
| CONCLUSION | 83 |
| SOURCES | 85 |
| BIBLIOGRAPHIE | 89 |
| ANNEXES | 97 |
| TABLE DES ILLUSTRATIONS | 103 |
| TABLE DES MATIÈRES | 105 |



Sigles et abréviations

Liste des sigles et abréviations couramment employés dans le propos :

AAI : Autorité administrative indépendante

ADBU : Association des directeurs et personnels de direction des bibliothèques universitaires et de la documentation

ANR : Agence nationale pour la recherche

BU : Bibliothèque universitaire

CNRS : Centre national de la recherche scientifique

CPOM : Contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens

DiCoDoc : Département Diffusion des connaissances et documentation

DITP : Direction interministérielle de la transformation publique

DPD : Délégué à la protection des données

EEES : Espace européen de l'enseignement supérieur

ENQA : *European Association for Quality Assurance in Higher Education* (Association européenne pour la garantie de la qualité dans l'enseignement supérieur)

EPE : Établissement public expérimental

EPSCP : Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel

EPST : Établissement public à caractère scientifique et technologique

ESGBU : Enquête statistique générale auprès des bibliothèques universitaires

ESR : Enseignement supérieur et recherche

HCÉRES : Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

IGÉSR : Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche

ISO : *International Organization for Standardization* (Organisation internationale de normalisation)

IUT : Institut universitaire de technologie

LIBER : Ligue des bibliothèques européennes de recherche

LOLF : Loi organique relative aux lois de finances

LRU : Loi relative aux libertés et responsabilités des universités

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

OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques

ORE : Loi relative à l'orientation et à la réussite des étudiants

OVE : Observatoire de la vie étudiante

PAP : Projet annuel de performance

PIA : Programme d'investissement d'avenir

RA : Rapport annuel

RAP : Rapport annuel de performance
RCE : Responsabilités et compétences élargies
SCD : Service commun de la documentation
SID : Système d'information décisionnel
SP+ : Programme Services publics +
STS : Section de technicien supérieur
UAR : Unité d'appui et de recherche
UE : Union européenne
UMR : unité mixte de recherche

INTRODUCTION

« La multiplication d'indicateurs non validés ne peut que nuire aux évaluations sérieuses, lesquelles sont essentielles à la bonne marche de toute organisation »

Yves Gingras¹

L'enseignement supérieur français connaît de profondes mutations. Ainsi, en parallèle de la démocratisation de l'accès aux études supérieures qui engendre une massification des effectifs étudiants, se produit une internationalisation portée par le Conseil de l'Europe et l'Union européenne dans le cadre du processus de Bologne à partir de 1999 qui mène à la création de l'Espace européen de l'enseignement supérieur (EEES) en 2010. Cela concourt à l'émergence du concept d'économie de la connaissance, porté notamment par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), plaçant ainsi les établissements d'enseignement supérieur dans un marché concurrentiel de la connaissance. L'autonomisation progressivement accrue des établissements en France par la loi relative aux libertés et responsabilités des universités en 2007, puis la loi relative à l'enseignement supérieur et à la recherche (ESR) de 2013, et la loi relative à l'orientation et à la réussite des étudiants (ORE) en 2018 s'inscrit dans ce mouvement.

L'ensemble de ces éléments s'épanouit dans un contexte de mise en œuvre de la nouvelle gestion publique (*new public management*) visant à améliorer la performance des administrations. En 1980, Patrick Gibert décrit la performance comme la mise en relation de trois éléments : les objectifs, les moyens et les résultats. La performance d'une organisation est alors l'évaluation des rapports entre ces éléments : le niveau de pertinence (le rapport entre les objectifs et les moyens mis en œuvre pour les atteindre), le niveau d'efficacité (le rapport entre les résultats obtenus et les objectifs) et le niveau d'efficience (le rapport entre les résultats et les moyens). En 2004, Gartiser et al. proposent d'élargir cette perception de la performance du triangle de Gibert en proposant un triptyque complémentaire : finalités, culture, structure. En effet, les objectifs et les résultats sont liés aux valeurs de l'organisation, sa culture ; la répartition des moyens et les résultats obtenus sont liés à la structure de l'organisation ; et les objectifs et les moyens sont discutés et décidés en cohérence avec les finalités de l'organisation.

¹ GINGRAS, Yves. *Les dérives de l'évaluation de la recherche : du bon usage de la bibliométrie*. Paris : Raisons d'agir éditions, 2014. ISBN 978-2-912107-75-6. 001.4., p. 107.



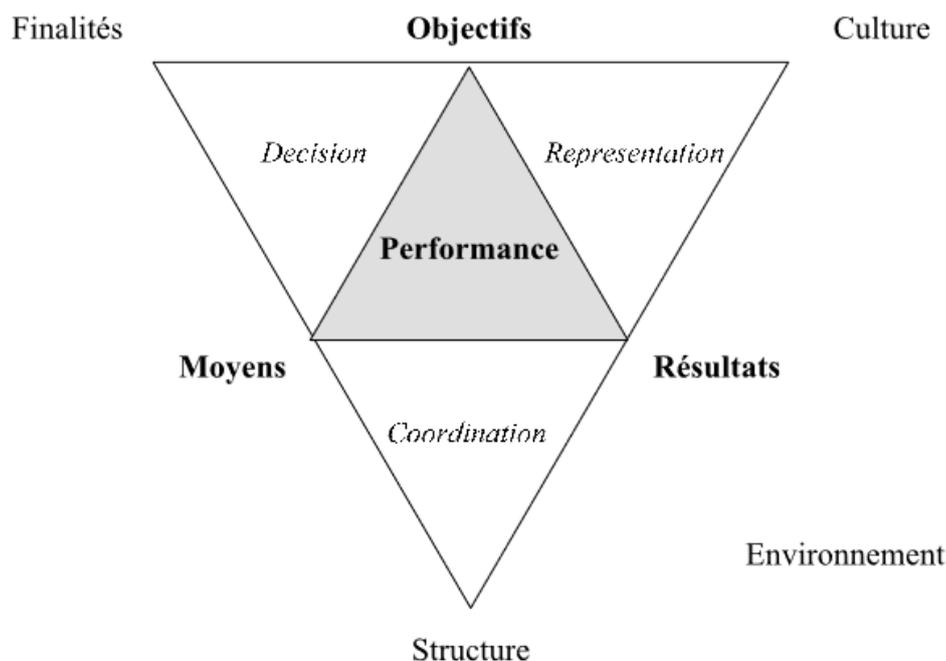


Figure 1 : Critères situant la politique générale de l'entreprise²

L'évaluation de la performance s'appuie sur des données quantitatives et qualitatives qui, mises en rapport avec les objectifs, permettent de construire des indicateurs. Au sein des administrations publiques, la mise en œuvre depuis 2001 des lois organiques relatives aux lois de finances (LOLF) a placé l'évaluation des politiques publiques comme un faisceau essentiel de la bonne gestion des deniers publics. Elle a également rénové l'approche de la gestion budgétaire de l'État qui s'organise désormais en missions, programmes et actions.

L'évaluation est devenue un enjeu central pour les établissements publics d'enseignement supérieur. En effet, la contractualisation avec l'État suppose la définition d'objectifs et donc de systèmes d'évaluation permettant de justifier les moyens humains et financiers demandés et utilisés. De même, dans le cadre d'une économie de la connaissance, l'évaluation des établissements peut être un critère de choix pour les étudiants, les chercheurs et les investisseurs informés par la publication de classements.

Concernant les bibliothèques desdits établissements, notamment des universités, l'autonomisation progressive de ces dernières a conduit à une intégration plus forte des bibliothèques dans leur fonctionnement. En conséquence, les bibliothèques sont devenues des services à part entière des universités dans la mesure où la gestion des ressources humaines et financières se fait au niveau de l'établissement et non plus en relation directe avec le ministère en charge de l'enseignement supérieur. Ce nouveau mouvement a engendré des mutations organisationnelles au sein des services communs de la documentation des universités : si d'un côté cela a nécessité des plaidoyers permettant de garantir l'attribution des moyens, d'un autre côté, cela a été l'occasion de voir émerger de

² GARTISER, Nathalie, LERCH, Christophe et LUTZ, Philippe. *Appréhender la dynamique d'évolution des organisations. Vers une opérationnalisation des modèles de Mintzberg*. 2004, cité dans MARANZANA, Nicolas. *Amélioration de la performance en conception par l'apprentissage en réseau de la conception innovante*. [s. d.], p. 58.

nouveaux services et partenariats en direction de la communauté universitaire comme la formation des étudiants ou les services aux chercheurs.

Ainsi, les services communs de la documentation, pleinement intégrés au fonctionnement de leurs établissements s'inscrivent dans la politique de ceux-ci et donc dans les objectifs qu'ils poursuivent et, par conséquent, dans les systèmes d'évaluation. Dans son mémoire, Nola N'Diaye³ a montré que les bibliothèques universitaires disposent avec l'Enquête statistique sur les bibliothèques universitaires et les services documentaires de l'Enseignement supérieur et de la recherche (ESGBU) d'un outil commun et harmonisé. Par ailleurs, les bibliothèques ont très tôt adopté des démarches évaluatives en vue de l'amélioration de la qualité de leur service⁴.

L'entremêlement croissant des activités encourage à interroger le développement d'une évaluation à l'échelle de l'université intégrant pleinement les activités des bibliothèques universitaires. En conséquence, nous allons étudier les raisons et les moyens de la contribution des SCD à l'évaluation et au pilotage de l'université par la production d'indicateurs communs avec d'autres services : pourquoi et comment le SCD peut-il devenir un acteur de promotion de l'image de marque de l'université ? À quels indicateurs peut-il contribuer ? Pourquoi et comment peut-il intégrer la stratégie de l'établissement ?

L'ambition principale de ce travail est de proposer un panorama des défis de l'évaluation des politiques publiques au sein du paysage de l'enseignement supérieur français et ses liens avec l'enseignement supérieur européen dans une logique d'émergence d'une économie de la connaissance. Il s'agit de poser les enjeux en lien avec la participation du SCD à l'évaluation de l'établissement tant en termes de communication que de pilotage. Nous souhaitons également fournir un ensemble d'éléments pratiques permettant d'identifier les moteurs et les freins à la création d'indicateurs communs, ainsi que des pistes de sujets susceptibles de nourrir la construction de tels indicateurs.

Le mémoire traite de la co-construction d'indicateurs en lien avec les autres services de l'université et en quoi celle-ci est un vecteur d'intégration dans la stratégie de l'établissement. Il semble nécessaire de définir succinctement quelques notions clés employées :

- Université : une délimitation du sujet a été nécessaire tant le paysage de l'enseignement supérieur français se caractérise par la multiplicité et la variété de ses acteurs. Ainsi, ayant visé à l'émergence de pistes les plus pratiques et adaptables possibles, nous avons circonscrit le champ de notre étude aux seules universités relevant du ministère en charge de l'enseignement supérieur et de la recherche. Nous ne traiterons donc pas de problématiques liées aux bibliothèques inter-établissements, de grands établissements, des grandes écoles ni des établissements d'enseignement supérieur relevant d'autres ministères. Les établissements publics expérimentaux (EPE) sont évoqués comme moteur des transformations mais leur création récente ne permet pas d'avoir le recul nécessaire. Par ailleurs, le propos se centre sur les universités françaises tout en

³ N'DIAYE, Nola et JULLIEN COTTART, Odile. *Evaluation en bibliothèque: au-delà des divergences*. Villeurbanne : Enssib, 2020.

⁴ À ce sujet, voir LAUGROST, Frédérique et CHENEY, Nicolas. *De la Labellisation Marianne à la certification ISO 9001: mesure d'efficacité en bibliothèque universitaire*. Villeurbanne : Enssib, 2020.

gardant à l'esprit l'importance de la comparabilité des indicateurs à un niveau international, notamment européen ;

- Services : une acception large a été retenue pour parler des services de l'université. Lorsque nous parlerons de « service » cela fera référence à toute unité organisationnelle quelle que soit sa dénomination dans l'organigramme (direction générale, direction, service, cellule, pôle, *etc.*)
- Indicateur : c'est un outil d'évaluation et d'aide à la décision, élaboré à partir d'un élément mesurable ou appréciable. Les indicateurs sont construits à partir de la collecte de données fiables et de qualité. On peut distinguer plusieurs types d'indicateurs : d'activité, de performance ou d'impact ;
- Co-construction : dans notre cas, l'enjeu est de construire conjointement des indicateurs et de s'accorder avec un ou plusieurs autres services sur les données collectées, les modalités du calcul mais aussi, et surtout, l'objectif.

Concernant la méthodologie employée, nous avons consulté une bibliographie nous permettant de saisir les enjeux, débats et évolutions de l'évaluation au sein du système d'enseignement supérieur. De même, les interventions et ateliers suivis dans le cadre de la journée d'étude de l'ADBU consacrée aux « enquêtes faites maison » ont permis d'apporter un éclairage sur l'actualité de ces sujets⁵. En parallèle, les finalités pratiques du mémoire d'étude nous ont conduit à recenser les pratiques au sein des établissements. Nous nous sommes appuyés sur deux outils : une série de 28 entretiens semi-directifs et une enquête par questionnaire en ligne ayant reçu 27 réponses complètes.

En raison des conditions sanitaires, la majorité des entretiens a été conduite en visioconférence, la durée étant fixée à une heure maximum. Les personnes interrogées ont été identifiées en raison de leur participation à la Commission Pilotage et évaluation de l'ADBU, ou par leur fonction de responsable des indicateurs et de l'évaluation au sein d'un service documentaire. De même, afin de nourrir les réflexions sur l'évaluation au niveau de l'université, nous avons pu échanger avec trois responsables de service en charge du pilotage et de l'évaluation ainsi qu'un vice-président adjoint en charge du pilotage et du numérique. Enfin, nous avons pu rencontrer un conseiller maître de la Cour des comptes pour éclairer les pratiques évaluatives concernant les politiques publiques.⁶

Le questionnaire en ligne de son côté visait à recueillir des données pour dresser un état des lieux de la perception de l'évaluation et des indicateurs par les responsables de service commun de la documentation et par les bibliothécaires en charge des missions d'évaluation. Le public cible étant restreint (l'ESGBU dénombre 71 SCD en 2020), nous avons obtenu 27 réponses complètes et 78 incomplètes (arrêt en cours sans sauvegarde et abandons). Seules les réponses complètes ont été prises en compte dans l'analyse. Les questions étaient essentiellement fermées, mais des espaces de texte libre les accompagnaient pour recueillir des commentaires complémentaires.⁷

⁵ ADBU | Journée d'étude - Enquêtes « faites maison ». Dans : <https://adbu.fr> [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 21 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://adbu.fr/jeenquetes2021>.

⁶ La liste des personnes interrogées ainsi que les modalités et la durée de l'entretien est disponible en annexe.

⁷ Le modèle du questionnaire et les données extraites sont disponibles en annexe.

L'intérêt de croiser ces deux méthodes de recueil est apparu après avoir effectué les deux tiers des entretiens pour avoir une vision panoramique et quantifiable des partenaires possibles.

La présentation des résultats de cette réflexion s'articule en trois points. Dans un premier temps, il s'agit de présenter les caractéristiques de l'évaluation des universités : quels en sont les enjeux et les pratiques ? Puis, nous porterons notre regard sur les modalités de la construction d'indicateurs communs entre le SCD et d'autres services de l'université : comment ? Avec qui ? Sur quels sujets ? Enfin, dans un troisième et dernier temps, nous proposerons sur des thèmes identifiés des pistes de partenariats et d'indicateurs.

L'ÉVALUATION DES UNIVERSITÉS ENTRE TRANSPARENCE DÉMOCRATIQUE, CONCURRENCE ET CONTRAINTES

L'évaluation des politiques publiques est un enjeu démocratique visant à rendre compte aux citoyens de l'usage des deniers publics. Ce mouvement a été renforcé par l'émergence d'une logique de performance de la dépense publique portée par la mise en œuvre des lois organiques relatives aux lois de finances (LOLF) à partir de 2001. « Ce changement de paradigme s'inscrit dans le sillage des réflexions autour de la nouvelle gestion publique (*New Public Management*) des années 1970, qui posent la question du coût des services publics et de la mesure de leur efficacité. La rénovation du cadre organique des lois de finances s'impose. Il s'agit de transformer l'esprit des lois de finances pour passer d'une logique de moyens à une logique de résultats. Dotés d'une plus grande autonomie, les gestionnaires viseraient la réalisation d'objectifs dont **les résultats seraient mesurables et évaluable**s par un Parlement au pouvoir de contrôle élargi. »⁸. Ces transformations marquent l'essor des indicateurs au sein de l'État et ses opérateurs.

Du point de vue des universités, ces évolutions vont entraîner le développement de l'usage des métriques et mettre en avant les rapports concurrentiels au sein d'un environnement universitaire marqué par un processus de mondialisation.

Dans cette première partie, nous montrerons la progression de l'évaluation dans le fonctionnement des universités et de quelle manière les bibliothèques universitaires peuvent y prendre part. Tout d'abord, nous présenterons les grandes tendances traversant le paysage universitaire international et français. Puis, nous introduirons les modalités de l'évaluation des universités en France. L'objectif est d'établir la place prise par les indicateurs dans le pilotage des établissements.

UN ENVIRONNEMENT UNIVERSITAIRE MARQUÉ PAR DES DYNAMIQUES INTERNATIONALES

Depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale, l'investissement des États pour la recherche et la formation universitaire est devenu central ; l'université apparaît comme un instrument de *soft power*.

Ces transformations ont conduit à la création d'une économie mondialisée de la connaissance. Les classements internationaux y apparaissent comme les indicateurs de la qualité des établissements universitaires. Ils sont parmi les vecteurs des évolutions actuelles du paysage universitaire français marqué par l'introduction d'une logique de performance et la recherche de l'excellence.

⁸ WOERTH, M. Éric. *relative à la mise en œuvre de la loi organique relative aux lois de finances*. [s. d.], p. 184.

L'émergence de dynamiques concurrentielles internationales

Christophe Strassel, chercheur et conseiller maître à la Cour des comptes, établit un panorama des enjeux géopolitiques de la mondialisation universitaire⁹. Il dresse un portrait de l'enseignement supérieur caractérisé par une massification des effectifs et une importance croissante prise par les classements internationaux encourageant l'harmonisation des pratiques à l'instar de l'espace européen d'enseignement supérieur (EEES).

L'importance des classements internationaux

La mondialisation universitaire est un phénomène double : un accroissement des effectifs d'étudiants et de chercheurs, ainsi qu'une augmentation de la circulation à un niveau mondialisé de ceux-ci.

La massification des effectifs est le résultat de politiques publiques initiées dès le début du XX^e siècle aux États-Unis et amplifiées à l'issue de la Seconde Guerre mondiale. L'idée est alors de promouvoir l'éducation comme un des vecteurs d'ascension sociale permettant l'émergence d'une classe moyenne éduquée. Selon Christophe Strassel, c'est cette dynamique qui a soutenu la croissance économique étatsunienne des années 1950 et 1960¹⁰. Ce mouvement s'est ensuite développé au sein de la sphère d'influence étatsunienne en Europe, mais aussi au Japon et en Corée du Sud et aujourd'hui à l'ensemble des pays en développement¹¹.

Une vision globalisée de l'enseignement supérieur et de la recherche induit des logiques concurrentielles entre les universités pour attirer les meilleurs chercheurs et étudiants. L'irruption des classements va doter ce mouvement d'outils particulièrement puissants du point de vue de la communication. En 2003, la publication de la première édition du classement de l'université Jiao Tong de Shanghai (*Academic Ranking of World Universities*) engendre une prise de conscience de la place prise par les universités dans la compétition internationale. Ce classement dit de Shanghai va devenir le thermomètre collectif des politiques publiques nationales de l'enseignement supérieur et un remarquable objet de focalisation pour la stratégie des universités. Porté au pinacle comme voué aux gémonies, les classements internationaux sont devenus d'incontournables outils de la mondialisation universitaire.

Bien que de nombreuses études ont été consacrées à la validité et à la fiabilité de ces classements, l'écho médiatique et politique de ce classement va essaimer et conduire à l'émergence de nombreux autres faisant pour la plupart l'objet de critiques communes que Marc Romainville rappelle :

⁹STRASSEL, Christophe. Les enjeux géopolitiques de la mondialisation universitaire. *Herodote*. Juin 2018, Vol. 168, n° 1, p. 9-38.

¹⁰ STRASSEL, Christophe. Les enjeux géopolitiques de la mondialisation universitaire. *Herodote*. Juin 2018, Vol. 168, n° 1, p. 9-38.

¹¹ « Aujourd'hui, près de 200 millions de personnes sont inscrites dans les systèmes d'enseignement supérieur, un doublement des effectifs en un peu plus de dix ans. En Chine, le nombre d'étudiants a quadruplé entre 2000 et 2012, en Inde, ce nombre a triplé. Cette massification s'opère principalement au Sud : en 2000, il y avait un quart d'étudiants en moins dans les BRIC (Brésil, Russie, Inde et Chine) que dans les pays avancés ; aujourd'hui, ils sont trois quarts de plus. Sous l'effet du développement économique et d'un système d'enseignement secondaire désormais obligatoire dans la plupart des pays (« K-12 education »), les effectifs du supérieur devraient continuer à croître rapidement pour atteindre près de 400 millions d'étudiants dans le monde d'ici 2030. » FRANCE STRATÉGIE. *L'Enseignement supérieur français par-delà les frontières. L'urgence d'une stratégie*. [S. l.] : [s. n.], septembre 2016.

- grande difficulté de répliation [...];
- trop grande sensibilité de l'instrument à certaines données [...] (e.g. l'obtention d'un Nobel peut faire gagner 100 rangs);
- hétérogénéité des indicateurs qui ne devrait pas autoriser la constitution [...] d'une note globale [...]; accent exagérément placé sur le classement [...];
- absence de prise en compte du type et de la taille des établissements; recours trop massif à l'avis subjectif de pairs [...];
- surclassement des établissements anglophones ou enseignant en anglais [...];
- quasi absence d'influence de la production scientifique en arts, lettres et sciences humaines [...];
- évaluation complètement décontextualisée¹².

L'évaluation mène à une représentation d'une situation selon des critères préalablement définis. Elle n'est donc pas neutre dans la mesure où ce sont les acteurs qui définissent lesdits critères. Le cœur de l'évaluation repose, comme définit par Jean-Marie De Ketele, sur trois éléments : recueillir un ensemble d'informations suffisamment pertinentes, valides et fiables ; examiner le degré d'adéquation entre cet ensemble d'informations et un ensemble de critères adéquats aux objectifs fixés au départ ou ajustés en cours de route ; la prise de décision comme finalité¹³.

Le problème majeur posé par les classements internationaux est donc celui de leurs objectifs. Les nombreuses analyses à leur sujet conduisent à les présenter comme des outils de mesure du capital réputationnel des universités¹⁴ et non de leur performance. Cette image renvoie à l'idée de prestige (publication dans les meilleures revues, obtention de prix et distinctions) qui n'est pas nouvelle dans le fonctionnement des universités. De fait, ces critères favorisent les universités anciennes, installées, centrées sur des activités de recherche en adéquation avec l'attribution de distinctions. Les plus jeunes universités, ou celles dont l'activité est principalement tournée vers la formation des premiers cycles ou vers les sciences humaines et sociales, sont donc marginalisées.

Ces critiques ont engendré la multiplication des classements. Ainsi, outre le classement de Shanghai, on peut noter l'écho du *Times Higher Education World University Rankings* (THE) ou du *QS World University Rankings* et du *CWTS Leiden Ranking*. Tous ont leurs spécificités méthodologiques, notamment concernant la pondération des mesures pour obtenir le score final. Néanmoins, il convient d'appréhender ces classements pour ce qu'ils sont : des outils de mesure de la réputation de l'université et de son prestige. Aujourd'hui, ils revêtent principalement un objectif communicationnel : en 2021, l'Université Paris-Saclay a mis en avant ses places dans les classements thématiques de Shanghai, particulièrement sa

¹² ROMAINVILLE, Marc, GOASDOUÉ, Rémi et VANTOUROUT, Marc. *Évaluation et enseignement supérieur: Issu du 23e colloque international sur le thème évaluation et enseignement supérieur, qui s'est tenu à l'Université Paris Descartes en janvier 2011*. Bruxelles : De Boeck, 2013. ISBN 978-2-8041-7543-6. 378. p. 311-312.

¹³ Cité dans ROMAINVILLE, Marc, GOASDOUÉ, Rémi et VANTOUROUT, Marc. *Évaluation et enseignement supérieur: Issu du 23e colloque international sur le thème évaluation et enseignement supérieur, qui s'est tenu à l'Université Paris Descartes en janvier 2011*. Bruxelles : De Boeck, 2013. ISBN 978-2-8041-7543-6. 378. p.262

¹⁴ « Ces classements sont à l'origine d'un capital réputationnel, largement relayé par les médias et qui finit par s'imposer à l'ensemble des acteurs. », STRASSEL, Christophe. Les enjeux géopolitiques de la mondialisation universitaire. *Herodote*. Juin 2018, Vol. 168, n° 1, p. 9-38.

première place mondiale en mathématiques¹⁵. Ils ont également un rôle déterminant dans la concurrence universitaire mondiale : par leur viralité médiatique, ils concourent à l'établissement d'une hiérarchie entre les pays sur le plan universitaire renforçant l'université comme outil du *soft power*.

Globalement, les classements les plus populaires mettent en avant le modèle anglo-saxon d'établissement universitaire caractérisé notamment par une large autonomie des universités pour le recrutement des chercheurs et des étudiants, leurs financements et leur gouvernance. Toutes les universités sont encouragées à imiter les mieux classées et les classements mesurent le degré de conformité des acteurs au modèle : « même lorsqu'il est coûteux pour un individu de s'y conformer, les normes sociales peuvent néanmoins perdurer si le fait d'y contrevenir entraîne une perte de réputation. »¹⁶. En dépit des nombreuses réserves méthodologiques émises, il convient de remarquer qu'ils ont exercé une influence sur les politiques publiques et le pilotage des établissements : « Souvent relayés, voire établis par les grands médias nationaux ou internationaux, plusieurs de ces classements rencontrent un écho important. Leur influence auprès des acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche est croissante tout comme leur impact sur l'orientation des politiques publiques partout dans le monde¹⁷ ».

Paradoxalement, les universités sont incitées à s'uniformiser en adoptant les grandes lignes de l'organisation universitaire anglo-saxonne, tout en devant se distinguer les unes des autres en créant leur identité propre. Cette logique va de pair avec l'autonomie des acteurs qui deviennent maître de leurs orientations, de leurs objectifs et donc de leurs partenariats¹⁸. L'uniformisation se concentre sur les modalités d'évaluation des établissements, leur organisation et leur gouvernance. La spécialisation intervient sur le champ des valeurs, de l'offre de formation et de recherche, et du financement. À ce titre, l'exemple européen est significatif avec l'émergence d'un espace européen de l'enseignement supérieur.

La construction de l'espace européen de l'enseignement supérieur

Les établissements universitaires mis en concurrence sont évalués par des institutions extérieures : les classements internationaux. Ceux-ci sont d'importants vecteurs de transformations mais aussi d'uniformisation du paysage universitaire en plébiscitant le modèle anglo-saxon.

Les États européens n'ont pas manqué de se positionner en apportant une réponse institutionnelle par la création d'un espace européen de l'enseignement supérieur (EEES) pour donner corps au processus de Bologne. Il se caractérise par

¹⁵ Classement thématique de Shanghai 2021 : l'Université Paris-Saclay conforte sa position d'université de recherche intensive de rang international. Dans : *Université Paris-Saclay* [en ligne]. 31 mai 2021. [Consulté le 4 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.universite-paris-saclay.fr/actualites/classement-thematique-de-shanghai-2021-luniversite-paris-saclay-conforte-sa-position-duniversite-de-recherche-intensive-de-rang-international>.

¹⁶ FITOUSSI, Jean-Paul et SARACENO, Francesco. Normes sociales et politiques européennes : *Revue de l'OFCE* [en ligne]. Novembre 2007, Vol. n° 102, n° 3, p. 283-314. DOI 10.3917/reof.102.0283.

¹⁷ *La prise en compte des classements internationaux dans les politiques de sites*. [S. l.] : Inspection générale des finances, Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche, mai 2017.

¹⁸ ALLIES, Christian et TROQUET, Michel. Universalité ou spécialisation ? *Politiques et gestion de l'enseignement supérieur*. 2004, Vol. 16, n° 1, p. 57-72.

l'importance des processus d'harmonisation et d'équivalence, ainsi que par la place donnée à l'évaluation à travers l'assurance-qualité.

Les États membres du Conseil de l'Europe se sont engagés dans un processus d'harmonisation en matière d'enseignement supérieur. Celui-ci a débuté par la recherche d'une concorde entre les différentes modalités de diplomations mises en œuvre au sein des États signataires. Ainsi, en avril 1997, la [convention sur la reconnaissance des qualifications relatives à l'enseignement supérieur dans la région européenne](#) initie la reconnaissance mutuelle des diplômes afin de favoriser la mobilité des étudiants. Le tournant principal a eu lieu en 1999 par la signature d'une déclaration commune à Bologne, ville qui donne son nom au processus européen d'harmonisation de l'enseignement supérieur.

Dès lors, les avancées vont se poursuivre mettant en œuvre plusieurs actions :

- Systématisation des suppléments aux diplômes¹⁹ ;
- Mise en place d'un système commun d'accumulation de crédits transférables (ECTS) ;
- Organisation des cursus en deux cycles (avant et après la licence) ;
- Facilitation de la mobilité des étudiants ;
- Coopération et harmonisation en matière d'assurance qualité.

Les réalisations sont donc tangibles et entraînent des conséquences concrètes sur le quotidien des universités en uniformisant des offres de formation autour de trois niveaux de diplômes, appelés licence-master-doctorat (LMD) en France dont l'obtention est basée sur l'accumulation de crédits ECTS. Pour garantir l'effectivité du processus, le processus de Bologne met en place un dispositif d'assurance qualité confiée à l'Association européenne pour l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur (ENQA : *European Association for Quality Assurance in Higher Education*).

Marie-Françoise Fave-Bonnet et Bruno Curvale notent que dorénavant « la plupart des évaluations institutionnelles avancent comme objectif une amélioration de la qualité »²⁰. L'assurance qualité, est la garantie de l'adéquation entre le besoin et le service. Le concept renvoie à la qualité telle que définie par la norme ISO 9000²¹ : « [la qualité est] l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un produit, d'un système ou d'un processus à satisfaire les exigences des clients ou des autres parties intéressées » traduisant l'idée du *fitness for purpose*.

La tâche de l'ENQA est donc complexe puisqu'il s'agit d'adopter des modalités d'évaluation communes aux 54 États participant au processus de Bologne. Pour cela, elle a publié un document intitulé *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)* traduit en français par le réseau francophone des agences qualité pour l'enseignement supérieur (FrAQ-sup) sous le titre *Références et lignes directrices pour l'assurance qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur (ESG)*.

¹⁹ Pour plus d'informations à ce sujet, voir le site *Europass* (dispositif de l'Union européenne) : *Supplément au diplôme / Europass* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 27 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://europa.eu/europass/fr/diploma-supplement..>

²⁰ ROMAINVILLE, Marc, GOASDOUÉ, Rémi et VANTOUROUT, Marc. *Évaluation et enseignement supérieur: Issu du 23e colloque international sur le thème évaluation et enseignement supérieur, qui s'est tenu à l'Université Paris Descartes en janvier 2011*. Bruxelles : De Boeck, 2013. ISBN 978-2-8041-7543-6. 378. p. 263.

²¹ ASSOCIATION FRANÇAISE DE NORMALISATION. *Norme française: norme NF EN ISO 9000*. La Plaine Saint-Denis, France : AFNOR, cop 2015.

L'ENQA donne deux orientations à l'assurance qualité :

*Les deux objectifs conjoints du devoir de rendre compte et d'amélioration sont au cœur de toutes les activités d'assurance qualité. Ensemble, ils génèrent une confiance dans la performance de l'institution d'enseignement supérieur. Un système d'assurance qualité bien mis en œuvre fournit des informations permettant de garantir à l'institution d'enseignement supérieur et au public la qualité de ses activités (devoir de rendre compte), et fournit des conseils et recommandations pour mieux faire (amélioration). L'assurance qualité et l'amélioration de la qualité sont donc étroitement liées. Elles peuvent favoriser le développement d'une culture de la qualité adoptée par tous : des étudiants et du personnel académique aux équipes de direction et de gouvernance de l'institution.*²²

Marie-Françoise Fave-Bonnet et Bruno Curvale notent « une constante dans tous les pays : une véritable évaluation des formations n'a pu se mettre en œuvre qu'avec une mobilisation de l'établissement. Comme les auteurs, l'ENQA souligne l'importance de deux sources d'évaluation : interne et externe, *i.e.* des processus d'auto-évaluation assortis d'évaluations externes régulières.

Du point de vue français, la mondialisation universitaire se caractérise par une concurrence internationale fondée sur la réputation des établissements dont les classements se font l'outil de mesure, et par une européanisation des critères d'évaluation : la qualité est définie par les États impliqués dans le Processus de Bologne et le contrôle délégué à des agences d'évaluation externes recensées par l'ENQA. En France, c'est le HCÉRES qui se charge de ces processus. Cette dynamique évaluative conduit à l'émergence d'indicateurs, d'instruments de contrôle qualité, de comparabilité et, d'une certaine mesure, d'uniformisation par leur mise en commun.

En somme, les systèmes universitaires nationaux sont traversés par une importante dynamique d'harmonisation et d'uniformisation de leurs pratiques et de leurs modalités d'organisation dans le cadre d'une concurrence mondialisée. Les classements internationaux sont un des outils de cette compétition en produisant un indicateur évaluatif agrégeant des données disparates visant à distinguer les meilleures universités du monde. La dimension simplificatrice du classement renvoie à leur visée communicationnelle. C'est dans ce contexte que l'EEES a émergé comme un outil d'harmonisation au niveau européen avec ces indicateurs de qualité. À présent, il convient d'apprécier les évolutions du système français dans ce contexte mouvant.

Mutations du système d'enseignement supérieur français

En France, le paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche se caractérise par une importante fragmentation que les regroupements universitaires tentent de rationaliser. L'autonomisation progressive des établissements soutient ces évolutions appuyées par une transformation des modalités de financements.

²² RÉSEAU FRANCOPHONE DES AGENCES QUALITÉ POUR L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR. *Références et lignes directrices pour l'assurance qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur (ESG)* [en ligne], mai 2015. Disponible à l'adresse : https://www.enqa.eu/wp-content/uploads/filebase/esg/ESG%20in%20French_by%20Re%CC%81seau%20FrAQ.pdf. page 11.

Un système français fragmenté

Christophe Charle et Jacques Verger dans leur *Histoire des universités*²³ identifient trois phases pour les établissements français : la naissance et l'expansion à partir du Moyen-Âge, puis la mainmise de l'État sur l'enseignement supérieur entre le XVIII^e siècle et la Seconde Guerre mondiale, et enfin un mouvement d'universalisation de l'université depuis 1945. Aujourd'hui, le système français, marqué par ces héritages, se caractérise par un triple dualisme :

- Dualisme de l'enseignement supérieur partagé entre des universités pour les formations disciplinaires et des écoles dispensant des formations très professionnalisantes
- Dualisme de la recherche partagée entre des universités accueillant des enseignants-chercheurs et des organismes spécialisés en recherche tels que le CNRS ou l'INSERM
- Dualisme géographique : l'Île-de-France concentre environ 26,85% des effectifs d'étudiants inscrits en 2019-2020, alors que la région représente 18,84% de la population française métropolitaine en 2019²⁴.

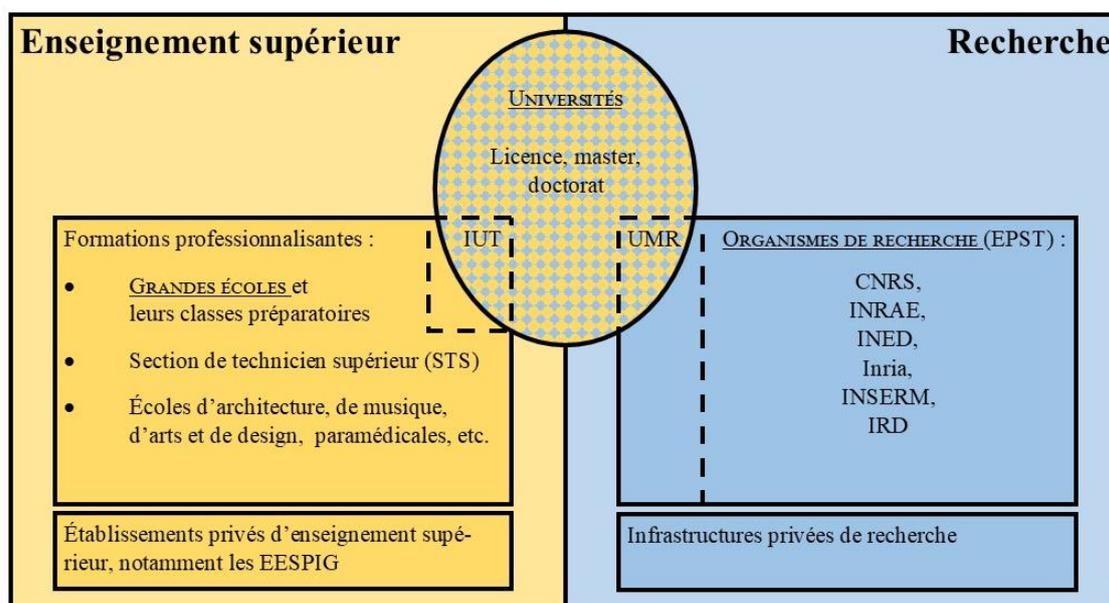


Figure 2 : Paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche français²⁵

²³ CHARLE, Christophe et VERGER, Jacques. *Histoire des universités: XIIIe-XXIe siècle*. Paris, France : Presses universitaires de France, 2012. ISBN 978-2-13-058813-9.

²⁴ *Estimation de la population au 1^{er} janvier 2022 | Insee* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 20 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1893198>.

²⁵ Schéma produit par l'auteur

Étudiants inscrits dans l'enseignement supérieur en 2019-2020

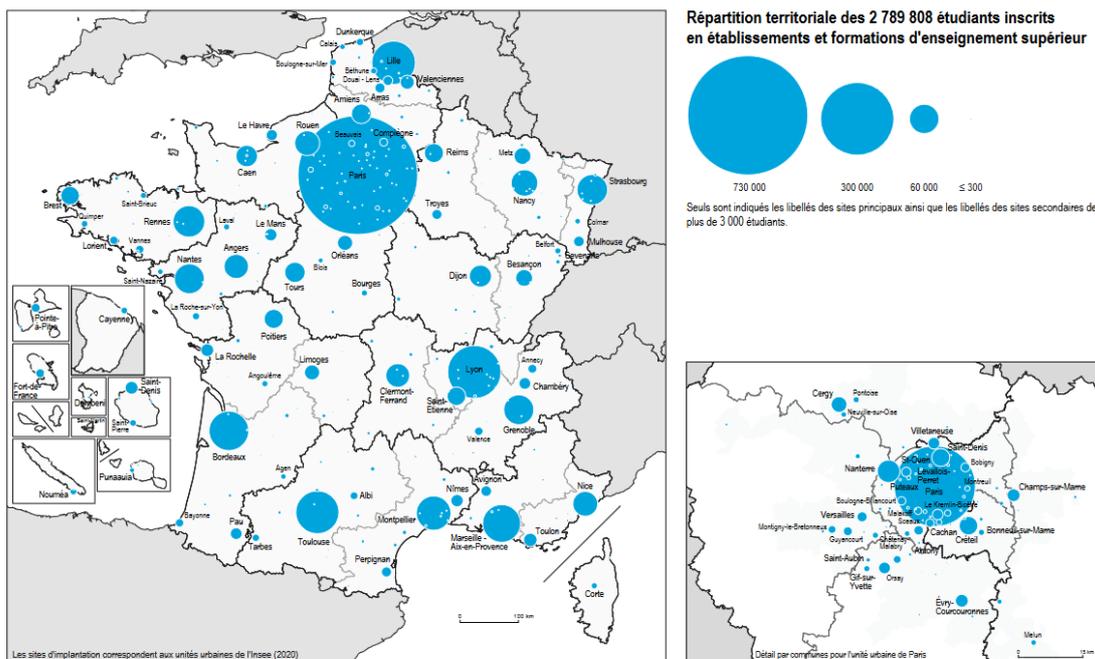


Figure 3 : Répartition géographique des étudiants inscrits dans l'enseignement supérieur en 2019-2020²⁶

En France, comme ailleurs, l'après-guerre est marqué par un fort investissement des États dans les systèmes éducatifs et d'enseignement supérieur pour soutenir les capacités d'innovation industrielle. Les universités connaissent une massification sans précédent de leurs effectifs étudiants tout en étant confrontées à la concurrence croissante des grandes écoles et établissements privés d'enseignement supérieur. De même, l'émergence de filières professionnalisantes comme les Sections de technicien supérieur (STS) et Instituts universitaires de technologie (IUT) contribuent à affaiblir la position des universités. Ainsi en 2013, 56,95% des étudiants sont inscrits à l'université (hors IUT).

²⁶ Atlas régional : les effectifs d'étudiants en 2019-2020. Dans : *enseignementsup-recherche.gouv.fr* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 27 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/fr/atlas-regional-les-effectifs-d-etudiants-en-2019-2020-51508>.

04 Les étudiants inscrits dans l'enseignement supérieur depuis 1960 (en milliers)

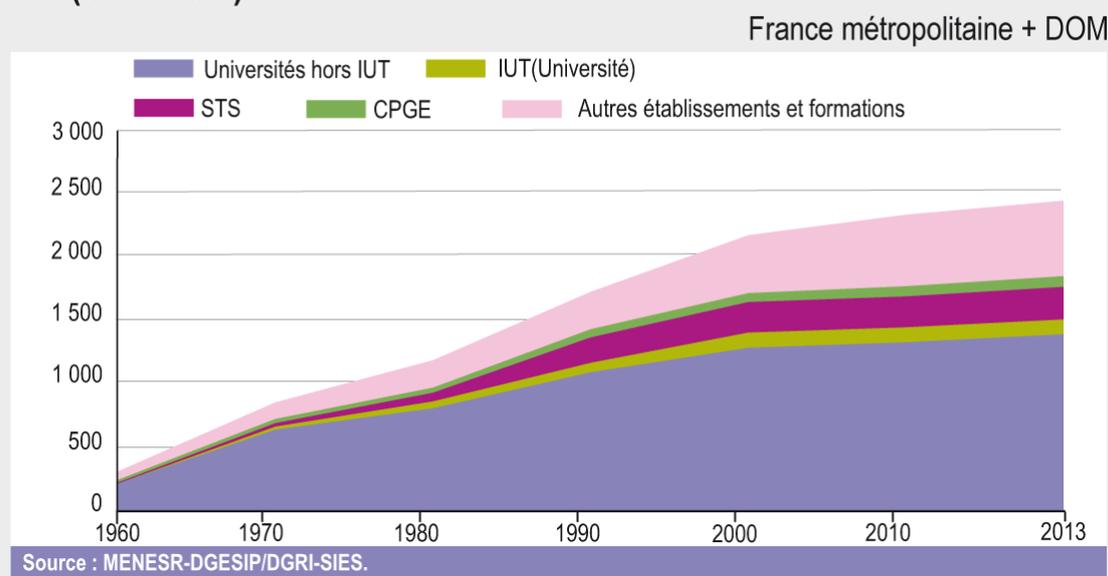


Figure 4 : Évolution et répartition des étudiants inscrits dans l'enseignement supérieur depuis 1960²⁷

L'enseignement supérieur français se caractérise donc par un nombre d'opérateurs important en concurrence. Dans cet ensemble, les universités accueillent la majorité des effectifs étudiants mais sont culturellement et fonctionnellement polarisées autour de leur fonction de recherche où elles se trouvent en « coopération » avec les organismes de recherche. Concernant l'enseignement, les dimensions professionnalisantes et économiques sont davantage l'apanage des grandes écoles, STS et autres établissements spécialisés. C'est dans ce contexte qu'il convient d'apprécier les évolutions de ce paysage morcelé. De fait, comme le note Corine Eyraud²⁸ : « cette séparation, en particulier entre Université et CNRS, serait l'une des causes de notre faiblesse dans le classement de Shanghai ».

Les regroupements universitaires et la recherche de l'excellence

Le paysage universitaire a été profondément recomposé depuis une quinzaine d'années par un rythme soutenu de réformes. Ainsi la Cour des comptes note un « rythme effréné d'une [réforme] tous les deux ans en moyenne »²⁹.

Un des éléments centraux de cette transformation de l'organisation des universités est leur autonomie pour laquelle la loi LRU de 2007 est fondatrice. Cependant, la Cour note que « faute de définition légale ou réglementaire, le principe d'autonomie des universités se comprend comme la compétence reconnue

²⁷ DAUPHIN, Laurence. Les évolutions de l'enseignement supérieur depuis 50 ans : croissance et diversification. *L'état de l'Enseignement supérieur et de la Recherche en France*. Juin 2015, n° 8, p. 26-27.

²⁸ EYRAUD, Corine. L'université française : mort sur ordonnance ? *Savoir/Agir*. Avril 2019, Vol. 47, n° 1, p. 119-131. Bibliographie_available: 0Cairndomain: www.cairn.infoCite Par_available: 0publisher: Éditions du Croquant.

²⁹ COUR DES COMPTES. *Les universités à l'horizon 2030 : plus de libertés, plus de responsabilités* [en ligne]. Paris, France : Cour des comptes, octobre 2021. Disponible à l'adresse : <https://www.ccomptes.fr/sites/default/files/2021-10/20211021-NS-Universites.pdf>, p. 11.

à chacune d'entre elles de fixer ses propres règles dans les domaines académiques, financiers, organisationnels et de ressources humaines ».

La publication du classement de Shanghaï en 2003, où seules l'université Pierre-et-Marie-Curie et l'université Paris-Sud sont dans les cent premières mondiales, respectivement à la 65^e et 72^e places³⁰ constitue un électrochoc pour les pouvoirs publics. Dès lors, la multiplication des établissements universitaires accompagnant l'accroissement des effectifs étudiants (division des universités parisiennes, création d'universités nouvelles et renforcement de l'implantation régionale d'universités moyennes) laisse place à des regroupements et à l'autonomisation.

Les gouvernements successifs entament donc une série de réformes, dont la LRU est le pivot. L'exposé des motifs de la loi révèle bien l'importance prise par l'enseignement supérieur dans la mondialisation : « Il en va de la place de la France dans la bataille mondiale de la connaissance. C'est aujourd'hui le pays tout entier qui doit oser l'université. [...] Leur gouvernance ainsi renforcée, les universités seront en mesure d'exercer des compétences nouvelles leur permettant d'affronter dans les meilleures conditions la concurrence internationale. »³¹. Cette loi est le socle des réformes qui s'ensuivront ; elle fixe les grandes orientations des mutations de l'enseignement supérieur français : renforcement de la gouvernance et de sa capacité à définir une stratégie (présidentialisation des universités), accès aux compétences élargies (gestion des ressources humaines), processus de dévolution du patrimoine immobilier³² et renforcement du sentiment d'appartenance des personnels et étudiants à l'université (capital réputationnel porté par des réseaux d'étudiants et anciens étudiants).

Dès la LRU, pour constituer des champions mondiaux, l'idée est d'encourager les établissements à travailler ensemble voire à fusionner pour atteindre une taille critique permettant d'apparaître dans les classements. Ainsi un des objectifs de la loi fixée par la lettre de mission du Président de la République, Nicolas Sarkozy, adressée à la ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche, Valérie Pécresse, est bien de veiller à « l'amélioration du rang de nos établissements d'enseignement supérieur dans les classements internationaux, avec l'objectif de classer au moins deux établissements français parmi les 20 premiers et 10 parmi les 100 »³³.

Pour atteindre ce but, les modalités de rapprochements des établissements sont multiples : tout d'abord les pôles de recherche et d'enseignement supérieur (PRES), puis les communautés d'universités et d'établissements (ComUE), préparant le mouvement des fusions d'universités, et enfin la création d'établissements publics expérimentaux (EPE). Les regroupements universitaires revêtent des modalités différentes, complexes et parfois cumulatives.

³⁰ *ShanghaiRanking's Academic Ranking of World Universities* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 27 février 2022]. Disponible à l'adresse : <http://www.shanghairanking.com/rankings/arwu/2003>.

³¹ *Loi n° 2007-1199 du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités - Dossiers législatifs - Légifrance* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 27 février 2022]. Disponible à l'adresse : https://www.legifrance.gouv.fr/dossierlegislatif/JORFDOLE000017758191/?detailType=EXPOSE_MOTIFS.

³² D'après la Cour des comptes, les universités représentent 18 millions de mètres carrés, soit un des principaux affectataires du domaine public de l'État

³³ Lettre de mission de M. Nicolas Sarkozy, Président de la République, adressée à Mme Valérie Pécresse, ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche, sur les priorités en matière d'enseignement supérieur et de recherche, le 5 juillet 2007. Dans : *Vie publique.fr* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 27 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.vie-publique.fr/discours/167462-nicolas-sarkozy-05072007-priorites-enseignement-superieur-et-recherche>.

L'ordonnance du 12 décembre 2018 permet, à titre expérimental pour une durée maximale de dix ans, à un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel de regrouper ou fusionner des établissements d'enseignement supérieur et de recherche publics et privés. Ce nouveau dispositif cherche à dépasser les difficultés liées aux processus de fusion comme la participation des grandes écoles, des EPST ou des partenaires privés.

Les établissements expérimentaux sont une innovation juridique majeure pour l'avenir des établissements de recherche et d'enseignement supérieur car ce statut permet la création d'une nouvelle entité dotée d'une personnalité juridique rassemblant en son sein des établissements-composantes qui peuvent, eux-mêmes, conserver leur personnalité juridique. Ainsi, il ne s'agit pas d'une fusion car chaque établissement continue d'exister juridiquement. Mais cela dépasse les cadres de coopération précédents tels que les ComUE le permettent, même dans leur nouvelle mouture expérimentale proposée par le même décret. En effet, comme le souligne Sébastien Bernard³⁴, la volonté des établissements semble être de choisir le statut le plus intégratif :

Les deux types nouveaux d'établissements partent de logiques opposées : la COMUE est un groupement d'établissements qui abrite des services et, à titre relativement exceptionnel, des structures pédagogiques dénuées de la personnalité morale (INSPE, collège doctoral). A l'inverse, l'EPE est plutôt conçu comme un établissement abritant normalement les composantes pédagogiques et scientifiques dénuées de la personnalité morale et issues d'une (voire plusieurs) université(s) dissoute(s) à l'occasion de la création de l'EPE mais qui peut en outre abriter des établissements conservant la personnalité morale.

Au-delà des statuts et des modalités de rapprochement choisies, les échecs sont nombreux comme le récent achoppement du projet d'établissement public expérimental Lyon-Saint-Étienne le montre³⁵. Un rapport de l'inspection générale de l'administration de l'Éducation nationale et de la Recherche (IGAENR) de mars 2019 insiste sur la nécessité « d'un projet collectif, incarné par des leaderships forts et accompagné de garanties »³⁶.

Le paysage universitaire français est donc en pleine reconfiguration, ce qui contribue au manque de lisibilité que met en exergue la Cour des comptes : « que peuvent comprendre les citoyens et les étudiants à ces trains contrariés de réformes et à ces regroupements à géométrie variable ? Un étudiant peut avoir commencé ses études en 2013 et les achever en 2021 par l'obtention d'un doctorat dans une université qui aura changé de statut, de positionnement de ses champs disciplinaires, de nom, voire aura disparu. »³⁷. Le contexte organisationnel des universités est donc

³⁴ BERNARD, Sébastien. *Les établissements publics expérimentaux : une révolution silencieuse pour l'enseignement supérieur et la recherche ?* 2020.

³⁵ Arrêt du projet d'IDEX Lyon-Saint-Etienne. Dans : *enseignementsup-recherche.gouv.fr* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 27 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/fr/arret-du-projet-d-idex-lyon-saint-etienne-46971>.

³⁶ BÉZAGU, Philippe, BORDRY, Guillaume et ROSSIGNOL, Jean-Luc. *Premier bilan des fusions d'universités réalisées entre 2009 et 2017* [en ligne]. Paris : Inspection général de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche, mars 2019. Disponible à l'adresse : https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/imported_files/documents/Rapport_2018_121_Premier_bilan_fusions_universites_2009_2017_1214001.pdf.

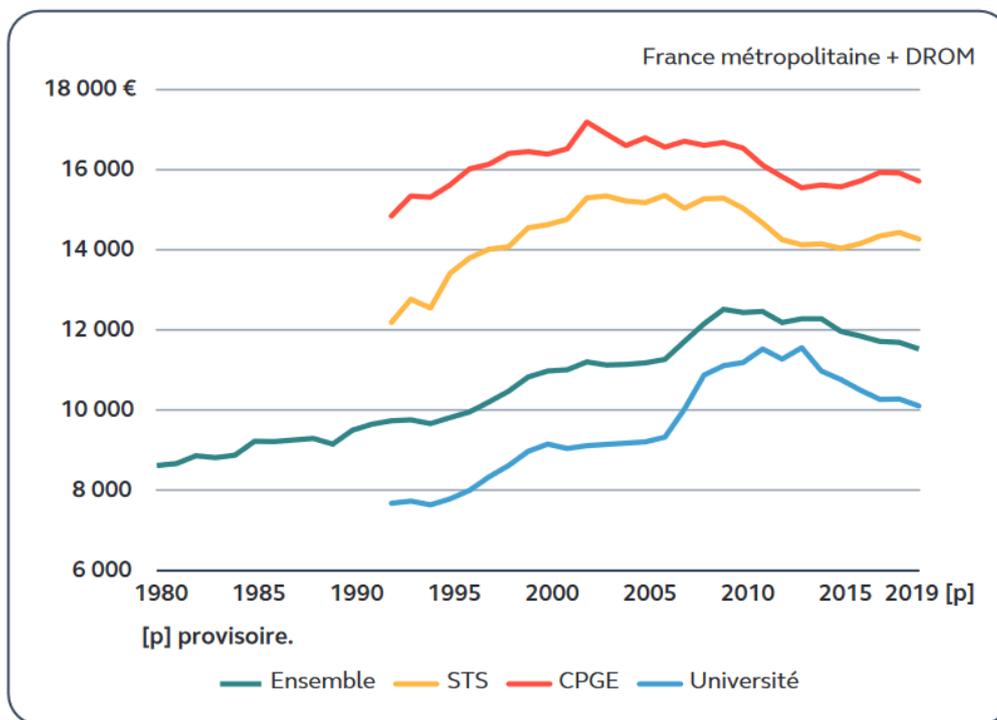
³⁷ COUR DES COMPTES. *Les universités à l'horizon 2030 : plus de libertés, plus de responsabilités* [en ligne]. Paris, France : Cour des comptes, octobre 2021. Disponible à l'adresse : <https://www.ccomptes.fr/sites/default/files/2021-10/20211021-NS-Universites.pdf>. p.12

particulièrement mouvant, alors que celles-ci doivent continuer de faire face à la massification des effectifs.

Outre les modifications statutaires et réglementaires relatives aux universités, leur organisation interne a également été transformée. Si la distinction entre services centraux et communs demeure, il convient de noter que les établissements révisent leurs organigrammes. Ils créent des pôles transversaux dans lesquels des unités organisationnelles sont fonctionnellement rapprochées en raison de travaux communs sur une thématique.

En parallèle des évolutions organisationnelles, il faut noter la modification substantielle des modalités de financements des universités. La Cour des comptes relève que les établissements font face à un réel défi financier constatant le « verrou des moyens financiers, tant des financements publics que des ressources propres des universités »³⁸. Globalement, il apparaît que les publics desservis par les universités continuent de croître sans que les budgets universitaires ne suivent d'où d'importantes conséquences sur l'évolution de la dépense par étudiant qui décroît régulièrement depuis 2010 pour se porter à 11 530 € à l'université en 2019.

Graphique n°2 : l'évolution de la dépense par étudiant



Source : MENJS-MESRI-DEPP, Compte de l'éducation

Figure 5 : Évolution de la dépense par étudiant³⁹

³⁸ COUR DES COMPTES. *Les universités à l'horizon 2030 : plus de libertés, plus de responsabilités* [en ligne]. Paris, France : Cour des comptes, octobre 2021. Disponible à l'adresse : <https://www.ccomptes.fr/sites/default/files/2021-10/20211021-NS-Universites.pdf>. p.18

³⁹ COUR DES COMPTES. *Les universités à l'horizon 2030 : plus de libertés, plus de responsabilités* [en ligne]. Paris, France : Cour des comptes, octobre 2021. Disponible à l'adresse : <https://www.ccomptes.fr/sites/default/files/2021-10/20211021-NS-Universites.pdf>. p. 19

Le système français s'appuie sur deux sources principales de financements publics pour les établissements :

- La subvention pour charge de service public dont les modalités ont fortement évolué avec la mise en œuvre du dispositif SYMPA⁴⁰ entre 2009 et 2017⁴¹
- Les appels à projets dans le cadre des démarches d'excellence notamment dans le cadre des programmes d'investissement d'avenir (PIA)

Bernard Hugonnier⁴² dresse un constat mitigé de ces évolutions pointant une dotation aux universités insuffisante mettant en œuvre des critères opaques ayant tendance à favoriser les universités les plus performantes et finalement, de creuser les inégalités. Cette survalorisation des meilleurs établissements est renforcée par les processus d'appels à projets, comme le montre le cahier des charges des IDEX : « les candidats sont invités à faire [...] la « démonstration d'un positionnement du niveau européen et international dans un ensemble significatif de disciplines et à expliciter la stratégie visant à le renforcer »⁴³.

La situation actuelle de l'enseignement supérieur reste mouvante et en pleine reconfiguration. Les critiques soulignent plusieurs risques et questionnements en suspens :

- Si le gouvernement vise la création d'une dizaine d'établissements de rang mondial, quelle est la stratégie nationale pour les autres, notamment en région ? ;
- L'importance prise par les financements par appel à projets se substituant à un financement pérenne, accompagné par un foisonnement des opérateurs financeurs (Agence nationale de la recherche (ANR), Programmes d'investissement d'avenir (PIA), Plan Campus, programmes européens (Horizon Europe), etc.) ;
- La détérioration de la moyenne de dépense par étudiant plaçant la France (16 952 \$ PPA) au niveau de la moyenne de l'OCDE (16 327 \$ PPA) loin du trio de tête mené par les États-Unis (33 063 \$ PPA), le Royaume-Uni (28 144 \$ PPA) et la Suède (25 584 \$ PPA) et même 10^e au sein de l'Union européenne⁴⁴.

À ce titre la Cour des comptes engage le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation à poursuivre l'autonomisation des établissements tout en améliorant la lisibilité de leurs missions et de pourvoir à des modalités de financements à même de toutes les mener. La Cour propose une vision panoramique des missions de l'université à l'horizon 2030 :

⁴⁰ Système de répartition des Moyens à la Performance et à l'Activité. Remplaçant en 2009 l'ancien système de

San Remo (Système Analytique de Répartition des Moyens), l'objectif du SYMPA est d'évaluer, sur des critères d'activité (nombre d'étudiants et nombre d'enseignants-chercheurs) et de performance (taux de réussite en licence, taux d'insertion, ouverture des bibliothèques...), les besoins réels des universités, de leur attribuer des financements en conséquence et de récompenser les établissements les plus performants sur ces critères.

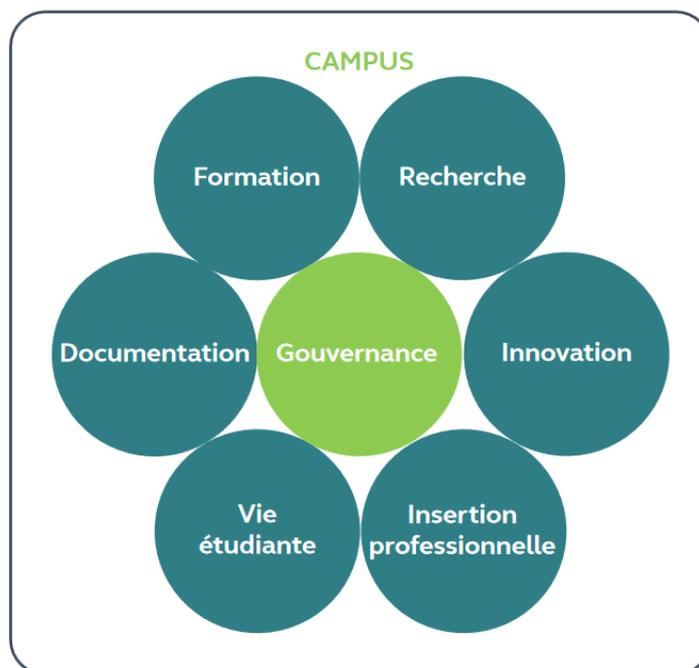
⁴¹ Un rapport sénatorial de 2019 a souligné l'échec de ce système, voir ADNOT, Philippe. *Le financement à la performance : Une condition de l'attractivité des universités françaises* [en ligne]. Rapport d'information. Paris, France : Sénat, 19 novembre 2019. Disponible à l'adresse : <https://www.senat.fr/notice-rapport/2019/r19-130-notice.html>.

⁴² DE KETELE, Jean-Marie, HUGONNIER, Bernard, PARMENTIER, Philippe, et al. *Quelle excellence pour l'enseignement supérieur ?* Louvain-La-Neuve : De Boeck supérieur, 2016. ISBN 978-2-8073-0237-2. 378.

⁴³ STRASSEL, Christophe. Les enjeux géopolitiques de la mondialisation universitaire. *Herodote*. Juin 2018, Vol. 168, n° 1, p. 9-38.

⁴⁴ Ressources en éducation - Dépenses d'éducation - OCDE Data. Dans : *theOECD* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 27 février 2022]. Disponible à l'adresse : <http://data.oecd.org/fr/eduresource/dépenses-d-education.htm>.

Graphique n°3 : quelles missions pour l'université en 2030 ?



Source : Cour des comptes

Figure 6 : Missions pour l'université en 2030⁴⁵

Par ailleurs, Bernard Hugonnier souligne, tout comme la Cour des comptes, la nécessité d'accroître la formation des dirigeants des universités à la gestion publique qui a pris une place accrue dans leurs missions avec l'autonomie. L'autonomisation des universités engendre un besoin de nouvelles compétences pour en améliorer le pilotage. C'est ainsi que ce sont développées des outils d'évaluation fondés :

- Sur une dynamique de projet d'établissement d'amélioration des services appuyée sur les contrats pluriannuels avec la tutelle ;
- Sur un besoin de reconnaissance et de certification en lien avec l'assurance qualité au sein de l'EEES.

Dans ce nouvel horizon universitaire, les indicateurs de pilotage ont pris une place majeure pour se situer dans le paysage international et national et pour obtenir des financements publics sur projets. L'évaluation a donc pleinement sa place dans les universités ; il convient d'en voir les différentes formes.

MODALITÉS DE L'ÉVALUATION DES UNIVERSITÉS FRANÇAISES

Le développement d'une approche concurrentielle des universités perçues comme des instruments de *soft power* a conduit à l'émergence des classements internationaux. Ils accompagnent également l'appropriation de la nouvelle gestion publique mettant la performance au cœur de l'action publique. En parallèle, l'autonomisation des établissements accroît leur responsabilité en matière de

⁴⁵ COUR DES COMPTES. *Les universités à l'horizon 2030 : plus de libertés, plus de responsabilités* [en ligne]. Paris, France : Cour des comptes, octobre 2021. Disponible à l'adresse : <https://www.ccomptes.fr/sites/default/files/2021-10/20211021-NS-Universites.pdf>.

gestion. Ces éléments s'appuient sur la constitution d'indicateurs rendant compte de l'atteinte d'objectifs mesurables et évaluables.

En France, l'évaluation des établissements universitaires s'appuie sur une double échelle d'outils : nationale et locale au niveau de l'université. De leur côté, les bibliothèques universitaires semblent disposer de processus évaluatifs propres.

Évaluation et indicateurs nationaux

L'implantation de la performance comme mesure de la bonne utilisation des fonds publics trouve son origine dans la mise en place de la LOLF. Ainsi, depuis les années 2000, l'État structure son budget en missions, programmes et actions. Les universités participent principalement à la mission « Recherche et enseignement supérieur » (29 Md € en 2022), celle-ci comptant sept programmes dont les programmes 150 « Formations supérieures et recherche universitaires » (14,2 Md € en 2022) et 231 « Vie étudiante » (3,1 Md € en 2022)⁴⁶. En même temps, l'évaluation des politiques publiques et des établissements les mettant en œuvre est confiées à des entités publiques variées.

La loi organique relative aux lois de finances et les programmes 150 et 231

Les programmes 150 et 231 sont les principaux leviers de financements publics pour les opérateurs du MESRI telles que les universités et leurs bibliothèques.

Le programme 150 pour 2022 s'organise autour de six objectifs : répondre aux besoins de qualification supérieure par la formation tout au long de la vie, améliorer la réussite étudiante, produire des connaissances scientifiques au meilleur niveau international, améliorer le transfert et la valorisation des résultats de la recherche, renforcer l'ouverture européenne et internationale des établissements et améliorer l'efficacité des opérateurs. Ils se déclinent en neuf actions, dont l'action 05 consacrée aux bibliothèques et à la documentation. De son côté, le programme 231 s'organise autour de trois objectifs et quatre actions⁴⁷.

Chacun de ces programmes voit ses objectifs documentés par des indicateurs : seize pour le programme 150 et huit pour le programme 231, auxquels il convient d'ajouter de nombreux sous-indicateurs. Parmi ceux-ci, les bibliothèques universitaires sont impliquées dans l'indicateur 6.2 du programme 150 : « Accès aux services et ressources documentaires de l'ESR ».

Ces indicateurs sont les outils de suivi pour l'État de la mise en œuvre de ses politiques publiques relevant des universités et contribuant à la mission « Recherche et enseignement supérieur ». Ils sont publiés notamment sur [la plateforme des finances publiques, du budget de l'État et de la performance publique](#) et ont pour rôle d'éclairer le Parlement et le Gouvernement dans la prise de décision concernant ces missions. Ils peuvent également s'appuyer sur les analyses et recommandations d'entités publiques spécialisées dans l'évaluation des opérateurs de l'État.

⁴⁶ Les données budgétaires sont issues du site <https://budget.gouv.fr>, notamment *Les dépenses par mission / budget.gouv.fr* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 21 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.budget.gouv.fr/budget-etat/mission?mission=50440>.

⁴⁷ *Recherche et enseignement supérieur / budget.gouv.fr* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 27 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.budget.gouv.fr/documentation/documents-budgetaires/exercice-2022/projet-de-loi-de-finances/budget-general/recherche-et-enseignement-superieur>.

Entités publiques d'évaluation : des organisations multiples

En France, l'évaluation externe des universités s'appuie sur trois entités principales : les corps d'inspection de l'Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche (IGÉSR), la Cour des comptes et le Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (HCÉRES).

Ces trois processus répondent à un but : l'amélioration des services publics et de leur qualité définie comme l'adéquation entre les moyens, les objectifs et les résultats. Néanmoins, elles fonctionnent selon des logiques différentes :

- La Cour des comptes est une juridiction financière dont les principales missions sont le contrôle de la régularité des comptes publics et l'information des citoyens quant à l'emploi des deniers publics,
- Le HCÉRES est une autorité administrative indépendante (AAI), enregistrée dans l'EQAR (*The European Quality Assurance Register for Higher Education*) et chargée d'évaluer les unités de recherche et d'enseignement supérieur français dans le cadre, notamment, de l'EEES. Il met donc en œuvre les recommandations de l'ENQA,
- L'IGÉSR est une administration placée sous l'autorité directe et conjointe des ministres en charge de l'éducation, de l'enseignement supérieur, de la recherche, de la jeunesse et des sports.

La Cour des comptes : rendre compte de l'utilisation des deniers publics

La Cour des comptes est une juridiction financière de l'ordre administratif en France. Comme juridiction, elle est indépendante des pouvoirs exécutif et législatif dans le cadre de la séparation des pouvoirs (article 64 de la Constitution).

Ses principales missions consistent à juger la régularité des comptes publics de l'État et de ses établissements publics, à contrôler l'usage des fonds publics par les décideurs de l'État, du service public national, des organismes privés bénéficiant d'une aide de l'État ou européenne et l'usage des fonds recueillis par des associations faisant appel à la générosité publique et à informer le Parlement, le Gouvernement et l'opinion publique sur ses résultats. Au titre de l'article 47-2 de la Constitution, elle assiste les parlementaires dans le contrôle de l'action du Gouvernement.

Si les fonctions juridictionnelles de la Cour l'amènent à sanctionner les comptes publics et donc à examiner les finances de l'enseignement supérieur français, son rôle d'information du Parlement et des citoyens concernant les politiques publiques la conduit à mettre en œuvre des processus d'évaluation.

Michel Thomas, conseiller maître à la Cour, précise les grandes étapes d'une évaluation : définition et validation d'un sujet d'enquête appuyées sur une étude de faisabilité faisant émerger l'utilité, la méthode et les données de l'évaluation. S'ensuit une importante phase de recueil des données (données chiffrées, questionnaires, témoignages, rencontres d'experts, état de l'art sur le sujet), puis une phase d'analyse (contrôle de la cohérence des données puis exploitation). Enfin, un premier rapport est établi et soumis à la collégialité, puis transmission du relevé d'observations provisoires aux personnes concernées avant la prise d'une décision collégiale conduisant à la publication du rapport ou bien d'un référé (succinct résumé du rapport et ses recommandations). Après ces deux années de travail, la Cour va mettre en place un suivi pour évaluer la mise en œuvre de ses orientations.

Les missions de contrôle et d'évaluation de la Cour suscitent des interactions avec les établissements et opérateurs de l'enseignement supérieur dont témoignent de récentes publications en la matière⁴⁸.

Le travail de la Cour se donc caractérise donc par sa dimension juridictionnelle laissant une large place à la contradiction et à la collégialité de ses décisions, mais également par l'inscription dans un processus de transparence démocratique prenant racine dans l'article 15 de la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen de 1789 qui conduit à la publicité de ses évaluations. L'ensemble de ses missions en font un des acteurs essentiels de l'évaluation externe des politiques publiques.

Le Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur : entre évaluation par les pairs et assurance qualité

Le Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (HCÉRES) est une autorité administrative indépendante. Si cette notion est complexe, elle a eu tendance à se stabiliser comme le rappelle un rapport public du Conseil d'État publié en 2001⁴⁹.

En 2001, le Conseil d'État place la Commission nationale d'évaluation des établissements publics, à caractère scientifique, culturel ou professionnel (CNÉ) comme autorité administrative indépendante en charge de missions « d'évaluation pluridisciplinaires et d'expertise »⁵⁰. Le HCÉRES, héritier du CNÉ devenu entretemps l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (AERES), est l'agence française en charge de l'assurance qualité mise en œuvre dans

⁴⁸ Dont par exemple :

- La politique documentaire et les bibliothèques universitaires dans la société de l'information, référé du 23 juillet 2021
- La formation à la citoyenneté, rapport d'octobre 2021
- Le Centre national de la recherche scientifique (CNRS) et les sciences de l'écologie et de l'environnement, référé du 7 octobre 2021
- La mise en œuvre du programme d'investissement d'avenir, rapport d'octobre 2021
- Les universités à l'horizon 2030 : plus de libertés, plus de responsabilités, note d'octobre 2021
- Une école plus efficacement organisée au service des élèves, note de décembre 2021

Cette liste est non-exhaustive de publications de rapports de la Cour des comptes concernant des thématiques ou des établissements et opérateurs de l'enseignement supérieur et de la recherche. Les arrêts ont été exclus de cette liste.

⁴⁹ « 1. L'autorité : une autorité administrative a dans la plupart des cas un pouvoir de sanction qui matérialise ce caractère. Le Conseil d'État souligne néanmoins que plusieurs d'entre elles ne disposent pas de telles prérogatives, comme le HCÉRES. Cependant, il note que cela n'a pas empêché le législateur de les positionner comme des autorités, s'appuyant alors sur le concept anglo-saxon de *sunshine regulation* : « l'intervention publique obtient des résultats effectifs en se contentant de mettre en lumière des pratiques contraires à l'intérêt public. Les appréciations portées par l'institution peuvent ne pas nécessairement avoir une portée juridique, tout en ayant la même force mobilisatrice pour les membres du groupe social concerné. Peu importe de ce fait que les autorités administratives indépendantes n'édicent pas toutes et exclusivement des décisions exécutoires dès lors que leur pouvoir d'influence et de persuasion, voire « d'imprécation », aboutit au même résultat. « C'est la conjonction de leur organisation particulière et de leurs pouvoirs propres qui en fait de véritables autorités » » .

2. L'insertion dans l'ordre administratif : ces entités agissent au nom de l'État en engageant sa responsabilité devant les juges.

3. L'indépendance : le Conseil d'État note que cela ne signifie pas l'absence d'acteurs ministériels en leur sein mais dont l'importance est minorée par un principe de collégialité à même de garantir l'indépendance. Cette caractéristique est constitutive de la spécificité de ces entités qui, bien que relevant du pouvoir exécutif, ne s'inscrivent pas dans la hiérarchie ministérielle mais bien en-dehors ou à côté de celle-ci. »

Voir : FRANCE (dir.). *Rapport public 2001: jurisprudence et avis de 2000: les autorités administratives indépendantes / Conseil d'Etat*. Paris : Documentation française, 2001. ISBN 978-2-11-004788-5. KJV4580 .A23 2001. p. 250-386

⁵⁰ FRANCE (dir.). *Rapport public 2001: jurisprudence et avis de 2000: les autorités administratives indépendantes / Conseil d'Etat*. Paris : Documentation française, 2001. ISBN 978-2-11-004788-5. KJV4580 .A23 2001. p. 309

le cadre du Processus de Bologne et coordonné par l'ENQA. Le HCÉRES est, à ce titre, recensé dans l'EQAR.

Le Haut Conseil est donc une instance d'évaluation externe des opérateurs de l'enseignement supérieur et de la recherche français. Ses analyses reposent sur :

- Une évaluation par les pairs : ce sont principalement des chercheurs et enseignants-chercheurs qui participent au processus d'évaluation des entités ;
- Un cycle d'évaluation appuyé sur une autoévaluation ;
- La publicité des évaluations.

Le nombre d'établissements soumis à l'évaluation du HCÉRES est tel qu'il a été nécessaire de les répartir en cinq vagues (de A à E) qui permettent d'échelonner les évaluations dans le temps, tout en s'accordant avec les calendriers de contractualisation entre les établissements et leurs tutelles. Par ailleurs, cela engage une régularité du processus d'évaluation dont la périodicité doit laisser le temps aux entités évaluées de mettre en œuvre les recommandations formulées.

L'Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche (IGÉSR) : contrôler et conseiller

*L'inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche est placée sous l'autorité directe des ministres chargés de l'éducation, de l'enseignement supérieur, de la recherche, de la jeunesse et des sports. Elle assure auprès de ces ministres une mission permanente de contrôle, d'étude, d'information, de conseil et d'évaluation.*⁵¹

Le programme de travail de l'inspection⁵² laisse apparaître trois axes principaux :

- Le suivi des réformes : dans le prolongement de la mise en place d'une logique de performance de l'État, il s'agit pour l'administration de pouvoir suivre et analyser les résultats d'une réforme : quels objectifs et quels moyens pour quels résultats ? Dans ce cadre, les missions de l'IGÉSR donnent des outils de pilotage aux ministères pour être à même d'évaluer une politique publique, dans le cadre d'une démarche d'évaluation interne.
- La production d'études thématiques prospectives : il s'agit alors de dessiner les évolutions en cours et futures pour anticiper l'adaptation des politiques publiques.
- Les missions de contrôle : en tant qu'inspection, l'IGÉSR est amené à conduire des audits et des contrôles au sein des administrations et opérateurs des ministères de tutelle ou à la demande d'autres ministères ou de collectivités territoriales. Dans ce cadre, elle est amenée à vérifier la conformité des actes et à formuler des recommandations.

L'IGÉSR comme l'ensemble des corps et services d'inspection participent à la mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation des politiques publiques au sein de ses administrations de tutelles. Son rattachement direct aux ministres la place comme un outil d'évaluation interne. Cependant, la spécificité du paysage de l'enseignement

⁵¹ Article R241-4 - Code de l'éducation - Légifrance [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 27 février 2022]. Disponible à l'adresse : https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000042830634.

⁵² Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche. Dans : *Ministère de l'Éducation Nationale de la Jeunesse et des Sports* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 27 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.education.gouv.fr/bo/21/Hebdo33/MENI2125253X.htm>.

supérieur composé d'établissements publics dont l'autonomie est revendiquée, notamment par une existence juridique propre, la conduit à occuper également un rôle d'évaluation externe.

L'absence d'indépendance de l'IGÉSR rend complexe l'appropriation et la diffusion de ses recommandations à l'échelle nationale dans la mesure où elles sont nécessairement le reflet de la position ministérielle sur le sujet. En tout état de cause, l'IGÉSR rend public ses rapports renforçant la transparence de ses processus d'évaluation. Elle est donc un outil d'évaluation des politiques publiques susceptibles de s'intéresser aux champs de l'enseignement supérieur, le plus souvent dans une continuité et en cohérence avec l'ensemble des services pour la jeunesse : éducation et sport notamment.

En somme, les établissements de recherche et d'enseignement supérieur font l'objet d'évaluations externes régulières par plusieurs entités dont les principales sont la Cour des comptes, le HCÉRES et l'IGÉSR. En parallèle de ces démarches externes, l'autonomisation progressive des universités a fait émerger des fonctions d'évaluation interne à même de mieux documenter les décisions en termes de pilotage.

Évaluation des établissements

La contractualisation : un outil de la politique nationale de l'ESR ?

L'autonomisation des universités a renforcé l'importance de l'équipe présidentielle et du conseil d'administration dans la définition de la stratégie de l'établissement avec la promotion de l'efficacité. Cela conduit au développement d'un pilotage par objectifs et donc la production d'indicateurs afférents. C'est dans ce cadre qu'on peut noter l'influence des dynamiques contractuelles.

L'outil principal est le contrat pluriannuel d'établissement qui fixe les grandes orientations de l'université pour 5 ans. Il est la base des discussions avec le ministère et permet de convenir de l'allocation des moyens, y compris concernant la masse salariale dans le cadre des responsabilités et compétences élargies (RCE) et le patrimoine immobilier en cas de dévolution.

Ce contrat quinquennal est pensé comme le cœur de la relation entre les tutelles et l'établissement. Il se décline annuellement en un projet annuel de performance sur l'année à venir et un rapport annuel de performance sur l'année écoulée. Il est l'objet de l'évaluation du HCÉRES.

En parallèle, les relations contractuelles et conventionnelles se sont multipliées entre les opérateurs publics, notamment pour la création d'unité mixte de recherche (UMR) qui associent le plus souvent une université et un organisme de recherche, mais aussi dans le cadre de partenariats (public-privé par exemple).

De même, la logique des financements par projet s'inscrit dans ce mouvement de contractualisation car l'usage des subventions fait l'objet d'un suivi et d'un compte-rendu à l'établissement financeurs.

La multiplication de ces contrats est assortie d'indicateurs, la plupart du temps d'ordre financier ou de mesure de la masse salariale. C'est ainsi que les universités

ont été conduites à se doter d'outils de contrôle de gestion adaptés à leur plus grande autonomie.

Développement des outils de contrôle de gestion au sein des établissements

Les universités, en prise avec les évolutions législatives et réglementaires en lien avec le renforcement de leur autonomie, se sont dotées d'outils de gestion plus à même de répondre à leurs nouveaux besoins en matière de pilotage.

En conséquence, des équipes se sont constituées pour mettre en œuvre : un contrôle de gestion, un contrôle interne et une comptabilité analytique pour fournir les indicateurs et éléments susceptibles d'éclairer le pilotage de l'université en lien avec l'éclosion des thématiques de la performance et de la qualité.

La performance croise les objectifs, les moyens et les résultats. Autant d'items mobilisant des données variées et complexes légitimant la mise en place de processus de contrôle de gestion et de contrôle interne garantissant leur fiabilité. En effet, les principales données utilisées sont financières, comptables ou d'ordre des ressources humaines : elles sont celles qui identifient les moyens.

En parallèle, les entités d'évaluation externe, dont la Cour des comptes, encouragent les acteurs à se doter d'une comptabilité analytique en mesure de leur permettre d'apprécier leur performance en donnant une vision d'un service spécifique (une formation, un diplôme, la BU) en termes de coûts et de recettes.

L'ensemble de ces dynamiques a conduit au renforcement des directions générales, et en particulier des directions des ressources humaines et des directions des affaires financières au sein des établissements. Cela a également permis l'émergence des directions du pilotage capables de fiabiliser et d'analyser les données dans le cadre d'une amélioration de la qualité et de la performance.

Cependant, ces évolutions font l'objet de nombreuses critiques leur reprochant une approche comptable centrée sur les coûts de l'enseignement supérieur et de la recherche hors de toute considération sur l'évaluation des bénéfices pour l'établissement, les utilisateurs ou la société. Ces objections trouvent un écho d'autant plus fort que les universités font face à des circonstances financières délicates consécutives à la massification des effectifs qui se poursuit et à leur autonomie nouvelle. La Cour des comptes appelle d'ailleurs à pérenniser les financements des universités afin de garantir le maintien de la France dans les classements internationaux.

Enfin, il convient de souligner que ces transformations ont eu lieu en un laps de temps limité (la loi LRU date de 2007, il y a 15 ans) et elles se poursuivent. L'environnement instable de l'enseignement supérieur ne contribue pas à permettre aux évaluations internes de fournir leur plein potentiel et les cantonnent, le plus souvent, à des indicateurs quantitatifs. L'émergence d'indicateurs qualitatifs sera à même de renforcer la légitimité des démarches de contrôle de gestion, de contrôle interne et de comptabilité analytique en remettant la qualité du service rendu aux utilisateurs au cœur de ces analyses.

Les bibliothèques universitaires : un réseau parallèle d'évaluation ?

Dans cet environnement où l'évaluation est devenue un instrument majeur du pilotage des établissements, les bibliothèques apparaissent comme ayant des pratiques évaluatives ancrées. Cela se traduit par l'existence de l'enquête statistique sur les bibliothèques universitaires et les services documentaires de l'Enseignement supérieur et de la recherche (ESGBU), mais également par le développement des enquêtes de satisfaction et de la bibliométrie.

Nola N'Diaye rappelle que « c'est par l'application en France de la norme ISO 2789 que le Service des bibliothèques du Secrétariat d'État aux universités crée l'Enquête Statistique Générale auprès des Bibliothèques Universitaires en 1976. »⁵³. Dorénavant disponible en ligne (<https://esgbu.esr.gouv.fr/>), elle est une importante base de données concernant les bibliothèques de l'ESR et de leurs évolutions. Par ailleurs, cette nouvelle version publique de l'enquête offre des onglets « indicateurs » et « chiffres clés » permettant d'envisager leur valorisation dans le cadre d'un plan de communication de la BU en direction de ses tutelles avec des comparaisons facilitées. De même, la mise à disposition d'API permet d'envisager l'exploitation des données dans le cadre de système d'information décisionnel des universités.

En parallèle, l'Association des directeurs et personnels de direction des bibliothèques universitaires et de la documentation (ADBU) met en ligne régulièrement une étude agrégeant des indicateurs européens. Elle s'est associée avec la Ligue des bibliothèques européennes de recherche (LIBER) dans un projet de définition et de fiabilisation d'indicateurs communs à l'échelle européenne.

Par ailleurs, les pratiques évaluatives des bibliothèques se sont développées autour de la qualité de l'accueil et de la satisfaction des usagers. Frédérique Laugrost revient largement sur ces dynamiques⁵⁴ autour de la problématique de la certification. À côté de ces pratiques normées, il convient de noter la présence de nombreuses enquêtes construites (de type Libqual+) ou créées localement. Ces initiatives sont foisonnantes comme l'a montré la journée d'étude de l'ADBU du 16 novembre 2021 consacrée aux enquêtes faites maison⁵⁵.

Enfin, le développement des métriques universitaires et en particulier de la bibliométrie rapproche les bibliothèques universitaires de l'évaluation de la recherche sur laquelle nous reviendrons dans la deuxième partie.

Cette première partie a établi que l'évaluation des universités en France s'intègre dans une logique de performance initiée par la LOLF et mise en œuvre dans le cadre des programmes 150 et 231. Les établissements font l'objet d'évaluations externes conduites par des opérateurs publics tels que la Cour des comptes, le HCÉRES ou l'IGÉSR et privés comme les classements internationaux. L'évaluation et les indicateurs qui lui sont inhérents sont devenus des instruments

⁵³ N'DIAYE, Nola et JULLIEN COTTART, Odile. *Evaluation en bibliothèque: au-delà des divergences*. Villeurbanne : Enssib, 2020.

⁵⁴ LAUGROST, Frédérique et CHENEY, Nicolas. *De la Labellisation Marianne à la certification ISO 9001: mesure d'efficacité en bibliothèque universitaire*. Villeurbanne : Enssib, 2020.

⁵⁵ ADBU | Journée d'étude - Enquêtes « faites maison ». Dans : <https://adbu.fr> [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 21 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://adbu.fr/jeenquetes2021>.

du pilotage universitaires formalisés dans des relations contractuelles renouvelées et le développement d'outils de contrôle de gestion. Dans cet environnement, les bibliothèques universitaires semblent avoir une pratique ancrée de l'évaluation appuyée sur l'ESGBU et des approches centrées sur la qualité de l'accueil. L'émergence d'outils bibliométriques valorisés par les classements internationaux pose la question du positionnement des structures documentaires dans l'évaluation de l'université dans son ensemble. C'est alors que la co-construction d'indicateurs communs au niveau de l'établissement peut apparaître comme un levier d'intégration à la stratégie de l'université.

L'ÉVALUATION COMME UN ÉLÉMENT D'INSERTION DU SCD AU SEIN DE LA COMMUNAUTÉ UNIVERSITAIRE

Les institutions publiques font l'objet de processus d'évaluation visant à rendre compte de l'utilisation des fonds publics. Les universités, en tant qu'établissements publics, s'inscrivent dans cette dynamique. Celle-ci est renforcée par le développement d'une mondialisation universitaire les plaçant dans une forme de concurrence dont la publication de classements internationaux est l'élément le plus visible.

Dans ce contexte, les structures documentaires universitaires doivent prendre leur part afin de s'établir comme un des services acteurs des axes prioritaires du projet de l'établissement.

L'enquête quantitative menée a fait émerger un panorama des services avec lesquels les collègues en charge de l'évaluation au sein des SCD interagissent et ceux avec lesquels ils souhaitent développer les partenariats. Voici les occurrences citées parmi les 27 réponses :

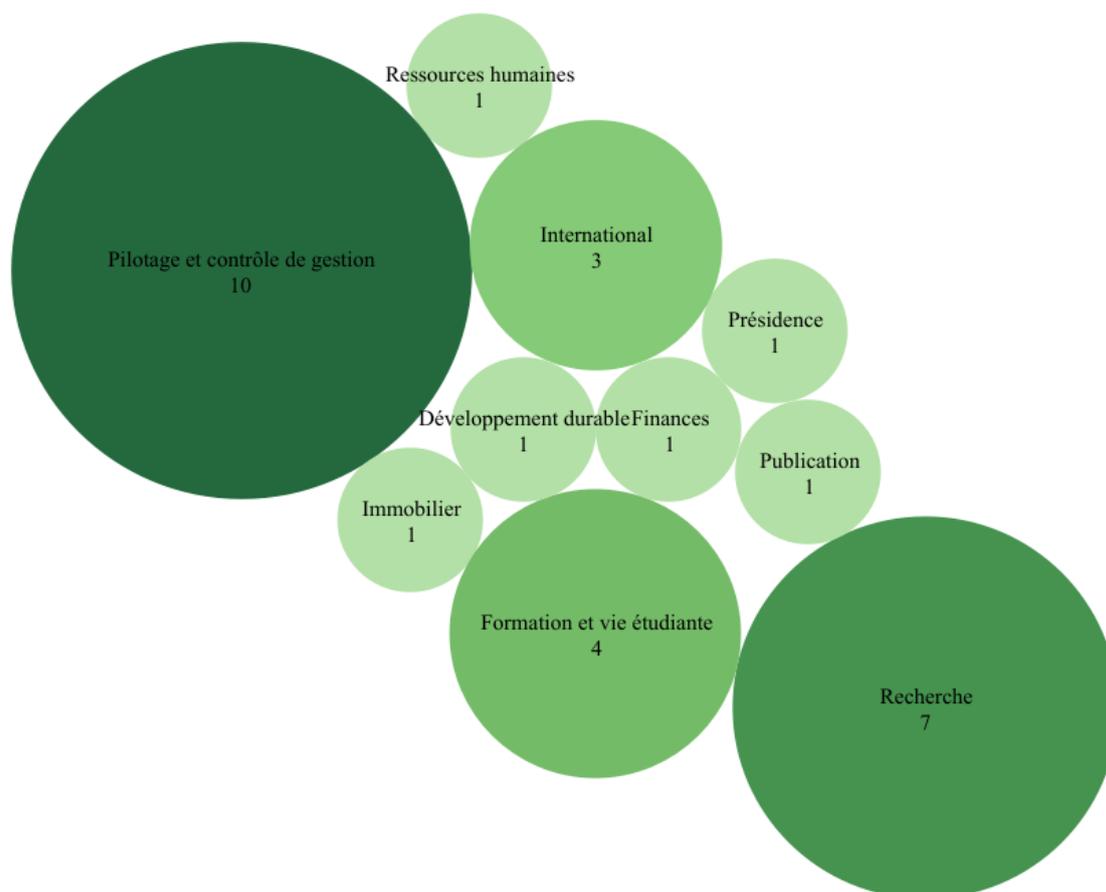


Figure 7 : Acteurs avec lesquels des indicateurs sont partagés⁵⁶

⁵⁶ Datavisualisation produite à partir de l'enquête conduite par Tom Richard

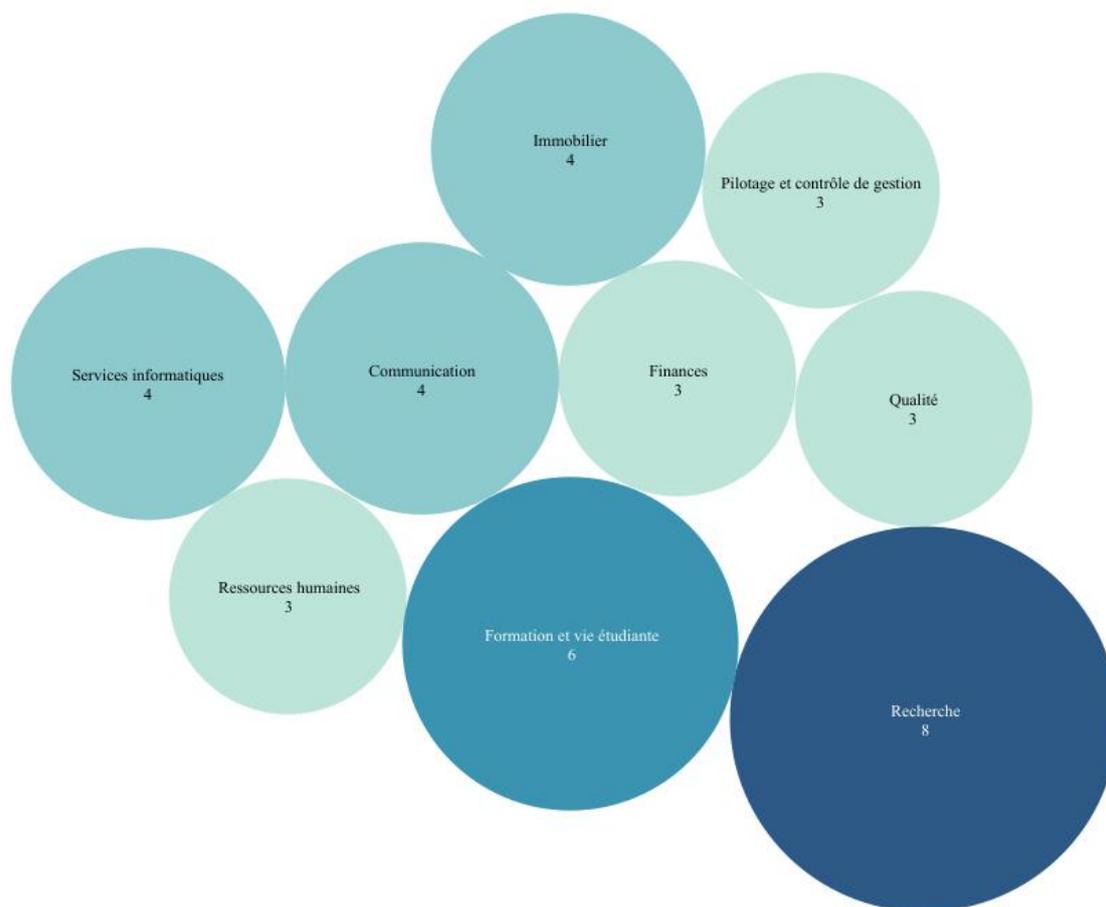


Figure 8 : Acteurs avec lesquels des indicateurs sont à développer⁵⁷

Ces résultats dessinent un paysage de la co-construction d'indicateurs autour de deux axes : partenariats autour de sujets stratégiques pour l'établissement, et partenariats fonctionnels (méthode et échange de données).

Dans cette deuxième partie, nous montrerons en quoi la construction d'indicateurs communs est un moteur de l'insertion des bibliothèques au sein de l'université. Pour cela, nous présenterons l'évaluation comme le révélateur du rôle stratégique de la documentation. Puis, nous mettrons en exergue le fait que ces processus d'évaluation incluant les structures documentaires peuvent être un levier pour mettre en avant l'expertise sur les données des personnels de bibliothèque.

RENFORCER LA DIMENSION STRATÉGIQUE DE LA DOCUMENTATION

La construction d'indicateurs avec d'autres services de l'université concourt à affirmer la dimension stratégique de la documentation. En effet, il apparaît que l'information scientifique et technique se trouve au cœur des transformations universitaires. Cela conduit à positionner les structures documentaires dans la stratégie de l'établissement, notamment au sein des contrats quinquennaux. Enfin,

⁵⁷ Datavisualisation produite à partir de l'enquête conduite par Tom Richard

le développement d'une évaluation incluant les bibliothèques peut s'appuyer sur une culture d'établissement favorable.

L'information scientifique et technique au cœur de la transformation universitaire

La recherche ainsi que l'enseignement supérieur connaissent de profondes mutations comme nous l'avons établi dans la première partie. Il convient à présent de souligner que les structures documentaires sont des actrices importantes de ces changements.

Mutations de la recherche : accompagner l'ouverture de la science

Le mouvement d'ouverture de la science, entamé au début des années 2000, se développe avec le soutien des pouvoirs publics. En effet, la recherche est majoritairement financée par des fonds publics. Cependant, l'accès aux résultats est le plus souvent payant, entravant sa diffusion et son partage à l'ensemble de la communauté scientifique, mais aussi à la sphère économique et à la société en général. L'ambition de la Science ouverte est donc de favoriser cette mise en commun de la recherche.

En 2018, dans le prolongement de la loi pour une République numérique (dite loi Lemaire)⁵⁸, la France se dote d'un plan national pour la Science ouverte qui est renouvelé en 2021. Les grands axes visent à :

- Généraliser l'accès ouvert aux publications
- Structurer, partager et ouvrir les données de la recherche
- Ouvrir et promouvoir les codes sources produits par la recherche
- Transformer les pratiques pour faire de la science ouverte le principe par défaut⁵⁹

Les structures documentaires sont impliquées dans l'accompagnement et la mise en œuvre de la Science ouverte, comme en atteste le développement des services aux chercheurs. Marianne Esclangon et François Musitelli, notent que « si les activités consacrées à l'accueil du public et aux collections restent au cœur du métier, des activités nouvelles émergent. La part de la formation des utilisateurs, des services aux chercheurs, de la communication, de l'action culturelle, s'accroît dans le temps de travail des personnels des bibliothèques pour mieux accompagner les publics desservis. »⁶⁰.

L'importance de ce sujet, faisant l'objet d'orientations et de financements nationaux, encourage les bibliothèques universitaires à mettre en place des indicateurs en partenariat avec les directions de la recherche (ou équivalent) de leur établissement. Le questionnaire rend bien compte de la dimension stratégique de cet

⁵⁸ LOI n° 2016-1321 du 7 octobre 2016 pour une République numérique - Dossiers législatifs - Légifrance [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 28 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/dossierlegislatif/JORFDOLE000031589829/>.

⁵⁹ MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR, DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION. *Deuxième Plan national pour la science ouverte : généraliser la science ouverte en France, 2021-2024* [en ligne]. juillet 2021. Disponible à l'adresse : <https://www.ouvrirlascience.fr/deuxieme-plan-national-pour-la-science-ouverte/>.

⁶⁰ ESCLANGON, Marianne et MUSITELLI, François. Les bibliothèques universitaires. Dans : *État de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation en France n°14* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 6 février 2022]. Disponible à l'adresse : https://publication.enseignementsup-recherche.gouv.fr/eestr/FR/T618/les_bibliotheques_universitaires/.

item en plaçant systématiquement le service en charge de la recherche parmi les plus cités des interlocuteurs.

Dans la troisième partie, nous reviendrons sur des exemples d'indicateurs et les problématiques spécifiques à ce sujet. Notons d'emblée que le paysage est très fragmenté entre les chercheurs de l'université et ceux des organismes de recherche mais rattachés à la même unité mixte de recherche (UMR) ou unité d'appui et de recherche (UAR). Cette complexité amène un important travail sur la signature des publications, mais également sur l'identification des personnes rattachées nécessitant un travail conjoint entre la structure documentaire et la direction de la recherche.

Ce partenariat s'appuie sur la maîtrise des référentiels et de la description des documents par les professionnels de la documentation et la connaissance de l'environnement de recherche de la direction de la recherche. Ce travail vise notamment à garantir le rattachement des publications au bon chercheur et à la bonne unité de recherche et donc au bon établissement, participant alors à la fourniture de données fiables et de qualité aux organismes établissant les grands classements internationaux pour lesquels le nombre de publications est essentiel.

Évolutions de l'enseignement supérieur : contribuer à la réussite étudiante

Le programme 150 – Formations supérieures et recherche universitaire de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) a comme objectif 2 : « améliorer la réussite étudiante »⁶¹. En 2012, une étude centrée sur les universités de Toulouse et d'Albi a établi une corrélation entre les prêts et la réussite des étudiants de licence : « ceux qui lisent le plus réussissent mieux que les autres. On a démontré aussi que les étudiants qui empruntent régulièrement tout au long de l'année réussissent mieux »⁶².

Ce lien entre réussite étudiante et fréquentation de la bibliothèque est l'objet de scepticisme au sein de la communauté professionnelle dans la mesure où corrélation n'est pas causalité. Ainsi, Nathalie Clot « [est] personnellement dubitative. [...] ce serait exagéré] de prétendre qu'on a un lien très fort avec la réussite étudiante. Je comprends l'intérêt politique de le faire, mais méthodologiquement parlant je pense qu'il y a tellement de facteurs de confusion comme l'origine sociale des étudiants ou la distance entre l'université et leur lieu de vie. »⁶³.

La démonstration de ce lien semble donc davantage tenir de l'aspect politique. En effet, le service documentaire est parmi les mieux dotés en personnel et en moyens financiers : il est le premier affectataire de ressources humaines hors recherche et enseignement et il est une destination importante des dépenses de l'université. Un rapport de 2016 de l'Inspection générale des bibliothèques établit que « Si l'on ajoute le prélèvement à la source pour Elsevier, les dépenses

⁶¹ Recherche et enseignement supérieur in Budget général : Mission interministérielle : Projets annuels de performances : Annexe au projet de loi de finances pour 2022 [en ligne]. [s. d.]. Disponible à l'adresse : <https://www.budget.gouv.fr/index.php/documentation/file-download/9592>. p. 42

⁶² HEUSSE, Marie-Dominique. La valeur de la bibliothèque pour la réussite des étudiants. *I2D - Information, données documents*. 2015, Vol. 52, n° 4, p. 52-52.

⁶³ Entretien avec Nathalie Clot, Directrice, Bibliothèque universitaire et archives, Université d'Angers, 21 septembre 2021

documentaires hors SCD, les dépenses en masse salariale pour la fonction documentaire hors SCD, les dépenses en maintenance et fluides pour les SCD sur budget des services centraux, les autres dépenses de fonctionnement documentaire sur budget des services centraux, le poids de la fonction documentaire est alors proche de 4% du montant total, et varie selon les universités entre 2% et 5%. »⁶⁴. Cette importance de l'investissement pour la documentation rend d'autant plus nécessaire de mener une évaluation garantissant le bon usage des deniers publics pour l'atteinte des objectifs et pour l'accomplissement des missions dévolues.

La crise sanitaire liée à la pandémie de COVID-19 a montré l'importance du rôle des bibliothèques universitaires sur les campus. Elles ont été parfois l'unique service ouvert aux publics, dont les étudiants, alors que les cours se tenaient à distance. Ainsi, comme le note Grégor Blot-Julienne : « je pense que la première contribution des bibliothèques à la réussite étudiante c'est d'être un lieu, avant d'être un stock, et donc de proposer un cadre de travail qui soit bien plus qualitatif que le logement individuel ou familial. Il me semble que la crise sanitaire a rappelé à tous ce rôle essentiel. »⁶⁵.

Dans la troisième partie, nous reviendrons sur la complexité de l'évaluation de l'impact des bibliothèques et de leur contribution à la réussite étudiante. Il convient ici d'établir que ce rôle semble avoir été mis à jour par suite de la crise sanitaire. Dès lors, l'importance des espaces, de les penser comme des lieux fait écho à la place prise par la direction du patrimoine immobilier dans les réponses au questionnaire comme un service avec lequel il sera nécessaire de mettre en œuvre des indicateurs. Un des verbatims projette la dimension des espaces à l'échelle de l'ensemble de l'université : le collègue souhaite développer un partenariat avec « la logistique (ou le patrimoine) pour imaginer une vision globale des espaces de travail en groupe à disposition des étudiants ».

Par ailleurs, les bibliothèques contribuent également à la réussite étudiante en accueillant des moniteurs étudiants. Un rapport de 2020 de l'Observatoire de la vie étudiante⁶⁶, montre que près de 40% des étudiants ont une activité rémunérée pendant l'année universitaire. Parmi eux, 5% sont attaché temporaire à l'enseignement et à la recherche (ATER), moniteur ou tuteur universitaire incluant donc les effectifs de monitorat à la bibliothèque universitaire. Si les liens entre activité rémunérée et réussite des études sont complexes à démontrer, il semble pertinent de privilégier des métiers au sein de l'établissement afin de garantir une non-concurrence entre l'assiduité et le revenu étudiant. L'implication des bibliothèques dans ce domaine pourrait être un vecteur de la réussite étudiante en offrant des postes en adéquation avec le parcours universitaire.

Les partenaires pour la construction d'indicateurs pour ce sujet semblent être les services en charge de la formation et de la vie étudiante ainsi que la commission formation et vie étudiante. Ces échanges seront à même de garantir l'adéquation des services de la bibliothèque avec les besoins de ses usagers étudiants.

⁶⁴ CARBONE, Pierre. *Les dépenses documentaires des universités* [en ligne]. [S. l.] : Inspection générale des bibliothèques, juin 2016. Disponible à l'adresse : https://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/2016/94/8/Rapport_Les_depenses_documentaires_des_universites_20160819_629948.pdf. p.55

⁶⁵ Entretien avec Grégor Blot-Julienne, Directeur, Service commun de la documentation, Université de Caen Normandie, 9 avril 2021

⁶⁶ FERRY, Odile et PATROS, Théo. *Conditions de vie des étudiants 2020 : activité rémunérée* [en ligne]. [S. l.] : Observatoire de la Vie étudiante, [s. d.]. Disponible à l'adresse : <http://www.ove-national.education.fr/wp-content/uploads/2021/12/Fiche-CDV2020-Activite-remuneree.pdf>.

Amélioration de la réputation de l'établissement : prendre part aux démarches qualité

Nous l'avons vu dans la première partie, les administrations publiques dont les universités connaissent une période de tension budgétaire. Cette situation encourage une rationalisation des choix budgétaires des établissements d'où la mise en place d'objectifs et d'indicateurs à même de mesurer la performance. Cette dynamique entre en résonance avec une pratique ancienne d'évaluation des politiques publiques dont le travail de la Cour des comptes est le parangon. En parallèle de ces actions de contrôle *a posteriori*, s'est adjointe une pratique de l'assurance qualité. Les universités ont ainsi intégré des services d'amélioration continue des services.

Frédérique Laugrost montre l'implication des bibliothèques, notamment universitaires, dans les démarches qualité⁶⁷. Elle insiste, tout comme les normes ISO 9000 et ISO 9001, sur la dimension managériale de la qualité nécessitant une intégration du processus dans l'ensemble des équipes.

Globalement, les actions des administrations en termes d'amélioration de la qualité se centrent sur l'accueil. Pour cela l'État s'est doté d'un outil commun : le référentiel Marianne, intégré depuis 2021 par les Services publics +. Ce nouvel outil met en avant « 9 engagements communs à tous les services publics »⁶⁸.

Si, comme le rappelle Frédérique Laugrost, les bibliothèques universitaires sont investies de longue date dans ces démarches, il convient de souligner que la mise en place du nouveau référentiel depuis 2021 pose la question de son application au niveau de l'établissement et non plus à l'un de ses services. Nelly Sciardis, le souligne : « Les bibliothèques de l'Université polytechnique Hauts-de-France sont engagées dans une démarche qualité depuis plusieurs années à travers du baromètre Marianne. L'enjeu avec Services publics + est de développer cette démarche à l'ensemble de l'établissement. »⁶⁹. Le passage à cette nouvelle échelle implique un travail interservices d'échanges de pratiques et d'harmonisation de processus formalisés ainsi que le partage d'indicateurs comparables.

Aujourd'hui, la direction interministérielle de la transformation et de la fonction publique (DITP) distingue le réseau des bibliothèques universitaires de celui des universités⁷⁰, mais des établissements ont intégré une expérimentation visant à adopter une démarche commune au niveau de l'université. Selon Louis Delespierre, l'objectif est de « constituer un groupe d'établissements « pilotes », moteurs dans cette démarche, prêts à témoigner et partager leurs initiatives. L'objectif visé à moyen terme est de parvenir, en s'appuyant sur l'effet d'entraînement produit par les établissements pilotes, à identifier et valoriser pour

⁶⁷ LAUGROST, Frédérique et CHENEY, Nicolas. *De la Labellisation Marianne à la certification ISO 9001: mesure d'efficacité en bibliothèque universitaire*. Villeurbanne : Enssib, 2020.

⁶⁸ Services publics +. Dans : *Direction interministérielle de la transformation publique* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 16 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.modernisation.gouv.fr/ameliorer-lexperience-usagers/services-publics>.

⁶⁹ Entretien avec Nelly Sciardis, Directrice adjointe, Service commun de la documentation, Université Polytechnique Hauts-de-France

⁷⁰ *Les services publics engagés avec le programme Services publics +* [en ligne]. Ministère de la transformation et de la fonction publiques, [s. d.]. [Consulté le 28 février 2022]. Disponible à l'adresse : https://www.modernisation.gouv.fr/files/2021-09/Reseaux_SP%2B.pdf.

chaque établissement, des initiatives et actions liées à la qualité des services aux usagers et illustrant leur engagement dans toute leur diversité. »⁷¹.

L'engagement dans une telle démarche nécessite à la fois un appui politique de la présidence et une fructueuse synergie avec l'ensemble des services en interaction avec le service public de l'enseignement supérieur. C'est pourquoi cette dynamique semble être, le plus souvent, conduite par la direction générale des services.

Nous venons de le voir, il est possible d'identifier trois sujets majeurs pour lesquels l'implication des structures documentaires est reconnue en partenariats avec d'autres services de l'université. Il convient de souligner que l'affirmation du rôle stratégique de la documentation peut également s'appuyer sur la participation au contrat quinquennal.

Positionner la structure documentaire dans la stratégie de l'établissement : contrat et allocation des moyens

Comme nous l'avons vu précédemment, l'autonomie des universités a engendré le développement des fonctions de gestion financière, des ressources humaines et du patrimoine immobilier des établissements. Par ailleurs, elle a également renforcé la nécessité pour la communauté universitaire de se doter d'une stratégie, d'objectifs et donc d'indicateurs en vue de la mise en œuvre d'un projet porté par l'équipe présidentielle. Ces mutations encouragent les bibliothèques universitaires à entrer dans un rapport de plaidoyer (*advocacy*) vis-à-vis de leur établissement les conduisant à intégrer le contrat quinquennal et à contractualiser l'allocation de leurs moyens.

Intégrer la documentation aux relations contractuelles : contrat quinquennal, projet et rapport annuels de performance, contrat de plan Etat-Région

Le contrat quinquennal conclu entre le ministère et l'université est le principal outil de définition des objectifs de l'établissement. Il s'accompagne d'indicateurs devant contribuer à en mesurer l'atteinte. Il faut noter ici que la stratégie de l'établissement s'inscrit pleinement dans celle de l'État. Ainsi, les objectifs et indicateurs peuvent être une déclinaison de ceux établis nationalement.

Caroline Bruley, directrice par intérim de la Bibliothèque universitaire de l'Université Jean Monnet Saint-Etienne, rappelle que la présence des bibliothèques parmi les indicateurs stratégiques de l'établissement est de nature à affirmer son ancrage dans l'environnement universitaire. Par ailleurs, elle note que la publication de ces éléments d'informations, appuyée par un plan de communication spécifique (présentation dans les instances, auprès des équipes de recherche et mise à disposition en ligne) donne aux activités du SCD une visibilité renouvelée⁷².

⁷¹ Entretien avec Louis Delespierre, Département Diffusion des connaissances et documentation, Sous-direction territoires, société et savoirs, Service de la coordination des stratégies de l'enseignement supérieur et de la recherche, Service commun de la Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle et de la Direction générale de la recherche et de l'innovation, Ministère de l'Enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, 18 juin 2021

⁷² Entretien avec Caroline Bruley, Directrice par intérim, Service commun de la documentation, Université Jean Monnet Saint-Étienne, 9 avril 2021

Cependant, la dimension communicationnelle d'un rapport d'activité peut tendre à minorer la valeur de l'indicateur comme outil de pilotage. Ainsi pour Grégory Miura « l'évaluation n'a qu'un seul objectif : orienter la politique de l'établissement et la politique de services. Loin d'être objectivable et neutre, nous sommes dans un usage instrumentalisé et il faut l'assumer comme tel. Il faut éviter de parler de tous les sujets, ne pas réciter l'ESGBU à la direction. On peut parler du signalement mais il faut adapter le discours et les indicateurs au public qui va les recevoir [...]. L'usage communicationnel vient compléter l'usage politique et il faut assumer ces deux registres de l'évaluation. »⁷³.

L'enjeu pour les structures documentaires est donc bien de s'insérer dans le contrat quinquennal en revendiquant la dimension stratégique de leurs activités. Une telle démarche permet alors d'apparaître dans les rapports annuels de performance, mais aussi et surtout, d'intégrer les équipes du SCD au processus de définition des indicateurs de l'établissement. Cette dynamique est d'autant plus fertile qu'elle permet de positionner le SCD comme un partenaire, notamment lors des regroupements universitaires. Ainsi, Julien Sempéré⁷⁴ évoque, lors de la création de l'établissement public expérimental Université Paris-Saclay, « le groupe de travail sur les indicateurs de l'établissement a demandé aux différents métiers de donner une liste d'indicateurs qui leur paraissait pertinent de suivre au niveau macro et donc à ce niveau nous avons défini une dizaine d'indicateurs relativement classiques [...] qui ont vocation à être candidat pour les projet et rapport annuels de performance et pour le rapport annuel du SCD ». Un tel mouvement est de nature à renforcer le positionnement sur SCD au sein de l'établissement en développant les interactions avec les autres services, directions et composantes de l'établissement.

Cependant, il faut interroger la nature de ce processus d'association du SCD à la démarche de pilotage de l'établissement : est-ce un moyen pour le SCD de se positionner au sein de l'établissement ou, au contraire, la reconnaissance de son positionnement comme stratégique dans la politique de l'université ? En bref, est-ce un moyen ou un résultat ? Il est probable que toutes les situations oscillent et conjuguent ces deux aspects.

Globalement, les bibliothèques universitaires participent à la stratégie des universités. La place de la documentation dans les contrats quinquennaux en atteste même si les entretiens font émerger le fait que ces indicateurs sont davantage liés à ceux mis en avant par le ministère (nombre de places/étudiants, nombre d'heures d'ouverture par semaine, par ex.) que le reflet d'une ambition propre à l'université. Enfin, le caractère obligatoire du volet documentaire tend à nuancer l'importance stratégique de la documentation⁷⁵. Cependant, comme le montre l'exemple de l'Université Paris-Saclay, les rapprochements universitaires peuvent être l'occasion de positionner les structures documentaires dans la stratégie de l'établissement en

⁷³ Cité dans N'DIAYE, Nola et JULLIEN COTTART, Odile. *Evaluation en bibliothèque: au-delà des divergences*. Villeurbanne : Enssib, 2020. p.26

⁷⁴ Entretien avec Julien Sempéré, Directeur, Direction des bibliothèques, de l'information et de la Science ouverte, Université Paris-Saclay, 5 janvier 2022

⁷⁵ « Ils sont autonomes. Exerçant les missions qui leur sont conférées par la loi, ils définissent leur politique de formation, d'aide à l'insertion professionnelle, de recherche et de documentation dans le cadre de la réglementation nationale et dans le respect de leurs engagements contractuels.

Tout établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel conclut avec l'État un contrat pluriannuel qui définit, pour l'ensemble de ses activités, les objectifs de l'établissement et les engagements réciproques des parties. »

valorisant leur apport en fourniture de données fiables et de qualité pour l'évaluation nationale et internationale de l'établissement.

Les indicateurs : un outil dans le processus d'allocation des moyens

L'enquête quantitative a permis de faire émerger l'usage des indicateurs par les bibliothécaires. Les items proposés sont issus des entretiens. Le résultat fait apparaître un consensus sur le rôle des indicateurs que ce soit au sein de la bibliothèque universitaire ou dans les relations avec les autres services. On note cependant que l'usage des indicateurs comme outil de négociation arrive mieux classé pour les échanges au sein de l'université.

| Classement par ordre d'importance des rôles potentiels des indicateurs | | |
|--|---|---|
| | En relation avec les autres services de l'université | Au sein de la structure documentaire |
| 1 | Un outil d'aide à la décision | Un outil d'aide à la décision |
| 2 | Un outil d'aide à la négociation | Un outil de contrôle et d'évaluation |
| 3 | Un outil de contrôle et d'évaluation | Un outil d'aide à la négociation |
| 4 | Un outil pour se positionner dans le paysage universitaire français | Un outil pour se positionner dans le paysage universitaire français |
| 5 | Un outil pour se positionner dans le paysage universitaire européen | Un outil pour se positionner dans le paysage universitaire européen |

Il est possible d'interpréter ce classement en le complétant avec les entretiens individuels. La dimension transactionnelle de l'indicateur est importante dans les processus d'allocation des moyens comme outil de mesure de l'atteinte des objectifs de la structure documentaire. Par ailleurs, dans ce même échange, les indicateurs nationaux et internationaux sont un levier essentiel de la discussion budgétaire.

Les indicateurs permettent de mesurer l'efficacité de l'action publique en croisant objectifs, moyens et résultats. Ils sont un des outils du pilotage universitaire. Il paraît donc naturel de les voir apparaître dans les relations avec la présidence, la direction générale des services et les directions des ressources humaines et des affaires financières. Cependant, il est intéressant de noter que si ces directions sont spontanément mentionnées lors des entretiens, elles ne le sont que marginalement dans les questionnaires.

Pourtant, les interactions sont nombreuses et régulières avec ces structures. Le partage d'information est souvent basé sur des données chiffrées et des indicateurs (taux d'exécution du budget ou nombre d'heures de vacances disponibles, par exemple). Un des facteurs qui peut expliquer cette relative invisibilité des indicateurs dans ce travail est que les bibliothèques universitaires sont souvent des acteurs pour lesquels les difficultés sur ces sujets sont mineures. Marc Martinez note que « les bibliothèques sont parfois invisibles pour les directions générales car tout se passe bien : les crédits sont dépensés et les usagers sont satisfaits du service. C'est pourquoi, je ne pratique pas un pilotage par indicateurs. Je privilégie le pilotage par

projets et par conviction fondé sur la capacité des acteurs à décider »⁷⁶. Cette perception laissant une large place à la définition des objectifs et à l'autonomie des agents à décider rappelle que les indicateurs sont des outils de mesure aidant à la décision et non pas des outils de décision en tant que tel.

De même, lors des entretiens, il a toujours été souligné que ce qui fonde les processus d'allocation des moyens, ce sont les projets et objectifs de la structure documentaire. Ils sont parfois formalisés dans des contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM) à l'instar de la bibliothèque universitaire d'Angers ou par une note annuelle d'orientation budgétaire. Ces échanges utilisent des indicateurs pour mettre en exergue les besoins. Dans ce cadre, les personnes interrogées mettent en avant l'utilisation des indicateurs comme des éléments de comparaison avec d'autres établissements.

À ce titre, l'ouverture de la plateforme en ligne de l'ESGBU ainsi que la publication et la mise à jour régulière de l'étude des indicateurs européens par l'ADBU sont de riches outils de négociation et de plaidoyer pour les directions des structures documentaires dans leurs relations avec les équipes présidentielles. Les indicateurs concourent donc à établir un constat utile lors des négociations de l'allocation des moyens.

En somme, les indicateurs sont des outils nécessaires mais non-suffisants du dialogue de gestion au sein des universités. Dans ce contexte, leur partage est un enjeu pour les structures documentaires : à la fois pour être visible et pour voir, d'où la volonté d'intégrer le système d'information décisionnel (SID).

Intégrer le système d'information décisionnel

De manière théorique, un système d'information décisionnel désigne les moyens, outils et méthodes qui permettent à une entité de collecter, consolider et mettre à disposition les données, afin d'offrir une aide à la décision grâce à une vision d'ensemble de l'activité⁷⁷.

De plus en plus d'universités se dotent d'un SID pour avoir une vision plus complète de leur activité, améliorer leur gestion tout en améliorant la qualité des services. Dès lors, le positionnement des structures documentaires au sein de ces nouveaux outils de pilotage universitaire paraît primordial pour leur permettre d'intégrer durablement la stratégie de l'établissement au-delà du seul contrat quinquennal.

En effet, si les trois quarts des répondants indiquent que des indicateurs en lien avec la documentation sont fournis dans le cadre du contrat dans les rapports annuels de performance, seul un quart indiquent contribuer au SID de l'université.

On peut également ajouter, nous y reviendrons ci-dessous lorsque nous aborderons les questions liées aux gisements de données, que l'ensemble des répondants ayant décrit le mode de transmission indiquent envoyer les données

⁷⁶ Entretien avec Marc Martinez, Directeur de la Bibliothèque, Direction des ressources et de l'information scientifique, SciencesPo ; Président, Association française des directeurs et personnels de direction des bibliothèques universitaires et de la documentation (ADBU), 19 octobre 2021

⁷⁷ ETASSE, Marion. *Garantir la qualité des données de pilotage de la bibliothèque, un enjeu collectif* [en ligne]. 20 décembre 2021. [Consulté le 27 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2021-0000-00-054>.

brutes par courriel dans un tableur. L'intégration au SID est donc minimale et tous les acteurs n'ont pas forcément accès aux indicateurs produits.

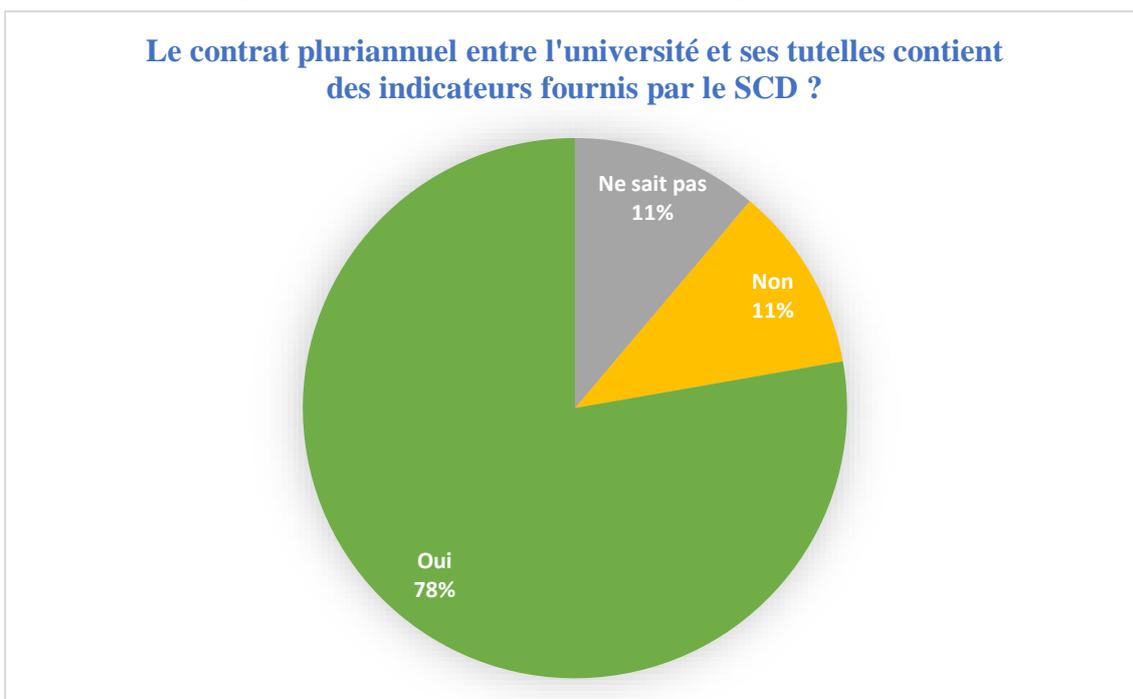


Figure 9 : Présence d'indicateurs du SCD dans le contrat pluriannuel⁷⁸

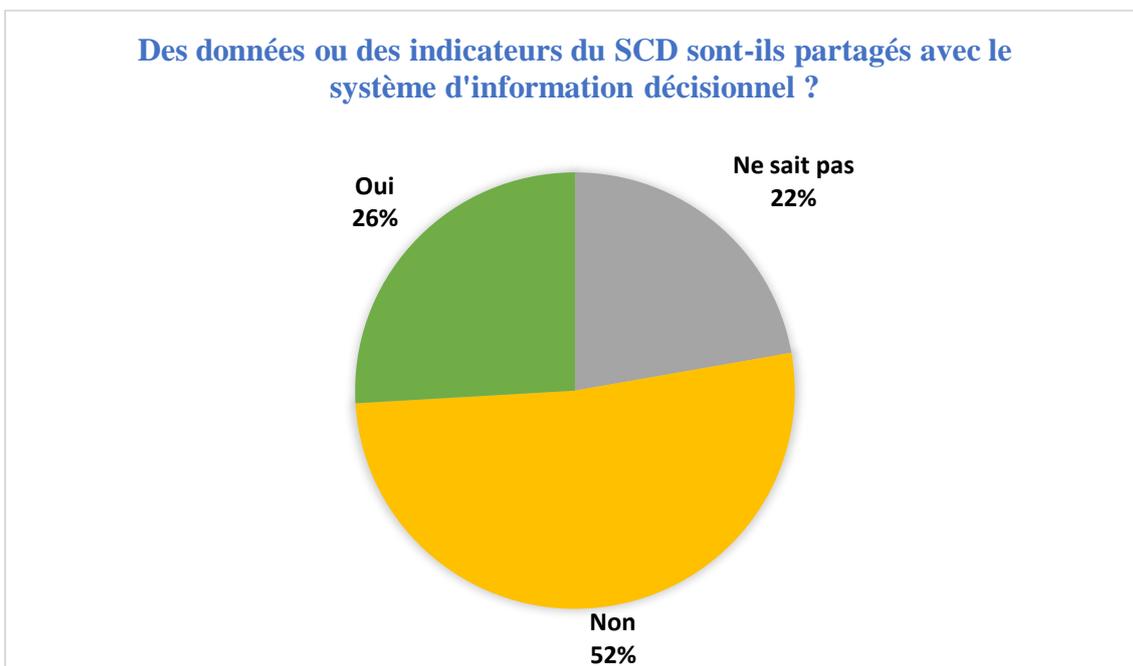


Figure 10 : Présence d'indicateurs du SCD dans le système d'information décisionnel⁷⁹

Si la place des bibliothèques dans le contrat quinquennal est avant tout le produit d'une obligation réglementaire, l'autonomie des établissements encourage la création d'outils de gestion nouveaux dans lesquels les structures documentaires peuvent jouer un rôle. Les indicateurs revêtent alors un rôle stratégique pour le SCD

⁷⁸ Datavisualisation produite à partir de l'enquête conduite par Tom Richard

⁷⁹ Datavisualisation produite à partir de l'enquête conduite par Tom Richard

afin d'être visible au sein de l'université. Une telle démarche, pour être menée à bien, doit s'appuyer sur une culture d'établissement favorable à l'évaluation, à la construction d'indicateurs et la reconnaissance de ceux-ci comme des outils d'aide à la prise de décision.

La culture d'établissement comme moteur du développement de l'évaluation

« La culture mange la stratégie au petit-déjeuner » est une citation célèbre du consultant en management, Peter Drucker. Sans minorer le rôle de la stratégie, il rappelle que celle-ci s'inscrit dans un contexte particulier, une entreprise ou un établissement, avec ses codes, ses habitudes, son identité et ses valeurs. Les travaux postérieurs ont cherché les caractéristiques de cette culture d'établissement, notamment Johnson et Scholes qui ont proposé un schéma les représentant :

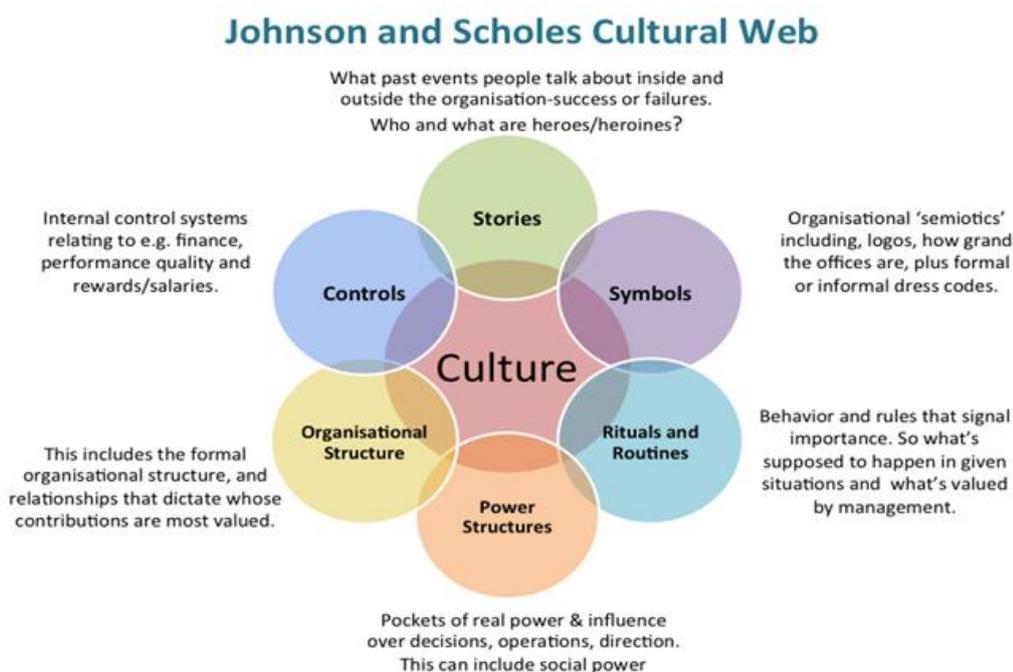


Diagram adapted from "Fundamentals of Strategy" by G. Johnson, R. Whittington, and K. Scholes. Published by Pearson Education, 2012.

Figure 11 : Éléments constitutifs de la culture d'établissement⁸⁰

Ces liens font apparaître les systèmes de contrôle interne liés à une dynamique de performance et donc d'évaluation. Dans la sphère publique, ce sont les concepts de comptabilité analytique ou de contrôle de gestion qui sont mobilisés. À ce propos, Élisabeth Pelestor signale les représentations négatives de ces notions au sein de la communauté universitaire préférant mettre en avant le terme de pilotage. Cela permet de centrer les échanges sur les projets et la vision stratégique de l'établissement et non sur les outils de contrôle et de gestion des ressources humaines et financières de l'université⁸¹.

⁸⁰ JOHNSON, Gerry. *Fundamentals of Strategy*. Gerry Johnson, Richard Whittington, Kevan Scholes. 2nd edition. Harlow, UK; New York, NY : FT Press, 1 novembre 2011. ISBN 978-0-273-75733-7.

⁸¹ Entretien avec Élisabeth Pelestor, Directrice, Direction du pilotage et contrôle de gestion, Aix-Marseille Université, 23 novembre 2021

L'évaluation comme un élément d'insertion du SCD au sein de la communauté universitaire

Cette relative mise à distance des outils de l'évaluation se retrouve dans les résultats de l'enquête. En effet, que ce soit pour la structure documentaire ou bien pour l'université, les niveaux perçus d'adhésion aux principes de l'évaluation sont systématiquement inférieurs aux niveaux définis comme souhaitables.

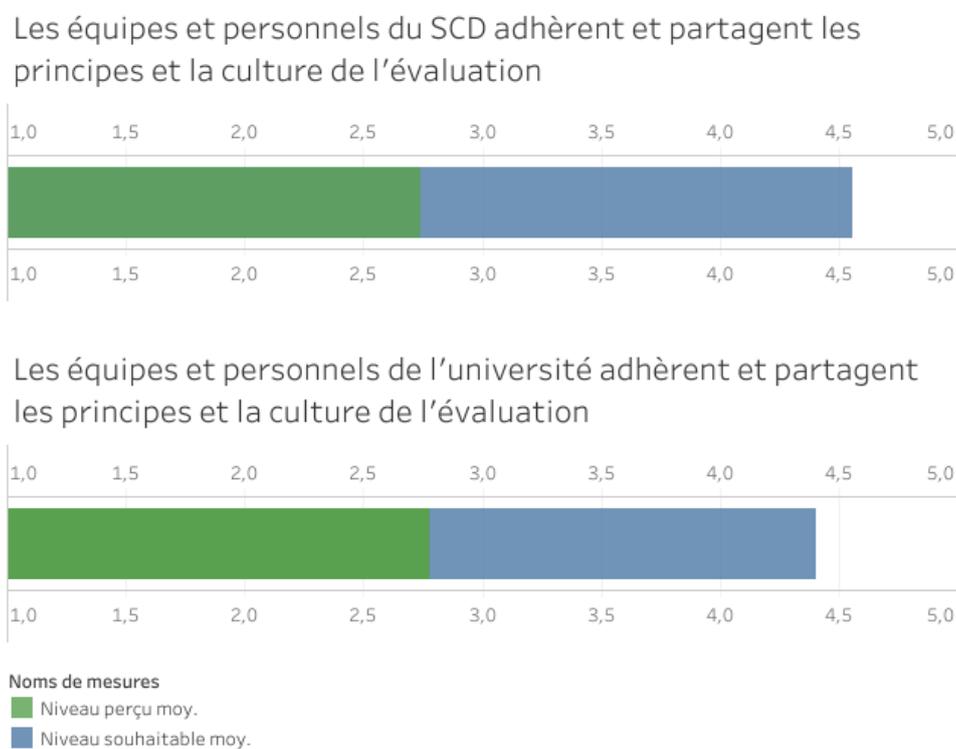


Figure 12 : Niveau d'adhésion à la culture de l'évaluation⁸²

L'enquête s'adressait aux personnels des SCD en charge de l'évaluation et du pilotage, donc le plus souvent des conservateurs chargés de mission ou des directeurs adjoints. Toutefois, nous pouvons proposer une interprétation de ces écarts entre souhaitable et perçu.

Nous pouvons faire état des nombreuses polémiques quant à l'évaluation tant des politiques publiques nationales que des établissements publics. En effet, la création d'indicateurs, le plus souvent chiffrés, tend à réduire le travail à sa comptabilité. Cette représentation rend compte de la perception d'une gouvernance par les nombres et non d'une utilisation des indicateurs comme aide à la décision. L'ensemble des agences d'évaluation externe, spécialement la Cour des comptes comme le rappelle Michel Thomas, établissent l'efficacité d'une politique publique par l'atteinte, ou non, des objectifs fixés. La logique du chiffre peut apparaître lorsque l'évaluation se centre sur des objectifs uniquement quantifiables en rejetant des indicateurs qualitatifs. Or, toute démarche évaluative conjugue les deux pour être pertinente, complète et informée.

Concernant les bibliothèques universitaires, Cécile Touitou estime qu'en France, « [même s']il y a une culture spécifique à chaque établissement, les réticences sont nombreuses vis-à-vis des indicateurs quantitatifs. Il faut passer donc par d'autres moyens pour valoriser des indicateurs : privilégier des verbatims plutôt

⁸² Datavisualisation produite à partir de l'enquête conduite par Tom Richard

qu'une approche chiffrée, par des enquêtes qualitatives plutôt que quantitatives »⁸³. Elle souligne également qu'il y a un enjeu de formation et d'information des professionnels de la documentation à la culture de l'évaluation. En effet, il convient de renouveler le regard collectif centré sur l'évaluation-sanction alors qu'elle peut être un puissant levier d'amélioration continue des services.

Odile Jullien-Cottart estime que la création d'indicateurs, de tableaux de bord et d'outils d'évaluation doit se placer dans une dynamique de l'établissement en associant l'ensemble des personnels pour produire des effets concrets et durables⁸⁴.

En somme, la construction d'indicateurs communs peut être un levier pour le SCD afin de se positionner comme un acteur de la stratégie de l'établissement par les sujets qu'il peut porter avec d'autres structures au sein de l'université. Il peut s'appuyer pour cela sur son intégration au contrat quinquennal pour lequel des indicateurs en lien avec la documentation sont obligatoires. Enfin, afin de dépasser les évaluations réglementairement obligatoires, une culture d'établissement favorable permet l'épanouissement serein du processus de co-construction.

Dans ce contexte, la bibliothèque universitaire s'insère dans un réseau de partenaires définissant et concourant à la stratégie de l'établissement que sont la présidence et son équipe, la direction générale des services mais aussi la direction de la recherche, celle de la formation et de la vie étudiante ou encore la cellule en charge de la démarche qualité. Après avoir listé ces premiers partenaires pour l'établissement d'indicateurs stratégiques, il convient de souligner que celui-ci s'inscrira dans une dynamique de mobilisation de gisements de données à même de valoriser l'expertise en lien avec les données des professionnels de la documentation.

VALORISER L'EXPERTISE DES DONNÉES DES PROFESSIONNELS DE LA DOCUMENTATION

La production d'indicateurs est un processus qui débute avec la collecte de données fiables et de qualité. Cet élément primordial interroge sur la capacité des universités à identifier et mettre en commun leurs gisements de données. Ensuite, il s'agit de s'interroger sur la normalisation de l'indicateur, sa définition et son partage. Dans toutes ces étapes, la structure documentaire doit être impliquée et en capacité d'interagir avec des partenaires fonctionnels de la co-construction d'indicateurs.

L'accès et le partage de données fiables et de qualité

Dans un premier temps, il est nécessaire de s'accorder sur une définition de ce qu'est une donnée. Pour cela, nous nous appuyons sur la proposition de Serge Abiteboul :

Des mesures de température relevées chaque jour dans une station météo, ce sont des données. Une courbe donnant l'évolution dans le temps de la température moyenne dans un lieu, c'est une information. Le fait que la température sur Terre

⁸³ Entretien avec Cécile Toutou, Responsable Mission Marketing, Direction des ressources et de l'information scientifique, SciencesPo, 6 avril 2021

⁸⁴ Entretien avec Odile Jullien Cottart, Mission indicateurs et qualité, Formation des personnels, Bibliothèques universitaires, Université Lyon III Jean Moulin, 1^{er} avril 2021

augmente en fonction de l'activité humaine, c'est une connaissance. Ces trois notions sont très proches les unes des autres. Grossièrement, voici le sens que nous leur donnerons :

- *Une donnée est une description élémentaire, typiquement numérique pour nous, d'une réalité. C'est par exemple une observation ou une mesure.*
- *À partir de données collectées, de l'information est obtenue en organisant ces données, en les structurant pour en dégager du sens.*
- *En comprenant le sens de l'information, nous aboutissons à des connaissances, c'est-à-dire à des « faits » considérés comme vrais dans l'univers d'un locuteur, et à des « lois » (des règles logiques) de cet univers.⁸⁵*

La problématique des données est essentielle car il s'agit d'identifier des gisements de données fiables et de qualité, pouvant être partagés pour la construction d'indicateurs et de tableaux de bord.

Identifier les gisements de données

Les bibliothèques universitaires produisent un grand nombre de données quantitatives en lien avec leurs activités :

- Données catalographiques avec, par exemple, les métadonnées des documents et statistiques afférentes ou les données en lien avec l'administration du portail d'archives ouvertes
- Données d'usages dont les statistiques de prêts-retours, l'utilisation de la documentation électronique, les compteurs d'entrées, les inscriptions, les formations

À cet égard, les outils des structures documentaires se sont multipliés. Outre le système d'information de gestion de bibliothèque (SIGB), les données sont également issues de l'ABES (SUDOC, IdRef, CALAMES, Webstats, *etc.*) ou de prestataires tels qu'Affluences (réservation de salle et réservation de place notamment), mais également les données des portiques (entrée-sortie, nombre d'alertes, voire liste des personnes entrées dans le cas de portiques fonctionnant avec la carte d'étudiant), ou encore celles issues des outils de gestion de ticket (OsTicket, Ubib) et l'exploitation des données d'ezMESURE (usage de la documentation électronique). Bref, une importante masse de données quantitatives hétérogènes dont la collecte n'est pas toujours possible par la bibliothèque directement.

À cela, il faut adjoindre les données qualitatives collectées dans le cadre d'enquêtes de satisfaction par exemple.

Par ailleurs, les bibliothèques universitaires répondent à l'ESGBU de manière annuelle. La nouvelle interface mise en ligne en 2021 permet l'export des données en CSV et en JSON. De même, le reversement dans les portails [#dataESR](#), [MESRI-OpenData](#) et [data.gouv.fr](#) permet d'envisager une consultation et une collecte via des API.

⁸⁵ ABITEBOUL, Serge. Sciences des données : de la logique du premier ordre à la Toile : Leçon inaugurale prononcée le jeudi 8 mars 2012. Chaire d'Informatique et sciences numériques. Dans : *Sciences des données : de la logique du premier ordre à la Toile : Leçon inaugurale prononcée le jeudi 8 mars 2012* [en ligne]. Paris : Collège de France, 24 janvier 2013. [Consulté le 14 février 2022]. ISBN 978-2-7226-0171-0. Disponible à l'adresse : <http://books.openedition.org/cdf/529>. Container-title: Sciences des données : de la logique du premier ordre à la Toile : Leçon inaugurale prononcée le jeudi 8 mars 2012.

En parallèle, les universités disposent également de gisements de données importants : le SI financier (SIFAC), le SI des ressources humaines, le SI recherche, quasiment autant de gisements que de structures au sein de l'établissement, sans compter le complexe entremêlement de ces systèmes entre les échelles de l'établissement : l'université, la ComUE, l'établissement expérimental, *etc.* À ce propos, nous pouvons signaler le projet Pégase⁸⁶, dont le déploiement progressif débute à la rentrée 2022, qui vise à favoriser l'interopérabilité des données de scolarité.

L'identification de nombreuses sources différentes pour les données brutes servant à la production d'indicateurs fait émerger une problématique centrale : comment partager ces données provenant de réservoirs hétérogènes, internes et externes ? Une des solutions explorées actuellement par plusieurs établissements est la mise en place d'un entrepôt de données.

Partager ses données dans un entrepôt ?

Marion Etasse définit un entrepôt de données comme un système d'information décisionnel dont les données opérationnelles sont choisies et extraites régulièrement depuis les différentes sources. Les données sont intégrées dans l'entrepôt de données qui est un espace unifié qui permet de masquer la diversité de l'origine des données. Les données sont restructurées pour gagner en cohérence, enrichies (métadonnées), agrégées, reformatées ; elles sont mises à disposition des utilisateurs en vues métiers (contextes ou *data marts* ayant du sens) ; enfin, les données sont présentées sous forme de rapports analytiques et de tableaux de bord interactifs via un outil de restitution⁸⁷.

Un entrepôt de données se caractérise par :

- Une intégration à l'ensemble des systèmes d'information : collecter les données brutes (par requêtage, par API ou par dépôt d'un fichier CSV, *etc.*) dans les différentes bases de données internes ou externes
- Une uniformisation des données : contrairement aux SI opérationnels, l'entrepôt repose sur la non-volatilité des données ; elles sont donc toutes datées (profondeur historique), validées (mise en cohérence) et décrites (métadonnées)
- Une structuration des données en réponse aux besoins des utilisateurs en termes de pilotage. L'entrepôt de données participe de ce qu'on appelle l'informatique décisionnelle ; les données sont donc préparées dans ce but et non pas pour un usage opérationnel quotidien.

L'entrepôt de données est là pour pallier les difficultés inhérentes aux outils actuels de collecte de données : envoi de tableurs par courriel, définition lacunaire des données, sollicitation récurrente pour la même information mais ne conduisant par toujours aux mêmes résultats. Cet outil permet d'avoir d'un côté des bases de données de production métier dont l'usage est quotidien et d'un autre côté une base de données commune, historisée, avec des données mises en contexte et valorisée sous forme d'indicateur à même de fournir des informations utiles à la prise de décision.

⁸⁶ Voir <https://www.pc-scol.fr/le-projet-pc-scol/>

⁸⁷ ETASSE, Marion. *Garantir la qualité des données de pilotage de la bibliothèque, un enjeu collectif* [en ligne]. 20 décembre 2021. [Consulté le 27 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2021-0000-00-054>.

Elisabeth Pelestor indique qu'Aix-Marseille Université envisage de se doter d'un entrepôt de données mutualisé entre les services voire avec les partenaires de la Fondation universitaire A*Midex⁸⁸. Les dynamiques de regroupements universitaires (fusion, établissements expérimentaux ou association d'établissements) posent la question du pilotage et de la gouvernance d'entités plus grandes accueillant des composantes avec des statuts juridiques entremêlés dans certains cas. Dans ce cadre, le partage des données visant à la création d'indicateurs communs est essentiel et l'entrepôt de données est un des outils plébiscités.

La mise en place d'un tel dispositif demande un important travail en amont de définition de l'objet de l'entrepôt (quels indicateurs), d'identification des gisements de données, de fiabilisation desdites données, et enfin d'établissement de l'architecture des données du système. Les services communs de la documentation peuvent être des partenaires de ces démarches au sein de l'université. Ainsi, à l'Université Grenoble-Alpes, la direction générale déléguée Bibliothèques et appui à la science ouverte (DGD-BAPSO), va expérimenter la mise en place d'un tel dispositif et apparaît comme pionnière au sein de l'établissement : son expérience sera donc valorisée lors d'un déploiement à l'échelle de l'université.

Par ailleurs, la contribution des services documentaires à la mise en place d'un entrepôt de données peut concourir à les positionner comme des structures légitimes en termes de gouvernance des données et de fourniture et d'identification de données fiables et de qualité. Éliisa Caté-Rose précise qu'elle « apprécie de travailler avec la direction des bibliothèques pour l'élaboration des indicateurs car il y a une véritable expertise dans la production de données fiables, appuyée sur des compétences métiers très fortes sur l'utilisation et le partage de référentiels »⁸⁹.

En résumé, la collecte des données est l'élément central facilitant la co-construction d'indicateurs au sein de l'université. Les structures documentaires ont toute leur place dans ces processus par l'importance de leurs gisements de données et l'expertise des personnels de la documentation en matière de production de données fiables. Enfin, la mise en place d'un entrepôt de données est une initiative qui se développe au sein des établissements afin de faciliter le partage et offrir des outils stables et fiables pour le pilotage de l'université et de ses services.

Le partage et l'ouverture des indicateurs

Dès lors que les données sont disponibles, décrites et que les modalités de leur collecte ont été définies, il convient de s'interroger sur l'indicateur lui-même. Le constat est alors assez contrasté au moment de la co-construction autour de deux notions : les normes afférentes aux indicateurs, et la comparabilité.

Normalisation des indicateurs : quelles réalités ?

Plusieurs normes peuvent être appliquées pour la construction d'indicateurs en bibliothèque, notamment :

- NF ISO 2789 « Information et documentation - Statistiques internationales de bibliothèques »

⁸⁸ Entretien avec Elisabeth Pelestor, Directrice, Direction du pilotage et contrôle de gestion, Aix-Marseille Université, 23 novembre 2021

⁸⁹ Entretien avec Éliisa Caté-Rose, Directrice, Direction de l'Accompagnement, du traitement et de l'analyse de la données (DATA), Université Paris-Saclay, 13 janvier 2022

- NF ISO 11620 « Information et documentation - Indicateurs de performance des bibliothèques »
- ISO 16439 « Information et documentation - Méthodes et procédures pour évaluer l'impact des bibliothèques »

La dernière norme est disponible uniquement en anglais et un livre blanc a été publié pour accompagner sa mise en œuvre en France⁹⁰.

Hormis les acteurs impliqués dans la traduction des normes, aucun des entretiens n'a conduit à la mention de celles-ci comme des guides pour l'élaboration des indicateurs par les bibliothécaires. Ce décalage est d'autant plus prégnant que l'accès aux normes est payant et qu'elles sont protégées par le droit d'auteur. Dès lors, il semble difficile d'envisager l'émergence de pratiques communes encouragées par l'application des normes ISO.

Finalement, l'outil commun d'évaluation des bibliothèques reste indéniablement l'ESGBU dont les données sont accessibles. Marianne Esclangon et François Musitelli, en charge de ladite enquête, précisent que la nouvelle interface de remplissage permettait de décrire la méthode de collecte de la donnée, garantissant ainsi leur fiabilité dans le temps. Loin d'une mise en œuvre d'un processus normatif, il convient de souligner que cette évolution de l'outil serait de nature à favoriser l'émergence de pratiques communes au sein des bibliothèques universitaires.

Concernant l'élaboration d'indicateurs communs avec les autres services de l'université, les garanties méthodologiques étaient apportées par l'expertise des statisticiens présents au sein des services en charge du pilotage de l'établissement. La création d'un entrepôt de données telle que mentionnée ci-dessus est, d'ailleurs, de nature à fédérer plusieurs services autour d'une démarche de construction d'indicateurs le plus souvent conduite par les directions du pilotage.

Karine Girard, ainsi qu'Élisa Caté-Rose, précisent que le travail autour des indicateurs se fonde sur une fiche-indicateur décrivant les objectifs dans lequel il s'insère, les données collectées (par qui ? selon quelle méthode ? avec quelle périodicité ? etc.), le mode de calcul et le service responsable. L'objectif de ces documents est d'assurer une traçabilité de l'indicateur afin de le contextualiser et de le pérenniser. Ces dispositifs s'appuient sur des pratiques professionnelles des métiers du pilotage et de l'évaluation, principalement issus de la statistique et de l'enquête sociologique. Ces éléments concourent à favoriser les échanges et la mise en commun avec ces services dont la compétence est, précisément, la construction d'outils de pilotage.

L'élaboration d'indicateurs peut être l'occasion pour la structure documentaire de se rapprocher du service en charge du pilotage dont les équipes ont l'expertise et les compétences en la matière. Ce travail pourra assurer la production d'indicateurs de qualité en vue d'être partagés.

Comparabilité : entre ouverture, transparence et discrétion

Dans un contexte favorisant l'ouverture des données produites par les administrations et opérateurs de l'État, la question de l'accès aux indicateurs se pose

⁹⁰ *Qu'est-ce qui fait la valeur des bibliothèques ? Livre blanc - Notice bibliographique / Essib* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 11 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/notices/65997-qui-est-ce-qui-fait-la-valeur-des-bibliotheques-livre-blanc>.

au sein de tous les établissements. L'agrégation et la diffusion des [indicateurs](#) [Transparence](#) en ligne en est un exemple même si leur construction dénote un cloisonnement toujours présent des acteurs et services.

De ce point de vue, les entretiens, tant auprès de professionnels de la documentation que des équipes en charge du pilotage, ont mis au jour les importantes réticences des établissements à s'engager dans un processus d'ouverture de leurs indicateurs. Cependant, on note que la publication d'une partie, choisie, est une pratique répandue notamment sous la forme de chiffres-clés. Cela renvoie à la dimension communicationnelle de l'évaluation : elle peut mettre en valeur la qualité et les performances de l'université ou de ses bibliothèques universitaires.

Néanmoins, aucune démarche d'ouverture plus large des indicateurs ne s'est faite jour lors des recherches, entretiens et questionnaire. L'argumentation est souvent sous-tendue par le caractère sensible des données et indicateurs notamment concernant les aspects financiers. Il y a également l'appréhension de publier des informations ne participant pas à la diffusion d'une image positive de l'établissement. Si ces réticences entrent en opposition avec les principes même d'une démarche d'évaluation et d'amélioration continue des services, elles reposent sur une situation où les tensions financières des universités et la recherche de l'excellence les poussent à mettre en avant leur image de marque et donc à assurer une communication positive. Paradoxalement, ces données sont, pour la plupart, librement accessibles en ligne sur les sites du MESRI (#dataESR notamment).

L'importance de la maîtrise de la communication de l'université conduit donc à une publication contrôlée des indicateurs de performance de l'établissement. Cependant, en interne, l'accès aux indicateurs est systématiquement réservé à la gouvernance. Ainsi, pour la plupart des bibliothécaires interrogés, la fourniture de données dans le cadre du PAP-RAP ne donne pas nécessairement lieu à une communication de l'indicateur final ni aux autres indicateurs de l'établissement.

Pour Karine Girard, la question de l'ouverture des accès aux tableaux de bord de l'université se pose lorsqu'il se dote d'outils collaboratifs, comme un SID, permettant le paramétrage desdits accès⁹¹. Dans l'attente du déploiement de ces solutions, la diffusion se limite le plus souvent à l'équipe présidentielle, à la direction générale des services et parfois aux directions des différentes structures de l'université avec d'éventuelles modulations thématiques.

Pourtant, l'ouverture des indicateurs est de nature à favoriser la comparabilité des méthodes et des résultats. À ce titre, la démarche conduite par l'ADBU de constitution d'indicateurs européens entre parfaitement dans cette logique et a conduit à un partenariat avec LIBER visant à « présenter des indicateurs clés de performance comparative et des indicateurs de tendance entre les pays »⁹².

Certes, l'accessibilité et la publicité des indicateurs revêtent un enjeu démocratique autour de la transparence de l'utilisation des fonds publics. Mais, dans le cadre du pilotage et de la gouvernance d'une université ou d'une structure documentaire, le partage de ces informations peut être de nature à assurer une meilleure acceptation des processus d'évaluation en leur donnant du sens par

⁹¹ Entretien avec Karine Girard, Coordinatrice, chargée d'études, Cellule d'Aide au pilotage, Direction générale, Université Polytechnique Hauts-de-France, 8 octobre 2021

⁹² ADBU | Communiqué - L'ADBU et LIBER signent un accord-cadre (Memorandum of Understanding - MoU). Dans : <https://adbu.fr> [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 11 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://adbu.fr/actualites/communique-ladbu-et-liber-signent-un-accord-cadre-memorandum-of-understanding-mou>.

l'implication de l'ensemble des équipes. Nathalie Clot indique que « les tableaux de bord sont des outils de pilotage de l'université, du SCD, mais aussi, s'ils sont bien construits et partagés, au sein des équipes. Ils permettent de donner corps au projet d'établissement »⁹³.

La question du partage des indicateurs est liée à celle de la culture de l'établissement vis-à-vis de l'évaluation. Il s'agit pour les équipes d'être associées à la définition des projets, au sens de leur travail, mais également à leur suivi. Dans ce cadre, les indicateurs peuvent jouer un rôle, à condition qu'ils soient fiables et de qualité. Si des normes régissent certains d'entre eux, un travail avec des experts statisticiens ou sociologues est de nature à en garantir la fiabilité mais aussi la durabilité.

Les partenaires facilitateurs pour la construction d'indicateurs

La construction d'indicateurs suppose un premier travail de définition pour lequel la structure documentaire peut trouver un appui auprès des services en charge du pilotage. Ces échanges vont nourrir la réflexion et permettre d'identifier des gisements de données dont l'accès et le partage sont facilités par une démarche associant les services informatiques et numériques de l'établissement. Enfin, ces discussions sont favorisées par la visibilité d'une équipe fonctionnelle au sein de la bibliothèque universitaire en charge des indicateurs.

Les services en charge du pilotage : des experts méthodologiques

L'autonomie des universités et la mise en place d'outils de gestion et de pilotage a conduit à l'émergence de nouveaux services en charge du pilotage, le plus souvent auprès de la direction générale des services.

Ces structures peuvent regrouper deux domaines principaux que sont l'amélioration de la qualité et l'évaluation. La première s'engage dans une documentation des processus métiers mis en œuvre au sein de l'établissement et cherche à en garantir la qualité, parfois en application des normes ISO 9000 et ISO 9001. La seconde travaille à la mise en place d'outils de contrôle interne, de constructions d'indicateurs, de tableaux de bord et du suivi du contrat quinquennal. Si ces missions ont vocation à interagir fortement, l'évaluation s'inscrivant dans une dynamique d'amélioration qui se nourrit des résultats d'évaluations, elles peuvent être séparées en plusieurs structures comme le montre l'exemple de l'université Paris-Saclay qui compte une direction de l'accompagnement, du traitement et de l'analyse de la donnée (DATA) en charge de l'évaluation et une direction de l'accompagnement aux organisations et aux processus (DAOP) pour les questions de qualité.

Les responsables de ces services, rencontrés au cours de l'enquête et issues de trois établissements différents (Université Polytechnique Hauts-de-France, Université Paris-Saclay ou à Aix-Marseille Université) ont décrit leurs missions autour de trois axes :

- Production et analyse des indicateurs de l'établissement (chiffres-clés, classements internationaux, RAP et contrat quinquennal) ;

⁹³ Entretien avec Nathalie Clot, Directrice, Bibliothèque universitaire et archives, Université d'Angers, 21 septembre 2021

L'évaluation comme un élément d'insertion du SCD au sein de la communauté universitaire

- Administration du système d'information décisionnel ;
- Accompagnement des autres services pour l'analyse ponctuelle de chiffres ou la construction d'indicateurs et de tableaux de bord.

Les équipes de ces services se positionnent, parmi ceux rencontrés, comme des experts-facilitateurs accompagnant les collègues de l'université dans leurs démarches d'évaluation. Ce sont des interlocuteurs centraux pour réussir à construire des indicateurs pertinents, fiables et documentés en lien avec d'autres services ou pour améliorer ceux construits au sein de la structure documentaire. Par ailleurs, leurs missions les mettent en capacité de créer du lien entre des services de l'établissement.

Cependant, il convient de noter qu'en dépit de l'accroissement du besoin des universités en analyse de données consécutif à leur autonomisation, les services en charge du pilotage demeurent réduits. Ainsi, dans les trois établissements où un entretien a pu être conduit, ces structures comptent entre 2 et 5 agents. Néanmoins, plusieurs services disposent d'équipes en charge d'indicateurs (contrôleurs de gestion des services financiers, mission pilotage et indicateurs au sein des SCD, par exemple). Alors, il semble que le service en charge du pilotage a la capacité d'accompagner les services notamment d'un point de vue méthodologique et de préconiser des outils (intégration au SID, alimentation de l'entrepôt de données). Il est un service support à l'évaluation pour l'ensemble de l'université.

Les services informatiques et numériques : des partenaires nécessaires

La direction des services informatiques (DSI) est également un partenaire à associer aux démarches d'évaluation. Elle est l'interlocuteur privilégié pour la mise en place du dialogue entre les bases de données des différents systèmes d'information de l'université afin de constituer des indicateurs communs au sein d'un SID ou bien pour mettre en place un entrepôt de données.

Les bibliothèques universitaires ont des relations habituelles avec leur DSI ; il est nécessaire de veiller à les associer afin de garantir la faisabilité de la collecte de données.

Élisa Caté-Rose et Julien Sempéré insistent tous les deux sur ces échanges continus avec la DSI comme un élément déterminant à la réussite d'un projet d'indicateurs communs avec d'autres services. En effet, un des enjeux étant la qualité des données, cela suppose un travail préalable autour de l'architecture des données, de la création d'un dictionnaire des données mais aussi de la mise en place d'une gouvernance des données. Dans ces dynamiques, le SCD se positionne comme professionnel de la documentation ayant une expertise sur des référentiels de données et la création d'identifiants. Par exemple, dans le cadre des classements internationaux, les publications ont une place essentielle. Il s'agit alors de garantir que chaque chercheur soit correctement identifié et rattaché au bon établissement. Sur ces enjeux, les bibliothécaires, par le maniement de référentiel de personnes (IdRef, formation à la création d'idHAL ou d'ORCID), ont un rôle à jouer en partenariat avec la DSI (pour l'intégration de ces référentiels au SIRH par exemple), avec les services en charge du pilotage (suivi des classements internationaux) et les directions de la recherche (suivi de la production scientifique de l'établissement).

Globalement, produire des indicateurs mobilise des données pour lesquelles il convient de s'interroger sur leur stockage, les problématiques juridiques qui les

entourent, leur pérennité et leur conservation, bref leur gouvernance. Pour toutes ces notions, il est indispensable d'informer voire d'associer les équipes de la DSI, mais également le responsable de la sécurité des systèmes d'information (RSSI) notamment lors du partage ou de la collecte de données externes, ainsi que le délégué à la protection des données (DPD) selon les données mobilisées.

Relations internationales et partenariats : des services d'appui

Les services en charge des relations internationales et ceux coordonnant les partenariats sont des partenaires importants. En effet, ils sont parfois les contacts des organismes publiant les classements internationaux. De même, ils participent au suivi des projets en lien avec la vie de campus (Bienvenue en France, lien avec la commission de la formation et de la vie étudiante).

Ces équipes sont des alliées essentielles pour l'établissement d'indicateurs communs dans la mesure où ils ont une vision panoramique à l'échelle de l'université. Par ailleurs, leur positionnement leur permet de collecter ou de rassembler les données nécessaires.

Des missions en lien avec les indicateurs visibles : faciliter les interactions

Nous l'avons vu, les bibliothèques universitaires et l'information scientifique et technique sont au cœur des transformations de l'évaluation des universités. Par ailleurs, elles sont, depuis longtemps, accoutumées aux pratiques d'évaluation, d'enquête ou de démarche qualité. Ces éléments placent les bibliothécaires à l'interaction avec plusieurs services de l'établissement et appellent à identifier et rendre visible les interlocuteurs en charge des indicateurs et du pilotage au sein de la structure documentaire.

Parmi les répondants à l'enquête, les trois quarts indiquent que la fonction de collecte des indicateurs est visible dans l'organigramme. Les entretiens ont également fait émerger plusieurs tendances organisationnelles sur cette question :

- L'adjoint ou l'adjointe de la direction est en charge de cette mission qui est rendue visible dans l'organigramme hiérarchique ou bien dans un organigramme fonctionnel ;
- Un chargé ou une chargée de mission se consacre à cette mission spécifique avec, le plus souvent, un rattachement à la direction ou direction adjointe.

On peut aussi noter que, comme au niveau de l'université, les fonctions d'évaluation et de démarche qualité peuvent être séparées tout en conservant des liens étroits.

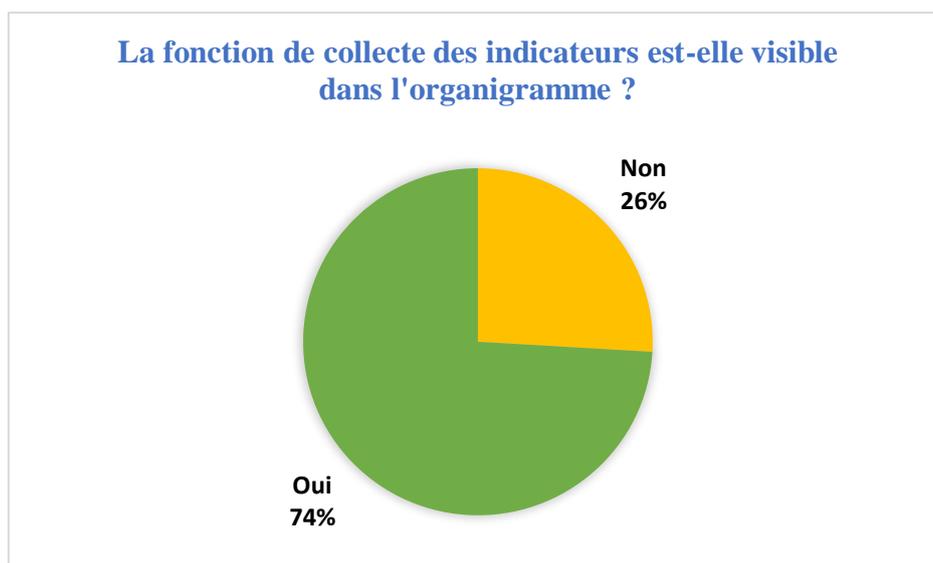


Figure 13 : Visibilité des fonctions d'évaluation dans l'organigramme du SCD⁹⁴

Ces fonctions sont en écho avec celle du service en charge du pilotage dans la mesure où elles conduisent les évaluations de la structure documentaire et sont des facilitatrices pour la conception d'indicateurs en interne ou en lien avec les autres services de l'université. Cet élément concourt à assurer une synergie entre les équipes en charge du pilotage au sein du SCD avec elle au niveau de l'université.

En conclusion, les bibliothèques universitaires sont incitées à construire des indicateurs avec les autres services de l'établissement. En effet, les mutations en cours mettent en avant les outils de l'information scientifique et technique pour l'évaluation de la recherche, de l'enseignement et donc de l'université. L'intégration de la documentation aux systèmes d'information décisionnels en découle et conduit à l'émergence d'indicateurs partagés. Cette dynamique peut être accélérée par une culture d'établissement valorisant les processus d'évaluation, et s'appuie sur des facilitateurs que sont les services du pilotage et les services informatiques. L'ensemble de ces échanges est favorisé par la visibilité des fonctions en lien avec l'évaluation au sein du SCD et est de nature à le positionner comme un des acteurs de la stratégie de l'université.

Le schéma ci-dessous présente les acteurs pouvant participer à la construction d'indicateurs en lien avec le SCD. Au centre, sur fond bleu, l'université avec en son sein le SCD et les services avec lesquels il est amené à échanger pour l'élaboration d'indicateurs, les structures disposant d'experts facilitateurs sont sur fond jaune. À l'extérieur, plusieurs entités sont représentées soit parce qu'elles concourent aux processus d'évaluation externe et le SCD peut être amené à leur fournir des données mais aussi à se nourrir de leurs préconisations, soit car ce sont des agences certificatrices dans le cadre des démarches qualité, soit en raison de leur lien avec la documentation et l'émergence de pratiques communes en matière d'évaluation. Ce schéma rend compte de la position du SCD au croisement des communautés professionnelles de la documentation, de l'évaluation et universitaire

⁹⁴ Datavisualisation produite à partir de l'enquête conduite par Tom Richard

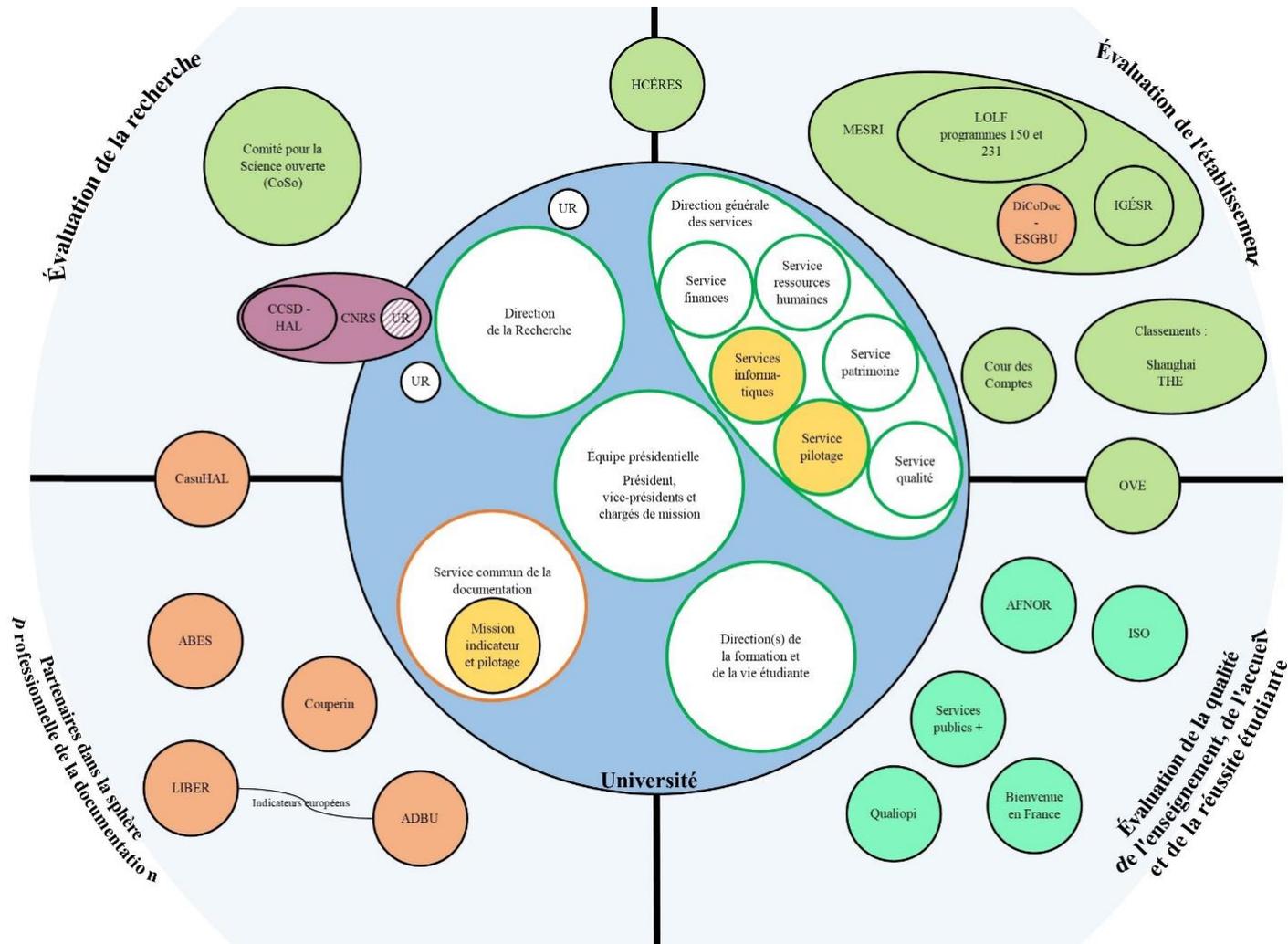


Figure 14 : Paysage de l'évaluation universitaire incluant les BU⁹⁵

| Légendes | |
|--|--|
| Université | |
| Service commun de la documentation | |
| Partenaires facilitateurs pour la construction d'indicateurs communs | |
| Partenaires au sein de l'université assurant l'insertion du SCD à la stratégie | |
| Organismes de recherche et établissements composantes des EPE | |
| Hors de l'université | |
| Agences nationales et organismes internationaux d'évaluation externe | |
| Référentiels et normes qualité | |
| Réseau professionnel de la documentation | |

IDENTIFIER LES SUJETS ET LES GISEMENTS DE DONNÉES : QUELQUES PISTES

Dans cette troisième partie, il s'agit de proposer des indicateurs en lien avec les thématiques stratégiques identifiées précédemment : la qualité de l'accueil dans le cadre de la mise en œuvre de Services publics +, la valorisation de la recherche et de la Science ouverte, et la contribution à la réussite étudiante.

Pour chacun de ces sujets, l'objectif est de rappeler succinctement les enjeux, puis d'identifier les partenaires impliqués avant de présenter un ou des indicateurs que des établissements ont pu mettre en œuvre. Ce catalogue ne vise pas l'exhaustivité mais des pistes pour nourrir les réflexions de l'ensemble de la communauté professionnelle, d'autant que chaque indicateur pourra faire l'objet d'adaptation aux spécificités de chaque université en lien avec ses propres missions et objectifs.

Les indicateurs proposés ci-après sont issus des échanges avec les collègues lors d'entretiens, mais aussi de lectures ou d'expériences professionnelles antérieures. La majorité des personnes a souhaité que la publication de ces données soient anonymes. En conséquence, nous avons décidé de rendre l'ensemble des indicateurs anonymes.

QUALITÉ DE L'ACCUEIL ET DÉPLOIEMENT DE SERVICES PUBLICS +

Le déploiement en cours du programme Services publics + par la direction interministérielle de la transformation publique (DITP), dans le prolongement des démarches qualité initiées par la charte (2003) puis le référentiel Marianne (2007), renouvelle le regard porté sur l'amélioration continue des services au sein des universités. Du point de vue des bibliothèques universitaires, cela implique un changement d'échelle concernant le management de la qualité porté au niveau de l'établissement.

Contexte : les démarches d'amélioration de la qualité de l'accueil : changer d'échelle

Tout d'abord, il convient de noter que les bibliothèques universitaires ont investi le champ de la qualité de l'accueil depuis longtemps. Cependant, Services publics + appelle les bibliothèques universitaires à penser leur accueil dans le cadre d'un continuum de services universitaires dont elles font partie.

Les bibliothèques et la qualité : de LibQual+ à l'ISO 9001 en passant par l'Ux

L'évaluation de la qualité en bibliothèque est une préoccupation ancienne et s'est développée avec de nouveaux outils tels que LibQual+ conçu par l'association des bibliothèques de recherche nord-américaines (*Association of Research Libraries – ARL*). Cette enquête cherche à mesurer la satisfaction des usagers vis-à-vis de leur bibliothèque autour de trois grandes catégories : l'accueil (*Affect of service*), l'autonomie de l'utilisateur (*Information Control*), les espaces (*Library as place*).

LibQual mesure l'écart entre le niveau perçu et le niveau souhaité pour chaque item, il est donc un outil d'amélioration des services. Cependant, le fait qu'il soit à la fois payant et relativement lourd à mettre en œuvre⁹⁶ a conduit à l'émergence d'enquêtes créées localement inspirée par LibQual ainsi qu'à l'émergence de systèmes concurrents à l'instar de *Library Pulse*.

En parallèle, l'aspect quantitatif de ces enquêtes peut rendre leur interprétation complexe et ne pas permettre aux bibliothèques de faire évoluer leurs services de manière éclairée, tout comme il sera difficile d'établir un lien entre amélioration d'une note et transformation d'un service. À ce titre, les structures documentaires tentent d'appliquer les méthodes de l'Ux design, cherchant à impliquer les utilisateurs dans le processus de conception ou d'évolution d'un service. Ces initiatives visent à s'assurer de l'adéquation entre l'offre de service et les besoins réels des usagers.

Enfin, l'investissement des bibliothèques universitaires dans les démarches qualité a pu conduire à rechercher une labellisation telle que la certification ISO 9001 que les bibliothèques universitaires de Lyon 1 furent les premières à obtenir. L'inscription dans un tel mouvement, comme le souligne Frédérique Laugrost, suppose que « Le maintien de la dynamique impulsée par la démarche qualité est alors un enjeu majeur. Le risque d'essoufflement lié à la fatigue des équipes, à une absence de soutien de la direction/tutelle et/ou à une incapacité à rebondir suite à un audit réussi est réel et résulte souvent d'une absence de suivi de la qualité. »⁹⁷.

L'inscription dans une démarche d'amélioration de la qualité de l'accueil, visant ou non une labellisation ou certification, demande donc des moyens et un investissement constant des bibliothèques. C'est un enjeu qui demande une forme d'endurance et qui nécessite que les outils (formations, procédures formalisées et indicateurs) prennent leur sens dans le cadre de la communication interne et de la valorisation des compétences d'accueil parfois qualifiées de *soft skills*. Le déploiement de Services publics + est susceptible de ranimer ces dynamiques.

Services publics + : de la BU à l'université, un continuum de services

Le programme Services publics + (SP+) repose « sur 4 piliers pour répondre aux attentes des Français [...] :

- La promesse, avec 9 engagements communs aux services publics
- La preuve, avec la mesure et l'affichage des résultats des services publics
- L'écoute des usagers, avec des dispositifs dédiés mis à leur disposition
- L'amélioration continue du service rendu avec l'association des usagers, des agents et des élus »⁹⁸

⁹⁶ COSTE, Hélène. *LibQUAL+* [en ligne]. 1 janvier 2013. [Consulté le 16 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2013-01-0040-009>.

⁹⁷ LAUGROST, Frédérique et CHENEY, Nicolas. *De la Labellisation Marianne à la certification ISO 9001: mesure d'efficacité en bibliothèque universitaire*. Villeurbanne : Enssib, 2020. Page 77.

⁹⁸ *L'ambition du programme | Services Publics +* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 16 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.plus.transformation.gouv.fr/lambition-du-programme>.

Les neuf engagements succèdent aux cinq grands principes portés par le référentiel Marianne. Par ailleurs, s'y ajoute, la publication des résultats en ligne d'indicateurs « Transparence » dont cinq concernent le MESRI :

- *Parcours aménagés des néo-bacheliers en 1^{re} année de licence dans le cadre de la loi ORE pour les universités [...]*
- *Passage L1-L2 [...]*
- *Insertion professionnelle des jeunes diplômés de DUT, de licence professionnelle et de master en formation initiale [...]*
- *Disponibilité d'une place en bibliothèque pour un étudiant (en h/semaine)*
- *Pourcentage des étudiants de l'établissement vus au S(I)UMPPS à titre individuel pour un examen de santé⁹⁹*

Au-delà de ces indicateurs, construits au niveau national, SP+ engage les administrations dans une démarche qualité de l'accueil visant à associer les usagers plus directement à travers les dispositifs d'écoute et d'amélioration des services dont un des parangons est la simplification des formulaires administratifs.

Au sein des universités, l'objectif est de déployer SP+ en identifiant un référent. Dans le même temps un groupe d'établissements pilotes est constitué pour développer une vision globale de la qualité de l'accueil à l'échelle de l'établissement et non service par service. Si cette dynamique, conduite par les directions générales, trouve un écho, cela implique un changement d'échelle auquel les bibliothèques universitaires peuvent prendre toute leur part.

Construire des indicateurs

La mise à l'échelle de la problématique de la qualité de l'accueil engage le SCD, dont l'expérience est souvent reconnue en la matière d'autant qu'il est parfois labellisé Marianne, à s'inscrire dans une démarche collective au sein de l'université.

Partenaires de la démarche qualité

La mise en œuvre de SP+ suppose d'identifier les équipes en contact avec les usagers du service public de l'enseignement supérieur : c'est-à-dire principalement les étudiants en formation initiale ou continue. L'objectif étant d'assurer un niveau de qualité pour toutes les formes d'accueil, il convient d'intégrer l'accueil téléphonique et par courriel.

Ces premiers éléments conduisent à identifier les principaux partenaires au sein de l'université (à moduler selon les organisations de chaque établissement) :

- La direction générale des services en charge de l'amélioration continue des services
- Le référent ou la référente SP+
- Le service en charge de la qualité
- Les services en contact avec les usagers, notamment :
 - o La direction de la formation et de la vie étudiante
 - o Les secrétariats pédagogiques des unités de formation et de recherche (UFR)

⁹⁹ Lettre DGESIP-MEC 2019-035 du 22 novembre 2019 aux présidents et directeurs généraux d'établissements public d'enseignement supérieur. Annexe 2.

Identifier les sujets et les gisements de données : quelques pistes

- La direction des relations internationales dans le cadre de l'accueil des étudiants étrangers et de la labellisation « Bienvenue en France »
- Le service commun de la documentation, notamment ses équipes en charge des services aux publics

Le service en charge du développement durable (engagement n°9)

Mesurer la qualité de l'accueil : les 9 engagements

SP+ s'organise autour de neuf engagements :

- *Des services publics + proches*
 - 1. Dans le respect mutuel, vous êtes accueillis avec courtoisie et bienveillance, et dans les conditions prévues par la loi vous avez le droit à l'erreur,
 - 2. Nous sommes joignables par téléphone ou sur place et nous facilitons vos démarches en ligne
 - 3. Vous bénéficiez d'un accompagnement adapté à votre situation personnelle
- *Des services publics + efficaces*
 - 4. Nous vous orientons vers la personne compétente pour traiter votre demande
 - 5. Vous recevez une réponse à vos demandes dans les délais annoncés et vous êtes informés sur l'avancement de votre dossier
 - 6. Vous avez accès à nos résultats de qualité de service
- *Des services publics + simples*
 - 7. Vos avis sont pris en compte pour améliorer et simplifier nos démarches
 - 8. Nous développons en permanence nos compétences et nous améliorons en continu
 - 9. Nous sommes éco-responsables¹⁰⁰

Engagement 1 : Dans le respect mutuel, vous êtes accueillis avec courtoisie et bienveillance, et dans les conditions prévues par la loi vous avez le droit à l'erreur

Le premier engagement met en avant les conditions matérielles de l'accueil sur place. Pour cela, il convient d'associer les services en charge du patrimoine immobilier et de la logistique afin de répondre aux critères exigés. Une dynamique commune au sein de l'université peut conduire à adopter des configurations similaires, notamment du point de vue de l'identité visuelle des points d'accueil et de la signalétique.

Concernant la conception d'indicateurs communs, il s'agira de définir des jalons de mise en conformité avec SP+. La description succincte proposée sur le site laisse présager que l'ensemble des bibliothèques universitaires répond aux exigences et soit à même de partager leur expérience avec les collègues de l'université.

¹⁰⁰ Voir les engagements sur le site de SP+ : *Découvrez les nouveaux engagements du service public / Services Publics* + [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 28 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.plus.transformation.gouv.fr/>.

Identifier les sujets et les gisements de données : quelques pistes

Engagement 2 : Nous sommes joignables par téléphone ou sur place et nous facilitons vos démarches en ligne

Cet engagement met l'accent sur l'information des usagers : visibilité des moyens de contact, des horaires des services, de la localisation physique des points d'accueil.

En parallèle, les services d'accueil à distance (téléphone, chat, courriel) font l'objet d'une attention en termes de délai de réponse. Par ailleurs, l'engagement insiste sur l'adaptation des services publics aux disponibilités des usagers, notamment par la mise en place de rendez-vous. Cet item peut faire l'objet d'indicateurs quantitatifs communs :

| Indicateur | Modalités de collecte possibles | Objectif |
|---|--|---|
| Part des appels téléphoniques ayant été décrochés | Usager test | 100% |
| Délai de réponse à un courriel | Statistiques de l'outil de gestion de tickets Relevé manuel par l'équipe de répondants Usager test | 5 jours maximums |
| Délai pour l'obtention d'un rendez-vous | Application de gestion de rendez-vous Relevé manuel par l'équipe Usager test | À définir selon le service et ses capacités |

Engagement 3 : Vous bénéficiez d'un accompagnement adapté à votre situation personnelle

Dans ce cas, il est explicitement fait référence à l'accueil des personnes en situation de handicap, mais aussi aux publics éloignés (*e.g.* étudiants étrangers) et à l'accessibilité des services. S'il est complexe d'établir des indicateurs généraux à ce sujet et commun à tous les services, quelques initiatives se sont faites jour :

| Indicateur | Modalités de collecte possibles | Objectif |
|--|--|--|
| Niveau de conformité moyen des sites internet de l'université vis-à-vis du RGAA ¹⁰¹ | Moyenne des résultats des audits | À définir selon les niveaux de départ, avec pour objectif final la conformité totale |
| Part des sites en conformité totale ou partielle vis-à-vis du RGAA | Référent accessibilité en lien avec les services informatiques | 100% idéalement |

¹⁰¹ Référentiel général d'amélioration de l'accessibilité

L’harmonisation de proposition de rendez-vous personnalisés peut également être développé à l’échelle de l’établissement dans le cadre de cet engagement.

Engagement 4 : Nous vous orientons vers la personne compétente pour traiter votre demande

Cet engagement à un double objectif : assurer une réorientation de qualité de la demande initiale et limiter la demande d’information redondante à l’usager.

Au sein des universités, la mise en place d’outils de gestion de tickets, comme OsTicket par exemple, est de nature à assurer une traçabilité de la demande et à transmettre toutes les informations lors de la réorientation, évitant ainsi à l’usager de réexpliquer sa situation.

Ce principe s’applique également à l’accueil sur place et s’appuie sur une communication et une signalétique claires et efficaces ainsi que sur une visibilité et une lisibilité des informations en ligne permettant à l’usager de préparer sa venue et donc, de se présenter avec l’ensemble des pièces nécessaires.

| Indicateur | Modalités de collecte possibles | Objectif |
|---|---|--|
| Pour un courriel réorienté, nombre de réorientations vers une autre personne ou service | Statistiques de l’outil de gestion de ticket Relevé manuel par l’équipe de répondants Usager test | Doit tendre vers 1, c’est-à-dire que la première réorientation a mené au bon interlocuteur |
| Niveau de satisfaction suite à une réponse | Questionnaire à l’usager à l’issue de la dernière réponse à sa demande | Tendre vers un niveau de satisfaction supérieur à 8/10 |

Engagement 5 : Vous recevez une réponse à vos demandes dans les délais annoncés et vous êtes informés sur l’avancement de votre dossier

Cet engagement se concentre sur le délai de réponse et sur la capacité de l’administration à informer l’usager du délai prévu et à l’avertir de l’évolution de sa demande. Cela peut passer par la configuration de réponses automatiques à la réception d’une demande, par la formalisation de réponses-types partagées, ou encore par le déploiement d’un outil de gestion de tickets pour les courriels. En termes d’indicateurs, cela renvoie à ceux proposés pour le deuxième engagement.

Engagement 6 : Vous avez accès à nos résultats de qualité de service

Il s’agit ici d’assurer la publication des résultats d’évaluation et notamment des indicateurs. Cette initiative peut faire écho aux problématiques soulevées dans la deuxième partie. Un indicateur qualitatif peut être élaboré avec des jalons :

Identifier les sujets et les gisements de données : quelques pistes

| Indicateur | Jalon 1 | Jalon 2 | Jalon 3 (objectif) | Collecte |
|--|-------------------------------------|---|--|----------------|
| Les indicateurs de performance et de satisfaction sont publics | Aucun indicateur n'est rendu public | Les indicateurs obligatoirement publics le sont | Tous les indicateurs sont rendus publics | Autoévaluation |

Engagements 7 : Vos avis sont pris en compte pour améliorer et simplifier nos démarches, et 8 : Nous développons en permanence nos compétences et nous améliorons en continu

Les objectifs sont ici très clairs : développer les démarches de co-construction de services avec les usagers, simplifier les démarches et les formulaires (quantitativement et qualitativement). Les indicateurs communs sont difficiles à établir tant les pratiques professionnelles selon les services peuvent diverger. L'essentiel pourra alors être, pour l'université, de s'engager dans une démarche de dématérialisation complète de ses procédures (tout en conservant la possibilité de le faire sur papier pour en garantir l'accessibilité), de réduire le nombre de formulaires et le nombre de pièces justificatives demandées, notamment celles qui le sont plusieurs fois. Ces améliorations pourront s'accompagner de démarches comme celle du « parcours utilisateurs » pour identifier les doublons.

Engagement 9 : Nous sommes éco-responsables

Le SCD peut prendre part à cette démarche le plus souvent conduite par une direction en charge du développement durable. Le dispositif peut se doubler d'un objectif de certification DD&RS (développement durable et responsabilité sociétale). Il est important que les bibliothèques universitaires soient associées, mais il s'agira probablement d'indicateurs globaux au niveau de l'établissement plus que d'indicateurs co-construits avec les services.

Répondre aux expériences usagers sur le site de SP+

La plateforme en ligne de SP+ permet aux usagers de faire des observations concernant les services publics qu'ils utilisent. Le processus engage à ce que l'administration concernée réponde à celles-ci. L'université, à travers son référent SP+, devra donc se doter d'une organisation à même de satisfaire à cette exigence dans des délais raisonnables. La place des services sera à définir dans ces processus.

Baromètre et labellisation SP+

Autour du référentiel Marianne gravitaient deux autres outils : le baromètre et la labellisation. À ce jour, leur avenir est de se fondre dans SP+. Un label SP+ a d'ores et déjà été annoncé.

En somme, le déploiement progressif du programme Services publics + est de nature à créer une dynamique autour de la qualité de l'accueil au sein des universités et donc à construire des processus, procédures et indicateurs harmonisés voire communs. Dans ce mouvement, le SCD, en raison de son expérience, peut apparaître comme un service ressource et moteur de ces transformations, participant ainsi à l'amélioration de l'image de l'établissement dans son ensemble.

VALORISATION DE LA RECHERCHE ET DE LA SCIENCE OUVERTE

L'ouverture de la Science est un enjeu majeur pour l'enseignement supérieur et la recherche qui a émergé au début des années 2000. Ce mouvement s'est développé et a intégré les politiques publiques, notamment au sein de l'Union européenne et en France. Ces évolutions conduisent à interroger les critères d'évaluation de la recherche, comme l'encourage l'Appel de Paris de février 2022 : « le système actuel d'évaluation de la recherche, des chercheurs et des institutions de recherche n'encourage et ne récompense pas assez la qualité de l'ensemble des productions de la recherche dans toute leur diversité. Ce système d'évaluation, qui s'appuie souvent sur la quantité de publications dans des revues à facteur d'impact élevé et sur la quantité de citations, considérées comme des approximations de la qualité et de l'impact, tend à sous-estimer la valeur des autres contributions, à réduire la reproductibilité des travaux de recherche et à freiner l'engagement des chercheurs en matière de partage, d'ouverture et de collaboration. »¹⁰².

Contexte : Évaluer la recherche : faire évoluer les critères, les métriques et les pratiques

L'évolution des modalités d'évaluation de la recherche en cours posent, du point de vue des bibliothèques universitaires, la question de la bibliométrie et de l'accompagnement du développement de la Science ouverte.

La bibliométrie : usages et mésusages

Selon Yves Gingras, « la *bibliométrie* est un sous-ensemble de la scientométrie et se limite à l'analyse des *publications* et de leurs propriétés. [...] Malgré ces distinctions formelles, les deux termes sont rapidement devenus interchangeables tant l'usage de données bibliométriques dans l'étude de la dynamique des sciences est désormais routinier »¹⁰³. L'évaluation de la recherche utilise donc principalement des indicateurs bibliométriques.

Yves Gingras souligne les dérives de ces pratiques indifférenciant évaluation des revues, des articles, des chercheurs et des universités. Aujourd'hui, la communauté universitaire et les pouvoirs sont conscients des biais et limites de ces indicateurs et de la nécessité d'ancrer ces démarches évaluatives dans un cadre plus général avec des objectifs clairs et mesurables.

Une des difficultés majeures est la production tous azimuts d'indicateurs centrés sur les revues dont le facteur d'impact de l'Institute for Scientific Information (ISI), le *CiteScore* d'Elsevier sont les plus connus. En parallèle, l'indice composite qu'est le *h-index* propose une mesure de la réputation d'un chercheur en raison des citations de ses publications.

Globalement, les outils de mesure mis en avant se concentrent sur les publications et leurs citations. Les limites méthodologiques sont nombreuses,

¹⁰² *Appel de Paris – OSEC 2022* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 22 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://osec2022.eu/fr/appele-de-paris/>.

¹⁰³ GINGRAS, Yves. *Les dérives de l'évaluation de la recherche : du bon usage de la bibliométrie*. Paris : Raisons d'agir éditions, 2014. ISBN 978-2-912107-75-6. 001.4.

connues et documentées¹⁰⁴. Cependant, ils ont acquis une forme de légitimité en faisant écho à l'irruption des classements internationaux. En effet, la médiatisation de ces derniers a mis sur le devant de la scène des pratiques évaluatives cherchant à composer des indicateurs globaux d'évaluation de la recherche. Dans ce cadre, les outils bibliométriques ont focalisé l'attention des chercheurs et de leurs tutelles.

Or, l'inadéquation de l'utilisation de ces indicateurs (mesurer la qualité ou la performance de la recherche) avec leur finalité propre (mesurer l'importance d'une revue dans un champ disciplinaire) est une source d'incompréhension. Pour évaluer une politique publique de la recherche, il convient de partir des objectifs de celle-ci puis d'en définir les outils de mesure. Or, un des objectifs présents dans le programme 150 de la LOLF concernant la recherche est de « produire des connaissances scientifiques au meilleur niveau international »¹⁰⁵. Il s'agit bien d'un objectif réputationnel des publications françaises à l'international pour lequel le facteur d'impact peut être mobilisé.

Les acteurs de la recherche sont mobilisés pour la construction de métriques alternatives¹⁰⁶, mais également dans une rénovation des processus d'évaluation de la recherche. Pour cela, il convient d'explicitier les objectifs, et donc les indicateurs. L'enjeu est donc la définition de la politique publique de la recherche : c'est dans ce paysage qu'émerge la volonté de développer la Science ouverte.

La Science ouverte : des publications aux données en passant par les ressources éducatives

L'UNESCO a adopté une recommandation concernant la science ouverte le 23 novembre 2021 : elle y indique que « la science ouverte s'entend comme un concept inclusif qui englobe différents mouvements et pratiques visant à rendre les connaissances scientifiques multilingues, librement accessibles à tous et réutilisables par tous, à renforcer la collaboration scientifique et le partage des informations au profit de la science et de la société, ainsi qu'à ouvrir les processus de création, d'évaluation et de diffusion des connaissances scientifiques aux acteurs de la société au-delà de la communauté scientifique traditionnelle. Elle inclut toutes les disciplines scientifiques et tous les aspects des pratiques savantes, y compris les sciences fondamentales et appliquées, les sciences naturelles et les sciences sociales et humaines, et repose sur les piliers essentiels suivants : les connaissances scientifiques ouvertes ; les infrastructures de la science ouverte ; la communication scientifique ; la participation ouverte des acteurs de la société ; et le dialogue ouvert avec les autres systèmes de connaissances »¹⁰⁷. Par ailleurs, dans le cadre du projet

¹⁰⁴ Voir la synthèse qu'en propose Yves Gingras dans son ouvrage : GINGRAS, Yves. *Les dérives de l'évaluation de la recherche : du bon usage de la bibliométrie*. Paris : Raisons d'agir éditions, 2014. ISBN 978-2-912107-75-6. 001.4.

¹⁰⁵ *Recherche et enseignement supérieur in Budget général : Mission interministérielle : Projets annuels de performances : Annexe au projet de loi de finances pour 2022* [en ligne]. [s. d.]. Disponible à l'adresse : <https://www.budget.gouv.fr/index.php/documentation/file-download/9592>.

¹⁰⁶ Voir notamment : BAR-ILAN UNIVERSITY (IL), DIRECTORATE-GENERAL FOR RESEARCH AND INNOVATION (EUROPEAN COMMISSION), GRAZ UNIVERSITY OF TECHNOLOGY, et al. *Next-generation metrics: responsible metrics and evaluation for open science*. LU : Publications Office of the European Union, 2017. [Consulté le 22 février 2022]. ISBN 978-92-79-66130-3. Disponible à l'adresse : <https://data.europa.eu/doi/10.2777/337729>. KI-01-17-130-EN-N.

¹⁰⁷ *Recommandation de l'UNESCO sur une science ouverte - UNESCO Bibliothèque Numérique* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 22 février 2022]. Disponible à l'adresse : https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379949_fre.

européen FOSTER (*Facilitate Open Science Training for European Research*), une équipe de chercheurs a proposé une taxonomie de la science ouverte¹⁰⁸.

Au-delà des questions de définition, la Science ouverte a pleinement intégré la stratégie du MESRI et les politiques publiques en matière de recherche et d'enseignement supérieur. Malgré l'absence d'objectif à ce sujet dans la LOLF, il convient de noter l'importance des plans nationaux pour la Science ouverte 2018-2020 puis 2021-2024 (PNSO) qui sont des instruments majeurs de la diffusion des recommandations. En effet, le Fonds national pour la Science ouverte (FNSO) est l'outil financier d'accompagnement des évolutions impulsées en matière d'ouverture de la science. Le PNSO et le FNSO sont pilotés par le Comité pour la Science ouverte (CoSO) sous la responsabilité du Département de la diffusion des connaissances et documentation (DiCoDoc) du MESRI.

En parallèle, les opérateurs financeurs de la recherche, notamment l'Agence nationale de la Recherche (ANR) et le programme Horizon Europe, ont adopté des exigences concernant l'ouverture des résultats et des données¹⁰⁹ des projets qu'ils financent.

En termes de pilotage et d'indicateurs, le CoSO publie le baromètre de la science ouverte qui est accessible en ligne¹¹⁰ et se concentre sur l'ouverture des publications.

Les dynamiques autour de la bibliométrie comme de la Science ouverte reposent sur la capacité des opérateurs à identifier les publications, données, ressources éducatives ou tout autre production publiée de manière ouverte et à les rattacher à un enseignant-chercheur, chercheur ou personnel de l'université. Cela relève de l'établissement de référentiels de personnes physiques (les auteurs) et de personnes morales qui les emploient (les universités) liés entre eux, mis à jour et pérennes. Autant de domaines pour lesquels les métadonnées bibliographiques peuvent être utilisées et valorisées pour la construction d'indicateurs.

Construire des indicateurs

Identifier des partenaires

Les principaux partenaires au sein de l'université pour mener une évaluation de la recherche (à moduler selon les organisations de chaque établissement) sont :

- Le vice-président en charge de la recherche
- La direction de la recherche
- La Commission recherche du conseil académique
- Les unités de recherche afin de les intégrer aux dynamiques évaluatives

¹⁰⁸ PONTIKA, Nancy, KNOTH, Petr, CANCELLIERI, Matteo, et al. Fostering open science to research using a taxonomy and an eLearning portal. Dans : *Proceedings of the 15th International Conference on Knowledge Technologies and Data-driven Business* [en ligne]. New York, NY, USA : Association for Computing Machinery, 21 octobre 2015, p. 1-8. [Consulté le 22 février 2022]. ISBN 978-1-4503-3721-2. DOI 10.1145/2809563.2809571.

¹⁰⁹ Voir notamment le décret du 3 décembre 2021 et l'obligation de produire des plans de gestion de données pour les établissements contribuant à la recherche : *Décret n° 2021-1572 du 3 décembre 2021 relatif au respect des exigences de l'intégrité scientifique par les établissements publics contribuant au service public de la recherche et les fondations reconnues d'utilité publique ayant pour activité principale la recherche publique - Légifrance* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 22 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000044411360>.

¹¹⁰ Voir *Baromètre français de la Science Ouverte* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 22 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://barometredelascienceouverte.esr.gouv.fr/>.

Identifier les sujets et les gisements de données : quelques pistes

- Le service en charge de l'international et des partenariats pour le suivi des projets européens et des classements internationaux
- Le service informatique (importance du partage de données en provenance de bases diverses)
- Le service commun de la documentation notamment les services en charge de l'appui à la recherche
- Des partenaires externes :
 - o Sur les identifiants : ORCID, CCSD, ABES
 - o Sur les données bibliographiques : HAL, ABES, éditeurs scientifiques

Évaluer les publications

Ce panorama ne se veut pas exhaustif et se concentre sur des indicateurs communs à la bibliothèque universitaire et d'autres services de l'université.

Coût d'accès aux publications

Pour ces items, l'objectif est de doter l'établissement d'outils de suivi de ces dépenses en lien avec les publications scientifiques. Les données mobilisées proviennent à la fois du service financier en charge des paiements mais aussi du service documentaire. Par conséquent, il convient d'identifier nettement les lignes budgétaires. De plus, les outils bibliométriques devraient avoir la capacité de retrouver l'ensemble des publications de la communauté universitaire.

| Indicateur | Modalités de collecte possibles | Objectif |
|--|--|--|
| Coût moyen des publications (APC) | Nombre de publications : SCD, facilité par l'incitation de dépôt dans HAL Coûts : SI financier | Stabilisation du coût |
| Rapport coût des APC et coûts des abonnements périodiques du SCD | SI financier en lien avec le SCD | L'accroissement des publications ouvertes financées par APC devrait conduire à une diminution du coût des abonnements et donc l'indicateur devrait tendre vers 1 voire le dépasser |

Ouverture des publications

Dans le cadre du PNSO, les chercheurs sont incités à publier en accès ouvert. À l'instar du baromètre national de la Science ouverte qui peut être décliné comme

l'a fait l'Université de Lorraine¹¹¹, l'université peut se fixer des objectifs et des indicateurs décrivant l'importance de l'ouverture des publications.

| Indicateur | Modalités de collecte possibles | Objectif |
|--|--|--|
| Proportion de la production scientifique en accès ouvert | Données en provenance des éditeurs sur les publications rattachées à l'établissement : collecte par le SCD Ensemble de la production scientifique : SCD avec l'aide de la direction de la recherche | À définir selon les niveaux de départ, avec pour objectif un accroissement |
| Proportion des dépôts dans HAL accompagnés d'un fichier | Administrateur du portail HAL, le plus souvent le SCD | À définir selon les niveaux de départ, avec pour objectif un accroissement |

En parallèle, l'université peut orienter ses presses vers des publications en accès ouvert tant des revues que des monographies.

| Indicateur | Modalités de collecte possibles | Objectif |
|--|---------------------------------|--|
| Proportion de la production des presses universitaires en accès ouvert | Données des presses | À définir selon les niveaux de départ, avec pour objectif un accroissement |
| Proportion pour les monographies | Données des presses | À définir selon les niveaux de départ, avec pour objectif un accroissement |
| Proportion pour les articles | Données des presses | À définir selon les niveaux de départ, avec pour objectif un accroissement |

Visibilité de l'université

Au niveau de l'établissement, il peut être intéressant de percevoir le positionnement dans la production scientifique nationale, européenne voire mondiale selon les ambitions de l'université.

¹¹¹ Baromètre lorrain de la Science Ouverte. Dans : *Science Ouverte* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 22 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://scienceouverte.univ-lorraine.fr/barometre-lorrain-de-la-science-ouverte/>.



Identifier les sujets et les gisements de données : quelques pistes

| Indicateur | Modalités de collecte possibles | Objectif |
|---|---|--|
| Facteur d'impact des revues produites par l'université pour chaque domaine (impact normalisé par domaine) | Données par abonnement à l'éditeur construisant l'indice choisi (ISI, Elsevier) | À définir selon les niveaux de départ de chaque revue, avec pour objectif un accroissement |
| Proportion des publications de l'université dans la production française, européenne et/ou mondiale | Données éditeurs croisées par le SCD et la direction de la recherche | À définir selon les objectifs et le positionnement de l'université |

Un chantier de mise en cohérence des données

Le travail pour la construction d'indicateurs en lien avec l'évaluation de la recherche appelle un important chantier de mise en cohérence des données. En effet, sur ce sujet, les données en provenance de l'extérieur sont nombreuses (données éditeurs ou HAL par exemple) et pour la plupart non-contrôlées.

Il convient donc d'entreprendre une démarche visant à garantir la qualité et la fiabilité des données à même de produire des indicateurs pertinents et justes. Un des principaux enjeux est le rattachement des publications au bon chercheur et de celui-ci à la bonne institution (unité de recherche et université). Cette information est également importante pour les institutions en charge des classements internationaux et lorsque l'on connaît leur sensibilité à la variation d'un des éléments qui constitue le score final, il y a un enjeu important à veiller à la qualité des données qu'ils utilisent.

La question des référentiels est donc devenue cruciale et les initiatives se multiplient pour mettre en place des identifiants de chercheurs capables garantir la qualité des données rattachées à ceux-ci.

Deux voies se distinguent :

- Les référentiels communautaires comme Wikidata
- Les référentiels autogérés par l'utilisateur (ici le chercheur) : ORCID, IdHAL
- Les référentiels de bibliothèques : notamment IdRef de l'ABES et le futur fichier national des entités (FNE) communs à la BnF et à l'ABES

S'il ne s'agit pas de choisir un identifiant unique, il convient que l'université se dote d'une stratégie globale à ce sujet. En parallèle, l'université se dote d'une politique commune de dénomination afin d'assurer une identité unique pour elle-même et ses unités de recherche, d'où les décisions autour de la signature des publiants afin de garantir qu'ils se rattachent à la bonne unité de recherche et à la bonne université (avec la dénomination de celle-ci à la date de publication). Le SCD aura une place nodale tant par la maîtrise de ces enjeux par les professionnels de la documentation que par la capacité à assurer un alignement des référentiels. Un indicateur qualitatif peut permettre de suivre la mise en œuvre de cette stratégie.

Identifier les sujets et les gisements de données : quelques pistes

| Indicateur | Jalon 1 | Jalon 2 | Jalon 3 (objectif) | Collecte |
|---|--|--|--|------------------------------------|
| Les identifiants sont harmonisés et connus | Une signature est définie pour chaque unité de l'université et pour l'université | Les personnels disposent d'identifiants (ORCID est recommandé par le CoSO) | Les identifiants sont alignés (via IdRef par exemple), reliés et historisés voire partagés (SIrecherche, SIRH, etc.) | Auto-évaluation |
| Un référentiel des structures organisationnelles est disponible et à jour | Le référentiel est publié | Le référentiel HAL des structures est alimenté, à jour et historisé | Le référentiel est partagé entre tous les SI | Suivi par la DGS, le SCD et la DSI |

De même un indicateur quantitatif peut illustrer la progression de cette politique :

| Indicateur | Modalités de collecte possibles | Objectif |
|--|---|---------------|
| Proportion des personnels disposant d'un ORCID | Enquête conduite par la direction de la recherche et le SCD | Objectif 100% |
| Proportion des personnels disposant d'un IdRef | SCD en lien avec l'ABES | Objectif 100% |

Limites et points de vigilance

En l'état actuel, les indicateurs proposés concernent exclusivement les publications scientifiques et principalement les articles de revue. Les outils de mesure concernant l'ouverture des monographies, essentielle pour les disciplines des sciences humaines et sociales notamment, restent à développer. Ensuite, la question de l'ouverture des données et des ressources éducatives, mais aussi des codes-sources, demeure ouverte. Le SCD sera probablement un acteur de ces réflexions, particulièrement pour les compétences professionnelles en lien avec les référentiels d'auteurs.

En somme, le déploiement d'indicateurs pour évaluer la recherche d'une université se fait en écho avec les classements internationaux, le développement de la bibliométrie et l'amplification du mouvement de la Science ouverte. Le SCD a une place essentielle dans cette dynamique en assurant un accompagnement des publiants et en garantissant la mise à disposition de données fiables et de qualité : les données bibliographiques qui sont au cœur de ces processus évaluatifs.

CONTRIBUTION À LA RÉUSSITE ÉTUDIANTE

La réussite étudiante est au cœur des politiques publiques de l'enseignement supérieur. Elles s'appuient sur un constat d'échec conduisant à ce qu'un tiers environ des étudiants réussissent leur licence en trois ans¹¹². Les dispositifs sont nombreux pour accompagner cette démarche : réflexion sur la continuité bac-3/+3, plan campus, revalorisation des bourses. L'objectif est ambitieux : « Le président de la République a ainsi défini un nouvel objectif pour la Nation [...] : amener 60% d'une classe d'âge à un diplôme de l'enseignement supérieur dans 10 ans, dont 50% au niveau de la licence et 25 % au niveau du master. »¹¹³.

Dans cet ensemble de mesures et d'indicateurs, la place des bibliothèques universitaires est posée et leur intégration dans les dispositifs d'évaluation semble une nécessité dans le cadre d'une vision globale des performances des universités en la matière.

Contexte : Un objectif national

La réussite étudiante est un objectif national qui irrigue plusieurs initiatives des pouvoirs publics. Dans ce contexte, les bibliothèques sont discrètes et leur contribution reste difficile à évaluer.

La réussite étudiante : des politiques publiques à l'impact

La réforme de l'orientation et de l'accès des étudiants à l'enseignement supérieur concrétisée par l'adoption de la loi n°2018-166 du 8 mars 2018 relative à l'orientation et à la réussite des étudiants (loi ORE) est un jalon important de rénovation des parcours étudiants visant à assurer une transition entre le lycée et l'enseignement supérieur. C'est ainsi que le programme 150 de la LOLF intègre un deuxième objectif « Améliorer la réussite étudiante ». Les indicateurs choisis donnent l'orientation et la définition de cette réussite : part des sortants du supérieur sans diplôme post-bac, taux d'obtention des diplômes dans la durée initiale prévue, assiduité aux examens. À ceux-ci, il convient d'ajouter le niveau d'insertion professionnelle à l'issue du diplôme (indicateur de l'objectif 1 du programme 150). Cependant, en 2020, un premier rapport de l'IGÉSR sur la loi ORE souligne la difficulté à collecter de manière fiable les indicateurs¹¹⁴.

En parallèle, le programme 231 consacré à la vie étudiante met en avant les conditions de vie et de travail des étudiants comme un facteur de leur réussite en se centrant sur leur accès au logement, à la restauration et à la santé. L'accent est mis sur l'expérience globale des utilisateurs de l'enseignement supérieur, les étudiants.

Les études conduites par l'Observatoire de la vie étudiante (OVE), créé en 1989, permettent d'éclairer les conditions de vie des étudiants sous plusieurs aspects : activités rémunérées, restauration, santé, logement, orientation, services

¹¹² La réussite étudiante. Dans : *Gouvernement.fr* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 23 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.gouvernement.fr/action/la-reussite-etudiante>.

¹¹³ La réussite étudiante. Dans : *Gouvernement.fr* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 23 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.gouvernement.fr/action/la-reussite-etudiante>.

¹¹⁴ Mesure de la réussite étudiante au regard de la mise en oeuvre de la loi ORE. Année 2018-2019. Dans : *Ministère de l'Éducation Nationale de la Jeunesse et des Sports* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 23 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.education.gouv.fr/mesure-de-la-reussite-etudiante-au-regard-de-la-mise-en-oeuvre-de-la-loi-ore-annee-2018-2019-305147>.

proposés par l'établissement où l'étudiant est inscrit, engagement associatif, mobilité internationale et situation économique et financière.

Cette approche se double du développement d'outils de l'analyse économique tel que le retour sur investissement (ROI – *Return on investment*) et la mesure de l'impact. L'idée est double : le ROI se place du point de vue de l'organisation (ici l'université ou l'État) et vise à évaluer la performance de la dépense publique. Dans une telle perspective, il ne s'agit pas d'évaluer le rendement d'un investissement public mais bien d'apprécier ses externalités positives et négatives sur les bénéficiaires. Ces analyses s'appuient sur l'effet multiplicateur de la dépense publique telle que théorisée par Richard Kahn puis John Maynard Keynes. Par ailleurs, l'intérêt pour les mesures de l'impact est renforcé par l'émergence de la problématique climatique qui pose la question des externalités environnementales.

Si l'on se centre sur la réussite, la mesure de l'impact de l'université engage à avoir une vision globale : des services qu'elle propose mais aussi des parcours des étudiants dans leur entièreté. Dans ce contexte, la contribution des bibliothèques universitaires comme lieu de la vie étudiante est interrogée.

Les bibliothèques universitaires et la réussite étudiante

L'évaluation du service rendu par la bibliothèque s'opère avec des enquêtes de satisfaction mais, également, des mesures d'impact auxquelles l'AFNOR a consacré un livre blanc en 2016¹¹⁵ ainsi que la publication d'un ouvrage dans la collection *Boîte à outils* de l'Enssib¹¹⁶. L'IFLA a également publié un résumé de plusieurs études consacrées au retour sur investissement des bibliothèques¹¹⁷. Il montre que dans lequel l'évaluation du service rendu est conduite à partir du prix de marché d'un service marchand équivalent à la bibliothèque lorsque celui-là existe, ou en calculant la valeur du gain de temps pour l'utilisateur ou encore en demandant à l'utilisateur à combien il estime la valeur du service qui lui est rendu¹¹⁸.

Concernant la contribution de la réussite étudiante, le lien avec l'utilisation de la bibliothèque universitaire reste l'objet de polémiques et de débats au sein de la profession. Il n'en demeure pas moins que la bibliothèque universitaire est un des lieux de la vie étudiante : l'étude 2016 de l'OVE indique que 77,7% des étudiants la fréquentent et que cet usage est répandu quelle que soit la situation de l'étudiant¹¹⁹.

Les indicateurs utilisés ne permettent pas de faire le lien entre bibliothèque universitaire et réussite étudiante. Cependant, la construction d'indicateurs communs est de nature à renforcer la visibilité des SCD dans le parcours des étudiants : ils proposent des lieux de vie et de travail, mais aussi des services dont

¹¹⁵ *Qu'est-ce qui fait la valeur des bibliothèques ? Livre blanc - Notice bibliographique | Enssib* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 11 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/notices/65997-qui-fait-la-valeur-des-bibliotheques-livre-blanc>.

¹¹⁶ TOUITOU, Cécile. *Évaluer la bibliothèque par les mesures d'impacts*. Villeurbanne, France : Presses de l'Enssib, 2019. [Consulté le 23 février 2022]. ISBN 978-2-37546-091-7. Disponible à l'adresse : <http://books.openedition.org/pressesenssib/5355>.

¹¹⁷ IFLA. *Library Return on Investment. Reviewing the evidence from the last 10 years* [en ligne]. 2019. [Consulté le 23 février 2022]. Disponible à l'adresse : https://www.ifla.org/wp-content/uploads/2019/05/assets/hq/library_roi.pdf.

¹¹⁸ On peut citer l'enquête emblématique à ce sujet *LibValue* : <http://www.libvalue.org/>

¹¹⁹ ORTEGA, Andreina et BELGHITH, Feres. *Enquête nationale conditions de vies des étudiant-e-s 2016. Services et initiatives des établissements à l'usage des étudiants* [en ligne]. [S. l.] : Observatoire de la Vie étudiante, mars 2018. Disponible à l'adresse : http://www.ove-national.education.fr/wp-content/uploads/2018/11/Service_et_initiatives_CdV_2016.pdf.

le cœur est la documentation, ainsi qu'une activité rémunérée compatible avec les études. L'intégration des bibliothèques aux évaluations de la réussite étudiante est un outil de plaidoyer dans la suite de la crise sanitaire qui a mis en avant le rôle des bibliothécaires et de leurs services sur place et à distance.

Construire des indicateurs

La réussite étudiante s'inscrit dans une démarche collective à l'échelle de l'université. La structure peut y prendre part en s'appuyant sur des partenaires identifiés et des propositions d'indicateurs.

Identifier des partenaires

Les principaux partenaires au sein de l'université pour mener une étude sur la réussite étudiante (à moduler selon les organisations de chaque établissement) sont :

- Le vice-président en charge de la formation et de la vie étudiante
- La direction de la formation et de la vie étudiante
- La Commission de la formation et de la vie universitaire du conseil académique
- L'Observatoire de la vie étudiante de l'université s'il existe
- Le service commun de la documentation notamment les services en charge de l'évaluation et des indicateurs
- Un partenaire externe : l'Observatoire de la vie étudiante

Réussite étudiante

Ce panorama ne se veut pas exhaustif et se concentre sur des indicateurs communs à la bibliothèque universitaire et d'autres services de l'université. La bibliothèque universitaire dispose de nombreux indicateurs en lien avec les horaires d'ouverture, la disponibilité des places, *etc.* L'enjeu est de croiser ces données avec celles en lien avec la réussite des étudiants mais également d'évaluer la globalité de l'expérience universitaire pour ces derniers.

Les problématiques tendent à se rapprocher de la dynamique commune d'amélioration de la qualité de l'accueil au sein de l'université. Celle-ci peut offrir des occasions d'élargir la thématique au parcours de réussite.

Mesurer l'adéquation des services universitaires

Considérant que l'expérience des étudiants de l'université forme un tout qui favorise sa réussite, il convient de mesurer l'adéquation des services proposés par rapport à ceux attendus par les étudiants. L'enjeu est de mener cette enquête à l'échelle d'un campus voire d'une université même si le premier semble être une unité cohérente de services.

Une telle initiative peut s'appuyer sur des outils tels que l'indice *Net Promoter Score* (NPS), un indice de recommandation d'un service, ou encore des enquêtes de type LibQual+ qui se focalisent sur les attentes de l'utilisateur. Cependant, à ces démarches principalement quantitatives doivent s'adjoindre une collecte de données qualitatives pour éclairer les décisions : *focus groups* et entretiens semi-directifs par exemple. Sans ces précautions, la mise en œuvre de tels indicateurs risque de

conduire à un classement des « meilleurs services de l’université selon les étudiants », ce qui n’entre pas dans une démarche évaluative de qualité.

De même, l’enquête pourrait se consacrer à l’indice de recommandation ou à des entretiens avec des anciens étudiants de l’université. Dans ce cas, il est souhaitable d’intégrer à une telle évaluation ceux ayant abandonné leur cursus afin d’avoir une vision globale des causes de réussite et d’abandon.

| Indicateur | Modalités de collecte possibles | Objectif |
|---|--|--------------|
| Indice de satisfaction des étudiants sur les conditions de travail, d’hébergement, de vie quotidienne et d’animation culturelle | Enquêtes de satisfaction harmonisées pour tous les services d’un même campus | Amélioration |

La bibliothèque universitaire est alors intégrée dans les services universitaires et peut apparaître comme un des vecteurs d’une image positive de l’université si ses lieux, services et personnels sont plébiscités.

Corréler utilisation de la bibliothèque et obtention du diplôme

L’établissement d’une telle corrélation nécessite de pouvoir croiser des données de scolarité (obtention du diplôme) et de fréquentation de la bibliothèque. Cela suppose que l’accès aux bibliothèques soit contrôlé, par exemple par des portiques s’ouvrant avec la carte d’étudiant, ceci permettant de faire le lien entre fréquentation et obtention du diplôme. Le maniement de telles données suppose leur anonymisation et l’accompagnement du délégué à la protection des données (DPD) et de la DSI.

La granularité individuelle des données collectées permet d’envisager des indicateurs plus segmentés, notamment par discipline, par diplôme ou par bibliothèque. Les configurations sont multiples :

| Indicateur | Modalités de collecte possibles | Objectif |
|--|---|----------------------|
| Taux de réussite des fréquentants de la bibliothèque | Données des portiques croisées avec le SI-scolarité | Mesure d’observation |
| Taux de réussite des emprunteurs de la bibliothèque | Données du SIGB croisées avec le SI-scolarité | Mesure d’observation |

Ces indicateurs présentent une limite puisqu’ils se placent du point de vue de la bibliothèque, qui cherche à valoriser son action, et non du point de vue de l’usager (l’étudiant). Les enquêtes de satisfaction mentionnées *supra* peuvent être de nature à documenter les perceptions que les étudiants ont de la BU et de l’adéquation de l’offre de service de celle-ci. Cependant, cela s’apparente davantage à une étude d’image qu’à une réflexion sur la contribution à la réussite étudiante.

Un objet de recherche

La multiplicité des données et la nécessité de conduire des enquêtes et entretiens qualitatifs encourage à considérer que l'évaluation pleine et entière du rôle des bibliothèques universitaires dans la réussite étudiante est du domaine de la recherche.

Les grandes études à ce sujet ont toutes été conduites dans un cadre universitaire, à la demande d'une bibliothèque ou d'un réseau de bibliothèques. L'évaluation de la British Library par le cabinet de conseil Oxford Economics en 2013 tout comme le projet de recherche *LibValue* impliquant quatre universités américaines et l'*Association of Research Libraries* en 2011 sont des travaux universitaires mobilisant des compétences et ressources (notamment en termes de collecte de données) qu'un SCD ou une équipe en charge de l'évaluation au sein d'une université n'est pas en mesure de rassembler.

De même, les études de l'OVE mettent en œuvre une méthodologie systématique trop lourde et contraignante pour une université seule. Un partenariat avec l'OVE pourrait être source d'expérimentations fructueuses pour les bibliothèques universitaires dans l'analyse de leur participation à la réussite étudiante. Une telle initiative pourrait être portée par l'ADBU ou le DiCoDoc mais est susceptible de se heurter aux moyens réduits de l'Observatoire.

En somme, la construction d'indicateurs mettant en avant les contributions des bibliothèques universitaires à la réussite étudiante reste soumise à caution. Les biais et limites sont importants et il semble qu'ils sont, jusqu'à présent, principalement des outils de plaidoyer pour les structures documentaires. La démonstration de l'apport des bibliothèques nécessite un travail d'ampleur universitaire.

En conclusion, l'insertion du SCD dans les dynamiques évaluatives de l'université est essentielle. Si l'évaluation de la contribution des bibliothèques universitaires reste à démontrer, il n'en demeure pas moins qu'elles sont un service important de la vie étudiante. La qualité des espaces et des services qu'elles offrent peut être un élément d'une image de marque positive de l'université. De même, l'inscription des universités dans une démarche d'amélioration de la qualité de l'accueil de leur service, encouragée par la mise en place de Services publics +, offre des occasions pour les bibliothèques universitaires de partager leur expérience en la matière et pour construire des procédures harmonisées communes. En parallèle, les évolutions de l'évaluation de la recherche reposent notamment sur la collecte de données bibliographiques fiables et de qualité ainsi que sur le développement de la Science ouverte. Les bibliothécaires ont toute leur place dans ces transformations en cours comme experts facilitateurs.

CONCLUSION

La compétition internationale et la médiatisation de classements ont suscité de nombreuses réformes organisationnelles des universités. En France, l'autonomie a encouragé les partenariats, les rapprochements et les synergies entre les opérateurs de l'enseignement supérieur et de la recherche. Dans ce contexte, l'évaluation est apparue comme un outil indispensable du pilotage et de la gouvernance des établissements universitaires : classements internationaux, transparence quant à l'utilisation des deniers publics introduisant le concept de performance et gestion des ressources humaines et financières dans le cadre des responsabilités et compétences élargies.

Ces transformations organisationnelles concernent également les bibliothèques universitaires qui, avec l'autonomie, ont pleinement intégré le fonctionnement de l'université tant d'un point de vue des ressources humaines que financières. Dans la suite de ce mouvement, il leur reste à trouver une juste place dans la stratégie de l'université. Si elles prennent part aux relations contractuelles avec les tutelles, l'émergence de nouveaux défis comme l'ouverture de la Science, le déploiement de démarches qualité ou la réussite étudiante sont l'occasion d'accroître l'insertion des services documentaires dans la vie de l'établissement. Sur l'ensemble de ces sujets centraux dans les processus d'évaluation et de certification des universités, les bibliothécaires peuvent valoriser leurs expériences et expertises.

La construction d'indicateurs communs entre les bibliothèques universitaires et d'autres services de l'université sur les sujets identifiés est un des moyens de positionner la documentation comme un outil de la stratégie de l'établissement. Nous avons pu identifier plusieurs partenariats fructueux à nouer pour leur élaboration (présidence, direction générale, direction de la recherche, direction de la formation et de la vie étudiante, service en charge de la qualité, *etc.*). Ces échanges sont d'autant plus féconds que les universités disposent d'équipe à même d'accompagner ces démarches : les directions du pilotage.

Le développement d'indicateurs se trouve également favorisé par la production et l'accès à des données abondantes, tant en interne par les services, qu'en externe dans le cadre de l'ouverture des données publiques. Dès lors, les services informatiques jouent un rôle essentiel pour l'établissement de liens entre ces bases. Les bibliothécaires, dont l'expertise en matière de données reste à valoriser et consolider, prennent part aux réflexions sur la qualité des données indispensables pour obtenir des indicateurs également fiables. Concernant les outils, la mise en place d'un entrepôt de données et d'un système d'information décisionnel sont autant de leviers facilitant la mise en place d'une dynamique collective d'évaluation.

En dépit des questions très concrètes soulevées par la participation du service commun de la documentation à la conception d'indicateurs partagés, il convient que celle-ci soit entreprise dans le cadre d'une démarche globale au niveau de l'établissement. En effet, il ne s'agit pas de produire des indicateurs pour produire des indicateurs ou de l'évaluation pour l'évaluation. L'enjeu est de concevoir un projet commun, incluant l'ensemble des acteurs, services et usagers de l'université. Celui-ci est le socle définissant les objectifs de l'établissement et les indicateurs ne sont, *in fine*, que des outils d'aide à la décision. Ainsi, les efforts déployés par les bibliothèques universitaires pour intégrer les dynamiques évaluatives se doublent d'une volonté d'insérer les problématiques de la documentation au niveau de

l'ensemble de l'université : plaider la place de la documentation comme un service commun irriguant de multiples activités.

Les conclusions de ce travail devront être réactualisées avec l'émergence de nouveaux sujets et l'évolution des thématiques identifiées. Il est en effet prématuré d'envisager les conséquences de l'Appel de Paris sur l'évaluation de la recherche ou celle de la mise en œuvre de Services Publics +. De même, les transformations organisationnelles se poursuivent au sein des universités : fusions et créations d'établissements expérimentaux. Concernant l'évaluation des établissements et la participation des bibliothèques universitaires, les travaux vont se poursuivre. Parmi les objectifs professionnels, il semble nécessaire d'établir un socle d'indicateurs comparables (entre les BU et entre les universités) tenant compte des spécificités locales, de développer un mouvement de partage des fiches indicateurs et de bâtir des formations minimales aux données et aux indicateurs parmi les professionnels de la documentation, pour continuer à être force de proposition. Ces éléments impliquent des relations partenariales assurées parmi la communauté professionnelle que peut porter l'ADBU, mais également dans la communauté de l'évaluation (Société française d'évaluation) et dans la communauté universitaire. Comme le souligne la citation d'Yves Gingras introduisant ce mémoire : « La multiplication d'indicateurs non validés ne peut que nuire aux évaluations sérieuses, lesquelles sont essentielles à la bonne marche de toute organisation »¹²⁰, aux acteurs de l'université de trouver de la juste mesure en tout (πᾶν μέτρον).

¹²⁰ GINGRAS, Yves. *Les dérives de l'évaluation de la recherche : du bon usage de la bibliométrie*. Paris : Raisons d'agir éditions, 2014. ISBN 978-2-912107-75-6. 001.4.

SOURCES

Liste des personnes rencontrées, par ordre alphabétique des noms avec leur fonction et établissement en date de l'entretien :

- Nicolas Alarcon
Chargé des services à la recherche, Missions Enquêtes et indicateurs, Service commun de la documentation, Université de la Réunion
Entretien le 9 avril 2021, visioconférence
- Floriane Berti
Directrice adjointe, Direction des bibliothèques universitaires, Université Sorbonne Nouvelle
Entretien le 20 avril 2021, entretien téléphonique
- Grégor Blot-Julienne
Directeur, Service commun de la documentation, Université de Caen Normandie
Entretien le 9 avril 2021, visioconférence
- Léonard Bourlet
Responsable Formation, Pilotage et Logistique, Adjoint du directeur général des services, Bibliothèque universitaire des langues et civilisations (BULAC)
Entretien le 2 avril 2021, entretien sur place
- Caroline Bruley
Directrice par intérim, Service commun de la documentation, Université Jean Monnet Saint-Étienne
Entretien le 9 avril 2021, visioconférence
- Élisabeth Caté-Rose
Directrice, Direction de l'Accompagnement, du traitement et de l'analyse de la données (DATA), Université Paris-Saclay
Entretien le 13 janvier 2022, visioconférence
- Fanny Clain
Directrice adjointe, responsable Communication et évaluation, Service commun de la documentation, Aix-Marseille Université
Entretien le 8 avril 2021, visioconférence
- Nathalie Clot
Directrice, Bibliothèque universitaire et archives, Université d'Angers
Entretien le 21 septembre 2021, visioconférence
- Odile Contat
Cheffe, Département Diffusion des connaissances et documentation, Sous-direction territoires, société et savoirs, Service de la coordination des stratégies de l'enseignement supérieur et de la recherche, Service commun de la Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle et de la Direction générale de la recherche et de l'innovation, Ministère de

- l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
Entretien le 3 novembre 2021, visioconférence
- Henriette de Daran
Coordinatrice du réseau SICD, correspondante évaluation, Service commun de la documentation, Université Toulouse III Paul Sabatier
Entretien le 2 avril 2021, visioconférence
 - Mélissa Defond
Responsable du Département d'Appui à la Recherche, référent Science ouverte, Service commun de la documentation, Université Polytechnique Hauts-de-France
Entretien le 6 octobre 2021, visioconférence
 - Louis Delespierre
Département Diffusion des connaissances et documentation, Sous-direction territoires, société et savoirs, Service de la coordination des stratégies de l'enseignement supérieur et de la recherche, Service commun de la Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle et de la Direction générale de la recherche et de l'innovation, Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
Entretien le 18 juin 2021, visioconférence
 - Marianne Esclangon
Chargée d'études, Département Diffusion des connaissances et documentation, Sous-direction territoires, société et savoirs, Service de la coordination des stratégies de l'enseignement supérieur et de la recherche, Service commun de la Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle et de la Direction générale de la recherche et de l'innovation, Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
Entretien le 11 octobre 2021, entretien sur place
 - Karine Girard
Coordinatrice, chargée d'études, Cellule d'Aide au pilotage, Direction générale, Université Polytechnique Hauts-de-France
Entretien le 8 octobre 2021, visioconférence
 - Odile Jullien Cottart
Mission indicateurs et qualité, Formation des personnels, Bibliothèques universitaires, Université Lyon III Jean Moulin
Entretien le 1^{er} avril 2021, visioconférence
 - Yann Marchand
Directeur, Bibliothèques universitaires, Nantes Université
Entretien le 14 octobre 2021, visioconférence
 - Marc Martinez
Directeur de la Bibliothèque, Direction des ressources et de l'information scientifique, SciencesPo
Président, Association française des directeurs et personnels de direction des

bibliothèques universitaires et de la documentation (ADBU)
Entretien le 19 octobre 2021, entretien sur place

- Marie le Mer
Responsable de la bibliothèque universitaire Sceaux, Chargée de mission pilotage et indicateurs, Direction des bibliothèques, de l'information et de la Science ouverte, Université Paris-Saclay
Entretien le 23 novembre 2021, visioconférence
- François Musitelli
Chargé d'études, Département Diffusion des connaissances et documentation, Sous-direction territoires, sociétés et savoirs, Service de la coordination des stratégies de l'enseignement supérieur et de la recherche, Service commun de la Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle et de la Direction générale de la recherche et de l'innovation, Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
Entretien le 11 octobre 2021, entretien sur place
- Élisabeth Pelestor
Directrice, Direction du pilotage et contrôle de gestion, Aix-Marseille Université
Entretien le 23 novembre 2021, visioconférence
- Jean-François Peyrat
Professeur des universités, vice-président adjoint en charge du numérique et du pilotage, Université Paris-Saclay
Entretien le 20 janvier 2022, visioconférence
- Pascal Quidaciolu
Aide au pilotage, Direction de la documentation et de l'édition, Université de Lorraine
Entretien le 9 avril 2021, visioconférence
- Cécile Roselle
Responsable du management de la qualité, Cellule d'aide au pilotage, Direction générale, Université polytechnique Hauts-de-France,
Entretien le 12 juillet 2021, entretien sur place
- Julien Sempéré
Directeur, Direction des bibliothèques, de l'information et de la Science ouverte, Université Paris-Saclay
Entretien le 5 janvier 2022, visioconférence
- Cécile Swiatek
Directrice, Service commun de la documentation, Université Paris Nanterre
Entretien le 20 juillet 2021, entretien téléphonique
- Michel Thomas
Conseiller maître, Deuxième chambre, Cour des comptes
Entretien le 10 novembre 2021, entretien sur place
- Cécile Toutou,
Responsable Mission Marketing, Direction des ressources et de l'information

scientifique, SciencesPo
Entretien le 6 avril 2021, visioconférence

- Tiphaine Zirmi
Directrice adjointe, Direction générale déléguée des bibliothèques et des musées,
Université de Paris
Entretien le 7 avril 2021, visioconférence

BIBLIOGRAPHIE

TEXTES LÉGISLATIFS ET RÉGLEMENTAIRES, RAPPORTS OFFICIELS GÉNÉRAUX ET DONNÉES BUDGÉTAIRES

-, *Article R241-4 - Code de l'éducation - Légifrance* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 27 février 2022]. Disponible à l'adresse : https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000042830634

-, *Décret n° 2021-1572 du 3 décembre 2021 relatif au respect des exigences de l'intégrité scientifique par les établissements publics contribuant au service public de la recherche et les fondations reconnues d'utilité publique ayant pour activité principale la recherche publique - Légifrance* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 22 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000044411360>

-, *Estimation de la population au 1^{er} janvier 2022 | Insee* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 20 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1893198>

-, Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche. Dans : *Ministère de l'Education Nationale de la Jeunesse et des Sports* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 27 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.education.gouv.fr/bo/21/Hebdo33/MENI2125253X.htm>

-, *La prise en compte des classements internationaux dans les politiques de sites.* [S. l.] : Inspection générale des finances, Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche, mai 2017

-, *Les dépenses par mission | budget.gouv.fr* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 21 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.budget.gouv.fr/budget-etat/mission?mission=50440>

-, *LOI n° 2016-1321 du 7 octobre 2016 pour une République numérique - Dossiers législatifs - Légifrance* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 28 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.legifrance.gouv.fr/dossierlegislatif/JORFDOLE000031589829/>

-, *Recherche et enseignement supérieur | budget.gouv.fr* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 27 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.budget.gouv.fr/documentation/documents-budgetaires/exercice-2022/projet-de-loi-de-finances/budget-general/recherche-et-enseignement-superieur>

-, *Recherche et enseignement supérieur in Budget général : Mission interministérielle : Projets annuels de performances : Annexe au projet de loi de finances pour 2022* [en ligne]. [s. d.]. Disponible à l'adresse : <https://www.budget.gouv.fr/index.php/documentation/file-download/9592>

FITOUSSI, Jean-Paul et SARACENO, Francesco. Normes sociales et politiques européennes : *Revue de l'OFCE* [en ligne]. Novembre 2007, Vol. n° 102, n° 3, p. 283-314. DOI 10.3917/reof.102.0283

FRANCE (dir.). *Rapport public 2001: jurisprudence et avis de 2000: les autorités administratives indépendantes / Conseil d'Etat*. Paris : Documentation française, 2001. Études et documents du Conseil d'Etat, no 52. ISBN 978-2-11-004788-5. KJV4580 .A23 2001

WOERTH, M Éric. *Rapport d'information relative à la mise en œuvre de la loi organique relative aux lois de finances*. [s. d.], p. 184

GÉNÉRALITÉS SUR LES ORGANISATIONS

GARTISER, Nathalie, LERCH, Christophe et LUTZ, Philippe. *Appréhender la dynamique d'évolution des organisations. Vers une opérationnalisation des modèles de Mintzberg*. 2004, p. 27

JOHNSON, Gerry. *Fundamentals of Strategy*. Gerry Johnson, Richard Whittington, Kevan Scholes. 2nd edition. Harlow, UK; New York, NY : FT Press, 1 novembre 2011. ISBN 978-0-273-75733-7

MARANZANA, Nicolas. *Amélioration de la performance en conception par l'apprentissage en réseau de la conception innovante [en ligne]*. Strasbourg : Université de Strasbourg, 2009. Disponible à l'adresse : <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00464861>.

TRANSFORMATIONS DES UNIVERSITÉS

-, Arrêt du projet d'IDEX Lyon-Saint-Etienne. Dans : *enseignementsup-recherche.gouv.fr* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 27 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/fr/arret-du-projet-d-idex-lyon-saint-etienne-46971>

-, Lettre de mission de M. Nicolas Sarkozy, Président de la République, adressée à Mme Valérie Pécresse, ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche, sur les priorités en matière d'enseignement supérieur et de recherche, le 5 juillet 2007. Dans : *Vie publique.fr* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 27 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.vie-publique.fr/discours/167462-nicolas-sarkozy-05072007-priorites-enseignement-superieur-et-recherche>

ADNOT, Philippe. *Le financement à la performance : Une condition de l'attractivité des universités françaises* [en ligne]. Rapport d'information. Paris, France : Sénat, 19 novembre 2019. Disponible à l'adresse : <https://www.senat.fr/notice-rapport/2019/r19-130-notice.html>

ALLIES, Christian et TROQUET, Michel. Universalité ou spécialisation ? *Politiques et gestion de l'enseignement supérieur*. 2004, Vol. 16, n° 1, p. 57-72.

BERNARD, Sébastien. *Les établissements publics expérimentaux : une révolution silencieuse pour l'enseignement supérieur et la recherche ?* 2020

BÉZAGU, Philippe, BORDRY, Guillaume et ROSSIGNOL, Jean-Luc. *Premier bilan des fusions d'universités réalisées entre 2009 et 2017* [en ligne]. Paris : Inspection général de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche, mars 2019. Disponible à l'adresse : https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/imported_files/documents/Rapport_2018_121_Premier_bilan_fusions_universites_2009_2017_1214001.pdf

CHARLE, Christophe et VERGER, Jacques. *Histoire des universités: XIIIe-XXIe siècle*. Paris, France : Presses universitaires de France, 2012. ISBN 978-2-13-058813-9

COUR DES COMPTES. *Les universités à l'horizon 2030 : plus de libertés, plus de responsabilités* [en ligne]. Paris, France : Cour des comptes, octobre 2021. Les enjeux structurels pour la France. Disponible à l'adresse : <https://www.ccomptes.fr/sites/default/files/2021-10/20211021-NS-Universites.pdf>

DAUPHIN, Laurence. Les évolutions de l'enseignement supérieur depuis 50 ans : croissance et diversification. *L'état de l'Enseignement supérieur et de la Recherche en France*. Juin 2015, n° 8, p. 26-27

EYRAUD, Corine. L'université française : mort sur ordonnance ? *Savoir/Agir*. Avril 2019, Vol. 47, n° 1, p. 119-131.

FRANCE STRATÉGIE. *L'Enseignement supérieur français par-delà les frontières. L'urgence d'une stratégie*. [S. l.] : [s. n.], septembre 2016

STRASSEL, Christophe. Les enjeux géopolitiques de la mondialisation universitaire. *Herodote*. Juin 2018, Vol. 168, n° 1, p. 9-38

UNIVERSITÉS ET ÉVALUATION

-, Classement thématique de Shanghai 2021 : l'Université Paris-Saclay conforte sa position d'université de recherche intensive de rang international. Dans : *Université Paris-Saclay* [en ligne]. 31 mai 2021. [Consulté le 4 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.universite-paris-saclay.fr/actualites/classement-thematique-de-shanghai-2021-luniversite-paris-saclay-conforte-sa-position-duniversite-de-recherche-intensive-de-rang-international>

-, *ShanghaiRanking's Academic Ranking of World Universities* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 27 février 2022]. Disponible à l'adresse : <http://www.shanghairanking.com/rankings/arwu/2003>

DE KETELE, Jean-Marie, HUGONNIER, Bernard, PARMENTIER, Philippe et COSNEFROY, Laurent. *Quelle excellence pour l'enseignement supérieur ?* Louvain-La-Neuve : De Boeck supérieur, 2016. Pédagogies en développement. ISBN 978-2-8073-0237-2. 378

RÉSEAU FRANCOPHONE DES AGENCES QUALITÉ POUR L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR. *Références et lignes directrices pour l'assurance qualité dans l'espace européen de l'enseignement supérieur (ESG)* [en ligne]. mai 2015. Disponible à l'adresse : <https://www.enqa.eu/wp->

[content/uploads/filebase/esg/ESG%20in%20French_by%20Re%CC%81seau%20FrAQ.pdf](#)

ROMAINVILLE, Marc, GOASDOUÉ, Rémi et VANTOUROUT, Marc. *Évaluation et enseignement supérieur: Issu du 23e colloque international sur le thème évaluation et enseignement supérieur, qui s'est tenu à l'Université Paris Descartes en janvier 2011*. Bruxelles : De Boeck, 2013. Pédagogies en développement. ISBN 978-2-8041-7543-6. 378

BIBLIOTHÈQUES UNIVERSITAIRES ET ÉVALUATION

-, ADBU | Communiqué - L'ADBU et LIBER signent un accord-cadre (Memorandum of Understanding - MoU). Dans : <https://adbu.fr> [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 11 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://adbu.fr/actualites/communiqueladbu-et-liber-signent-un-accord-cadre-memorandum-of-understanding-mou>

-, ADBU | Journée d'étude - Enquêtes « faites maison ». Dans : <https://adbu.fr> [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 21 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://adbu.fr/jeenquetes2021>

CARBONE, Pierre. *Les dépenses documentaires des universités* [en ligne]. [S. l.] : Inspection générale des bibliothèques, juin 2016. Disponible à l'adresse : https://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/2016/94/8/Rapport_Les_depenses_documentaires_des_universites_20160819_629948.pdf

COSTE, Hélène. *LibQUAL+* [en ligne]. 1 janvier 2013. [Consulté le 16 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2013-01-0040-009>

DELCARMINE, Nadine, MERCIER, Silvère, RIGEADE, Marine et TOUITOU, Cécile, *Qu'est-ce qui fait la valeur des bibliothèques ? Livre blanc* [en ligne]. France : Association française de normalisation (AFNOR), février 2016. Disponible à l'adresse : <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/65997-quest-ce-qui-fait-la-valeur-des-bibliotheques-livre-blanc.pdf>

ESCLANGON, Marianne et MUSITELLI, François. Les bibliothèques universitaires. Dans : *État de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation en France n°14* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 6 février 2022]. Disponible à l'adresse : https://publication.enseignementsup-recherche.gouv.fr/eestr/FR/T618/les_bibliotheques_universitaires/

N'DIAYE, Nola et JULLIEN COTTART, Odile. *Évaluation en bibliothèque: au-delà des divergences*. Villeurbanne : Enssib, 2020

TOUITOU, Cécile. *Évaluer la bibliothèque par les mesures d'impacts*. Villeurbanne, France : Presses de l'Enssib, 2019. [Consulté le 23 février 2022]. ISBN 978-2-37546-091-7. Disponible à l'adresse : <http://books.openedition.org/pressesenssib/5355>

DÉMARCHE QUALITÉ À L'UNIVERSITÉ ET EN BIBLIOTHÈQUES UNIVERSITAIRES

-, *Découvrez les nouveaux engagements du service public | Services Publics +* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 28 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.plus.transformation.gouv.fr/>

-, *L'ambition du programme | Services Publics +* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 16 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.plus.transformation.gouv.fr/lambition-du-programme>

-, *Les services publics engagés avec le programme Services publics +* [en ligne]. Ministère de la transformation et de la fonction publiques, [s. d.]. [Consulté le 28 février 2022]. Disponible à l'adresse : https://www.modernisation.gouv.fr/files/2021-09/Reseaux_SP%2B.pdf

ASSOCIATION FRANÇAISE DE NORMALISATION. *Norme française: norme NF EN ISO 9000*. La Plaine Saint-Denis, France : AFNOR, cop 2015

LAUGROST, Frédérique et CHENEY, Nicolas. *De la Labellisation Marianne à la certification ISO 9001: mesure d'efficacité en bibliothèque universitaire*. Villeurbanne : Enssib, 2020

ÉVALUATION DE LA RECHERCHE ET SCIENCE OUVERTE

-, *Appel de Paris – OSEC 2022* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 22 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://osec2022.eu/fr/appel-de-paris/>

-, *Baromètre français de la Science Ouverte* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 22 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://barometredelascienceouverte.esr.gouv.fr/>

-, *Baromètre lorrain de la Science Ouverte*. Dans : *Science Ouverte* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 22 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://scienceouverte.univ-lorraine.fr/barometre-lorrain-de-la-science-ouverte/>

-, *Mesure de la réussite étudiante au regard de la mise en oeuvre de la loi ORE. Année 2018-2019*. Dans : *Ministère de l'Education Nationale de la Jeunesse et des Sports* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 23 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.education.gouv.fr/mesure-de-la-reussite-etudiante-au-regard-de-la-mise-en-oeuvre-de-la-loi-ore-annee-2018-2019-305147>

-, *Recommandation de l'UNESCO sur une science ouverte - UNESCO Bibliothèque Numérique* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 22 février 2022]. Disponible à l'adresse : https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379949_fre

BAR-ILAN UNIVERSITY (IL), DIRECTORATE-GENERAL FOR RESEARCH AND INNOVATION (EUROPEAN COMMISSION), GRAZ UNIVERSITY OF TECHNOLOGY, KIEL UNIVERSITY, LEIBNIZ INFORMATION CENTRE FOR ECONOMICS, LEIDEN UNIVERSITY, UNIVERSITY OF NORTH TEXAS, UNIVERSITY OF SHEFFIELD (UK), PETERS, Isabella, FRODEMAN, Robert,

WILSDON, James, BAR-ILAN, Judit, LEX, Elisabeth et WOUTERS, Paul. *Next-generation metrics: responsible metrics and evaluation for open science*. LU : Publications Office of the European Union, 2017. [Consulté le 22 février 2022]. ISBN 978-92-79-66130-3. Disponible à l'adresse : <https://data.europa.eu/doi/10.2777/337729>. KI-01-17-130-EN-N

GINGRAS, Yves. *Les dérives de l'évaluation de la recherche : du bon usage de la bibliométrie*. Paris : Raisons d'agir éditions, 2014. ISBN 978-2-912107-75-6. 001.4

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR, DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION. *Deuxième Plan national pour la science ouverte : généraliser la science ouverte en France, 2021-2024* [en ligne]. juillet 2021. Disponible à l'adresse : <https://www.ouvrirlascience.fr/deuxieme-plan-national-pour-la-science-ouverte/>

PONTIKA, Nancy, KNOTH, Petr, CANCELLIERI, Matteo et PEARCE, Samuel. Fostering open science to research using a taxonomy and an eLearning portal. Dans : *Proceedings of the 15th International Conference on Knowledge Technologies and Data-driven Business* [en ligne]. New York, NY, USA : Association for Computing Machinery, 21 octobre 2015, p. 1-8. [Consulté le 22 février 2022]. i-KNOW '15. ISBN 978-1-4503-3721-2. DOI 10.1145/2809563.2809571

RÉUSSITE ET CONDITIONS DE VIE ÉTUDIANTES

-, Atlas régional : les effectifs d'étudiants en 2019-2020. Dans : *enseignementsup-recherche.gouv.fr* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 27 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/fr/atlas-regional-les-effectifs-d-etudiants-en-2019-2020-51508>

-, La réussite étudiante. Dans : *Gouvernement.fr* [en ligne]. [s. d.]. [Consulté le 23 février 2022]. Disponible à l'adresse : <https://www.gouvernement.fr/action/la-reussite-etudiante>

FERRY, Odile et PATROS, Théo. *Conditions de vie des étudiants 2020 : activité rémunérée* [en ligne]. [S. l.] : Observatoire de la Vie étudiante, [s. d.]. Disponible à l'adresse : <http://www.ove-national.education.fr/wp-content/uploads/2021/12/Fiche-CDV2020-Activite-remuneree.pdf>

HEUSSE, Marie-Dominique. La valeur de la bibliothèque pour la réussite des étudiants. *I2D - Information, donnees documents*. 2015, Vol. 52, n° 4, p. 52-52

IFLA. *Library Return on Investment. Reviewing the evidence from the last 10 years* [en ligne]. 2019. [Consulté le 23 février 2022]. Disponible à l'adresse : https://www.ifla.org/wp-content/uploads/2019/05/assets/hq/library_roi.pdf

ORTEGA, Andreina et BELGHITH, Feres. *Enquête nationale conditions de vies des étudiant-e-s 2016. Services et initiatives des établissements à l'usage des étudiants* [en ligne]. [S. l.] : Observatoire de la Vie étudiante, mars 2018. Disponible à l'adresse : http://www.ove-national.education.fr/wp-content/uploads/2018/11/Service_et_initiatives_CdV_2016.pdf

INDICATEURS ET PARTAGE DE DONNÉES

ABITEBOUL, Serge. Sciences des données : de la logique du premier ordre à la Toile : Leçon inaugurale prononcée le jeudi 8 mars 2012. Chaire d'Informatique et sciences numériques. Dans : *Sciences des données : de la logique du premier ordre à la Toile : Leçon inaugurale prononcée le jeudi 8 mars 2012* [en ligne]. Paris : Collège de France, 24 janvier 2013. [Consulté le 14 février 2022]. Leçons inaugurales. ISBN 978-2-7226-0171-0. Disponible à l'adresse : <http://books.openedition.org/cdf/529>.

ETASSE, Marion. *Garantir la qualité des données de pilotage de la bibliothèque, un enjeu collectif* [en ligne]. 20 décembre 2021. [Consulté le 27 janvier 2022]. Disponible à l'adresse : <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2021-0000-00-054>

ANNEXES

Table des annexes

| | |
|------------------------------|----|
| QUESTIONNAIRE EN LIGNE | 98 |
|------------------------------|----|

QUESTIONNAIRE EN LIGNE

**Partie A: Les indicateurs au sein de la BU**

A1. Le SCD dispose-t-il d'un tableau de bord pour son pilotage ?

Oui

Non

Ne sais pas

A2. La fonction de collecte des indicateurs est-elle visible dans l'organigramme ?

Entete-t-il une cellule, une mission, un service, un département, etc. au sein du SCD dont l'intitulé renvoie aux indicateurs, à l'évaluation, au pilotage ou à la qualité ?

Oui

Non

Ne sais pas

A3. Le SCD répond-il à l'enquête statistique générale auprès des bibliothèques universitaires (eSGBU) ?

Oui

Non

Ne sais pas

**Partie B: Les liens avec les autres services de l'université**

B1. Le contrat pluriannuel entre l'université et ses tutelles contient des indicateurs fournis par le SCD ?

Oui Non Ne sais pas

B2. Des données ou des indicateurs du SCD sont-ils partagés avec le système d'information décisionnel (SI décisionnel) ?

Oui Non Ne sait pas

B3. Si oui, merci de décrire les données partagées (données brutes ou indicateurs) et les méthodes de collecte mises en oeuvre (ex. : envoi par courriel des données, requêtes, saisie dans le SID directement...).

B4. Votre établissement participe-t-il à un EPE, un IDEX, I-SITE, PLA, etc. ?

Oui Non



B5. Si oui, le SCD fournit-il des indicateurs dans ce cadre ?

Oui

Non

Ne sait pas

B6. Au sein de l'université, avec quels services et/ou composantes construisez-vous des indicateurs communs ?

B7. Au sein de l'université, avec quels services et/ou composantes aimeriez-vous construire des indicateurs communs ?

Partie C: Rapport à l'évaluation et aux indicateurs

C1. Classer par ordre d'importance ces rôles potentiels des indicateurs :
(1 : plus important, 5 : moins important) Au sein du SCD

| | 1 - plus important | 2 | 3 | 4 | 5 - moins important |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Un outil d'aide à la décision | <input type="checkbox"/> |
| Un outil d'aide à la négociation | <input type="checkbox"/> |
| Un outil de contrôle et d'évaluation | <input type="checkbox"/> |
| Un outil pour se positionner dans le paysage universitaire français | <input type="checkbox"/> |
| Un outil pour se positionner dans le paysage universitaire européen | <input type="checkbox"/> |

C2. Classer par ordre d'importance ces rôles potentiels des indicateurs :
(1 : plus important, 5 : moins important) En lien avec les autres services de l'université

| | 1 - plus important | 2 | 3 | 4 | 5 - moins important |
|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Un outil d'aide à la décision | <input type="checkbox"/> |



| | 1 - plus important | 2 | 3 | 4 | 5 - moins important |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Un outil d'aide à la négociation | <input type="checkbox"/> |
| Un outil de contrôle et d'évaluation | <input type="checkbox"/> |
| Un outil pour se positionner dans le paysage universitaire français | <input type="checkbox"/> |
| Un outil pour se positionner dans le paysage universitaire européen | <input type="checkbox"/> |

C3.

Les équipes et personnels du SCD et de l'université adhèrent et partagent les principes et la culture de l'évaluation

(1 : pas du tout ; 5 : tout à fait)

Parmi les équipes et personnels du SCD

| | 1 - pas du tout | 2 | 3 | 4 | 5 - tout à fait |
|--------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Niveau perçu | <input type="checkbox"/> |
| Niveau souhaitable | <input type="checkbox"/> |

C4.

Les équipes et personnels du SCD et de l'université adhèrent et partagent les principes et la culture de l'évaluation

(1 : pas du tout ; 5 : tout à fait)

Parmi les équipes et personnels de l'ensemble de l'université

| | 1 - pas du tout | 2 | 3 | 4 | 5 - tout à fait |
|--------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Niveau perçu | <input type="checkbox"/> |
| Niveau souhaitable | <input type="checkbox"/> |

C5. Si vous le souhaitez, merci de préciser la rapport du SCD et de l'établissement à la culture de l'évaluation

TABLE DES ILLUSTRATIONS

| | |
|---|----|
| Figure 1 : Critères situant la politique générale de l'entreprise | 10 |
| Figure 2 : Paysage de l'enseignement supérieur et de la recherche français.. | 21 |
| Figure 3 : Répartition géographique des étudiants inscrits dans l'enseignement supérieur en 2019-2020 | 22 |
| Figure 4 : Évolution et répartition des étudiants inscrits dans l'enseignement supérieur depuis 1960 | 23 |
| Figure 5 : Évolution de la dépense par étudiant | 26 |
| Figure 6 : Missions pour l'université en 2030 | 28 |
| Figure 7 : Acteurs avec lesquels des indicateurs sont partagés | 37 |
| Figure 8 : Acteurs avec lesquels des indicateurs sont à développer | 38 |
| Figure 9 : Présence d'indicateurs du SCD dans le contrat pluriannuel..... | 47 |
| Figure 10 : Présence d'indicateurs du SCD dans le système d'information décisionnel | 47 |
| Figure 11 : Éléments constitutifs de la culture d'établissement | 48 |
| Figure 12 : Niveau d'adhésion à la culture de l'évaluation..... | 49 |
| Figure 13 : Visibilité des fonctions d'évaluation dans l'organigramme du SCD | 59 |
| Figure 14 : Paysage de l'évaluation universitaire incluant les BU | 60 |

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|--|----|
| SIGLES ET ABRÉVIATIONS | 7 |
| INTRODUCTION | 9 |
| L'ÉVALUATION DES UNIVERSITÉS ENTRE TRANSPARENCE DÉMOCRATIQUE, CONCURRENCE ET CONTRAINTES | 15 |
| Un environnement universitaire marqué par des dynamiques internationales | 15 |
| <i>L'émergence de dynamiques concurrentielles internationales</i> | 16 |
| L'importance des classements internationaux | 16 |
| La construction de l'espace européen de l'enseignement supérieur ... | 18 |
| <i>Mutations du système d'enseignement supérieur français</i> | 20 |
| Un système français fragmenté | 21 |
| Les regroupements universitaires et la recherche de l'excellence | 23 |
| Modalités de l'évaluation des universités françaises | 28 |
| <i>Évaluation et indicateurs nationaux</i> | 29 |
| La loi organique relative aux lois de finances et les programmes 150 et 231 | 29 |
| Entités publiques d'évaluation : des organisations multiples | 30 |
| La Cour des comptes : rendre compte de l'utilisation des deniers publics | 30 |
| Le Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur : entre évaluation par les pairs et assurance qualité | 31 |
| L'Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche (IGÉSR) : contrôler et conseiller | 32 |
| <i>Évaluation des établissements</i> | 33 |
| La contractualisation : un outil de la politique nationale de l'ESR ? .. | 33 |
| Développement des outils de contrôle de gestion au sein des établissements | 34 |
| <i>Les bibliothèques universitaires : un réseau parallèle d'évaluation ?</i> .. | 35 |
| L'ÉVALUATION COMME UN ÉLÉMENT D'INSERTION DU SCD AU SEIN DE LA COMMUNAUTÉ UNIVERSITAIRE | 37 |
| Renforcer la dimension stratégique de la documentation | 38 |
| <i>L'information scientifique et technique au cœur de la transformation universitaire</i> | 39 |
| Mutations de la recherche : accompagner l'ouverture de la science .. | 39 |
| Évolutions de l'enseignement supérieur : contribuer à la réussite étudiante | 40 |

| | |
|---|-----------|
| Amélioration de la réputation de l'établissement : prendre part aux démarches qualité..... | 42 |
| <i>Positionner la structure documentaire dans la stratégie de l'établissement : contrat et allocation des moyens.....</i> | <i>43</i> |
| Intégrer la documentation aux relations contractuelles : contrat quinquennal, projet et rapport annuels de performance, contrat de plan Etat-Région | 43 |
| Les indicateurs : un outil dans le processus d'allocation des moyens | 45 |
| Intégrer le système d'information décisionnel | 46 |
| <i>La culture d'établissement comme moteur du développement de l'évaluation</i> | <i>48</i> |
| Valoriser l'expertise des données des professionnels de la documentation | 50 |
| <i>L'accès et le partage de données fiables et de qualité</i> | <i>50</i> |
| Identifier les gisements de données | 51 |
| Partager ses données dans un entrepôt ? | 52 |
| <i>Le partage et l'ouverture des indicateurs.....</i> | <i>53</i> |
| Normalisation des indicateurs : quelles réalités ?..... | 53 |
| Comparabilité : entre ouverture, transparence et discrétion | 54 |
| <i>Les partenaires facilitateurs pour la construction d'indicateurs</i> | <i>56</i> |
| Les services en charge du pilotage : des experts méthodologiques.... | 56 |
| Les services informatiques et numériques : des partenaires nécessaires | 57 |
| Relations internationales et partenariats : des services d'appui..... | 58 |
| Des missions en lien avec les indicateurs visibles : faciliter les interactions | 58 |
| IDENTIFIER LES SUJETS ET LES GISEMENTS DE DONNÉES : QUELQUES PISTES..... | 63 |
| Qualité de l'accueil et déploiement de Services publics + | 63 |
| <i>Contexte : les démarches d'amélioration de la qualité de l'accueil : changer d'échelle.....</i> | <i>63</i> |
| Les bibliothèques et la qualité : de LibQual+ à l'ISO 9001 en passant par l'Ux | 63 |
| Services publics + : de la BU à l'université, un continuum de services | 64 |
| <i>Construire des indicateurs</i> | <i>65</i> |
| Partenaires de la démarche qualité | 65 |
| Mesurer la qualité de l'accueil : les 9 engagements..... | 66 |
| Engagement 1 : Dans le respect mutuel, vous êtes accueillis avec courtoisie et bienveillance, et dans les conditions prévues par la loi vous avez le droit à l'erreur | 66 |

| | |
|--|-----------|
| Engagement 2 : Nous sommes joignables par téléphone ou sur place et nous facilitons vos démarches en ligne | 67 |
| Engagement 3 : Vous bénéficiez d'un accompagnement adapté à votre situation personnelle..... | 67 |
| Engagement 4 : Nous vous orientons vers la personne compétente pour traiter votre demande..... | 68 |
| Engagement 5 : Vous recevez une réponse à vos demandes dans les délais annoncés et vous êtes informés sur l'avancement de votre dossier | 68 |
| Engagement 6 : Vous avez accès à nos résultats de qualité de service..... | 68 |
| Engagements 7 : Vos avis sont pris en compte pour améliorer et simplifier nos démarches, et 8 : Nous développons en permanence nos compétences et nous améliorons en continu | 69 |
| Engagement 9 : Nous sommes éco-responsables | 69 |
| Répondre aux expériences usagers sur le site de SP+ | 69 |
| Baromètre et labellisation SP+..... | 69 |
| Valorisation de la recherche et de la Science ouverte | 70 |
| <i>Contexte : Évaluer la recherche : faire évoluer les critères, les métriques et les pratiques.....</i> | <i>70</i> |
| La bibliométrie : usages et mésusages | 70 |
| La Science ouverte : des publications aux données en passant par les ressources éducatives..... | 71 |
| <i>Construire des indicateurs</i> | <i>72</i> |
| Identifier des partenaires | 72 |
| Évaluer les publications | 73 |
| Coût d'accès aux publications | 73 |
| Ouverture des publications..... | 73 |
| Visibilité de l'université | 74 |
| Un chantier de mise en cohérence des données | 75 |
| Limites et points de vigilance | 76 |
| Contribution à la réussite étudiante | 77 |
| <i>Contexte : Un objectif national</i> | <i>77</i> |
| La réussite étudiante : des politiques publiques à l'impact | 77 |
| Les bibliothèques universitaires et la réussite étudiante | 78 |
| <i>Construire des indicateurs</i> | <i>79</i> |
| Identifier des partenaires | 79 |
| Réussite étudiante | 79 |
| Mesurer l'adéquation des services universitaires..... | 79 |
| Corréler utilisation de la bibliothèque et obtention du diplôme | 80 |

Un objet de recherche..... 81

CONCLUSION.....83

SOURCES85

BIBLIOGRAPHIE 89

ANNEXES97

TABLE DES ILLUSTRATIONS.....103

TABLE DES MATIÈRES..... 105

