

Diplôme de conservateur de bibliothèque

Mémoire d'étude / mars 2022

**Entre bureaucratie et agilité :
Quelle place pour les fonctions support
dans l'organisation des bibliothèques
universitaires ?**

Clément Andrieux

Sous la direction de Nathalie Clot
Directrice du SCD de l'Université d'Angers

Remerciements

J'adresse mes premiers remerciements à Nathalie Clot, directrice de ce mémoire. Merci de m'avoir proposé ce sujet. Merci pour ta disponibilité et tes conseils avisés, pour tous nos échanges et rendez-vous téléphoniques ou teams, pour tes relectures. Merci pour tout !

Merci également à toutes les professionnelles et tous les professionnels des bibliothèques qui ont accepté de répondre à mes sollicitations. Merci pour votre enthousiasme pour les fonctions support en bibliothèques universitaires. De vive voix ou en ligne, vous avez amplement contribué à l'élaboration de ce travail.

Je remercie mes proches et tout spécialement mes camarades de la DCB 30, la promotion Gisèle Halimi.

Merci à mes parents, mon meilleur support.

Résumé :

Les fonctions support constituent le troisième poste d'affectation des activités des personnels des bibliothèques universitaires. Elles pourraient néanmoins être exercées dans tout un autre cadre professionnel que celui de la documentation.

Dans le contexte de la modernisation des administrations de l'État, de l'essor des approches gestionnaires, du passage aux RCE pour les établissements du supérieur et de la centralisation progressive du pouvoir politique, comment s'organisent et se structurent le domaine support des bibliothèques et des services documentaires de l'ESR ?

Descripteurs :

Bibliothèques universitaire -- France

Bibliothèques -- Administration

Bibliothèques -- Personnel -- Gestion

Ressources humaines

Fonctions support (gestion)

Travail -- Organisation

Abstract :

Support functions are the third most important activity of university library staff. However, they could be carried out in another professional context.

In the context of the rise of new public management in public administrations, in the context of universities that have gained institutional and legal autonomy, where decision-making and operational procedures are centralized, how are the support functions of university libraries organized ?

Keywords :

Academic Libraries -- France

Library administration

Library employees

Human capital

Support functions

Organizations

Droits d'auteur réservés.

Toute reproduction sans accord exprès de l'auteur à des fins autres que strictement personnelles est prohibée.

Sommaire

SIGLES ET ABREVIATIONS	7
INTRODUCTION.....	9
PARTIE 1 : FONCTIONS SUPPORT DANS L'ESR, DE QUOI PARLONS-NOUS ?	11
1. Les fonctions support dans l'organisation : une partie essentielle et périphérique ...	11
A. La place des fonctions support dans une organisation	11
B. Le rôle des fonctions support dans une organisation.....	15
C. « Fonctions support » ? Une étymologie	18
2. Les organisations et le traitement des effectifs et des fonctions de l'ESR	21
A. L'environnement organisationnel, législatif et réglementaire de l'ESR français	21
B. La cartographie des effectifs publics et des fonctions	25
C. Les fonctions support dans les établissements de l'ESR	30
3. Les services documentaires de l'ESR : une organisation spécifique.....	34
A. Les bibliothèques de l'ESR, des services singuliers ?.....	34
B. La cartographie des effectifs et des activités des services documentaires de l'ESR	39
C. Méthodologie du mémoire.....	44
PARTIE 2 : LES FONCTIONS SUPPORT DANS LES SERVICES DOCUMENTAIRES DE L'ESR..	51
1. Les fonctions et les activités support dans les services documentaires de l'ESR : un état des lieux	52
A. Inventorier les fonctions support des services documentaires de l'ESR	52
B. Recenser la part des fonctions support des services documentaires de l'ESR	59
C. Considérer les fonctions support vues par les professionnels de la documentation	66
2. Les fonctions et les activités support dans les services documentaires de l'ESR : quels systèmes et quelles tendances organisationnelles ?	75
A. Organiser et structurer les fonctions support des services documentaires de l'ESR : une typologie des établissements ?	75
B. Internalisation des fonctions support : avantages et limites du modèle bureaucratique..	81
C. Internaliser ou externaliser, telle est la question !.....	86
CONCLUSION	101
SOURCES	105
BIBLIOGRAPHIE.....	107
Sources.....	107
Sur les organisations	110
Sur les fonctions support.....	111
Sur la LRU.....	112
Sur la LOLF.....	112
Sur l'ESGBU.....	112
Sur l'enquête Silland	112
Sur les bibliothèques et services documentaires de l'ESR.....	112

Sommaire

<i>Sur la fonction publique</i>	113
<i>Sur l'externalisation</i>	113
ANNEXES	115
INDEX DES SERVICES DOCUMENTAIRES	225
TABLE DES ILLUSTRATIONS	227
TABLE DES MATIERES	229

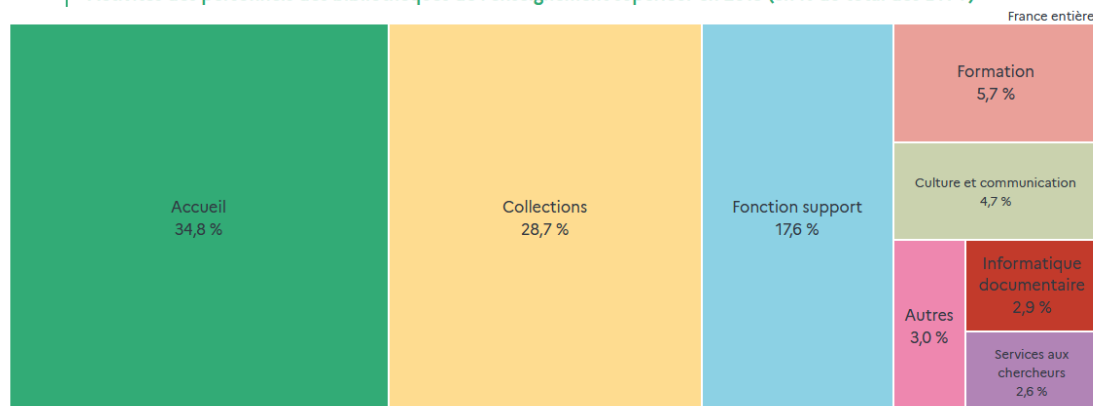
Sigles et abréviations

ADBU	Association des directeurs et personnels de direction des bibliothèques universitaires et de la documentation.
AMUE	Agence de modernisation des universités et établissements.
ASA	Autorisations spéciales d'absence.
BAP (ITRF)	Branche d'activité professionnelle.
BBF	Bulletin des bibliothèques de France.
BIATSS	Personnels de bibliothèques, ingénieurs, administratifs, techniques, sociaux et de santé de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur.
Bib.	Bibliothèque.
Bibli.	Bibliothèque.
BIS	Bibliothèque interuniversitaire de la Sorbonne.
BIU	Bibliothèque interuniversitaire.
BNU	Bibliothèque nationale et universitaire de Strasbourg.
BSB	Bibliothèque Sainte-Barbe.
BSG	Bibliothèque Sainte-Geneviève.
BU	Bibliothèque universitaire.
BULAC	Bibliothèque universitaire des langues et civilisations.
CA	Conseil d'administration.
CAC	Conseil académique.
CAP22 (réforme)	Comité action publique 2022 (2017).
CFVU	Commission formation et vie universitaire.
COMUE	Communauté d'universités et établissements.
DAE	Direction des achats de l'État.
DGAFP	Direction générale de l'Administration et de la Fonction publique.
DGS	Direction générale des services.
DICo	Dictionnaire interministériel des compétences.
Diese	Délégation interministérielle à l'encadrement supérieur de l'État.
Dir.	Direction.
DITP	Direction interministérielle de la transformation publique.
DRH	Direction des ressources humaines.
DSI	Direction des systèmes d'information.
Enssib	École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques.
EPA	Établissement public à caractère administratif.
EPIC	Établissement public à caractère industriel et commercial.
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel.
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique.
ER	Emploi-référence

ESGBU	Enquête statistique générale auprès des services documentaires de l'enseignement supérieur.
ESR	Enseignement supérieur et de la Recherche.
ESR (loi)	Loi sur l'enseignement supérieur et la recherche (2013).
ESRI	Enseignement supérieur, Recherche et Innovation.
ETP	Équivalent temps plein.
ETPT	Équivalent temps plein annuel travaillé.
GFC	Gestion financière et comptable.
GFC	Gestion de la formation continue.
GIP	Groupement d'intérêt public.
GIS	Groupement d'intérêt scientifique.
GPEEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.
GPRH	Gestion prévisionnelle des ressources humaines.
GRH	Gestion des ressources humaines.
IGAENR	Inspection de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche.
IGB	Inspection générale des bibliothèques.
IGESR	Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche.
INSA	Institut national des sciences appliquées.
IST	Information scientifique et technique.
ITRF	Personnels ingénieurs et techniques de recherche et de formation.
LMD	Licence Master Doctorat.
LOLF (loi)	Loi organique relative aux lois de finances (2001).
LRU (loi)	Loi relative aux libertés et responsabilités des universités (2007).
MAP (réforme)	Modernisation de l'action publique (2012).
MESR	Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche.
MESRI	Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation.
NMP	Nouveau management public, de l'anglais <i>new public management</i> .
PRES	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur.
RCE	Responsabilités et compétences élargies.
RGPP (réforme)	Révision générale des politiques publiques (2007).
RH	Ressources humaines.
RIME	Répertoire interministériel des métiers de l'État.
SCD	Service commun de la documentation.
SI	Systèmes d'information.
SICD	Service inter-établissements de coopération documentaire.
SID	Service inter-établissements de la documentation.

INTRODUCTION

17.04 | Activités des personnels des bibliothèques de l'enseignement supérieur en 2019 (en % du total des ETPT)



Les effectifs en ETPT sont ceux des seuls établissements ayant répondu à cette partie de l'enquête sur les bibliothèques universitaires. Il ne s'agit pas de l'ensemble des personnels des bibliothèques universitaires. Pour 2019, les réponses de 2018 ont été reportées pour deux établissements.

Source | MESRI-DOESIP/DGRI PST

17,6% des ETPT. Médaille de bronze, classée en bonne position sur la troisième marche du podium. Ce sont, en 2019 et d'après les données de l'ESGBU, la part et la place que le segment d'activité « Fonction support » décroche sur l'ensemble des fonctions et des activités des personnels des bibliothèques et des services documentaires de l'ESR français.

Le graphique qui indique ce chiffre, reproduit ci-dessus, provient de la fiche relative aux bibliothèques universitaires, dans la quatorzième édition de *L'état de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation en France*. Il donne à lire la part, sur le total des ETPT, des activités des personnels des services de documentation de l'ESR en 2019. Le texte qui le commente précise :

« 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 (graphique 17.04). »¹

Il est ici question d'accueil du public et de collections, activités qui remportent respectivement l'or et l'argent des travaux des personnels des bibliothèques du supérieur ; mais il est aussi question de la formation des usagers, de l'action culturelle et des services aux chercheurs. Le spectre des activités des bibliothèques universitaires est large ; la polyvalence des métiers, des fonctions et des agents des services documentaires de l'ESR est valorisée.

¹ MESRI, « 17 | Les bibliothèques universitaires », dans *L'état de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation en France*, Paris, MESRI, avril 2021, n°14, 137 p., p. 44-45. Disponible en ligne sur : https://publication.enseignementsup-recherche.gouv.fr/eesr/FR/EESR14_ES_17/les_bibliotheques_universitaires/ (consulté en avril 2021).

En revanche, il n'est pas question de fonctions support. Le commentaire n'en fait pas mention. Ce mutisme sélectif à l'égard de presque 20% des ETPT des bibliothèques et des services de documentations de l'ESR interroge. De quoi s'agit-il ? Qu'est-ce que cela recouvre ? L'enjeu est de comprendre quelles activités, quels métiers et quels agents sont concrètement désignés et regroupés derrière l'étendard « Fonction support », cette catégorie d'activités négligée mais non négligeable. C'est ce qui nous a amené à nous intéresser à ce qui semble à première vue être un non sujet pour nos organisations. Ce mémoire va permettre d'explorer la manière dont ces fonctions support sont structurées et organisées au sein des bibliothèques de l'ESR, notamment au regard du contexte particulier des dernières réformes de l'enseignement supérieur et des centralisations universitaires qui ont profondément déstabilisé les pratiques et l'affectation des fonctions et des compétences des EPSCP.

Ce travail prend appui sur un certain nombre de lectures théoriques, mais aussi sur 15 entretiens semi-directifs menés auprès de directions de bibliothèques de l'ESR et sur les résultats d'une enquête en ligne menée à l'automne 2021 destinée aux équipes de directions de ces mêmes services. Il se fonde également sur l'exploitation et l'analyse de données quantitatives issues de l'ESGBU et d'un panel de 40 organigrammes de bibliothèques universitaires.

La première partie permet d'aborder le rôle et la place des fonctions support au sein des organisations. Elle est l'occasion de faire le point sur l'environnement et le cadre législatif, réglementaire, administratif et gestionnaire, voire même idéologique, des bibliothèques de l'ESR.

La seconde est une synthèse du matériau original rassemblé dans le cadre de ce mémoire. C'est un état des lieux du déploiement des fonctions support au sein des bibliothèques de l'ESR (identification, énumération, considération) qui permet de comprendre comment ces activités et compétences se structurent en 2022 au sein des bibliothèques et des établissements du supérieur. Elle sera aussi l'occasion de voir si le passage aux responsabilités et compétences élargies (RCE), la centralisation politique, la modernisation de la GRH publique et l'injonction d'efficience ont un impact sur ces services.

PARTIE 1 : FONCTIONS SUPPORT DANS L'ESR, DE QUOI PARLONS-NOUS ?

1. LES FONCTIONS SUPPORT DANS L'ORGANISATION : UNE PARTIE ESSENTIELLE ET PERIPHERIQUE

A. La place des fonctions support dans une organisation

Voyage au centre de la théorie des organisations

Henry Mintzberg, universitaire québécois, professeur de management des organisations à l'université McGill de Montréal, évoque les fonctions support dans ses travaux, sans pour autant en faire un sujet en soi². Il parle de « fonctions de support logistique ».

Théoricien des organisations, il définit une organisation comme « une action collective à la poursuite de la réalisation d'une mission commune ; une bien drôle de façon de dire, qu'un groupe d'hommes s'est rassemblé, sous une bannière distinctive [...], pour réaliser certains produits ou services. »³

William Richard Scott a construit une historiographie de la théorie des organisations. Il a proposé une typologie des différentes écoles de pensées⁴ :

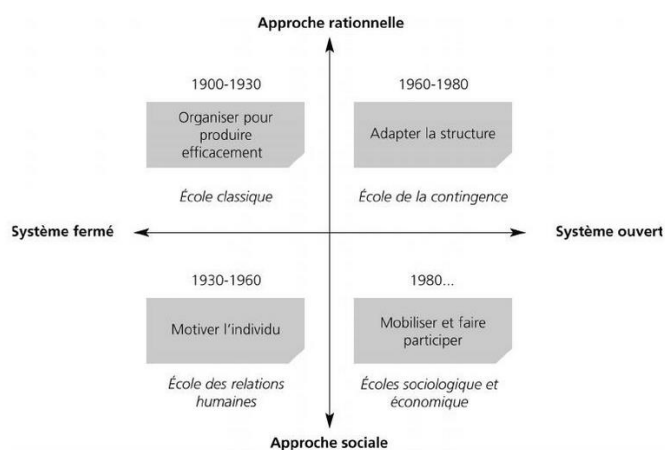


Figure 1– Cartographie des Écoles de pensées en théorie des organisations.

Cf. Aïm Roger, *L'essentiel de la théorie des organisations*, Paris, Gualino, Lextenso, 2020, 158 p., p. 20.

² MINTZBERG Henry, *The structuring of organizations : a synthesis of the research*, Hoboken, Prentice-Hall, 1978, trad. fr. ROMELAER Pierre, *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Eyrolles, 1982, 434 p., p. 48.

³ MINTZBERG Henry, *Mintzberg on Management. Inside our strange world of organizations*, New-York, 1989, trad. fr. BEHAR Jean-Michel, TREMBLAY Nathalie, *Le management. Voyage au centre des organisations*, Paris, Editions d'organisation, 2004, 703 p., p. 12.

⁴ Aïm Roger, *L'essentiel de la théorie des organisations*, 12^e éd., Paris, Gualino, Lextenso, 2020, 158 p., p. 19-26.

Certaines écoles, comme la classique (1900-1930) et celle des relations humaines (1930-1960), adoptent une approche systémique fermée, un modèle universel de l'organisation, un genre de *the one best way* fonctionnel, tandis que l'École de la contingence (1960-1980) et les Écoles sociologique et économique (1980 à nos jours) ont développé une approche contextuelle et ouverte de l'organisation qui tient compte de l'environnement (politique, économique, social et culturel) dans lequel elle naît ou évolue, l'obligeant à adapter sa structure et son fonctionnement internes.

A contrario, l'école classique (1900-1930) et l'école de la contingence (1960-1980) optent pour une approche quantitative fondée sur la raison, à savoir la recherche de l'efficacité rendue possible par la mise en place de procédures formelles (postulat mécaniste, standardisation des processus), lorsque l'école des relations humaines (1930-1960) ou les écoles sociologiques et économiques (1980-2020) préfèrent une approche sociale, plus qualitative, fondée sur les sentiments, à savoir la recherche de l'efficacité via le consensus et la motivation des individus.

La structure d'une organisation (d'après Henry Mintzberg)

Henry Mintzberg est le représentant les plus célèbres de l'École de la contingence. Il existe selon lui un large spectre de configurations organisationnelles pour lesquelles il n'est pas possible de prescrire une structure idéale ou un fonctionnement unique⁵. Il s'oppose aux théories classiques qui visent à déterminer une formule fonctionnelle unique pour organiser le travail.

Une partie de son travail a été de concevoir différentes configurations, simplifiées et caricaturales, et de proposer une classification⁶ :

- l'organisation entrepreneuriale ;
- l'organisation mécaniste ;
- l'organisation divisionnalisée ;
- l'organisation professionnelle ;
- l'organisation innovatrice ;
- l'organisation missionnaire ;
- et enfin, l'organisation politique.

L'apport de Mintzberg a été d'interroger les dynamiques structurantes et de chercher à comprendre l'ossature hiérarchique et fonctionnelle qui permet de coordonner l'usage des moyens et capitaux (humains, matériels et financiers)⁷.

⁵ MINTZBERG Henry, *Mintzberg on Management. Op. Cit.*, p. 175.

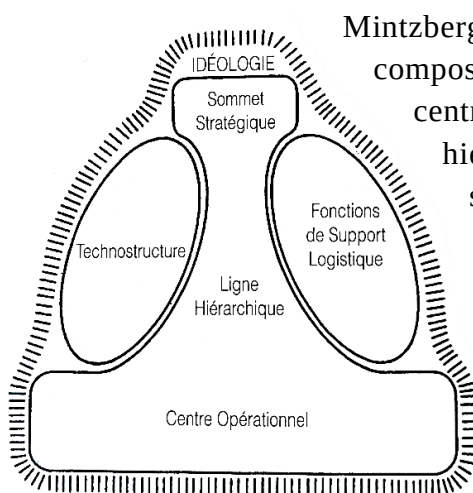
⁶ *Ibid.*, p. 213-533.

⁷ Henry Mintzberg définit la structure de l'organisation comme « la somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches » (MINTZBERG Henry, *Mintzberg on Management. Op. Cit.*, p. 188). Nous entendons ici ossature fonctionnelle comme la division du travail ; ossature hiérarchique comme la coordination des activités.

Mintzberg a théorisé les facteurs et attributs propres aux organisations :

- Une organisation est structurée en six parties.
- Une organisation comprend deux mécanismes de division des tâches :
 - une dimension verticale ;
 - une dimension horizontale.
- Une organisation comprend six mécanismes de coordination des tâches :
 - l'ajustement mutuel ;
 - la supervision directe ;
 - la standardisation des procédés de travail ;
 - la standardisation des résultats ;
 - la standardisation des qualifications ;
 - la standardisation des normes.
- Une organisation dépend de quatre facteurs de situation (de contingence) :
 - son âge et sa taille ;
 - son système technique de production ;
 - son environnement ;
 - son système de pouvoir.
- Une organisation est soumise à sept forces antagonistes :
 - une poussée vers la centralisation ;
 - vers la professionnalisation ;
 - vers la balkanisation ;
 - vers la standardisation ;
 - vers la collaboration ;
 - vers la mission commune ;
 - vers le politique.

Les six parties d'une organisation (d'après Henry Mintzberg)



Mintzberg a élaboré un schéma type de l'organisation. Il se compose de six entités (dits « éléments de base ») : le centre opérationnel, le sommet hiérarchique, la ligne hiérarchique, la technostructure, les fonctions de support logistique et, enveloppant le tout, l'idéologie commune.

Figure 2 – Les six parties de base des organisations d'après Henry Mintzberg.

Cf. MINTZBERG Henry, *Mintzberg on Management. Inside our strange world of organizations*, New-York, 1989, trad. fr. BEHAR Jean-Michel, TREMBLAY Nathalie, *Le management. Voyage au centre des organisations*, Paris, Éditions d'organisation, 2004, 703 p., p. 186.

Au départ, dans son livre *Structure et dynamique des organisations* de 1978, Mintzberg présente les cinq parties de bases de l'organisation⁸. La sixième partie, l'idéologie partagée par l'ensemble des cinq autres entités, est apparue onze ans plus tard dans *Le management. Voyage au centre des organisations* (1989)⁹.

Le **centre opérationnel** constitue la base de l'organisation. Il est composé des personnels de l'organisation qui travaillent à la production de biens ou de services. Ce sont les personnels opérationnels. Ils effectuent des opérations « métier ». En bibliothèque, organisation qui produit et délivre des services, il s'agit des agents chargés de l'accueil des publics (chargé de l'accueil, chargé du contentieux, agents postés en service public), des collections (acquéreurs, catalogueurs, magasiniers), de la fourniture de documents (prêt-retour, PEB), de la formation aux usagers (bibliothécaires-formateurs), etc.

Le **sommet stratégique**, à l'inverse, est à la tête de l'organisme. Composé de cadres dirigeants, il correspond à l'équipe de direction. Cette équipe peut être restreinte (la présidence, la direction) ou élargie (le comité de direction). Il constitue le pouvoir exécutif de l'organisation. Les agents du sommet, en plus de bénéficier d'une vue sur l'ensemble des activités, sont responsables du pilotage stratégique (politique salariale et budgétaire, recherche et développement, projets de service et orientations) et de la gestion de l'environnement (tutelle, actionnaires, etc.) de l'organisation. En bibliothèque, cette partie est généralement le siège de conservatrices et de conservateurs chargés de la direction d'un service documentaire.

Quand l'organisation grandit, il devient nécessaire de désigner des cadres intermédiaires : c'est la **ligne hiérarchique**. Il s'agit de managers intermédiaires qui coordonnent le sommet stratégique et le centre opérationnel. Ils transmettent et déclinent la politique de l'organisation depuis le sommet jusqu'aux services dont ils ont la charge et supervisent tout ou partie du centre opérationnel.

De même, il devient nécessaire de désigner les analystes de la **techno-structure**. Il s'agit des personnels chargés de l'élaboration de règles, de standards, de méthodes de travail, de contrôle et d'évaluation de l'activité du centre opérationnel. Il s'agirait, en bibliothèque, des personnels en charge de l'évaluation et de la qualité de services ou encore de la mise en place de procédures et de chaînes de travail.

Il devient aussi nécessaire de recruter des agents fonctionnels, dits de **support logistique**, pour fournir des services internes nécessaires au fonctionnement de l'organisation.

⁸ MINTZBERG Henry, *The structuring of organizations*, Op. Cit., p. 35-50.

⁹ MINTZBERG Henry, *Mintzberg on Management*. Op. Cit., p. 184-188.

Enfin, d'après Mintzberg, « **l'idéologie** se nourrit des traditions et des croyances d'une organisation et c'est ce qui la distingue d'une autre et c'est ce qui insuffle une certaine existence à travers le squelette de sa structure »¹⁰.

D'après Mintzberg, les organisations se composent de 6 parties. Les unités de support constituent une de ces entités.

Il existe 7 types de configurations organisationnelles, caractérisées par une partie dominante et un mode de coordination des tâches entre les 6 parties : certaines de ces configurations sont plus simples, d'autres plus complexes ; certaines sont bureaucratiques et d'autres sont au contraire agiles.

B. Le rôle des fonctions support dans une organisation

Les fonctions de support logistique (d'après Mintzberg)

S'agissant des fonctions de support logistique, Mintzberg écrit :

« À la droite des managers, nous plaçons le cinquième et dernier groupe, celui des fonctions logistiques qui intervient, indirectement et de façon extérieure, dans le flux du travail. La littérature n'en traite pratiquement jamais, et pourtant il suffit de jeter un coup d'œil à l'organigramme de pratiquement toute organisation d'une certaine taille pour se convaincre de leur importance.

Comme exemple de fonctions logistiques, on peut citer : la recherche, le restaurant d'entreprise, les départements juridiques, paye, relations publiques et courrier. »¹¹

En quelques lignes, il donne une définition des fonctions support, dresse un état de l'art sur le sujet et énumère un certain nombre d'activités qui peuvent être considérées comme « support » au sein d'une organisation. Plus loin dans son développement, il parle « d'unités spécialisées », « d'unités de support » ou « d'unités fonctionnelles logistiques »¹². Dans un autre livre, il parle « des unités de personnel d'un type différent » et ajoute qu'elles ont pour objectifs de « fournir différents services internes » à l'organisme¹³.

Par « fonctions de support logistique », Mintzberg désigne des activités qui interviennent dans le flux du travail du centre opérationnel de l'organisation, mais de façon indirecte et extérieure. Ce sont des activités de nature logistique qui œuvrent en parallèle des activités principales de l'organisation et qui la secondent (au sens d'aider et de favoriser).

¹⁰ MINTZBERG Henry, *Mintzberg on Management. Op. Cit.*, p. 185.

¹¹ MINTZBERG Henry, *The structuring of organizations, Op. Cit.*, p. 36.

¹² *Ibid.*, p. 48.

¹³ MINTZBERG Henry, *Mintzberg on Management. Op. Cit.*, p. 185.

Mintzberg, dès 1978, constate que ces unités de support logistique sont en réalité des organisations en tant que telles : elles sont « relativement complètes, avec leur propre centre opérationnel ». Si ces unités logistiques sont autonomes du centre opérationnel, elles font néanmoins partie intégrante de l'organisation. Mintzberg constate que ces « unités sont étroitement spécialisées » sur une ou des activités précises et qu'elles emploient des professionnels formés et qualifiés à des métiers spécifiques. Il estime que la standardisation des qualifications y est le mécanisme de coordination des tâches le plus répandu. En revanche, ces unités logistiques peuvent se trouver à différents niveaux de la ligne hiérarchique de l'organisation, selon que leurs périmètres d'action et d'influence ont à voir avec la stratégie, la gestion ou l'opérationnel¹⁴.

Pour clarifier son propos, Mintzberg développe l'exemple d'une organisation particulièrement intéressante de notre point de vue : celui d'un établissement d'enseignement supérieur et de recherche.

« Par exemple, dans une université, on trouve une fondation, les départements immobilier et entretien, un musée, les éditions universitaires, service postal, une librairie, une imprimerie, le service de paye, le concierge, un office de placement des étudiants, une résidence universitaire, le club des enseignants, un service de conseil aux étudiants et une chapelle.

Aucun de ces départements ne fait partie du centre opérationnel, c'est-à-dire qu'aucun ne fait d'enseignement ou de recherche, ou même ne sert de support direct à ces activités (comme le font par exemple la bibliothèque et le centre de calcul). Chacun est là pour servir de support indirect à ces missions de base.

Dans l'entreprise de production, ces unités vont du conseil juridique au restaurant d'entreprise. »¹⁵

Mintzberg énumère spontanément ici les fonctions de support logistique d'une organisation universitaire nord-américaine canonique : un véritable pêle-mêle de départements et de services de natures différentes. Cet inventaire témoigne de la diversité des activités support que l'on rencontre au sein d'un même établissement du supérieur. Au sein d'une organisation, les unités de support ont d'ailleurs « chacune une fonction particulière à remplir ». Mais tous les services cités dans cet exemple sont-ils, par nature ou par destination, des services support ?

En se fondant sur une autre étude¹⁶, Mintzberg admet que les unités de technostructure ou de support logistiques des organisations sont apparues au cours du ^{xx}^{ème} siècle, alors que celles-ci ont grossi et que leur fonctionnement est devenu plus complexe. Il suppose que les unités logistiques se sont développées de manière significative entre 1920 et 1960 et de manière exponentielle durant les années 50. Leur développement au sein des organisations a accompagné des bouleversements majeurs et progressifs, tels que ceux de l'organisation du travail et du temps du

¹⁴ MINTZBERG Henry, *The structuring of organizations*, Op. Cit., p. 48-50.

¹⁵ *Ibid.*, p. 48.

¹⁶ Pour information : LITTERER Joseph A., *The analysis of organizations*, New-York, John Wiley & Sons, 1965.

travail, de la planification stratégique, des contrôles juridiques, des contrôles financiers et de l'informatique¹⁷.

Des fonctions ingrates et sous-exploitées ? Un bref état de l'art sur le domaine support

« Il est surprenant de voir que ces unités de support logistique sont pratiquement ignorées par la littérature qui traite de la conception des organisations. »¹⁸

S'il est couramment admis que les fonctions support d'une organisation ont été créées pour soutenir la réalisation des missions du centre opérationnel, la littérature managériale et entrepreneuriale fait l'écho d'un bilan peu flatteur du domaine support.

Lorsque l'on recherche « fonctions support » via un moteur de recherche, on trouve (outre des définitions et des annonces Pôle emploi ou de cabinets de recrutement privés) des articles aux titres sans équivoque : « Inverser le regard sur les fonctions-support »¹⁹ ; « Les fonctions-support sont trop souvent vues comme des centres de coûts »²⁰ ; « La posture fonctionnelle »²¹ ; « Les fonctions support ont toujours tort ! »²² ; « Quand les fonctions support se mettent (vraiment) au service des opérationnels »²³ ; « Pourquoi il faut numériser les fonctions support »²⁴.

« En comité de direction : « Ce n'est quand même pas la fonction [support] qui va décider ! » [...] Les opérations (production, forces de vente, plateformes de back-office ou centres d'appels, etc.) constituent le cœur des entreprises. Mais progressivement, à mesure que les centres d'opérations se multipliaient, parfois aux quatre coins de la planète, des fonctions ont été créées : pour structurer et professionnaliser les pratiques (selon les discours convenus), pour rendre compte au

¹⁷ MINTZBERG Henry, *The structuring of organizations*, Op. Cit., p. 50.

¹⁸ *Ibid.*, p. 48-49.

¹⁹ AFRIAT Christine, « Inverser le regard sur les fonctions-support », *Cadres*, juillet 2021, n°489. Disponible en ligne sur : <https://www.larevuecadres.fr/articles/inverser-le-regard-sur-les-fonctions-support/6857> (consulté le 11 novembre 2021).

²⁰ BASILIEN Jean-Pierre, « Les fonctions-support sont trop souvent vues comme des centres de coûts », *Cadres*, juillet 2021, n°489. Disponible en ligne sur : <https://www.larevuecadres.fr/articles/les-fonctions-support-sont-trop-souvent-vues-comme-des-centres-de-couts/6861> (consulté le 11 novembre 2021).

²¹ BERLOT Jean-Christophe, « La posture fonctionnelle », *Cadres*, juillet 2021, n°486. Disponible en ligne sur : <https://www.larevuecadres.fr/articles/la-posture-fonctionnelle/6856> (consulté le 11 novembre 2021).

²² CHIQUET Bernard-Marie, « Les fonctions support ont toujours tort ! », *Journal du net* (<https://www.journaldunet.com>), 30 août 2019. Disponible en ligne sur : <https://www.journaldunet.com/management/direction-generale/1423687-les-fonctions-support-ont-toujours-tort/> (consulté le 11 novembre 2021).

²³ BOYER Francis, « Quand les fonctions support se mettent (vraiment) au service des opérationnels : la pyramide inversée de HCLT », *Innovation managériale* (<https://www.innovationmanageriale.com>), s. d. Disponible en ligne sur : <https://www.innovationmanageriale.com/pratiques-dentreprises/quand-les-fonctions-support-se-mettent-vraiment-au-service-des-collaborateurs/> (consulté le 11 novembre 2021).

²⁴ HUMBLLOT-FERRERO Marie, STRAGIER François, « Pourquoi il faut numériser les fonctions support », *Les Echos*, 22 novembre 2018. Disponible en ligne sur : <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/pourquoi-il-faut-numeriser-les-fonctions-supports-149602> (consulté le 11 novembre 2021).

patron (dans la réalité), pour mordre les mollets des barons (leur objectif à peine inavoué). »²⁵

Cette littérature laisse entendre que les fonctions support sont peu satisfaisantes, peu efficaces et que leur rapport au pouvoir au sein de l'organisation est ambigu. Elle admet qu'il y a un écart important entre la théorie et la pratique, entre l'objectif de faire fonctionner l'organisation et l'exécution de ce dessein ; et qu'une relation politique, voire conflictuelle, naît de cet écart entre le centre opérationnel et le support. L'objectif de ce type de littérature est de trouver des solutions organisationnelles et fonctionnelles pour rationaliser, dynamiser et optimiser le traitement des fonctions support et leurs modes d'intervention et de coopération dans le flux de travail des organisations. Dans certains cas, elle explique comment le support peut intervenir dans le centre opérationnel, malgré des marges de manœuvre et un pouvoir hiérarchique et décisionnel limités.

La relation conflictuelle entre le support et le centre opérationnel se résume le plus souvent en une phrase, entendue dans toutes les organisations : « Ce n'est quand même pas les fonctions et les personnels supports qui vont nous dire comment travailler », exprimée par les personnels du centre opérationnel. Le domaine support de l'organisation laisse au métier l'impression d'inverser le processus de décision et d'expression des besoins, au point de contraindre son périmètre d'action. Dans la fonction publique, cette image d'Épinal s'observe notamment au niveau des fonctions Achat et Juridique : le métier ne peut acheter les fournitures qu'il souhaite ou dont il a besoin pour ses projets que dans le cadre réglementaire régissant les achats publics.

Mintzberg a défini le rôle des fonctions support au sein des organisations : des activités logistiques qui secondent l'organisation dans la réalisation de ses missions. Néanmoins, la littérature managériale laisse entendre que le positionnement du domaine support au sein des entreprises est ambigu, voire contraignant.

C. « Fonctions support » ? Une étymologie

Cœur de métier versus Fonctions support

Dans une organisation, le digne pendant des « fonctions support » est le « cœur de métier ». En sciences de gestion, « métier » et « support » ont tant été pensées en opposition qu'en complémentarité.

Il arrive fréquemment que les fonctions support soient exclusivement définies en creux vis-à-vis du « métier ». L'article « Fonction support (management) » de l'encyclopédie *Wikipédia* indique que « les fonctions support d'une entreprise

²⁵ BERLOT Jean-Christophe, D'HEUDIÈRES Hugues, *Fonctions support : les clés de la réussite*, Paris, Eyrolles, 2012, 187 p., p. 1-2.

concernent l'ensemble des activités de gestion qui ne constituent pas son cœur de métier »²⁶. Cette définition implique la coexistence de deux groupes d'activités au sein des organisations : les activités qui relèvent du métier d'une part, celles qui relèvent du support d'autre part. À l'instar du schéma de Mintzberg, la définition par la négative admet, au sein même de l'organisation, un centre et une périphérie. Apparaît dès lors, au sein d'une même organisation, une hiérarchisation implicite et intrinsèque entre deux pans de l'activité : l'un central et l'autre marginal. Mais que recouvre la locution « cœur de métier » ?

Recommandée par la Commission d'enrichissement de la langue française du Ministère de la Culture et de la Communication, l'expression « cœur de métier » a été publiée au *Journal officiel* le 26 mars 2004. Elle renvoie à « l'activité première d'une entreprise »²⁷. « Métier de base » est son synonyme. Les anglo-saxons parlent de *core* – avec les expressions *core activity* et *core business*²⁸. « Cœur de métier » désigne l'activité principale d'une organisation. Autrement dit, l'activité du centre opérationnel.

Sont dits « support » les métiers et les activités qui ne relèvent pas du cœur de métier d'une organisation. Autrement dit, les métiers et les activités qui ne relèvent pas du périmètre du centre opérationnel des organisations. C'est ce que fait la définition de *Wikipédia*. C'est aussi ce qu'a fait Mintzberg lorsqu'il énumère et décrit les fonctions de support logistique d'une organisation universitaire type²⁹.

Néanmoins, si « métier » et « support » coexistent au sein des organisations, ces deux segments ne se concurrencent pas. Une activité support, périphérique par destination, peut être essentielle et nécessaire au fonctionnement de l'organisation. Mintzberg insiste d'ailleurs sur l'importance du rôle des fonctions logistiques dans les organisations. Le « métier » constitue quant à lui la raison d'être de l'organisation.

Par ailleurs, rappelons que le périmètre d'activités du centre opérationnel d'une organisation est amené à évoluer au cours du temps, selon que sa raison d'être, ses objectifs et les attentes de ses clients ou de ses usagers évoluent. Il peut être contre-productif, voire dangereux, d'avoir une définition statique de son métier et de ses activités, à savoir une définition qui ne saurait considérer les contextes

²⁶ « Fonction support (management) », *Wikipédia (français)*. Disponible en ligne : [https://fr.wikipedia.org/wiki/Fonction_support_\(management\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Fonction_support_(management)) (consulté le 24 septembre 2021).

²⁷ *Journal officiel de la République française*, n°73, 26 mars 2004. Avis et communications. Avis divers. Commission générale de terminologie et de néologie. Texte n°104. Vocabulaire de l'économie et des finances (listes de termes, expressions et définitions adoptés). Disponible en ligne sur : <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000000800851> (consulté le 13 mai 2021).

²⁸ MINISTERE DE LA CULTURE, *France Terme*. Disponible en ligne sur : <http://www.culture.fr/franceterme/result?francetermeSearchTerme=c%C5%93ur+de+m%C3%A9tier&francetermeSearchDomaine=0&francetermeSearchSubmit=rechercher&action=search> (consulté le 13 mai 2021).

²⁹ *Infra*, p. 16.

externes (environnement politique, économique, social, culturel) et internes (idéologie, raison d'être, objectifs) de son organisation³⁰.

« Fonctions support », retour sur les termes du sujet

La locution « fonctions support » n'est pas gravée dans le marbre. À ce jour, elle ne semble pas avoir bénéficié du même soin que sa jumelle. Elle n'a pas été consacrée par une commission officielle de terminologie, ni bénéficié d'une entrée propre dans les dictionnaires. Pour cause : il s'agit un anglicisme, décalque de *support function*.

L'expression est pourtant courante dans le champ lexical de la théorie des organisations et des sciences de gestion. Elle désigne « l'ensemble des activités nécessaires au bon fonctionnement d'une entreprise, distinctes de l'activité principale, qu'elles rendent possible et optimisent »³¹.

*Fonction support ; Fonctions support ; Fonctions supports ;
Fonctions-support ; Fonctions de support ; Fonctions de support logistique ;
Support logistique ; Unités de fonctions de support logistique ;
Unités fonctionnelles logistiques ; Unités de support ; Unités spécialisées ;
Unités de personnel d'un type différent ; Fonctionnels de support logistique ;
Personnel de support logistique ; Personnel support*

sont, dans la littérature professionnelle et managériale, autant de manière de désigner les fonctions et les personnels support.

Abstraction faite de l'utilisation du singulier ou du pluriel, les fluctuations terminologiques ne sont pas très significatives. L'expression se constitue le plus souvent de deux mots structurants : « **fonctions** », généralement au pluriel, et « **support** » au singulier. Mintzberg a élaboré des formules plus originales en employant les termes « logistique » et « spécialisé ».

« Fonctions » désigne un ensemble d'activités ; là où le terme au singulier désigne une seule activité.

« Support », placé en complément de fonctions, caractérise cet ensemble d'activités : le rôle joué par ces activités au sein de l'organisation. Ces activités support, de nature logistique, ont pour objectif de soutenir l'organisation et les activités de son centre opérationnel.

Dans l'organisation, support et métier paraissent s'opposer. Les deux domaines sont en réalité complémentaires : pour fonctionner efficacement, le métier doit pouvoir compter sur un domaine support solide.

³⁰ LEVI Catherine, « Le cœur de métier, un concept aux frontières floues », dans *Les Echos*, 3 novembre 1998. Disponible en ligne sur : <https://www.lesechos.fr/1998/11/le-coeur-de-metier-un-concept-aux-frontieres-floues-802068> (consulté le 27 octobre 2021).

³¹ BIBLIOTHEQUE NATIONALE DE FRANCE, « Fonctions support (gestion) », dans *Rameau*. Disponible en ligne sur : <https://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb16682164p> (consulté le 20 septembre 2021).

2. LES ORGANISATIONS ET LE TRAITEMENT DES EFFECTIFS ET DES FONCTIONS DE L'ESR

Sont dits « support » les métiers, qualifications et compétences qui se distinguent de l'activité principale d'une organisation, qui la secondent et qui concourent au fonctionnement des services, voire l'améliorent. Dans le contexte de l'ESR, de quoi s'agit-il concrètement ? Comment sont organisés les différents métiers d'un établissement de l'ESR ?

A. L'environnement organisationnel, législatif et réglementaire de l'ESR français

Les EPSCP : des organisations autonomes

Le Livre VII du *Code de l'éducation* rassemble les dispositions législatives et réglementaires relatives aux établissements de l'ESR³². Les organisations de l'ESR public sont décrites par le législateur dans le titre premier de ce *Code*.

En 2021, on dénombre 136 établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) de l'ESR public, dont :

- 58 universités³³ ;
- 1 institut national polytechnique³⁴ ;
- 16 instituts et écoles extérieurs aux universités³⁵ ;
- 30 grandes établissements³⁶ ;
- 5 écoles françaises à l'étranger³⁷ ;
- 4 écoles normales supérieures³⁸ ;

³² *Code de l'éducation*. Partie législative (articles L111-1 à L974-3). Troisième partie : Les enseignements supérieurs (articles L611-1 à L854-2). Livre VII : Les établissements d'enseignement supérieur (articles L711-1 à L781-6). Disponible en ligne sur : https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section_lc/LEGITEXT000006071191/LEGISCTA000006137628/2020-01-01/#LEGISCTA000006137628 (consulté le 30 octobre 2021). | Partie réglementaire (articles D111-1 à R974-5). Livre VII : Les établissements d'enseignement supérieur (articles D711-1 à D774-22). Disponible en ligne sur : https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section_lc/LEGITEXT000006071191/LEGISCTA000027865902/2020-01-01/#LEGISCTA000027865902 (consulté le 30 octobre 2021).

³³ *Code de l'éducation*, Partie réglementaire (articles D111-1 à R974-5), Livre VII : Les établissements d'enseignement supérieur (articles D711-1 à D781-1), Titre Ier : Les EPSCP (articles D711-1 à R719-208), Chapitre Ier : Principes relatifs à la création et à l'autonomie des EPSCP (articles D711-1 à R711-16), Section 1 : Classification des EPSCP (articles D711-1 à D711-6-2), Article D711-1 modifié par décret n°2021-783 du 17 juin 2021 – art. 1. Disponible en ligne sur : https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000043681820 (consulté le 30 octobre 2021).

³⁴ *Ibid.*

³⁵ *Ibid.*, Article D711-2 modifié par décret n°2021-441 du 13 avril 2021 – art. 8. Disponible en ligne sur : https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000043373759 (consulté le 30 octobre 2021).

³⁶ *Ibid.*, Article D711-3 modifié par décret n°2021-862 du 30 juin 2021 – art. Disponible en ligne sur : https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000043824448 (consulté le 30 octobre 2021).

³⁷ *Ibid.*, Article D711-4 création décret n°2013-756 du 19 août 2013 – art. Disponible en ligne sur : https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000027865916 (consulté le 30 octobre 2021).

³⁸ *Ibid.*, Article D711-5 modifié par décret n°2019-77 du 5 février 2019 – art. 2. Disponible en ligne sur : https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000038106667 (consulté le 30 octobre 2021).

- 7 communautés d'universités et d'établissements³⁹ ;
- 13 EPSCP expérimentaux (dont 12 universités et 1 institut polytechnique)⁴⁰ ;
- 2 communautés d'universités et établissements expérimentales⁴¹.

Ces établissements disposent d'organes exécutifs et législatifs autonomes qui régissent et déterminent leurs politiques d'enseignement et de recherche. Ils sont le sommet hiérarchique de ces organisations.

Ces établissements jouissent, outre « de la personnalité morale et de l'autonomie financière » acquises en 1968 avec la loi Faure⁴², « de l'autonomie pédagogique et scientifique, administrative et financière » acquises en 1984 avec la loi Savary⁴³. La loi n°2007-1199 du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités, dite loi « LRU »⁴⁴, et la loi n°2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche, dite loi « ESR »⁴⁵, ont notamment étendu et renforcé l'autonomie et les responsabilités administratives de ces établissements et de leurs organes dirigeants via le passage aux responsabilités et des compétences élargies (RCE)⁴⁶.

Sans être une complète *tabula rasa* du système de l'ESR (hérité de la loi Savary et codifié par décret en 1985)⁴⁷, la LRU a redéfini les relations que les établissements opérateurs de l'ESR entretenaient avec l'administration centrale (l'État, représenté par le MESRI)⁴⁸. Elle prévoyait un transfert des responsabilités et des compétences de l'État vers les EPSCP du supérieur en matière de gestion des ressources humaines (GRH), de gestion du patrimoine immobilier et de gestion financière et comptable⁴⁹. Cette redéfinition des périmètres des compétences et de gestion sans précédent pour

³⁹ *Ibid.*, Article D711-6 modifié par décret n°2020-1506 du 1^{er} décembre 2020 – art. 5. Disponible en ligne sur : https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000042604052 (consulté le 30 octobre 2021).

⁴⁰ *Ibid.*, Article D711-6-1 modifié par décret n°2021-1290 du 1^{er} octobre 2021 – art. 11. Disponible en ligne sur : https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000044073959 (consulté le 30 octobre 2021).

⁴¹ *Ibid.*, Article D711-6-2 modifié par décret n°2020-1811 du 30 décembre 2020 – art. 5. Disponible en ligne sur : https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000042977551 (consulté le 30 octobre 2021).

⁴² Loi n°68-978 du 12 novembre 1968 d'orientation de l'enseignement supérieur. Titre II : les institutions universitaires. Article 3 (abrogé). Disponible en ligne sur : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000693185/> (consulté le 5 novembre 2021).

⁴³ Loi n°84-52 du 26 janvier 1984 sur l'enseignement supérieur. Titre III : Les EPSCP. Article 20 (abrogé). Disponible en ligne sur : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000692733/> (consulté le 5 novembre 2021).

⁴⁴ Loi n°2007-1199 du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités (1). Disponible en ligne sur : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000824315/> (consulté le 5 novembre 2021).

⁴⁵ Loi n°2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche. Disponible en ligne sur : <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000027735009> (consulté le 5 novembre 2021).

⁴⁶ Code de l'éducation, Partie législative (articles L111-1 à L974-3), Livre VII : Les établissements d'enseignement supérieur (articles L711-1 à L781-6), Titre Ier : Les EPSCP (articles L711-1 à L719-14), Chapitre I^{er} : Principes relatifs à la création et à l'autonomie des EPSCP (articles L711-1 à L711-10), Article L711-1. Disponible en ligne sur : https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000037386325/2020-01-01 (consulté le 30 octobre 2021).

⁴⁷ MARTINEZ Marc, « Les bibliothèques dans l'université : l'adaptation à l'environnement post-LRU », dans CAVALIER François, POULAIN Martine (dir.), *Bibliothèques universitaires : nouveaux horizons*, Paris, Editions du Cercle de la Librairie, coll. « Bibliothèques », 2015, 324 p., p. 6.

⁴⁸ COLAS Alain, « Administration centrale et bibliothèques universitaires : vers une refonte des relations », *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, 2009, t. 54, n°6, p. 6-11, p. 6.

⁴⁹ AIME Pascal, GRANIER-FAUQUET Marie-Hélène, DIZAMBOURG Bernard, *La modernisation de la gestion publique : un levier pour l'autonomie des universités*, Paris, IGAENR, rapport n°2009-062, avril 2009, 60 p., p. 2.

ces établissements peut être néanmoins relativisée puisque leurs politiques et leurs actions doivent s'inscrire dans le périmètre des missions du service public de l'enseignement supérieur que le législateur leur a conférées.

Concernant la GRH, il s'est agi, pour l'État, d'une délégation de la gestion de la masse salariale et du budget relatif à la masse salariale vers ses établissements opérateurs. Le budget des EPSCP sont constitués de recettes (financement de l'État, inscriptions des étudiants, *etc.*) et de dépenses. Les dépenses de ces établissements opérateurs sont désormais de trois types : le fonctionnement et l'investissement, pour lesquelles ils avaient déjà compétence depuis la loi Savary, et la masse salariale. Cette délégation de la GRH pèse sur l'exercice budgétaire des EPSCP puisque « la masse salariale représente les quatre cinquièmes environ [de leurs] crédits dépensés annuellement »⁵⁰.

Les EPSCP : des organisations efficientes

Si la LRU marque une rupture symbolique et fonctionnelle par rapport au système de l'ESR issu la loi Savary, elle s'inscrit dans la logique des actions de modernisation de l'État (nouveau management public) de la fin des années 1990 et dans la continuité de la nouvelle Constitution financière de l'État (2001)⁵¹.

Le NMP veut que l'État délègue l'administration et la gestion des missions de service public à ses opérateurs locaux. L'administration centrale se concentre sur le pilotage global de l'action publique : le sens et la portée de l'ESR sur le territoire national. Il confère ainsi aux établissements de l'ESR leur autonomie administrative et financière. Ceux-ci deviennent opérateurs de leurs budgets.

La Loi organique relative aux lois de finances (LOLF), loi n°2001-692 du 1^{er} août 2001, a pour objectif de donner aux parlementaires, qui le votent, et aux citoyens, qui y contribuent et jouissent de l'action publique, une meilleure lisibilité du budget de l'État. Cela se caractérise notamment par une nouvelle présentation du budget annuel (structuré par postes et destinations des dépenses en trois niveaux : missions, programmes et actions) d'une part et d'autre part par l'introduction d'une logique de performance dans l'attribution des moyens financiers.

La nouvelle Constitution financière de l'État cherche donc à améliorer la transparence de l'information budgétaire et à accroître l'efficacité de la gestion publique. En conséquence, elle a modifié les modes de gestion de l'État et a « introduit une culture de la performance et de l'efficacité comme sens nouveau de l'action publique »⁵². Pour les services et administrations de l'État, la LOLF est synonyme d'un glissement progressif d'une logique de moyens vers une obligation

⁵⁰ MARTINEZ Marc, « Les bibliothèques dans l'université... *Op. Cit.*, p. 52.

⁵¹ CYTERMANN Jean-Richard, AIME Pascal, « La loi « libertés et responsabilités des universités » : origines, apports et bilan de la mise en œuvre », *Revue française d'administration publique*, 2019, t. 1, n°169, p. 21-36, p. 22.

⁵² COLAS Alain, « Administration centrale et bibliothèques universitaires : vers une refonte des relations », *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, 2009, t. 54, n°6, p. 6-11, p. 8.

de résultats⁵³. Elle a introduit de nouvelles dynamiques de gestion telles que l'information budgétaire et comptable, la production d'indicateurs et le suivi de l'activité des personnels des administrations publiques⁵⁴. De ce point de vue, d'aucuns estiment qu'elle a été « une source d'inspiration pour la LRU »⁵⁵.

Les visées communes de la LOLF et de la LRU se remarquent notamment dans la gestion de l'emploi. Par souci de contenir la dépense publique, la LOLF (pour l'ensemble de la fonction publique de l'État) et la LRU (pour celle l'ESR) promeuvent un plafonnement de la masse salariale ; autrement dit : une limitation du volume d'emplois publics.

Les dispositions prévues par la LOLF ont modifié la manière dont les effectifs de l'État sont présentés et votés à l'Assemblée nationale et au Sénat⁵⁶. Depuis 2006, entrée en vigueur des principes LOLF pour le vote du budget de l'État, chaque programme de politique publique se voit affecter des moyens humains et chaque ministère se voit affecter un plafond limitatif d'emplois (exprimé en stock d'ETPT annuel) à répartir selon les besoins de l'action publique⁵⁷. Le collectif « Nos services publics »⁵⁸ déplore ainsi la baisse progressive de ce plafond depuis l'entrée en vigueur de la LOLF⁵⁹.

De la même façon, l'article L.712-9 de la LRU oblige également les établissements de l'ESR à contenir leurs masses salariales. L'article précise que « les montants affectés à la masse salariale au sein de la dotation annuelle de l'État sont limitatifs et assortis du plafond des emplois que l'établissement est autorisé à rémunérer »⁶⁰. À l'instar de ce qui est prévu par la LOLF pour les administrations centrales, chaque établissement de l'ESR dispose d'un plafond annuel d'EPTP à consommer. Opérateurs, ils demeurent libres d'affecter et répartir leurs effectifs selon leurs besoins.

⁵³ « La gestion par la performance dans l'administration », *Vie publique* (<https://www.vie-publique.fr>), 2018. Disponible en ligne sur : <https://www.vie-publique.fr/fiches/37989-la-gestion-par-la-performance-dans-ladministration> (consulté le 30 octobre 2021).

⁵⁴ BILLON Alain, GILLE Béatrice, DIZAMBOURG Bernard, VEDRINE Laurence, *La mesure de la performance dans le cadre de la mise en œuvre de la LOLF dans l'enseignement supérieur*, Paris, IGAENR, Rapport n°2007-070, juillet 2007, 47 p., p. 9.

⁵⁵ AIME Pascal, GRANIER-FAUQUET Marie-Hélène, DIZAMBOURG Bernard, *La modernisation de la gestion publique : un levier pour l'autonomie des universités*, Paris, IGAENR, rapport n°2009-062, avril 2009, 60 p., p. 5-12.

⁵⁶ LAMBERT Alain, MIGAUD Didier, « La loi organique relative aux lois de finances (LOLF) : levier de la réforme de l'État », *Revue française d'administration publique*, 2006, t. 1, n°117, p. 11-14, p. 11.

⁵⁷ « L'impact de la LOLF sur la gestion des ressources humaines de l'État », *Vie publique.fr*. Disponible en ligne sur : <https://www.vie-publique.fr/fiches/37988-limpact-de-la-lolf-sur-la-gestion-des-ressources-humaines-de-lEtat> (consulté le 30 octobre 2021).

⁵⁸ Pour information : <https://nosservicespublics.fr/> (consulté le 25 février 2022).

⁵⁹ NOS SERVICES PUBLICS, « 160 Md€ d'externalisation par an : comment la puissance publique sape sa capacité d'agir », *Nos services publics* (<https://nosservicespublics.fr/>), Avril 2021, 14 p., p. 6. Disponible en ligne : https://lib.umso.co/lib_ufoFEvhlRMwflNFx/6qxn1ssrizzmsk3b.pdf (consulté le 25 février 2022).

⁶⁰ *Code de l'éducation*. Partie législative (articles L111-1 à L974-3). Troisième partie : Les enseignements supérieurs (articles L611-1 à L854-2). Livre VII : Les établissements d'enseignement supérieur (articles L711-1 à L781-6). Titre I^{er} : Les EPSCP (articles L711-1 à L719-14). Chapitre II : Les universités (articles L712-1 à L712-10). Section 2 : Responsabilités et compétences élargies (articles L712-8 à L712-10). Article L712-9. Disponible en ligne sur : https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000006525355 (consulté le 30 octobre 2021).

Depuis l'adoption de la LRU, les EPSCP ont acquis des RCE. Outre la GRH, ces établissements sont libres de décider de la manière dont ils structurent leur organisation. L'article L.711-7 du *Code de l'éducation* précise que ces établissements nouvellement autonomes « déterminent [...] leurs statuts et leurs structures internes »⁶¹. Pour gagner en performance et en efficacité à moindre coût humain les EPSCP peuvent désormais organiser leurs départements ou services (de formation, de recherche, d'appui ou de support) et affecter leurs emplois comme bon leur semble.

Les établissements de l'ESR sont des organisations libres et autonomes aux RCE. Opérateurs de l'État, ils doivent se conformer aux injonctions d'efficacité de la dépense des moyens publics (en accord avec les principes LOLF).

Les différentes réformes de ces dernières années, au premier rang desquelles la LRU, ont modifié en profondeur la composition des sommets hiérarchiques de ces établissements, ainsi que la hiérarchie des pouvoirs en jeu. Ces établissements se caractérisent désormais par une forte centralisation du pouvoir décisionnel, au profit du chef d'établissement élu.

B. La cartographie des effectifs publics et des fonctions

Les établissements de l'ESR ont eu intérêt, en tant qu'employeur public, à caractériser les fonctions et les métiers de leurs effectifs. Cette caractérisation s'inscrit dans un périmètre plus large encore que celui de l'ESR : la GRH publique.

Les outils de la GRH de l'État

L'État se préoccupe des emplois publics, en témoignent les nombreuses politiques de rigueur salariale de ces dernières décennies⁶². Outre la LOLF et les différentes politiques de limitation des déficits et des effectifs publics (la RGPP, puis la MAP et le CAP22), cette préoccupation s'illustre notamment à travers deux politiques de GRH : la gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH) et la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC)⁶³.

⁶¹ *Code de l'éducation*. Partie législative (articles L111-1 à L974-3). Troisième partie : Les enseignements supérieurs (articles L611-1 à L854-2). Livre VII : Les établissements d'enseignement supérieur (articles L711-1 à L781-6). Titre I^{er} : Les EPSCP (articles L711-1 à L719-14). Chapitre I^{er} : Principes relatifs à la création et à l'autonomie des EPSCP. (Articles L711-1 à L711-10). Article L711-7. Disponible en ligne sur : https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000006525333/2020-01-01 (consulté le 3 novembre 2021).

⁶² RUIZ Emilien, *Trop de fonctionnaires ? Histoire d'une obsession française (XIXe-XXIe siècle)*, Paris, Librairie Arthème Fayard, coll. « l'épreuve de l'histoire », 2021, 270 p., p. 8.

⁶³ DIRECTION GENERALE DE L'ADMINISTRATION ET DE LA FONCTION PUBLIQUE, *La gestion prévisionnelle des ressources humaines dans les services de l'État*, Paris, DGAEP – Bureau de la communication, coll. « Outils de la GRH », novembre 2015, 95 p., p. 9. Disponible en ligne sur : https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/carrieres_et_parcours_professionnel/formation/GPEEC/Guide-GPRH-2015.pdf (consulté le 29 octobre 2021).

La GPEEC est un exercice pluriannuel quantitatif et qualitatif qui consiste à identifier les plafonds d'emploi en ETPT par missions et à anticiper les différents mouvements de la masse salariale des administrations de l'État.

La GRPH est une approche pluriannuelle qui se fonde sur les orientations stratégiques de la politique RH de l'État et sur l'analyse des données de la GPEEC.

Ces deux politiques de gestion des qualifications et des compétences de la fonction publique ont principalement été fondées sur une logique quantitative. La GPEEC est un exercice essentiellement comptable : les effectifs des administrations de l'État y sont traduits en budgets, rapportés en plafonds d'ETPT – entendu comme l'unité de décompte (proportionnel à l'activité des agents, mesurée par leur période d'activité et leur quotité de temps de travail annuelle) qui exprime les plafonds d'emplois annuels d'une part, la consommation annuelle de ces plafonds d'autre part. Ces plafonds d'emplois sont souvent exprimés par corps et par grade.

Cependant, les statuts de la fonction publique décrivent les corps et les grades des agents, pas leurs métiers. C'est pourquoi la DGAFP s'est dotée d'outils qualitatifs, un répertoire et un dictionnaire, pour identifier et définir les métiers de la fonction publique d'État. Ces outils terminologiques permettent aux employeurs publics de partager un langage commun⁶⁴.

Le *Répertoire interministériel des métiers de l'État (RIME)* a été créé en 2006 et a connu deux actualisations (en 2010, puis en 2017). Cet outil, partagé par l'ensemble des ministères, permet à l'État d'identifier l'ensemble des métiers qui lui permet d'assurer ses missions de service public. Il totalise 282 emplois-références (ER) répartis sur 28 domaines fonctionnels⁶⁵. C'est à partir de ces nomenclatures de domaines fonctionnels, d'emplois-références interministériels et d'emplois-types ministériels que sont construits les profils et les fiches de poste des personnels des administrations de la fonction publique d'État.

Le *Dictionnaire interministériel des compétences et des métiers de l'État (DICO)* est un outil complémentaire au *RIME*. Il permet d'identifier et de définir des compétences génériques de connaissances, de savoir-faire et de savoir-être attendues dans les métiers de l'État et détenues par les agents publics. Il comptabilise 127 savoir-faire, 24 savoir-être et 36 domaines de connaissance⁶⁶.

L'identification et le recensement des compétences garantissent la comparabilité des métiers exercés entre les différentes administrations de l'État. Les enjeux de la GRH de l'État sont nombreux : transparence de l'employeur public en

⁶⁴ *Ibid.*, p. 47.

⁶⁵ DIRECTION GENERALE DE L'ADMINISTRATION ET DE LA FONCTION PUBLIQUE, *Répertoire interministériel des métiers de l'État*, Paris, DGAFP – Bureau de la communication, coll. « Outils de la GRH », mars 2017, 668 p. Disponible en ligne sur : https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/biep/Rime/RIME_edition_web_2017.pdf (consulté le 29 octobre 2021).

⁶⁶ DIRECTION GENERALE DE L'ADMINISTRATION ET DE LA FONCTION PUBLIQUE, *Dictionnaire interministériel des compétences des métiers de l'État*, Paris, DGAFP – Bureau de la communication, coll. « Outils de la GRH », décembre 2017, 237 p. Disponible en ligne sur : https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/dictionnaire_interministeriel/competences_2017.pdf (consulté le 30 octobre 2021).

matière de gestion (cartographie des emplois) et équité de traitement entre agents (recrutement, formation continue, promotion et avancement, mobilité des agents, etc.)⁶⁷.

Les outils de la GRH du MESRI

Les outils terminologiques interministériels ont été déclinés au niveau des administrations centrales (ministères) et des administrations déconcentrées de l'État. Le MESRI et les établissements de l'ESR se sont eux-aussi dotés d'outils de gestion, aussi bien rétrospectifs que prévisionnels, des emplois et des compétences de leurs effectifs.

La masse salariale des établissements de l'ESR se divise en deux blocs distincts : les personnels enseignants et les personnels non enseignants (dits BIATSS).

- En 2019, on dénombre 92 160 enseignants en fonction dans les établissements de l'ESR. 92% de ces enseignants œuvrent dans les universités ; les 8% restant se partagent entre les écoles d'ingénieurs et les grandes écoles⁶⁸.
- La même année, le MESRI déclare employer 82 839 personnels BIATSS ; dont 61 340 titulaires et 21 499 contractuels opérants sur des missions permanentes. Parmi eux, 63 199 sont issus de la filière ITRF ; 13 692 de la filière Administrative ; 4 919 de la filière Bibliothèque ; et enfin 1 029 de la filière Sociale et santé⁶⁹.
- Pour information, pour l'année universitaire 2019-2020, on comptabilise 2,73 millions d'étudiants inscrits dans les établissements de l'enseignement supérieur⁷⁰.

La filière ITRF, conçue spécifiquement pour le MESRI, représente 76% des personnels BIATSS en 2019. Le *REFérentiel des Emplois-type de la Recherche et de l'ENseignement Supérieur (Référents III)*, a été publié en 2012. Il décrit 242

⁶⁷ DIRECTION GENERALE DE L'ADMINISTRATION ET DE LA FONCTION PUBLIQUE, *Répertoire Transformation de la fonction publique*, Paris, DGAFP – Bureau de la communication, coll. « Transformation RH », juillet 2020, 88 p., p. 27-34. Disponible en ligne sur : https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/politiques_emploi_public/Guide_Transformation_Fonction_Recrutement_WEB.pdf (consulté le 31 octobre 2021).

⁶⁸ MESRI, « 04 | Les personnels enseignants de l'enseignement supérieur public sous tutelle du MESRI », dans *L'état de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation en France*, Paris, MESRI, avril 2021, n°14, 137 p., p. 18-19. Disponible en ligne sur : https://publication.enseignementsup-recherche.gouv.fr/eesr/FR/T579/les_personnels_enseignants_de_l_enseignement_superieur_public_sous_tutelle_du_mesri/ (consulté le 30 octobre 2021).

⁶⁹ MESRI, « 05 | Les personnels non-enseignants de l'enseignement supérieur public sous tutelle du MESRI », dans *L'état de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation en France*, Paris, MESRI, avril 2021, n°14, 137 p., p. 20-21. Disponible en ligne sur : https://publication.enseignementsup-recherche.gouv.fr/eesr/FR/T565/les_personnels_non_enseignants_de_l_enseignement_superieur_public_sous_tutelle_du_mesri/ (consulté le 30 octobre 2021). | Annexe 1.

⁷⁰ NDAO Guirane, « Les effectifs de l'enseignement supérieur en 2019-2020 », dans *Note flash du SIES*, MESRI-SIES, juillet 2020, n°14. Disponible en ligne sur : https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/imported_files/documents/NF_synthese2019_2020_1312649.pdf (consulté le 28 octobre 2021).

emplois-types, organisés en 8 branches d'activités professionnelles thématiques (BAP) et en 35 familles d'activités professionnelles⁷¹.

Le référentiel métier de la filière Bibliothèque⁷², *Bibliofil*, a été publié en 2005. Il décrit huit emplois-types : directeur de bibliothèque, directeur de département, expert, chargé de mission, responsable documentaire, médiateur documentaire, responsable d'une équipe d'agents des bibliothèques, agent des bibliothèques. Chaque fiche décrit des missions, un environnement, des activités principales, des activités associées et des compétences⁷³. Si à première vue ce référentiel semble quelque peu daté et que les huit emplois-types qui y sont décrits ne rendent plus assez finement compte des activités des agents de l'État œuvrant dans les bibliothèques publiques et de leurs évolutions, il n'en reste pas moins un outil de travail fondateur décrivant les métiers des bibliothèques.

Ces référentiels ministériels permettent d'identifier et de caractériser les emplois des différentes filières des agents du supérieur.

Les outils de GRH des établissements opérateurs de l'ESR

Les EPSCP de l'ESR, devenus opérateurs du budget de l'État, doivent rendre compte de l'utilisation des moyens mis à leur disposition par le MESRI. Concernant leurs moyens humains, dont ils ont la pleine gestion depuis la LRU, les organismes opérateurs de l'ESR doivent pouvoir identifier, recenser et rendre compte de la répartition de leurs effectifs par destinations : la répartition des personnels enseignants-chercheurs par disciplines et par niveaux d'enseignement (LMD) ou encore la répartition des personnels BIATSS par unités et par fonctions.

Pour recenser et cartographier leurs effectifs, certains établissements de l'ESR réalisent des enquêtes ou des bilans effectifs-fonctions. Ces enquêtes puisent leur inspiration dans l'enquête Silland. Leur objectif est de mettre en évidence la répartition des emplois et des effectifs BIATSS des différents services d'un établissement de l'ESR. Ce type d'outil rend compte de la répartition des moyens humains BIATSS (exprimés en ETPT) des organismes opérateurs par unités et par destinations fonctionnelles et permet de programmer cette répartition.

L'enquête Silland est un des outils de la gestion des RH et des activités des personnels BIATSS de l'ESR. Il s'agissait, au départ, d'une étude menée sur 83 établissements (dont 66 universités) entre 1994-1995. Menée sous l'impulsion de

⁷¹ MESRI, *REFérentiel des Emplois-type de la Recherche et de l'ENseignement Supérieur (Référens III)*, novembre 2012. Disponible en ligne sur : <https://data.enseignementsup-recherche.gouv.fr/pages/referens/> (consulté le 29 oct. 2021).

⁷² La filière Bibliothèque de la fonction publique d'État est composée à ce jour de cinq corps : 3 corps de catégories A (conservateur général, conservateur et bibliothécaire), 1 corps de catégorie B (bibliothécaire assistant spécialisé, dit BIBAS) et 1 corps de catégorie C (magasinier des bibliothèques).

⁷³ DIRECTION DES PERSONNELS, DE LA MODERNISATION ET L'ADMINISTRATION, *Bibliofil*, *Le référentiel de la filière bibliothèque*, Paris, DPMA, février 2005, 43 p. Disponible en ligne sur : https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/content_migration/document/156.pdf (consulté le 29 octobre 2021).

Suzanne Maury-Silland⁷⁴ par la Délégation à la Modernisation du MESR, publiée pour la première fois en 1995, son objectif était d'apprécier les besoins des établissements de l'ESR en personnels BIATSS nécessaires à la réalisation de leurs missions principales : la formation et la recherche. C'est à cette occasion que l'inventaire des fonctions des personnels BIATSS des établissements de l'ESR a été conçu.

Au nombre de 16, chaque fonction représente un segment d'activité stratégique pour l'établissement^{75, 76, 77} :

- Fonction « scolarité et orientation ».
- Fonction « assistance à l'enseignement ».
- Fonction « administration de la recherche ».
- Fonction « assistance à la recherche ».
- Fonction « documentation ».
- Fonction « diffusion de la culture scientifique et technique ».
- Fonction « logistique immobilière ».
- Fonction « vie institutionnelle et administration ».
- Fonction « gestion financière ».
- Fonction « gestion du personnel ».
- Fonction « restauration ».
- Fonction « hébergement ».
- Fonction « vie de l'étudiant ».
- Fonction « communication ».
- Fonction « service intérieur ».
- Fonction « informatique ».

Certains EPSCP se sont dotés d'enquêtes effectifs-fonctions qui leur permettent d'identifier et de recenser les emplois BIATSS dont ils disposent et de réaliser une cartographie globale par destination fonctionnelle de leur masse salariale.

Par ailleurs, l'utilisation de cet outil effectif-fonction n'est pas systématique dans tous les établissements de l'ESR. Peu d'entre eux « croisent ces informations précieuses avec des critères d'activité, ce qui leur permettrait de disposer de ratios d'efficacité sur la base desquels [ils] pourraient bâtir une politique de gestion des

⁷⁴ Pour information : « Une nouvelle directrice pour l'Agence de Modernisation (AMUE) », AMUE (<https://www.amue.fr>), 8 novembre 2000. Disponible en ligne sur : <https://www.amue.fr/presentation/articles/article/une-nouvelle-directrice-pour-lagence-de-modernisation-amue/> (consulté le 28 octobre 2021).

⁷⁵ Compte-rendu des Rencontres de l'Agence (25 mai – 15 juin 1999, Paris), *Politique de ressources humaines*. Actes réunis par l'Agence de modernisation des universités et établissements, Paris, 1999, 58 p., p. 5. Disponible en ligne sur : https://www.amue.fr/fileadmin/_migrated/news/Ress_humaines_02.pdf (consulté le 28 octobre 2021).

⁷⁶ « LOLF. La répartition des moyens des opérateurs par destination en cohérence avec la structure des programmes financeurs de l'État », 26 août 2005, 20 p., p. 15-17. Disponible en ligne sur : https://www.amue.fr/uploads/tx_tnews/LOLF_perimetre_actions_VDEF_01.pdf (consulté le 30 octobre 2021).

⁷⁷ Annexe 2.

emplois BIATOSS et accessoirement renseigner le budget de gestion en mode LOLF »⁷⁸.

De plus, ces établissements ont souvent adapté les entrées de l'inventaire Silland. Le cadre de départ n'est donc pas partagé de manière systématique, uniforme et homogène à l'échelle nationale⁷⁹. Le détournement des entrées de cet inventaire, même s'il répond à des besoins réels et locaux, même s'il rend compte de fonctions et de réalités RH différentes d'un établissement de l'ESR à un autre, entre en contradiction avec le bénéfice que représente un référentiel commun et partagé par l'ensemble des EPSCP du territoire.

Les référentiels métiers interministériels et leurs déclinaisons ministérielles (*Bibliofil'* pour la filière Bibliothèque et *Référens III* pour la filière ITRF) permettent aux établissements opérateurs d'identifier, de caractériser et de cartographier leurs emplois.

L'enquête Silland constitue un outil majeur pour la quantification et la cartographie des emplois BIATSS de l'ESR. Sur les 16 entrées de cet inventaire, 1 caractérise la documentation et 9 caractérisent des fonctions support.

C. Les fonctions support dans les établissements de l'ESR

Quelles fonctions support dans les établissements de l'ESR ?

La LRU, les PRES, les fusions ou encore les regroupements se sont imposés aux établissements de l'ESR ces dernières années. Ces dynamiques les obligent à s'intéresser de plus près à leurs structures fonctionnelles, à l'organisation de leurs effectifs et emplois et, par extension, au traitement de leurs fonctions support.

Le souci d'améliorer l'efficacité des établissements de l'ESR, mais aussi la qualité des services rendus aux communautés enseignantes et étudiantes, s'illustre notamment dans le traitement des fonctions support. L'optimisation de ces fonctions constitue aujourd'hui un sujet de réflexion majeur pour les établissements du supérieur.

En 2010, l'IGAENR a publié un guide d'audit sur fonctions support des établissements de l'ESR en vue de leur optimisation. Ce guide méthodologique a été réalisé en partenariat avec cinq universités-pilotes : les universités de Bourgogne,

⁷⁸ AIME Pascal, GRANIER-FAUQUET Marie-Hélène, DIZAMBOURG Bernard, *La modernisation de la gestion publique : un levier pour l'autonomie des universités*, Paris, IGAENR, avril 2009, rapport n°2009-062, 60 p., p. 33. Disponible en ligne sur : https://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/2009/53/3/2009-062_Modernisation_125533.pdf (consulté le 29 octobre 2021). | SCHWARTZ Rémy (dir.), *Commission de réflexion sur l'avenir des personnels de l'Enseignement supérieur*, Rapport à Madame la ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, juin 2008, 169 p., p. 21. Disponible en ligne sur : <https://www.vie-publique.fr/sites/default/files/rapport/pdf/084000419.pdf> (consulté le 3 novembre 2021).

⁷⁹ Annexe 3.

Lille II, Méditerranée Aix-Marseille II, Paul Verlaine Metz et Strasbourg. Il définit et inventorie les fonctions support des EPSCP de l'ESR.

« Les fonctions de support sont constituées de l'ensemble des compétences qui fournissent des services aux fonctions métier de l'université – formation et recherche – mais sans être en lien direct avec le cœur de métier. »⁸⁰

On retrouve derechef les poncifs habituels : les fonctions support sont un ensemble d'activités et de compétences singulières dans l'organisation ; l'opposition support-métier ; le rôle du support est de seconder le métier et le fonctionnement de l'organisation ; les activités du support sont décorréliées du centre opérationnel de l'organisation.

Point commun avec l'exemple d'Henry Mintzberg : la formation et la recherche sont les deux principales missions des établissements de l'ESR.

« Peuvent être identifiées comme fonctions de support les fonctions ressources humaines, système d'information, achat, la fonction financière, patrimoniale, juridique, la fonction communication, les services généraux (dont accueil, transport, parc automobile, reprographie), le support aux fonctions électives et aux associations. »⁸¹

Le dénominateur commun des segments d'activité évoqués ci-dessus est qu'ils ont directement à voir avec le pilotage et la stratégie de l'établissement.

Le coût du support pour les établissements de l'ESR

Les établissements de l'ESR peuvent évaluer le coût de leurs activités et de leurs fonctions par destinations. Cette évaluation permet d'orienter leurs décisions et leurs actions, de clarifier leurs budgets, d'envisager de nouvelles répartitions pour optimiser leurs fonctionnements⁸².

Les activités principales des EPSCP, la formation et la recherche, engendrent des coûts intrinsèques. Ils sont de deux types : les dépenses qui sont provoquées directement par les activités de formation et recherche d'une part et d'autre part celles qui sont provoquées indirectement.

Les fonctions support de l'enquête Silland représentent un coût indirect de la formation supérieure et de la recherche scientifique, mais bien concret – tant il est fixe – pour les établissements de l'ESR. Il se compose de trois postes de dépenses :

⁸⁰ AIME Pascal, BALME Pierre, BERTHE Thierry, COLLET-SASSERE Jocelyne, FROMENT Bernard, GRANIER-FAUQUERT Marie-Hélène, GROSMARE Anne-Marie, MARTEL Roseline, MOSNIER Michèle, NATTIEZ Renaud, PICQ Jean-François, PIMMET Éric, PONSOT Marie-France, RONZEAU Monique, *Guide d'audit des établissements d'enseignement supérieur et de recherche en vue de l'optimisation des fonctions support*, Paris, IGAENR, Juillet 2010, 70 p. (hors annexes), p.1.

⁸¹ *Ibid.*, p. 1.

⁸² MESRI, *Guide « Connaissance des coûts des activités des établissements d'enseignement supérieur et de recherche »*, version V0, s. d., 76 p. Annexe 4. Disponible en ligne sur : https://services.dgesip.fr/fichiers/Guide_connaissance_des_cou_ts_des_activite_s_diffuse_17032021.pdf (consulté le 11 novembre 2021).

l'intendance (la gouvernance, le pilotage et la gestion), le patrimoine immobilier et les systèmes d'information et numérique⁸³.

Optimiser les fonctions support : modernisation des établissements de l'ESR et processus d'agencification

Le traitement et le fonctionnement du domaine support constituent désormais un sujet de réflexion majeur pour les organisations – que celles-ci soient publiques ou privées. Les enjeux relatifs aux fonctions support sont qualitatifs : au sein de l'organisation, comment structurer les fonctions support de manière à les rendre plus efficaces tout en contenant (ou, selon les objectifs, réduisant) les charges qu'elles génèrent ?

Dans son rapport, l'IGAENR dénombre trois axes d'amélioration, dont la priorité peut varier selon le contexte et les besoins des établissements :

- « 1. Améliorer l'efficacité de l'organisation sur son cœur de métier en concentrant les capacités de services sur les segments essentiels de l'activité ;
- 2. Procurer des gains en termes de qualité de service à l'utilisateur interne et externe en favorisant la professionnalisation des agents sur certaines fonctions ;
- 3. Faciliter les économies d'échelle en rationalisant les processus qui comportent une forte dimension de traitement de masse. »⁸⁴

Le guide de l'IGAENR se focalise notamment sur cinq activités support et propose pour chacune d'entre elles des scénarios d'optimisation : la fonction financière, la fonction RH, la fonction patrimoniale, la fonction système d'information et la fonction achat. Le guide fournit des grilles d'autodiagnostic, des tableaux d'indicateurs d'efficience ainsi qu'un répertoire des activités. Selon ce guide, il s'agit des fonctions les mieux établies et structurées dans les établissements de l'ESR ; les autres sont émergentes⁸⁵.

Les scénarios d'optimisation de ces 5 fonctions support se déclinent à différents niveaux : établissement, inter-établissement et extérieur. Les solutions proposées sont respectivement la mutualisation, la coopération et l'externalisation (à l'exception de la fonction RH, qui pose des problématiques de souveraineté et de données personnelles). L'optimisation des fonctions support passe par la rationalisation des moyens et des outils, voire leur réaffectation. L'objectif de cette approche gestionnaire est de moderniser le pilotage stratégique et l'exécution de ces fonctions support.

⁸³ *Ibid.*, p. 39-45.

⁸⁴ AIME Pascal, BALME Pierre, BERTHE Thierry, COLLET-SASSERE Jocelyne, FROMENT Bernard, GRANIER-FAUQUERT Marie-Hélène, GROSMIRE Anne-Marie, MARTEL Roseline, MOSNIER Michèle, NATTIEZ Renaud, PICQ Jean-François, PIMMET Éric, PONSOT Marie-France, RONZEAU Monique, *Guide d'audit des établissements d'enseignement supérieur et de recherche en vue de l'optimisation des fonctions support*, Paris, IGAENR, Juillet 2010, 70 p. (hors annexes), p.1.

⁸⁵ *Ibid.*, p. 3.

Souvent, comme le mettent en évidence les enquêtes effectifs-fonctions, les établissements de l'ESR ont opté pour une mutualisation des activités support par unités fonctionnelles. Cette mutualisation est fondée sur le regroupement fonctionnel des opérationnels en charge du même segment de l'activité. Elle témoigne du processus d'*agencification*, partagé par plusieurs administrations publiques, qui vise à extraire les fonctions support des services opérationnels, où elles sont dispersées et dupliquées, pour les installer dans des entités dédiées (appelées des centres de services partagés). Ce regroupement fonctionnel des métiers permet la standardisation des procédures et prône la division fonctionnelle des tâches ; il permet aux personnels supports concernés de bénéficier d'une meilleure montée en compétences⁸⁶.

La modernisation des unités de support développée dans le rapport de l'inspection s'inscrit dans la continuité d'une dynamique plus globale de modernisation de la gestion des services et des emplois publics. Cet audit a été publié en 2010, soit 3 années après l'adoption de la RGPP. Cette loi est connue pour avoir planifié la compression des services de l'État et légitimé la centralisation du pouvoir décisionnel au sein des administrations publiques⁸⁷. Les politiques managériales qui prônent l'efficacité ont tendance à insister sur les coûts que représentent les services et les emplois publics. La recherche d'économies est d'ailleurs l'un des motifs principaux du recours à l'externalisation (après les arguments d'efficacité et de concentration des moyens sur le cœur de métier).

Les approches gestionnaires qui visent à moderniser les administrations publiques, via des processus de mutualisation, de rationalisation, d'automatisation ou encore d'externalisation de l'activité, ont des effets concrets et directs sur les agents et les compétences internes détenues par les administrations publiques. Dans la littérature militante pour la défense des services publics, animée notamment par le collectif « Nos services publics », ces actions de modernisation des services de l'État sont assimilées à des « massacres » ou « des violences de masse »⁸⁸. D'après les membres de ce collectif, l'externalisation, c'est-à-dire le fait de confier à un acteur privé la réalisation de tout ou partie de l'action publique, affaiblit les compétences et la capacité à agir de la puissance publique⁸⁹. L'externalisation pose des problèmes de souveraineté pour les administrations de l'État dans la réalisation de leurs missions.

Les administrations publiques, y compris les EPSCP, ont été invitées à sectoriser leurs activités.

⁸⁶ MACLOUF Étienne, DE FABREGUES Muriel, « Modernisation publique orthodoxe ou hétérodoxe : faut-il standardiser les fonctions support ? », *Gestion et management public*, 2016, t. 1, vol. 4, n°3, p. 109-124, p. 110.

⁸⁷ GERVAIS Julie, LEMERCIER Claire, PELLETIER Willy, *La valeur du service public*, Paris, La Découverte, 2021, 476 p., p. 11-12.

⁸⁸ GERVAIS Julie, LEMERCIER Claire, PELLETIER Willy, *La valeur du service public*, Op. Cit. p. 5.

⁸⁹ NOS SERVICES PUBLICS, « 160 Md€ d'externalisation par an : comment la puissance publique sape sa capacité d'agir », *Nos services publics* (<https://nosservicespublics.fr/>), Avril 2021, 14 p. Disponible en ligne : https://lib.umso.co/lib_ufoFEvhlRMwflNFx/6qxn1ssrizzmsk3b.pdf (consulté le 25 février 2022).

3. LES SERVICES DOCUMENTAIRES DE L'ESR : UNE ORGANISATION SPECIFIQUE

Les bibliothèques des établissements de l'ESR se sont aussi souciées de recenser leurs effectifs et activités – notamment pour les valoriser auprès de leurs établissements de tutelle. La cartographie des effectifs et fonctions des services de documentation facilite leur pilotage (à savoir, l'administration et la gestion de la masse salariale). Comment sont structurés ces services ? Et comment l'activité y est-elle pilotée ?

A. Les bibliothèques de l'ESR, des services singuliers ?

Le cadre législatif et réglementaire

Le Livre VII du *Code de l'éducation* décrit les différents services des EPSCP de l'ESR : les composantes et les services communs des universités notamment. L'article L.714-1 précise que « des services internes aux universités peuvent être créés, dans des conditions fixées par décret, notamment pour assurer » un certain nombre de missions fonctionnelles spécifiques avec un périmètre d'action bien circonscrit. Au nombre de six, « l'organisation des bibliothèques et des centres de documentation » est la première de ces missions⁹⁰.

Le législateur consacre treize articles aux bibliothèques des établissements de l'ESR. Ils précisent les missions structurantes de la fonction documentaire. La notice du décret de 2011, signée par le Premier ministre de l'époque, laisse aux « établissements la libre organisation de leurs bibliothèques »⁹¹.

Les services documentaires de l'ESR prennent des formes statutaires différentes selon les établissements : bibliothèques universitaires (BU), bibliothèques interuniversitaires (BIU), services communs de documentation (SCD), services inter-établissements de la documentation (SID)⁹² ou, plus récemment, directions de la documentation⁹³. Dans la majorité des cas, les établissements ont organisé ce service en SCD⁹⁴. Il s'agit d'un service fédérateur qui regroupe

⁹⁰ *Code de l'éducation*. Partie législative (articles L111-1 à L974-3). Troisième partie : Les enseignements supérieurs et la recherche (articles L611-1 à L857-1). Livre VII : Les établissements d'enseignement supérieur (articles L711-1 à L777-2). Titre I^{er} : Les EPSCP (articles L711-1 à L719-14). Chapitre IV : Les services communs (articles L714-1 à L714-2). Article L714-1. Disponible en ligne sur : https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000033971700/ (consulté le 25 février 2022).

⁹¹ *Décret n°2011-996 du 23 août 2011 relatif aux bibliothèques et autres structures de documentation des établissements d'enseignement supérieur créées sous forme de services communs*. Disponible en ligne sur : <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000024497856/> (consulté le 26 février 2022).

⁹² Deux services documentaires sont concernés : le SID de Grenoble Alpes et le SICD à Toulouse.

⁹³ Deux services documentaires sont concernés : la Direction de la documentation de l'Université de Bordeaux et la Direction de la documentation et de l'édition de l'Université de Lorraine.

⁹⁴ CAUDRON Olivier, CLAUD Joëlle, *Le pilotage de la documentation dans la gouvernance des universités*, Paris, IGB, rapport n°2018-A-04, décembre 2019, 74 p., p. 22. Disponible en ligne sur : https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/imported_files/documents/rapport_pilotage_mise_en-ligne_1065610.pdf (consulté le 6 novembre 2021).

l'ensemble des unités documentaires au sein d'un établissement. La création d'un SCD n'est cependant pas obligatoire⁹⁵.

Services documentaires de l'ESR : un État (s)ans l'État

Au sein des établissements de l'ESR, les bibliothèques constituent des organisations en soi. Elles possèdent leurs propres idéologies et leurs propres structures (composées des six parties théorisées par Mintzberg). Cependant, la LRU de 2007 et le décret de 2011 ont modifié les rapports institutionnels que ces services entretiennent avec l'administration centrale, à savoir le MESRI, et leurs établissements de rattachement⁹⁶.

Avant la LRU, les bibliothèques entretenaient « une relation étroite et privilégiée » avec leur ministère. Après le rapport de la commission Miquel (1989) sur l'état des bibliothèques universitaires, qualifiées de zones sinistrées, les pouvoirs publics (via le Ministère de l'éducation nationale, puis les différentes configurations du MESRI) s'étaient donnés pour mission d'impulser et de coordonner une politique documentaire nationale de l'ESR. L'administration centrale attribuait des dotations fléchées aux établissements de l'ESR pour leurs services de documentation. Ces dotations prenaient la forme de subventions annuelles de fonctionnement et de crédits ciblés sur projets⁹⁷.

Après la LRU, l'administration centrale a pris ses distances vis-à-vis des bibliothèques de l'ESR. Le ministère a cependant conservé dans son giron la gestion directe des corps et des personnels titulaires de la filière Bibliothèque. Il s'est en revanche effacé « pour la gestion des autres filières et pour l'attribution des moyens budgétaires »⁹⁸. Les dotations ministérielles fléchées pour les services documentaires ont été supprimées à partir de 2009. Ces services dépendent désormais des établissements qu'ils servent pour l'attribution de leurs budgets et de leurs effectifs. La suppression des dotations centrales a « sans aucun doute favorisé [leur] intégration dans leurs établissements » ; elle a « marqué la fin d'une spécificité » et d'une autonomie fonctionnelle pour les bibliothèques et les services de documentation vis-à-vis de leurs établissements de rattachement⁹⁹.

⁹⁵ LACHENAUD Jean-Philippe, *Bibliothèques universitaires : le temps des mutations*, Sénat, Commission des Finances, du contrôle budgétaire et des comptes économiques de la Nation, rapport d'information n°59 (98-99), 12 novembre 1998. Disponible en ligne sur : <https://www.senat.fr/rap/r98-059/r98-059.html> (consulté le 3 novembre 2021).

⁹⁶ GRAS Isabelle, *La loi LRU et les bibliothèques universitaires*, mémoire DCB sous la dir. de CAVALIER François, Villeurbanne, Enssib, 2010, 112 p., p. 4.

⁹⁷ CAUDRON Olivier, CLAUD Joëlle, *Le pilotage de la documentation dans la gouvernance des universités*, Paris, IGB, rapport n°2018-A-04, décembre 2019, 74 p., p. 40-41. Disponible en ligne sur : https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/imported_files/documents/rapport_pilotage_mise_en-ligne_1065610.pdf (consulté le 6 novembre 2021).

⁹⁸ MARTINEZ Marc, « Les bibliothèques dans l'université : l'adaptation à l'environnement post-LRU », dans CAVALIER François, POULAIN Martine (dir.), *Bibliothèques universitaires : nouveaux horizons*, Paris, Editions du Cercle de la Librairie, coll. « Bibliothèques », 2015, 324 p., p. 55.

⁹⁹ CAUDRON Olivier, CLAUD Joëlle, *Le pilotage de la documentation dans... Op. Cit.*, p. 40-41.

Les bibliothèques sont des services statutairement singuliers, tout du moins originaux, au sein de leurs établissements. Elles sont dirigées par un directeur ou une directrice. Ceux-ci sont nommés par le ministre de l'ESRI sur proposition du président de l'établissement. La direction du SCD est placée sous la responsabilité hiérarchique de la présidence de son établissement, au même titre que la direction générale des services (DGS) ou l'agence comptable de son établissement ; avant le décret de 2011, la direction du service documentaire était placée sous l'autorité directe de la présidence de son établissement.

La singularité des SCD tient dans le rattachement hiérarchique de leurs directions. Au sein d'un établissement de l'ESR, la direction du service documentaire est la seule direction de service qui puisse ne pas dépendre hiérarchiquement de la DGS. Dans les faits, le positionnement des directions de SCD n'est pas fixe. Si un certain nombre de directions ont opté pour un rattachement hiérarchique à la présidence de leurs établissements, d'autres ont fait le choix d'un rattachement à leurs DGS ou d'un double rattachement¹⁰⁰.

Le contre-pouvoir que peut représenter le libre positionnement hiérarchique de la direction du SCD n'est pas absolu, tant s'en faut. S'il n'est pas obligatoire qu'elle soit rattachée hiérarchiquement à la DGS de son établissement, elle n'en reste pas moins tributaire en pratique. Les moyens humains et financiers du service documentaire dépendent non plus de l'administration centrale, mais exclusivement de la politique (pédagogique et scientifique, administrative et financière) de l'établissement. Celle-ci est mise en œuvre tant par la présidence, élue dans le cadre d'un mandat, que par la DGS dans le cadre de son emploi fonctionnel.

Le positionnement de la direction du service de documentation au sein des établissements de l'ESR, oscillant entre la sphère de la présidence et la sphère de la DGS, est ambigu et stratégique.

Les bibliothèques universitaires et les services documentaires de l'ESR, désormais orphelins de leur tutelle ministérielle directe et privés du bénéfice des dotations fléchées, sont des services à part entière au sein de leurs établissements. Les moyens humains et budgétaires dont ces services disposent dépendent des choix politiques de chaque établissement.

Services communs, soutiens ou appuis versus Services support

Le positionnement des bibliothèques au sein de leurs établissements est ambivalent. Ces services relèvent à la fois de la sphère présidentielle, en ce qu'ils portent une activité scientifique et mettent en œuvre la politique documentaire de

¹⁰⁰ CAUDRON Olivier, CLAUD Joëlle, *Le pilotage de la documentation dans... Op. Cit.*, p. 23 et p. 42.

leurs établissements, et de la sphère de la DGS, en ce qu'ils disposent de moyens humains et financiers à gérer¹⁰¹.

« Le positionnement des bibliothécaires est un peu atypique dans l'université : entre acteurs de la recherche et de l'enseignement et personnels de services support, les dirigeants de l'université hésitent entre les rattacher directement à la présidence ou au directeur général des services. **Il n'est pas souhaitable que la bibliothèque soit considérée comme un service support, c'est un positionnement à éviter.** En effet, les bibliothécaires ne sont pas seuls en butte avec une certaine méconnaissance de leurs activités qui les pénalise dans l'échelle des valeurs universitaires. »¹⁰²

La question du positionnement des services de documentation de l'ESR au sein de leurs établissements, de ces organisations incluses dans des organisations plus conséquentes, a nourri de vifs débats et fait couler beaucoup d'encre. Le rattachement hiérarchique d'un service documentaire à une DGS et non à la présidence en fait-il un service support ? La bibliothèque est-elle un service support, au même titre que les services administratifs ou logistiques ? Quelle est la position du service documentaire au sein d'un établissement de l'ESR ?

Il existe une distinction législative et réglementaire majeure entre les bibliothèques et les services centraux des établissements de l'ESR. Si le législateur s'est donné la peine de décrire les missions et le rattachement hiérarchique des services communs, il n'en est rien pour les autres services. Rien n'est dit des services centraux des établissements du supérieur dans le *Code de l'éducation*.

Vis-à-vis des missions de service public de l'ESR, ce contraste induit que les bibliothèques sont « plus » que des services support. Elles concourent à autre chose qu'au fonctionnement interne de l'établissement. Les bibliothèques sont des services de *front office*, non pas de *back office*, pour l'organisation. En outre, l'article D.714-29 du *Code* précise que « les bibliothèques contribuent aux activités de formation et de recherche des établissements »¹⁰³.

Mintzberg, dans son exemple déjà, exclut la bibliothèque des fonctions support de l'organisation universitaire type¹⁰⁴. Il qualifie les services de support direct ou indirect, selon qu'ils sont impliqués ou non dans le cœur de métier de l'établissement. La bibliothèque et le centre de calcul « servent de support direct à ces activités », tandis que les autres services énumérés servent indirectement la formation et la recherche, activités principales de l'établissement.

¹⁰¹ *Ibid.*, p. 43.

¹⁰² CAVALIER François, « Repenser le rapport au politique », p. 123-134, dans MARCEROU-RAMEL Nathalie (dir.), *Les métiers des bibliothèques*, Paris, Éditions du Cercle de la Librairie, coll. « Bibliothèques », 2017, 212 p., p. 126.

¹⁰³ *Code de l'éducation*. Partie réglementaire (articles D111-1 à R974-5). Livre VII : les établissements d'enseignement supérieur (articles D711-1 à D774-22). Titre Ier : Les EPSCP (articles D711-1 à R719-208). Chapitre IV : les services communs (articles D714-1 à D714-106). Section 4 : Les bibliothèques et autres structures de documentation des établissements d'enseignement supérieur créées sous forme de services communs (articles D714-28 à D714-40). Article D714-29. Disponible en ligne sur : https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000027866279/2020-01-01 (consulté le 7 novembre 2021).

¹⁰⁴ *Infra*, p. 16.

Ces dernières années, c'est une nouvelle terminologie qui a vu le jour dans les établissements de l'ESR pour qualifier les bibliothèques. On peut lire désormais les termes de « soutien » ou « d'appui » sur les organigrammes des EPSCP et dans la documentation du MESRI.

Ces termes permettent de distinguer les services support de ces services qui ne font pas directement de l'enseignement ou de la recherche, mais qui y concourent et qui ne relèvent pas pour autant du traitement administratif et logistique interne. L'audit de l'IGAENR sur l'optimisation des fonctions support explique :

« Les fonctions support se distinguent des fonctions de soutien. Peuvent être identifiées comme fonctions de soutien la gestion de la scolarité et la formation, l'assistance technique et administrative à la recherche, les ressources documentaires, l'informatique scientifique et pédagogique ou encore la médecine préventive. Ces fonctions dépendent directement de l'activité de production des composantes, des départements de formation et des laboratoires. »¹⁰⁵

Selon les établissements, les bibliothèques sont rangées tantôt avec les services support, tantôt avec les services soutien ou d'appui. Le plus souvent, ces services sont appelés « directions » ou « pôles » de la documentation, des bibliothèques ou la combinaison des deux. Dans les universités, c'est le statut de SCD qui est le plus employé. Dans deux cas, pour les universités fusionnées de Bordeaux et de Lorraine, les services documentaires ont quitté le statut de SCD et sont organisés en directions¹⁰⁶.

L'instabilité du vocabulaire et des appellations pour désigner les bibliothèques reflète probablement une difficulté à leur assigner un positionnement clair au sein de l'établissement, notamment parce que leurs missions se sont diversifiées. Le champ de leurs activités s'est progressivement étendu au point de concourir activement à la réussite étudiante et à la valorisation de la recherche scientifique.

¹⁰⁵ AIME Pascal, BALME Pierre, BERTHE Thierry, COLLET-SASSERE Jocelyne, FROMENT Bernard, GRANIER-FAUQUERT Marie-Hélène, GROSMIRE Anne-Marie, MARTEL Roseline, MOSNIER Michèle, NATTIEZ Renaud, PICQ Jean-François, PIMMET Éric, PONSOT Marie-France, RONZEAU Monique, *Guide d'audit des établissements d'enseignement supérieur et de recherche en vue de l'optimisation des fonctions support*, Paris, IGAENR, Juillet 2010, 70 p. (hors annexes), p. 1.

¹⁰⁶ CAUDRON Olivier, CLAUD Joëlle, *Le pilotage de la documentation dans... Op. Cit.*, p. 22-23, p. 42.

B. La cartographie des effectifs et des activités des services documentaires de l'ESR

« Une profession aux mille visages » : inventorier les fonctions des services documentaires de l'ESR

Le cœur de métier des services documentaires de l'ESR correspond aux activités, qualifications et compétences des professionnels des bibliothèques, titulaires ou contractuels, qui œuvrent sur des fonctions documentaires.

Les services aux publics, qu'ils soient destinés aux étudiants ou aux enseignants-chercheurs, et les collections constituent à ce jour les deux ventricules du cœur de métier des bibliothèques. Les activités émergentes, telles que la formation des usagers, l'informatique documentaire, la bibliométrie, le traitement et la valorisation des données issues de la recherche, la communication externe ou encore l'action culturelle, relèvent-elles aussi du cœur de métier des services de documentation de l'ESR¹⁰⁷. Ces activités nouvelles témoignent de la diversité des missions des services de documentation et de l'évolution des activités des bibliothécaires dans l'ESR. Guylaine Beaudry parle d'une « profession aux mille visages » pour désigner le métier de bibliothécaire¹⁰⁸.

Les personnels des bibliothèques du supérieur ont eu le souci d'inventorier (identifier, définir et recenser) les différentes activités de leurs services. Ce souci se traduit notamment avec l'ouvrage collectif dirigé par Bertrand Calenge¹⁰⁹ ou encore avec la saisie annuelle de données statistiques alimentant l'*Enquête statistique générale auprès des bibliothèques universitaires* (ESGBU)¹¹⁰.

Dans cet ouvrage collectif, Joëlle Muller recense cinq grands secteurs d'activités dans les bibliothèques :

1. les activités de direction ;
2. les activités liées aux collections ;
3. les activités liées aux publics ;
4. les activités administratives ;
5. et enfin les activités logistiques¹¹¹.

¹⁰⁷ MESRI, « 17 | Les bibliothèques universitaires », dans *L'état de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation en France*, Paris, MESRI, avril 2021, n°14, 137 p., p. 44-45. Disponible en ligne sur : https://publication.enseignementsup-recherche.gouv.fr/eesr/FR/EESR14_ES_17/les_bibliotheques_universitaires/ (consulté en avril 2021).

¹⁰⁸ BEAUDRY Guylaine, *Bibliothécaire*, Montréal, Presses universitaires de Montréal, coll. « Profession », 2012, 68 p., p. 7.

¹⁰⁹ CALENGE Bertrand (dir.), *Bibliothécaire, quel métier ?*, Paris, Editions du Cercle de la Librairie, coll. « Bibliothèques », 2004, 314 p.

¹¹⁰ MESRI, *Enquête statistique sur les bibliothèques universitaires et les services documentaires de l'Enseignement supérieur et de la recherche*. Disponible en ligne sur : <https://esgbu.esr.gouv.fr/> (consulté le 1^{er} novembre 2021).

¹¹¹ MULLER Joëlle, « Les acteurs et l'organisation du travail », dans CALENGE Bertrand (dir.), *Bibliothécaire, quel métier ?*, Paris, Editions du Cercle de la Librairie, coll. « Bibliothèques », 2004, 314 p., p. 189-194.

Un de ces secteurs relève du périmètre d'action du sommet hiérarchique de l'organisation ; deux relèvent du périmètre de son centre opérationnel ; les deux derniers relèvent du périmètre de ses unités de support.

Créée en 1976 à la demande de la sous-direction des bibliothèques du Ministère de l'Enseignement supérieur, l'ESGBU permet à l'administration centrale de disposer de données quantitatives sur les bibliothèques universitaires et les services de documentation de l'ESR. Elle constitue un précieux outil de pilotage pour les directions de ces services.

Outre les indicateurs d'activité, cette enquête nationale permet de connaître la composition des effectifs de chaque service documentaire de l'ESR et leurs affectations aux différentes missions accomplies par les personnels. L'enquête permet de confronter les moyens RH de chaque service, exprimés en ETPT, à des segments précis de l'activité.

Comme le souligne Éric Simonetti, ces données statistiques introduisent une dimension stratégique du pilotage des moyens RH et des activités au sein des BU¹¹². En combinant approches gestionnaires et opérationnelles des moyens humains de ces services, elles permettent à leurs directions de cartographier les activités, d'évaluer les besoins et de mieux les défendre devant les tutelles (autrefois le ministère, aujourd'hui les établissements de l'ESR).

Au nombre de treize fonctions à ses débuts¹¹³, l'*Enquête statistique générale auprès des bibliothèques universitaires* inventorie désormais pas moins de 17 familles d'activités-fonctions^{114, 115} :

1. Bibliothèques et centres documentaires : accueil, orientation et information ;
2. Services de fourniture documentaire et PEB ;
3. Formation des usagers / Ingénierie pédagogique ;
4. Acquisition et traitement de ressources sur support analogique ;
5. Fourniture et développement de services et ressources numériques ;
6. Archives ouvertes et institutionnelles ;
7. Bibliométrie ;
8. Ingénierie de l'information / systèmes d'information ;
9. Action culturelle ;
10. Coopérations et partenariats nationaux, internationaux ;

¹¹² SIMONETTI Eric, « Les fonctions des personnels des bibliothèques universitaires. Une enquête », *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, 1997, t. 43, n°1, p. 85-90, p. 85.

¹¹³ L'ESGBU définissait au départ huit fonctions bibliothéconomiques et cinq fonctions support. Les huit fonctions bibliothéconomiques : 1. la constitution des collections ; 2. le traitement documentaire ; 3. la conservation des collections ; 4. l'accueil et l'information des usagers ; 5. la formation ; 6. l'assistance documentaire ; 7. la communication des documents ; 8. les prêts entre bibliothèques. Les cinq fonctions support : 1. la valorisation des collections ; 2. l'informatique documentaire ; 3. la direction d'unité documentaire ; 4. l'administration générale ; 5. les tâches d'intérêt collectif. Cf. SIMONETTI Eric, « Les fonctions des personnels des bibliothèques universitaire... *Op. cit.*

¹¹⁴ MESRI, *Enquête statistique sur les services de documentation et d'IST de l'enseignement supérieur et de la recherche. Consignes de saisies et définitions. Enquête 2020 sur l'activité de 2019*, Paris, MESRI, Département de l'IST et du Réseau Documentaire (DISTRD), avril 2020, 27 p., p. 25-27. Disponible en ligne sur : https://esgbu.esr.gouv.fr/api/editorial_files/7/doc/Consignes_saisie_ESGBU_2019.pdf (consulté le 7 novembre 2021).

¹¹⁵ Annexe 4.

11. Veille : professionnelle, scientifique, stratégique ;
12. Éditions ;
13. Traitement et valorisation des données issues de la recherche ;
14. Fonctions support : encadrement, pilotage, gestion de projet ;
15. Fonctions support : GRH / GFC (gestion de la formation et des compétences), immobilier, informatique ;
16. Communication ;
17. Autres.

Les 17 entrées de cet inventaire sont réputées couvrir l'ensemble des missions, des fonctions et des activités des personnels des bibliothèques : le pilotage de la politique documentaire de l'établissement ; la mise à disposition des ressources du savoir et la connaissance pour servir leur communauté universitaire ; l'appui à la formation et à la recherche ; le développement des ressources numérique ; la formation et l'innovation pédagogique, pour favoriser la réussite étudiante ; la gestion et la promotion de la science ouverte ; la promotion de la culture, sous toutes ses formes¹¹⁶.

Pour chaque activité-fonctions, est déclaré le nombre d'ETPT affecté à l'activité soit en tenant compte de l'organisation des équipes, soit en prenant en compte l'activité théorique ou effective (fiche de poste / évaluation du temps consacré par les agents de chaque service à l'activité). Les ETPT des emplois étudiants sont inclus.

Une définition des fonctions support par les professionnels des services documentaires de l'ESR

Parmi cet inventaire de 17 activités-fonctions, deux sont dédiées aux fonctions support : les activités 14 et 15. Les consignes de saisie de l'ESGBU précisent¹¹⁷ :

Code 1	Code 2	Intitulé	Description de l'activité
Activité14	Pers37	Fonctions support : encadrement, pilotage, gestion de projet	Tâches liées à la direction et à l'encadrement, au pilotage des projets transversaux... Exclut le suivi de l'évolution des carrières et des traitements (Pers38).

¹¹⁶ CAUDRON Olivier, CLAUD Joëlle, *Le pilotage de la documentation dans la gouvernance des universités*, Paris, IGB, rapport n°2018-A-04, décembre 2019, 74 p., p. 37-38. Disponible en ligne sur : https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/imported_files/documents/rapport_pilotage_mise_en-ligne_1065610.pdf (consulté le 6 novembre 2021).

¹¹⁷ MESRI, *Enquête statistique sur les services de documentation et d'IST de l'enseignement supérieur et de la recherche. Consignes de saisies et définitions. Enquête 2020 sur l'activité de 2019*, Paris, MESRI, Département de l'IST et du Réseau Documentaire (DISTRD), avril 2020, 27 p., p. 27. Disponible en ligne sur : https://esgbu.esr.gouv.fr/api-editorial_files/7/doc/Consignes_saisie_ESGBU_2019.pdf (consulté le 7 novembre 2021).

NB : Dans cette infographie, « Fonction support » représente la somme des ETPT des activités 14 et 15 de l'ESGBU.

Activité15	Pers38	Fonctions support : GRH/GFC, immobilier, informatique	Fonctions support : GRH / GFC (gestion de la formation et des compétences), immobilier, informatique, y compris le correspondant formation continue. Le secrétariat et la comptabilité sont inclus.
------------	--------	---	--

L'entrée n°15 de l'inventaire des activités des personnels de l'ESGBU recouvre les fonctions d'intendance : la gestion RH (incluant la formation continue, l'évolution des compétences des personnels et les activités de planning relatives à la gestion du temps de travail des personnels), le secrétariat, la gestion financière et comptable, la gestion des achats et des conventions (fonction juridique et marchés publics), ainsi que la gestion du patrimoine immobilier, de la logistique et des systèmes informatiques et numériques.

Les fonctions décrites dans l'entrée n°15 de l'ESGBU correspondent peu ou prou au champ d'action des unités de support logistique tel qu'il a été décrit par Mintzberg. Elles correspondent aux activités administratives et logistiques telles que Muller les a décrites :

« La gestion du budget de celle du personnel sont les principales activités administratives. [...] Les activités logistiques sont traditionnelles et présentes dans la plupart des entreprises : le gardiennage, l'entretien, le transport, les systèmes informatiques, le chauffage, la climatisation et la surveillance. »¹¹⁸

Direction des bibliothèques et encadrement : une fonction support ?

Le métier des professionnels des bibliothèques a fait couler beaucoup d'encre. La littérature professionnelle, scientifique ou générale sur ce sujet est abondante.

Les bibliothèques de l'ESR sont des organisations relativement traditionnelles, hiérarchiques et stables. Les fonctions et les activités des personnels sont fortement cloisonnées et standardisées. Les personnels de ces services sont par ailleurs qualifiés. Autant de caractéristiques qui correspondent au modèle de configuration organisationnelle que Mintzberg désignait sous le nom de bureaucratie professionnelle¹¹⁹.

Dans les organisations bureaucratiques que sont les services documentaires de l'ESR, la fonction de direction est très souvent, pour ne pas dire que cela fait système, occupée par personnels issus des corps des conservatrices et conservateurs des bibliothèques. Les membres des comités de direction des bibliothèques sont quant à eux souvent des cadres du service – des conservatrices, des conservateurs ou des bibliothécaires responsables d'unités (départements, services, missions ou

¹¹⁸ MULLER Joëlle, « Les acteurs et l'organisation du travail », dans CALENGE Bertrand (dir.), *Bibliothécaire, quel métier ?*, Paris, Editions du Cercle de la Librairie, coll. « Bibliothèques », 2004, 314 p., p. 193.

¹¹⁹ MINTZBERG Henry, *Mintzberg on Management. Op. Cit.*

équipes)¹²⁰. Autrement dit, dans les BU les fonctions de directions sont tenues par les professionnels des bibliothèques.

Si elles sont exercées le plus souvent par des professionnels des bibliothèques, les activités de direction des bibliothèques semblent néanmoins se trouver à la frontière du métier et du support. Elles ne relèvent pas totalement du métier, mais ne se classent pas complètement du côté du support pour autant. Dans l'absolu, les fonctions de direction ou de responsable d'unités pourraient être exercées dans un autre cadre professionnel que celui de la documentation. Quelles sont-elles ?

L'entrée n°14 de l'inventaire des fonctions des personnels des BU recouvre justement les fonctions d'encadrement, de pilotage et de gestion de projet ; en somme, peu ou prou les activités des directrices, des directeurs et des cadres de ces services.

Parmi sa liste thématique des grands secteurs d'activités des bibliothèques, Joëlle Muller avait identifié les « activités de direction » comme un groupe de fonctions et d'activités à part entière :

« Les activités de l'équipe de direction consistent à élaborer la stratégie de l'établissement [à savoir du service documentaire] en tenant compte de ses missions, des publics à desservir, des objectifs à atteindre et des moyens financiers et humains disponibles. L'équipe de direction est également chargée d'organiser la mise en œuvre de cette stratégie et, pour cela, elle va définir les fonctions opérationnelles. Il s'agit de construire une organisation qui va permettre la réalisation de la mission de la bibliothèque. Elle va répartir les moyens, définir la politique documentaire de l'établissement, construire un organigramme et fixer des objectifs spécifiques à chacune des unités puis à chacun des membres de la bibliothèque. Enfin, l'équipe de direction est chargée de contrôler les résultats obtenus et la bonne marche du système afin de rendre compte aux décideurs. »¹²¹

Cette description du rôle et des fonctions du cadre de l'organisation met elle aussi en lumière l'étroitesse de la frontière entre le périmètre du métier et celui du support.

Telles que présentées par Muller, les missions des directions et des personnels cadres des bibliothèques sont au nombre de neuf : 1. élaborer la stratégie du service, 2. organiser sa mise en œuvre, 3. définir des fonctions opérationnelles (unités métiers, unités support), 4. répartir les moyens (humains, financiers et matériels), 5. définir la politique documentaire, 6. construire un organigramme, 7. fixer des objectifs aux unités et aux personnels, 8. contrôler les résultats obtenus 9. et rendre compte aux tutelles.

¹²⁰ Nous ne disposons pas de données quantitatives sur la composition des comités des directions des services documentaires et des bibliothèques de l'ESR. D'expérience, on y trouve : des personnels issus des corps de la catégorie A (conservateurs généraux, conservateurs, bibliothécaires) et B (si BIBAS est un cadre) de la filière Bibliothèque et des personnels issus des autres corps de la fonction publique (catégories A de la filière ITRF, dont le Responsable administratif et/ou financier du service documentaire – la plupart du temps personnel ITRF BAP J).

¹²¹ MULLER Joëlle, « Les acteurs et l'organisation du travail », dans CALENGE Bertrand (dir.), *Bibliothécaire, quel métier ?*, Paris, Editions du Cercle de la Librairie, coll. « Bibliothèques », 2004, 314 p., p. 190.

Parmi cette liste, seule la mission relative à la définition de la politique documentaire de l'établissement relève du périmètre bibliothéconomique. Cette mission fondamentale justifie à elle seule le recrutement de professionnels des sciences de l'information et des bibliothèques sur les postes de direction de ces services.

En revanche, les huit autres missions décrites par Muller peuvent tout à fait être extraites et déracinées du contexte organisationnel bibliothéconomique. Elles relèvent du domaine de l'intendance et de la gestion ; elles sont relatives à la structuration de l'organisation et à l'animation ou au contrôle de la chaîne opérationnelle du travail.

Les personnels des directions des bibliothèques doivent être compétents sur les deux versants de leurs postes : tant au niveau du métier (de l'édiction et de l'application de la politique documentaire) qu'au niveau du management d'une organisation (comprenant un service, son positionnement, ses enjeux, ses projets et, bien entendu, ses agents).

Les personnels des bibliothèques de l'ESR ont inventorié et quantifié leurs emplois (exprimés en ETPT) par destinations fonctionnelles. Sur les 17 fonctions-activités retenues, deux sont dédiées aux fonctions support : l'activité 15 aux fonctions administratives et logistiques ; l'activité 14 aux activités de direction et d'encadrement.

C. Méthodologie du mémoire

Les entrées 14 et 15 sont deux segments de l'activité des bibliothèques loin d'être négligeables. Tant s'en faut qu'en 2019, d'après l'infographie du MESRI, la somme de ces deux postes revient à 17,6% des emplois de ces services¹²².

Mais quelle est la part réelle de l'activité 15 et de l'activité 14 ? La distribution des ETPT sur ces deux postes est-elle homogène à chaque service documentaire ? La saisie des données dans l'ESGBU est-elle également homogène à chaque service ?

Pour questionner la dynamique organisationnelle et fonctionnelle des fonctions support au sein des bibliothèques et des établissements de l'ESR, nous avons combiné plusieurs méthodes. Au cours de l'année, nous avons fait des allers-retours entre approches qualitatives et approches quantitatives de ce sujet.

¹²² *Infra.* p. 9.

Entretiens préliminaires semi-directifs : quels enjeux, quels besoins, quelles fonctions ?

Notre première approche s'est basée sur 9 entretiens semi-directifs avec des directrices et directeurs de bibliothèques de l'ESR, complétés par 5 entretiens semi-directifs et non directifs réalisés à l'occasion d'un stage au SCD de l'Université Bordeaux Montaigne¹²³.

L'objectif de ces entretiens était de comprendre comment les directions de ces services conçoivent l'articulation entre leurs services et les autres services de leurs établissements et comment ils organisent des fonctions support au sein de leurs services – autrement dit, comment ils organisent leurs ETPT déclarés dans les activités 14 et 15 de l'ESGBU dans leurs services.

La grille d'entretien s'est articulée autour de deux grandes thématiques : d'une part les fonctions support, tant au niveau du service documentaire qu'à celui de l'établissement ; d'autre part la méthode adoptée par le service documentaire pour déclarer ses ETPT par destinations fonctionnelles dans la partie « Personnels – Activité/fonctions des personnels » de l'ESGBU¹²⁴.

Pour des raisons de confidentialité vis-à-vis des gouvernances et des personnels des services concernés, les entretiens n'ont fait l'objet ni d'un enregistrement ni d'une retranscription exhaustive. Compte tenu du faible nombre d'hommes parmi les personnes interviewées, les propos restitués dans notre développement seront genrés au féminin.

Données quantitatives de l'ESGBU : quelle part, quelle proportion, quelle évolution ?

Nous avons compilé et analysé une quantité conséquente de données RH des services documentaires de l'ESR, via la partie « Personnels – Activité/fonctions des personnels » de l'ESGBU.

Notre export de données nous a permis d'interroger et d'analyser les données RH de 148 bibliothèques de l'ESR sur huit années civiles consécutives¹²⁵. Ces données ont été téléchargées au format CSV depuis une *Sélection personnalisée* de la version 1.5.1 du site Internet de l'ESGBU¹²⁶.

Pour ces 148 bibliothèques¹²⁷, de 2013 à 2020, nous disposons :

- des données des effectifs, à savoir la répartition des personnels de ces services par filières de la fonction publique et par catégories d'emplois (hors emploi étudiant) ;
- des données des effectifs étudiants (emploi étudiant) ;

¹²³ Sources.

¹²⁴ Annexe 5.

¹²⁵ Annexe 8.

¹²⁶ Disponible en ligne : <https://esgbu.esr.gouv.fr/> (consulté le 3 février 2022).

¹²⁷ Pour information : dans l'ESGBU, les bibliothèques sont appelées « structures documentaires ».

- des données d'emplois, à savoir la distribution des emplois de ces services (exprimées en ETPT) par destinations fonctionnelles.

En GRH, la notion d'effectif doit être distinguée de celle de l'emploi :

- L'effectif correspond au nombre de personnes physiques employées à l'année par un service documentaire. Les personnels peuvent être à temps plein (100%) ou à temps partiel.
- L'emploi, en revanche, est un support de poste ouvert au budget de l'État et délégué à l'établissement opérateur permettant la rémunération d'un agent public, fonctionnaire ou contractuel ; les établissements opérateurs étant soumis, rappelons-le, à un plafond d'emploi annuel exprimé en ETPT.
- L'ETPT est une unité de décompte qui exprime les plafonds annuels d'emplois et la consommation annuelle et effective de ces plafonds. Cette unité de décompte est proportionnelle à l'activité des agents du service^{128, 129}.

Par ailleurs, les données de l'ESGBU sont déclaratives. Outre les éventuelles erreurs de saisie, ce constat soulève un certain nombre de limites et de biais intrinsèques plus ou moins évidents, dont nous devons tenir compte :

- Les données de l'enquête relatives aux effectifs des bibliothèques sont factuelles. Elles concernent le nombre de personnes physiques, à savoir le nombre de personnels, titulaires et contractuels, et d'emplois étudiants, qu'a employé chaque service documentaire sur une année civile de référence (2013, 2014... 2020). Ces données ne posent, dans l'absolu, pas de problèmes méthodologiques particuliers.
- En revanche, les données relatives au nombre d'ETPT que chaque service documentaire affecte à chacune des destinations fonctionnelles sont plus problématiques. Ces données sont de nature appréciative. Les entretiens préliminaires et la mission de mon stage professionnel au SCD de l'Université Bordeaux Montaigne ont été l'occasion d'appréhender les différentes méthodes de quantification des ETPT par destinations fonctionnelles qu'un service documentaire peut adopter.
 - D'un côté, une méthode théorique et unilatérale : certaines bibliothèques attribuent des parts d'activités directement sur les profils et les fiches de poste de leurs agents. Cette répartition théorique du temps de travail et des activités des personnels, par catégories d'emploi, permet à ces services d'estimer peu ou prou des valeurs d'ETPT pour chacune des 17 destinations « activités-fonctions » de l'ESGBU.
 - De l'autre côté, une méthode effective et consultative : d'autres BU estiment des ratios temps-activités via des campagnes d'évaluation (par les responsables

¹²⁸ Pour mesurer l'activité des agents, on tient compte de leur quotité de temps de travail (exercice des fonctions à temps plein ou à temps partiel) et de la période d'activité annuelle (présence de l'agent dans le service, du 1^{er} janvier au 31 décembre de la même année).

¹²⁹ 1 ETPT est égal à 1 607h. Autrement dit, un agent à temps plein travaille 1 607h du 1^{er} janvier au 31 décembre d'une même année.

hiérarchiques des personnels) et d'auto évaluation (par les personnels eux-mêmes).

L'objectif de ces deux méthodes est de rendre compte de la part de temps que chaque agent consacre à chacune des 17 activités-fonctions types de l'ESGBU. Les valeurs obtenues sont pondérées via l'ETPT de chaque agent.

Par ailleurs, qu'il s'agisse de la première ou de la seconde méthode, la quantification du rapport temps-activités présente elle aussi un certain nombre de biais intrinsèques qui imposent de ne pas considérer ces quantitatives et qualitatives comme un strict reflet des réalités qu'elles traduisent :

Pour la construction de la donnée :

- Biais d'illusion positive : croyance optimiste, voire irréaliste, que les cadres sont en capacité de « contrôler », d'évaluer et de déclarer l'activité effective de leurs agents et le nombre d'heures réelles qu'ils y consacrent.
- Biais affectifs, de complaisance : croyance optimiste que les agents ont en leur capacité à évaluer et déclarer le temps effectif qu'ils consacrent à leurs activités.

Pour l'exploitation de la donnée :

- Biais de représentativité : si l'on considère que ces données sont parfaitement représentatives de l'activité des personnels des bibliothèques. Ces données livrent en réalité des tendances, pas une photographie fidèle de l'activité des personnels de ces services.
- Biais d'homogénéité : si l'on considère que la création et la déclaration de ces données est homogène. Or, malgré le cadre strict que constitue l'ESGBU pour la déclaration et la saisie de ces données, il existe autant de façon d'évaluer le ratio temps-activités des personnels et de le déclarer que de personnes physiques en charge de cet indicateur dans les bibliothèques.
- Biais de confirmation.

Un autre problème que pose l'ESGBU est la granularité de la donnée recueillie et déclarée. L'enquête inventorie 17 activités-fonctions. Il ne s'agit pas tellement d'une description fine des activités des agents des bibliothèques que de familles types d'activités-fonctions. Ces 17 activités-fonctions types sont englobantes ; elles ne permettent pas d'appréhender finement la répartition des activités-fonctions au sein des bibliothèques.

- Par exemple, l'activité 4, « Acquisition et traitement de ressources sur support analogique », comprend l'ensemble des activités et des fonctions relatives au traitement des collections physiques, à savoir les activités d'acquisition, de commande, de réception, de cotation, de catalogage, d'équipement, de classement, de reclassement, de refoulement et de désherbage, de valorisation, etc., des collections physiques.
- Il en est de même pour l'activité 15, « Fonctions support : GRH / GFC, immobilier, informatique », qui comprend l'ensemble des fonctions de support logistique + les activités relatives à la formation continue des agents.

Ces données, malgré leurs biais intrinsèques et les écarts plus ou moins considérables entre la règle édictée et la pratique déclarée, permettent toutefois d'appréhender la part de chacune des 17 activités-fonctions pour chacun des services documentaires instruisant l'ESGBU. Elle permet de réaliser des cartographies de l'activité pour chaque service documentaire de l'ESR, mais aussi pour l'ensemble de ces services.

Données mixtes des organigrammes : quelle organisation, quelle dénomination ?

Les organigrammes constituent une donnée riche d'informations. Il s'agit d'une représentation graphique de la structure de l'organisation – à savoir, le service documentaire. L'organigramme expose les différentes parties et unités des services documentaires et la façon dont elles sont structurées (leurs liens hiérarchiques, fonctionnels ou les deux).

Les organigrammes peuvent illustrer le positionnement des fonctions support au sein des bibliothèques de l'ESR. Les regarder et les analyser est une manière de comprendre l'organisation fonctionnelle et hiérarchique des équipes et des fonctions au sein de ces services.

Nous avons glané 40 organigrammes de 39 services sur leurs sites Internet ou sur ceux de leurs établissements¹³⁰. Ces 39 services documentaires de l'ESR se caractérisent par type et par taille comme suit¹³¹ :

Type de service \ Taille (nombre d'agents)	- de 25 agents	de 25 à 60 agents	+ 60 agents	Total
SCD ou assimilé d'universités	-	6	19	26
SCD ou assimilé d'EPSCP expérimentaux	1	1	5	7
SCD ou assimilé de Grands établissements	1	1	-	2
BIU / GIS	-	1	3	4
BNU	-	-	1	1
Total	2	9	28	39

Cette approche présente néanmoins son lot de limites :

➤ La première est représentative : les 40 organigrammes analysés illustrent des tendances organisationnelles et fonctionnelles et nourrissent notre discours. Nous n'avons pu être exhaustif et récupérer les organigrammes de tous les services.

¹³⁰ Annexe 7 | NB : le SCD de l'Université d'Angers a deux organigrammes, un hiérarchique et un fonctionnel.

¹³¹ L'effectif des services documentaires est issu des données de l'ESGBU, sur l'année 2020. Le nombre de personnels permet de déterminer la taille du service : service documentaire de petite, moyenne ou grande taille. Le découpage – de 25, de 25 à 60 et + de 60 agents, certes commode, est néanmoins relativement arbitraire.

- La seconde est structurelle : l'organigramme est un dessin. Comme le souligne Nathalie Marcerou-Ramel, si cette représentation agit comme un révélateur de tendances, il n'existe pas de coïncidence stricte entre l'organisation et sa représentation¹³².
- Nous avons analysé les organigrammes de 39 services documentaires. Si nous laissons de côté les organigrammes des établissements du supérieur pour notre analyse, nous devons avoir à l'esprit que ces services font partie d'une organisation plus conséquente.

Une enquête : ce qui fait système, ce qui caractérise ?

Pour compléter l'approche quantitative, obtenir plus de détail quantitatifs et qualitatifs, nous avons conçu et diffusé un questionnaire¹³³.

L'enquête, réalisée via *Google Form*, a été lancée le lundi 20 septembre 2021, soit une semaine avant le congrès de l'ADBU organisé à Marseille (les 27-29 septembre). Elle était ouverte jusqu'au vendredi 22 octobre 2021, soit 5 semaines.

Cette enquête s'adressait aux directions des services de documentation de l'ESR. L'objectif était de mieux saisir l'organisation et la dynamique de déploiement des activités support dans les services de documentation de l'ESR, mais aussi de mettre en lumière les relations qu'entretiennent les directions de ces services avec les services centraux de leurs établissements.

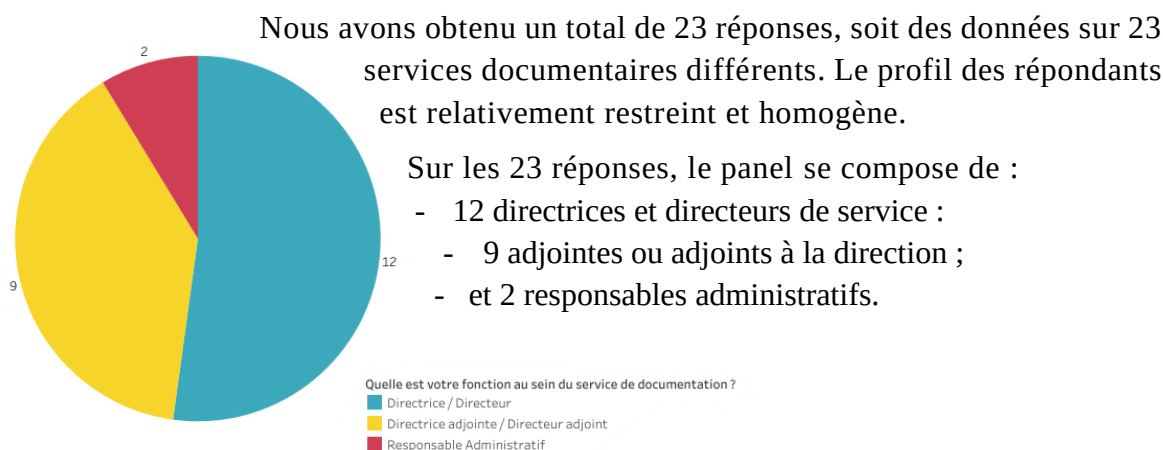


Figure 3 – Profils des répondants à notre enquête en ligne.

¹³² MARCEROU-RAMEL Nathalie, « Nouvelles compétences et organisations des bibliothèques », dans CAVALIER François (dir.), *Bibliothèques universitaires : nouveaux horizons*, Paris, Éditions du Cercle de la Librairie, coll. « Bibliothèques », 2015, p. 233-246, p. 237.

¹³³ Annexe 6.

Les services documentaires de nos 23 répondants se caractérisent par taille et par type d'établissement de formation et de recherche comme suit :

Taille (nombre d'agents) Type d'EPSCP	- de 25 agents	entre 25 et 60 agents	+ de 60 agents	Anonyme	Total
Universités	1	4	6	-	11
Grands établissements	3	-	-	-	3
Écoles françaises	1	-	-	-	1
Écoles normales	-	-	1	-	1
EPSCP expérimentaux	-	2	3	-	5
BNU	-	-	1	-	1
Anonymes	-	-	-	1	1
Total	5	6	11	1	23

PARTIE 2 : LES FONCTIONS SUPPORT DANS LES SERVICES DOCUMENTAIRES DE L'ESR

Outre une redéfinition globale de la géographie et de la géopolitique de l'ESR national, les dernières réformes politiques de l'ESR évoquées ci-avant (PRES, loi « LRU », passage au RCE, loi « ESR », ComUE et regroupements) ont impliqué une transformation – parfois progressive, parfois soudaine – des pratiques gestionnaires et du fonctionnement opérationnel des établissements opérateurs de l'ESR. Ceux-ci se sont tournés vers un modèle de pilotage et de gestion qui centralise des prises de décisions et de leurs exécutions, impactant le fonctionnement de leurs services et unités opérationnelles.

Les bibliothèques, service à part entière des établissements de l'ESR, ressortent-elles affaiblies ou renforcées de ce contexte ?

Ces services semblent disposer en interne de personnels dont le périmètre des activités et des fonctions relève plus du support administratif et logistique que de leur cœur de métier à proprement dit : la documentation. Les bibliothèques consacrent une part importante de leurs emplois (exprimés en ETPT) attribués par la présidence et la DGS de leurs établissements à des segments de l'activité qui correspondent pourtant au périmètre d'action des services centraux de l'établissement.

Grâce aux entretiens réalisés avec des professionnels des bibliothèques, aux réponses à notre questionnaire, aux analyses des exports de données ESGBU et des organigrammes de ces services, nous pouvons accomplir un état des lieux des fonctions support dans les services documentaires de l'ESR. Il s'agira pour nous d'identifier et d'inventorier les fonctions support au sein des bibliothèques, de les recenser et d'appréhender la manière dont elles sont considérées par les professionnels des bibliothèques. Nous pouvons également déterminer quelle configuration, de la bureaucratie ou du modèle agile, fait système en matière de domaine support pour ces services rattachés à des établissements fortement centralisés et aux RCE.

1. LES FONCTIONS ET LES ACTIVITES SUPPORT DANS LES SERVICES DOCUMENTAIRES DE L'ESR : UN ETAT DES LIEUX

A. Inventorier les fonctions support des services documentaires de l'ESR

Prendre la définition et l'identification des fonctions support par le prisme des bibliothèques de l'ESR permet de voir si leur domaine support se singularise de celui des organisations tel que nous l'avons exposé en première partie.

Que sont les « fonctions support » dans les services documentaires de l'ESR ?

C'est la première question posée aux directrices, aussi bien lors des entretiens préliminaires que dans notre questionnaire¹³⁴. Outre l'identification et l'énumération de ces fonctions, cette question nous a permis de voir comment elles étaient identifiées et nommées dans les bibliothèques.

Les différentes définitions émises sont, pour la quasi majorité d'entre elles, cohérentes avec la définition que nous avons établie des fonctions support dans notre première partie.

Nous retrouvons les grands poncifs évoqués dans notre première partie : les fonctions support permettent de faire fonctionner les bibliothèques ; elles sont des moyens et sont subordonnées au métier ; enfin, elles sont une activité de *back-office*, non pas de *front office*.

1) Les fonctions support permettent aux bibliothèques de fonctionner :

« Les fonctions support, pour moi, ce sont les fonctions qui sont hors du champ bibliothéconomique ; les fonctions qui sortent des métiers de la documentation, des fonctions outils qui font le lien avec l'[établissement]. C'est tout ce qui est administratif, informatique – le parc informatique, drh, affaires juridiques et statutaires. **Tous ces métiers hors du périmètre de la documentation, qui permettent au SCD de fonctionner.** »

« Les fonctions support, c'est **ce qui permet de fonctionner !** »

« Les fonctions support ce sont **toutes les fonctions qui permettent à l'établissement de fonctionner** sur le plan administratif et technique. »

« Ce sont toutes **les fonctions qui concourent au pilotage et à l'allocation des ressources aux différentes activités de la bibliothèque**, ainsi que les infrastructures, matérielles, logicielles et réseau. »

¹³⁴ Annexe 5 | Annexe 6.

« Les fonctions support sont **des fonctions (= des activités) qui permettent le fonctionnement du service** pour sa finalité, mais qui ne sont pas spécifiques (ex : manager le personnel, faire des statistiques, paramétrer un pare-feu), et qui sont obligatoires car elles fournissent les moyens de fonctionner. »

« Les fonctions support, ce sont **les services qui nous permettent de remplir nos missions** en direction de la formation et de la recherche. »

« Les fonctions support, ce sont les **fonctions transverses permettant l'accomplissement des missions** de l'établissement (recherche et formation). »

2) Les fonctions support, en tant que **moyens**, sont **subordonnées au métier** :

« **Le support, ce n'est pas une mission principale** de l'université, ni du service documentaire. Ce sont des **moyens**. »

« Les fonctions support ce sont les fonctions qui sont **au service du métier**. »

« Les fonctions support, c'est l'**ensemble des activités de gestion ne faisant pas partie du cœur de métier des bibliothèques mais qui en permettent l'exercice des missions**. »

« Les fonctions support sont les missions qui permettent le fonctionnement des services directement tournés vers les usagers (étudiants et enseignants). **Elles viennent en "support"** (= elles sous-tendent) **de la mission principale de l'établissement** (l'enseignement) et sont relatives à la structure de l'établissement (le personnel, les bâtiments, les moyens financiers, l'architecture informatique). On peut parler aussi de "moyens". »

« Les fonctions support, c'est tout ce qui relève **des moyens nous permettant de nous concentrer sur nos missions propres** (les sous, les gens, les tuyaux). »

« Les fonctions support sont **les fonctions qui permettent aux BU d'accomplir leurs missions** autres que le cœur de métier documentaire. Elles sous-tendent toutes les autres missions des BU. »

« Les fonctions support sont des **fonctions qui nous accompagnent dans l'accomplissement de notre mission principale**. »

« Les fonctions support, c'est tout ce qui est facilement transposable dans les filières ITRF et AENES et **qui ne relève pas des activités d'enseignement ou de notre cœur de métier**. »

3) Les fonctions support sont des **fonctions d'appui (back-office)** :

« Les fonctions support, ce sont **les rouages qui font fonctionner la machine**. »

« Ce sont **les services qui concourent, en back-office, au bon fonctionnement d'un établissement** pour que celui-ci puisse remplir ses missions principales. »

« Les fonctions support, c'est l'armature, le squelette, de la structure : **ce sans quoi le service ne peut pas fonctionner, mais qui est invisible de l'utilisateur à qui le service est rendu ; les coulisses, le back office**. »

quatre fonctions. Ce sont les personnes qui travaillent et les moyens que tu leur donnes pour travailler : l'argent, le poste informatique et le bâtiment. »

Une autre directrice a abondé en ce sens, tout en nuancant ce premier propos :

« Le support, comme son nom l'indique ce sont les fonctions qui viennent en support de l'activité mais qui ne sont pas cœur de métier. **C'est quatre fonctions principales : finance, RH, immobilier et informatique.** À ces quatre fonctions classiques, se sont ajoutées ces dernières années **deux fonctions particulières : les affaires juridiques et la communication.** Elles, elles sont particulières parce qu'elles sont politiques. »

Au sujet de la fonction Juridique, une directrice d'un service documentaire a dit :

« **Le juridique**, je veux en parler, parce que beaucoup l'oublient. C'est une fonction importante. Et on ne la rencontre pas du tout de suite dans notre métier, pas comme **la RH, la SI ou l'immobilier.** Et en plus, on a un réel besoin : pour des conseils juridiques, pour les contentieux, pour les marchés aussi.

Un support qu'on ne considère pas, du moins pas comme tel, comme support, c'est **le pilotage.** C'est un support aussi ; la qualité, les indicateurs. Pilotage et encadrement. Mais nous, les [bibliothèques], en interne, on a notre propre pilotage pour le ministère, via l'ESGBU. »

À l'inverse, une autre directrice a précisé :

« Je ne me suis jamais posé la question de dresser la typologie des fonctions support. Je dirais : **toutes les fonctions qui relèvent de l'administration générale, comme le budget, le financier, la RH, les affaires institutionnelles, la logistique.** Mais les frontières sont ténues : si je parle d'informatique par exemple, ça pose la question de savoir où classer l'informatique documentaire. Je dirai que je le classe dans la gestion du support, du parc informatique lui-même et des choix d'outils ou de logiciels.

Mais la communication, est-ce que je la rangerai en support ? Non, je ne pense pas. **Il y a tout un ensemble de fonctions transversales, comme le pilotage, la communication justement, l'évaluation ; je ne les classe pas du côté des fonctions support.** Ce sont des fonctions stratégiques, qui viennent en appui du pilotage. »

Enfin, concernant la communication, une autre directrice a ajouté :

« Non, la communication n'est pas une fonction support. **C'est une drôle d'appellation ça : le support. C'est ce qui permet de mettre en œuvre le cœur de métier. C'est l'argent, l'humain et l'immobilier.** La communication permet de faire connaître et de valoriser ce qu'on fait. Il y a des nuances. »

Le tableau synoptique des citations des fonctions support¹³⁶ traduit bien la difficulté de l'exercice : quelles activités relèvent du support ? Lesquelles n'en relèvent pas ? Où placer le curseur qui sépare le support du le métier ? Selon quels critères ?

¹³⁶ *Infra.* p. 57.

Les fonctions qui composent le fameux carré magique ne font pas débat. Elles correspondent peu ou prou aux activités décrites par l'activité 15 de l'ESGBU.

Fonctions	État des réponses au questionnaire :
Ressources humaines	<i>RH ; GRH ; DRH ; Gestion du personnel.</i>
Financière et comptable	<i>Finances ; Comptabilité ; Services financiers ; Budget ; Direction des finances ; Gestion financière et comptable ; DAF.</i>
Système d'information	<i>Informatique ; DSI ; Matériel et accès informatique ; Gestion des équipements informatique et des logiciels ; Numérique.</i>
Patrimoine immobilier et logistique	<i>Patrimoine ; Logistique ; Bâtiments ; Immobilier ; Services techniques et logistiques ; Gestion de l'immobilier ; Gestion des locaux.</i>

La Communication, en tant que fonction émergente, semble plus difficile à classer. Cette fonction a été identifiée 11 fois comme relevant du support. Une distinction est parfois opérée entre la communication interne (en direction du service) et la communication externe (en direction des usagers du service).

La fonction Juridique a été citée et évoquée 7 fois (dont quatre mentions dans les réponses au questionnaire : *services juridiques ; juridique ; gestion des conventions*) et la fonction Achat 2 fois (deux mentions dans les réponses au questionnaire : *marchés publics ; gestion des flux et des stocks*).

Les fonctions d'Hygiène et entretien (ménage) et de Sécurité sont citées respectivement 5 et 4 fois ; celles-ci sont plus souvent omises.

Les fonctions de Pilotage, d'Encadrement, de Gestion de la formation continue, de Gestion de projets, et d'Évaluation et qualité, sont citées de façon sporadique. Leur présence au sein de cet inventaire démontre bien que les activités de directions et d'encadrement (activité 14 de l'ESGBU) se trouvent à la frontière du métier et du support.

La fonction Restauration (alimentaire) a été évoquée une fois, lors d'un entretien, au sujet des fonctions support des établissements de l'ESR. Cette mention ne concernait pas les bibliothèques.

Plus original, tout du moins singulier, un des répondants au questionnaire a mentionné le « support de la recherche ». Il ajoute :

« [Les fonctions support, c'est] répondre aux besoins des chercheurs aussi bien en documentation qu'en accompagnement sur la science ouverte, en bibliométrie le cas échéant, formations diverses sur l'édition et la publication (classique ou OA), le droit d'auteur, etc. »

Tableau synoptique des énumérations des fonctions support, des établissements et des bibliothèques de l'ESR :

[illegible]

Sources : entretiens préliminaires et réponses au questionnaire.

Ce tableau rend compte de la récurrence des citations des fonctions et des activités support.

Une nouvelle fois, on souligne une concordance entre l'inventaire des fonctions support dans l'absolu et dans les bibliothèques de l'ESR.

On constate cependant que l'identification du domaine support n'est pas partagée par l'ensemble de la profession (support de la recherche et documentation relèvent du cœur de métier).

La fonction Documentation : une fonction spécifique ?

Parmi les 23 réponses obtenues au questionnaire, la fonction Documentation a été citée deux fois : « documentation ! » ; « traitement documentaire (commandes, réception, catalogage) ». La mention de la documentation, même si elle est très marginale, laisse penser que les bibliothèques peuvent être considérées comme des services support par les personnels des bibliothèques.

Au cours des entretiens préliminaires, nous avons posé la question aux directrices : considèrent-elles leurs services, et plus largement la fonction documentaire, comme un service ou une fonction support à l'échelle de leur établissement ? À l'unanimité, c'est non !

« En tant que bibliothèque ou service documentaire, on peut rapidement être considéré comme une fonction support pour l'établissement ; une compétence documentaire support de la formation et de la recherche. Je pense qu'il y a des nuances, qu'il ne faut pas tout mélanger, qu'il faut faire attention ; parce que la bibliothèque est soutien de la formation et de la recherche. En tant que professionnels de la documentation, on participe de la formation, voire de la recherche pour certains d'entre nous ; nous sommes aussi des personnels scientifiques. On siège dans les deux collèges d'ailleurs. On est les seuls à avoir cette double casquette. »

« La bibliothèque est une fonction soutien, pas support. Les supports (RH, finances, immobilier) sont neutres par destination ; il s'agit des moyens mis sur la table pour que les missions soient accomplies. Les services soutiens (la vie étudiante, la formation, la bibliothèque) sont partie prenante du contenu. C'est important, parce que dans l'esprit d'un DGS : un support s'externalise, pas un soutien. Il y a ce type d'enjeux qui entrent en compte. Cela fait d'ailleurs partie des lignes de défense au niveau de la gouvernance : on sert à défendre et à construire la pédagogie et la recherche de l'établissement. »

« Moi je dis : l'enseignement c'est un prof, un élève et un livre. La documentation est une fonction vitale pour l'établissement. Il y a d'ailleurs des universités où les directrices et directeurs de bibliothèques sont invités au conseil des directeurs des composantes. La documentation est incluse dans la stratégie de la formation et de la recherche. »

« Ça, je ne veux pas en entendre parler. La bibliothèque n'est pas une fonction support. Les fonctions support, ça a un côté purement utilitaire. Il faut au contraire gagner une reconnaissance de la fonction documentation dans l'établissement, avec ce qui va avec : la représentation dans les instances, les liens avec les composantes. Quand je dis utilitaire, ce n'est pas que sémantique. C'est qu'il faut éviter de tomber

dans un recours utilitaire des bibliothèques. Parfois, les établissements ne voient que des bâtiments ouverts avec des livres. Oui, il y a l'accueil. Oui, il y a les collections. Mais il y a aussi la formation, la médiation documentaire, l'action culturelle. La fonction documentaire, c'est avant tout une politique documentaire, la stratégie documentaire et culturelle de l'établissement. »

La définition et l'identification des activités qui composent le domaine support font globalement consensus. Qu'on parle d'une organisation quelconque, d'une université ou d'une bibliothèque, la liste des fonctions support est peu ou prou la même.

L'usager permet de distinguer les fonctions support des fonctions soutien. Les fonctions support sont des fonctions de *back office* : leurs usagers sont internes à l'organisation, autrement dit les agents et les autres services. Les fonctions soutien sont des fonctions de *front office* : leurs usagers sont les publics-cibles de l'organisation (la communauté universitaire composée des étudiants, enseignants et chercheurs).

B. Recenser la part des fonctions support des services documentaires de l'ESR

Pour apprécier la part des fonctions support au sein des bibliothèques et appréhender l'impact de la centralisation des établissements de l'ESR, nous pouvons regarder deux types de données : la composition des effectifs de ces services et l'affectation des emplois aux différentes destinations fonctionnelles au sein de ces services.

Les effectifs des services documentaires de l'ESR

« L'organisation du travail dans une bibliothèque s'appuie sur un certain nombre d'acteurs, professionnels des bibliothèques ou non, chargés d'effectuer les différentes activités nécessaires à son fonctionnement. Au sein de chaque bibliothèque, [...] il existe généralement une distinction entre les personnels dits « professionnels des bibliothèques » et les autres personnels dont le métier peut être exercé dans un autre cadre professionnel (administratif, personnels d'entretien, informaticiens, animateurs, etc.). »¹³⁷

L'ESGBU permet d'exploiter les données des effectifs de 148 services documentaires de l'ESR, sur les années 2013 à 2020¹³⁸. Elles rendent compte du nombre de personnels :

¹³⁷ MULLER Joëlle, « Les acteurs et l'organisation du travail », dans CALENGE Bertrand (dir.), *Bibliothécaire, quel métier ?*, Paris, Editions du Cercle de la Librairie, coll. « Bibliothèques », 2004, 314 p., p. 189.

¹³⁸ Annexe 9.

- issus de la filière Bibliothèque ;
- issus de la BAP F (dite « Culture, Communication, Production et diffusion des savoirs », il s'agit peu ou prou d'une BAP documentation) de la filière ITRF ;
- issus des autres filières de la fonction publique (comprenant la filière Administrative, la filière Sociale et santé ainsi que les autres BAP de la filière ITRF) ;
- sous contrats de travail (à durée indéterminée, à durée déterminée ou étudiant).

Et, pour chacune des filières, de la répartition des effectifs par grades et catégories d'emploi (A ; B ; C ; et B/C si la distinction n'est pas pertinente).

Les données relatives aux effectifs des bibliothèques collectées dans l'ESGBU témoignent de la diversité et de la richesse des profils et des filières des personnels de ces services. À ce sujet, Joëlle Muller désignait les bibliothèques comme de véritables auberges espagnoles et écrivait : « On trouve de tout dans une bibliothèque »¹³⁹. Ces données admettent toutefois une distinction entre les professionnels de la documentation et « les autres personnels dont le métier peut être exercé dans un autre cadre professionnel » telle que l'avait exposé Muller.

Néanmoins, tous les services documentaires ne saisissent pas leurs données RH dans l'ESGBU. De surcroît, le nombre de services déclarant varie d'une année à l'autre : depuis nos exports de données, on dénombre par exemple 130 services déclarants en 2013 contre 137 en 2020¹⁴⁰.

Cet écart s'explique par deux raisons : d'une part, entre 2013 et 2020, des services ont fusionné avec leurs établissements (c'est par exemple le cas des SCD des Universités de Lille 1, 2 et 3, devenus SCD de l'Université de Lille) ; d'autre part, des services ont commencé à déclarer leurs données au cours de cette période (c'est le cas par exemple de la Bibliothèque de Sciences Po Lille ou encore de la Direction des bibliothèques, de l'information et de la science ouverte de l'Université Paris-Saclay qui ont déclaré leurs effectifs dans l'ESGBU qu'à partir de 2020).

Les tendances que l'on imagine sur la composition des effectifs des bibliothèques de l'ESR ne se fondent pas sur des données RH stables et homogènes. Il n'est pas possible d'appréhender l'évolution des effectifs de ces services par filières de 2013 à 2020. On ne peut mettre en corrélation les politiques gestionnaires de centralisation et de réaffectation des emplois en centrale avec l'évolution de la part des filières affectées au sein des bibliothèques de l'ESR (les professionnels de la documentation et les autres personnels dont le métier peut être exercé dans un autre cadre professionnel que celui de la documentation).

Il est en revanche possible de regarder la composition de ces effectifs sur une année donnée. En 2019, les bibliothèques déclarent employer 10 542 personnels

¹³⁹ MULLER Joëlle, « Les acteurs et l'organisation du travail », dans CALENGE Bertrand (dir.), *Bibliothécaire, quel métier ?*, Paris, Editions du Cercle de la Librairie, coll. « Bibliothèques », 2004, 314 p., p. 194.

¹⁴⁰ Annexe 9 | Annexe 10.

(soit 12% du total des personnels BIATSS), dont 5 842 personnels sous statuts et 4 700 personnels sous contrats¹⁴¹ :

- 4 374 personnels issus de la filière Bibliothèque¹⁴² ;
- 819 issus de la BAP F de la filière ITRF ;
- 649 issus des autres filières de la fonction publique ;
- 403 contrats de travail à durée indéterminée ;
- 946 contrats de travail à durée déterminée ;
- et 3 351 emplois-étudiants.

En 2020, elles déclarent employer 10 586 personnels, dont 5 830 personnels sous statuts et 4756 personnels sous contrats¹⁴³ :

- 4 390 issus de la filière Bibliothèque ;
- 767 de la BAP F de la filière ITRF ;
- 673 des autres filières de la fonction publique ;
- 417 contrats de travail à durée indéterminée ;
- 963 contrats de travail à durée déterminée ;
- et 3 376 emplois-étudiants.

En 2020, les effectifs des filières Administrative, Sociale et santé et des autres BAP de la filière ITRF (notamment les BAP E¹⁴⁴, G¹⁴⁵ et J¹⁴⁶) représentent presque 12% du total des personnels titulaires des bibliothèques. On est tenté de supputer que cette partie des effectifs est en charge de fonctions et d'activités support des BU : administration et affaires générales (RH, finances, juridiques, achat), patrimoine immobilier, informatique et informatique documentaire. La filière Bibliothèque et la BAP F de la filière ITRF représentent quant à elles 88% du total des titulaires.

Il serait par ailleurs difficile, même risqué, de tirer des conclusions hâtives sur les activités des personnels de ces services à partir de ces seules données.

➤ En l'état, il n'est pas possible de tirer des conclusions sur les activités et les fonctions des personnels sous contrats de travail à durée indéterminée ou à durée déterminée. La nature du contrat ne livre aucune information sur les fonctions et les activités de ces emplois. Ces personnels peuvent œuvrer aussi bien du côté du métier que du support. En revanche, sans en tirer de conclusion particulière, nous savons d'expérience que les emplois étudiants sont généralement et majoritairement amenés à remplir des fonctions documentaires : des activités d'accueil, de fourniture et de traitement de la documentation physique.

¹⁴¹ Ces données concernent 137 services documentaires de l'ESR | Annexe 10.

¹⁴² Contre 4 919 personnels d'après le MESRI, soit 545 personnels (issus des corps de la filière Bibliothèque et œuvrant dans les services documentaires de l'ESR) qui ne sont pas déclarés dans l'ESGBU. Annexe 1 | Annexe 9 | Annexe 10.

¹⁴³ Ces données concernent 137 services documentaires de l'ESR | Annexe 10.

¹⁴⁴ Pour information : BAP E – Informatique, statistique et calcul scientifique.

¹⁴⁵ Pour information : BAP G – Patrimoine immobilier, logistique, restauration et prévention.

¹⁴⁶ Pour information : BAP J – Gestion et pilotage.

➤ De plus, tous les personnels issus de la filière Bibliothèque ou de la BAP F de la filière ITRF ne travaillent pas nécessairement sur des fonctions et des activités relatives à la documentation (même si on suppose que c'est bien le cas pour la grande majorité d'entre eux). Il arrive, par exemple, que des personnels de la filière Bibliothèque, le plus souvent issus des corps de la catégorie A, prennent les fonctions de responsable administratif et financier ou de contremaître. Ils œuvrent du côté des fonctions administratives et logistiques.

➤ Enfin, on pourrait croire également que les personnels issus des autres filières de la fonction publique sont amenés à tenir le domaine support des BU. C'est là encore tout à fait probable et on estime une nouvelle fois que c'est bien le cas pour la grande majorité d'entre eux ; mais il existe également des exceptions, çà et là, en tout (temps plein) ou en partie (temps partiel, avec des profils et des fiches de poste hybrides combinant à la fois le support et la documentation).

La majorité des personnels titulaires des bibliothèques de l'ESR sont des professionnels de la documentation (88% en 2020). Une part importante des titulaires œuvrant en BU sont issus des autres filières de la fonction publique : ITRF (hors BAP F), Administrative et Sociale et santé.

Par ailleurs, la composition des effectifs de ces services ne permet pas de tirer de conclusion sur l'affectation réelle des emplois.

Les emplois des services documentaires de l'ESR (2013 et 2020)

Il faut considérer les données d'emploi des services documentaires de l'ESR. 95 de ces services décomptent 4 949 ETPT en 2013 et 111 décomptent 6 227 ETPT en 2020¹⁴⁷.

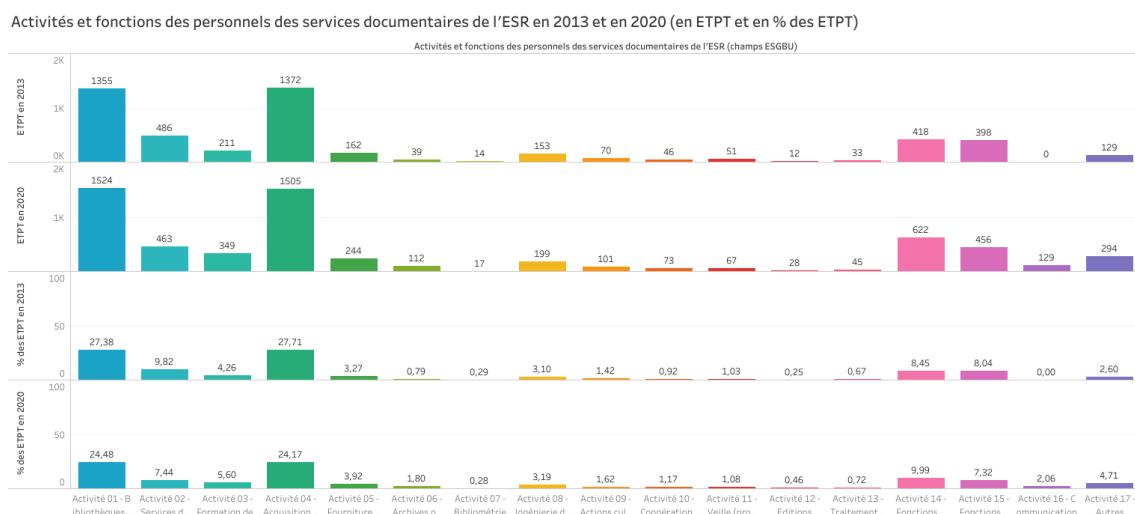


Figure 5 – Activités et fonctions des personnels des services documentaires de l'ESR, en 2013 et en 2020 (en ETPT et % du total des ETPT). Cf. Annexe 21

¹⁴⁷ Annexe 11.

Entre ces deux années, on observe 1. une stabilité de l'affectation des emplois des bibliothèques sur les 17 items de l'inventaire des activités de l'ESGBU, 2. des petites émergences néanmoins.

1/ Entre 2013 et 2020, l'affectation (% du total des ETPT) des fonctions et des activités des personnels des bibliothèques de l'ESR est stable.

➤ Entre 2013 et 2020, bornes extrêmes de notre export de données, ce sont bien les mêmes activités et fonctions qui consomment la majorité des ETPT des personnels de ces services, à savoir : l'accueil (activité 1), l'acquisition et le traitement des collections physiques (4) et les fonctions support (14 et 15).

➤ S'agissant des fonctions support, on observe cette même stabilité :

En 2013, les services documentaires de l'ESR déclaraient, sur un total de 4 949 ETPT¹⁴⁸ :

- 418 ETPT sur l'activité 14, soit 8% du total des ETPT ;
- 398 ETPT sur l'activité 15, soit 8% du total des ETPT.

En 2020, ces services déclaraient, sur un total de 6 227 ETPT¹⁴⁹ :

- 622 ETPT sur l'activité 14, soit 10% du total des ETPT ;
- 456 ETPT sur l'activité 15, soit 7% du total des ETPT

➤ Les parts des ETPT destinées au traitement de la documentation électronique (activité 5), aux archives ouvertes (6), à la bibliométrie (7), à l'informatique documentaire (8), à l'action culturelle (9), à la coopération locale, nationale ou internationale (10), à la veille professionnelle (11), à l'édition (12) et au traitement et à la valorisation des données de la recherche (13) sont relativement stables.

2/ Si l'affectation des emplois aux activités est globalement stable, elle n'est pas immuable. Entre 2013 et 2020, de légères transformations surviennent :

➤ La première s'observe au niveau de l'activité 16, la Communication. À 0 ETPT en 2013, elle atteint 129 ETPT en 2020 (soit 2% du total des ETPT). Cette fonction ne fait son entrée qu'en 2015¹⁵⁰. Elle devient en 2020 le 9^e poste d'affectation des ETPT des BU.

➤ L'autre grand changement s'opère au niveau des activités 1 et 4. On observe une inversion de la tendance qui voulait que les collections analogiques soient, en 2013, le 1^{er} poste de dépense des ETPT des personnels des BU au profit, en 2020, de l'accueil. La bascule s'est opérée en 2017¹⁵¹.

¹⁴⁸ Annexe 21 | Annexe 13.

¹⁴⁹ Annexe 21 | Annexe 20.

¹⁵⁰ Annexe 22 | Annexe 15.

¹⁵¹ Annexe 22 | Annexe 17.

Entre 2013 et 2020, on observe en outre un recul de la part de ces deux postes : l'activité 1 représentait 27% du total des ETPT en 2013 pour 24% en 2020 ; l'activité 4 représentait 28% du total des ETPT en 2013 pour 24% en 2020.

➤ À cette tendance s'ajoute la baisse du nombre d'ETPT destinés aux services de fourniture documentaire (activité 2). Ils passent de 10% du total des ETPT en 2013 à 7% en 2020.

➤ On remarque en revanche une hausse de la part des ETPT destinée à la formation des usagers et l'ingénierie pédagogique (activité 3). Elle passe de 4% en 2013 à 6% en 2020.

➤ Enfin, on relève une hausse de la part des emplois affectée à l'activité Autres. Les activités classées derrière l'activité 17 constituaient 3% du total des ETPT en 2013, puis 5% du total des ETPT en 2020 (soit le 7^e poste des emplois des bibliothèques). Ce segment recouvre des activités très variées¹⁵². Dans la plupart des cas, les activités décrites ne relèvent pas du cœur de métier des bibliothèques : ASA, congés, participation aux commissions, mandats électifs et syndicaux, archives de l'établissement. On y trouve aussi activités qui gagneraient à être restituées au niveau des 16 autres items, telles que : mission d'appui à la recherche, activités UX et design de service, médiation scientifique, statistiques, enquête, contentieux, régie, administration, réunions de service, prévention des risques, gestion des plannings, gestion financière et comptable.

De 2013 à 2020, l'affectation (en % du total des ETPT) des fonctions et des activités des personnels des bibliothèques de l'ESR est stable. On observe de petites inflexions d'une destination fonctionnelle à une autre.

La centralisation et le développement des approches gestionnaires au sein des établissements de l'ESR n'ont pas eu d'impact significatif sur le déploiement et le traitement des fonctions support dans les bibliothèques.

Les emplois administratifs et logistiques des services documentaires de l'ESR (2013 à 2020)

Pour estimer l'impact des réformes gestionnaires de l'État sur l'affectation des emplois des bibliothèques, il faut considérer plus finement les données relatives à chaque segment d'activité et à chaque service de 2013 à 2020.

Sur ces huit années consécutives, si ce n'est une baisse peu significative de moins d'1% entre 2013 et 2020, on ne constate pas de tendance généralisée quant au nombre d'ETPT affectés à l'activité 15 dans les bibliothèques de l'ESR.

À l'échelle locale, si certains services déclarent une baisse importante ou au contraire une hausse progressive du nombre d'ETPT destinés en interne aux

¹⁵² L'ESGBU prévoit un champ spécifique pour que les bibliothèques explicitent le contenu.

fonctions administratives et logistiques, la plupart d'entre eux déclarent affecter un nombre stable d'ETPT sur ce segment de l'activité.

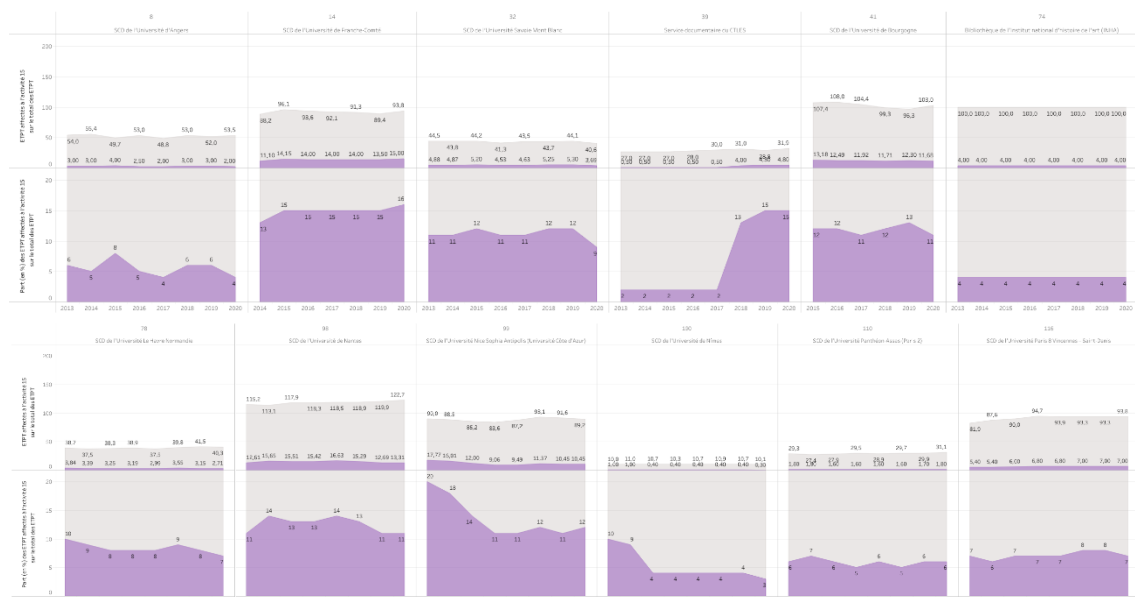


Figure 6 – Évolution des emplois, exprimés en ETPT et % du total des ETPT, affectés à l'activité 15 de bibliothèques de l'ESR (Angers, Franche-Comté, Savoie Mont Blanc, CTles, Bourgogne, INHA / Le Havre, Nantes, Côte d'Azur, Nîmes, Paris 2, Paris 8)¹⁵³.

Les regroupements des universités et des établissements de l'ESR ne sont pas non plus révélateurs de tendances particulières. Une dizaine d'EPSCP résultent de la fusion de plusieurs établissements entre 2008 et 2021. On aurait pourtant pu croire que les activités administratives et logistiques des bibliothèques soient réaffectées à la faveur des fusions au niveau des services centraux des établissements opérateurs, mais on n'observe pas de tendance qui fasse système¹⁵⁴.

Les centralisations et fusions universitaires ne semblent pas avoir affecté outre-mesure l'emploi support (activité 15) au sein des services documentaires regroupés. Les données relatives aux emplois administratifs et logistiques de ces services ne font pas système. Selon les établissements, on observe des hausses, des baisses ou une stagnation du nombre d'ETPT affectés aux fonctions administratives et logistiques.

Le passage aux RCE, qui octroie aux établissements de l'ESR la gestion de leurs budgets et de leurs masses salariales, les incite à adopter une approche gestionnaire (cartographie de l'emploi, rationalisation de la distribution des activités et des fonctions par destinations fonctionnelles, *etc.*), ne semble pas avoir eu de conséquences significatives pour les bibliothèques.

¹⁵³ Pour information, cf. :

<https://public.tableau.com/app/profile/clementandrieux/viz/volutiondeseffectifsetdesaffectationsdesemploisenBUpardestinationsfonctionnellesetparservicesdocumentaires20132020/Effectifs>

¹⁵⁴ Annexe 27 pour le détail.

C. Considérer les fonctions support vues par les professionnels de la documentation

Le positionnement des fonctions support sur les organigrammes des services documentaires de l'ESR : quelle place dans l'organisation ?

Le positionnement des activités varie considérablement selon les services et établissements. Il répond à des besoins internes, propres à chaque organisation et à chaque structure. Nous pouvons néanmoins dégager des tendances quant à la manière dont les fonctions support sont considérées dans les bibliothèques.

Nous disposons de 40 organigrammes. Ils constituent autant de révélateurs de tendances quant à la structuration de ces services¹⁵⁵. Tout l'intérêt de l'exercice est de voir quelles sont les constantes et les singularités.

La plupart de ces services ont opté pour un organigramme matriciel ou semi-matriciel. Parmi les 40 organigrammes analysés, on en dénombre néanmoins 12 hiérarchiques¹⁵⁶ ; et 2 fonctionnels¹⁵⁷.

Les 40 organigrammes dessinent bien les lignes de force des organisations telles qu'elles ont été décrites par Henry Mintzberg. Sur chacun d'entre eux, on retrouve systématiquement un sommet hiérarchique, une ligne hiérarchique, un centre opérationnel et des unités support¹⁵⁸.

Le sommet hiérarchique est toujours nommé « Direction ». Bicéphale, le siège de l'exécutif se compose le plus souvent du binôme direction et direction adjointe du service. Toutefois, seulement 17 organigrammes font apparaître explicitement le rattachement hiérarchique et/ou fonctionnel de la direction du service documentaire à la présidence ou la DGS de l'établissement.

Nous ne reviendrons pas ici sur la représentation et la composition des lignes hiérarchiques et des centres opérationnels des organigrammes des BU ; cette analyse a été récemment proposée par Nathalie Marcerou-Ramel¹⁵⁹. Sur 30 organigrammes de SCD, elle recense trois principaux types d'unités opérationnelles : des unités dédiées aux publics et à la formation des usagers, aux collections et aux systèmes d'information documentaire. Elle identifie en parallèle des unités relatives aux services administratifs, à la communication, à la formation continue des personnels,

¹⁵⁵ Annexe 7.

¹⁵⁶ À savoir : le SCD de l'Université de Picardie-Jules-Verne ; le SCD de l'Université d'Angers ; la BU des langues et civilisations (BULAC) ; le SCD de l'Université de Caen Normandie ; le SCD de l'Université Paris Nanterre (Paris 10) ; le SCD de l'Université Paris-Est Créteil ; le SCD de l'Université Paris-Dauphine ; le SCD de l'Université de Rennes 2 ; la Bibliothèque Sainte-Geneviève ; la Bibliothèque interuniversitaire Sainte-Barbe ; le SCD de l'Université Jean Monnet ; et le SCD de l'Université de Strasbourg.

¹⁵⁷ À savoir : le SCD de l'Université d'Angers et le SCD de l'Université de Montpellier.

¹⁵⁸ *Infra.*, p. 13.

¹⁵⁹ MARCEROU-RAMEL Nathalie, « Nouvelles compétences et organisations des bibliothèques », dans CAVALIER François (dir.), *Bibliothèques universitaires : nouveaux horizons*, Paris, Éditions du Cercle de la Librairie, coll. « Bibliothèques », 2015, p. 233-246, p. 238-240.

à l'évaluation, aux indicateurs et au pilotage, au marketing et à l'animation culturelle. Marcerou-Ramel explique que l'apparition progressive de ces fonctions sur les organigrammes traduit, pour ces services, « une volonté manifeste d'introduire du transversal, de la gestion de projet et de la réflexivité ». Elle ajoute que ces fonctions émergentes « permettent à des directions qui plient sous le poids de tâches purement administratives de favoriser, en dehors d'elles mais en étroite collaboration avec elles, le développement d'une réflexion stratégique sur un axe précis »¹⁶⁰.

LES UNITES RH ET FINANCES

Sur les 40 organigrammes analysés, tous présentent une direction, un département, un service, un pôle, une cellule ou une mission dédiée à la fonction RH et à la fonction Financière – ces deux fonctions sont souvent regroupées au sein de la même unité (parfois distinguées en sous-unités).

Ces unités prennent les noms : *Affaires générales* (12 occurrences) ; *Administration* (8) ; *Administration et finances* (10) ; *Secrétariat* (4) ; plus rarement, on rencontre les termes de *Pilotage*, *Moyens* ou *Prospective*.

Dès lors que l'organigramme du service rend compte des liens hiérarchiques entre les différentes unités (35 cas sur 40), ces unités RH-Finances sont rattachées à la direction (32 cas) ; à l'exception des SCD de l'Université d'Angers (*Pôle prospective et moyens*) et de l'Université de Paris 10 (*Pôles Administratif et Financier*) qui rattachent leurs unités RH-Finances à la direction adjointe du service et de la BULAC qui la rattache (*Équipe Administration*) à la DGS du service¹⁶¹.

Dans 5 cas sur 40, la mention « support » décrit la nature de l'unité. Les SCD de l'Université de Paris 8 et de l'Université de Strasbourg utilisent l'appellation « département support » ; les SCD de l'Université Paris-Est Créteil, de l'Université Toulouse-I-Capitole et la BSB présentent un « service support » dédié aux fonctions administratives. La Direction de la documentation de l'Université de Bordeaux utilise le terme « service d'appui » pour décrire la nature de son unité RH-Finances.

LES UNITES INFORMATIQUE ET SI

35 des 40 organigrammes présentent une direction, un département, un service, un pôle, une mission ou un référent dédié à l'informatique ou aux systèmes d'information. 5 organigrammes ne font pas mention de cette fonction¹⁶².

Ces unités prennent des appellations aussi variées que : *Informatique* ; *Système d'information* ; *Informatique / Information / Ingénierie documentaire* ; *Gestion du parc informatique et des logiciels* ; *Numérique* ; ou encore *Électronique*. Elles recouvrent autant de réalités différentes qui vont de l'informatique documentaire

¹⁶⁰ *Ibid.*, p. 240.

¹⁶¹ D'après son organigramme, la BULAC a sa propre Direction générale des services.

¹⁶² Les organigrammes du SCD de l'Université Clermont Auvergne ; du SCD de l'Université Jean Monnet ; du SCD de l'Université de Picardie-Jules-Verne ; de la Direction des bibliothèques d'Université de Paris ; du SCD de l'Université de Montpellier.

(SIGB, logiciels métier, etc.) à la gestion des systèmes d'informatique (parcs, logiciels).

Ces unités SI sont le plus souvent rattachées hiérarchiquement à la direction du service. À la BULAC, à l'instar des unités RH-Finances, l'unité concernée (*Équipe informatique*) est rattachée à la DGS du service. Dans 5 cas¹⁶³, la fonction SI est structurée en sous unités ; dans ces cas, elles sont rattachées à des départements plus généraux, eux-mêmes rattachés à la direction du service.

Une nouvelle fois : 5 organigrammes précisent que leurs unités SI relèvent du « support ». Les SCD de l'Université de Paris 8 et de l'Université de Strasbourg optent une nouvelle fois pour l'appellation « département support » ; tandis que les SCD de l'Université Paris-Est Créteil, de l'Université Bordeaux Montaigne et la BSB les nomment « service support ». Là encore, la Direction de la documentation de l'Université de Bordeaux désigne son unité SI par « service d'appui ».

LES UNITES PATRIMOINE IMMOBILIER ET LOGISTIQUE

Sur les 40 organigrammes, la moitié évoquent la fonction Patrimoine immobilier et logistique. Dans 7 cas sur 20, elle est regroupée avec les fonctions RH-Finances dans les unités Administration ou Affaires générales¹⁶⁴. Dans un seul cas, cette fonction est regroupée avec la fonction Informatique (dans un pôle *Infrastructures*)¹⁶⁵.

Une nouvelle fois, les unités dédiées à cette fonction sont protéiformes : direction (1), département (6), service (3), pôle (4), mission (4), référent (1). Elles prennent les noms de : *Administration* ; *Affaires générales* ; *Patrimoine* ; *Bâtiments* ; *Exploitation des sites* ; *Technique du bâtiment* ; *Exploitation et maintenance* ; *Infrastructures*.

Lorsque les liens hiérarchiques et fonctionnels apparaissent, les unités Patrimoine immobilier et logistique sont rattachées à la direction du service.

La désignation « support » apparaît sur 3 organigrammes : ceux des SCD de l'Université de Paris 8 et de l'Université de Strasbourg présentent les fonctions Patrimoine / Logistique absorbées dans des « départements support Administration / Affaires générales ». L'organigramme de la BSB présente un « service support », baptisé « Exploitation et maintenance ».

¹⁶³ Le SCD de l'Université Le Havre Normandie ; le SCD de l'Université Jean Moulin Lyon 3 ; le SCD de l'Université polytechnique des Hauts-de-France ; le SCD de l'Université de Nantes ; et le SCD de l'Université Paris Nanterre Paris 10.

¹⁶⁴ Ce regroupement concerne la Bibliothèque nationale et universitaire de Strasbourg (BNU) ; le SCD de l'Université Paris 8 Vincennes – Saint-Denis ; le SCD de l'Université de La Réunion ; le SCD de l'Université de Strasbourg ; le SCD de l'Université de Bretagne Occidentale ; le SCD de l'Université Sorbonne Nouvelle - Paris 3 ; le SCD de l'Université Jean Moulin Lyon 3.

¹⁶⁵ Ce regroupement concerne le SCD de l'Université d'Angers.

Dans l'absolu, les organigrammes des bibliothèques de l'ESR montrent que les fonctions support traditionnelles (le fameux carré magique : RH, Finances, SI et Patrimoine immobilier) sont bien souvent rattachées à la direction du service.

Ce constat corrobore l'analyse de Marcerou-Ramel quant au caractère stratégique du domaine support dans ces services. Elles permettent à la direction de la BU de posséder et de régenter en interne les métiers support.

La perception des personnels et fonctions support dans les services documentaires de l'ESR : quelles représentations ?

Outre l'identification et le recensement des fonctions et des activités support, nous avons questionné le regard que portent les professionnels des bibliothèques sur les activités support qui les accompagnent dans la réalisation de leurs missions principales :

Le support, c'est politique !

Le support, c'est du **gratte-papier**.

Les fonctions support c'est **essentiel**, souvent réparti sur plusieurs personnes, **pas toujours suffisamment pourvu**.

Les fonctions support ne sont **pas glamour**, elles sont **techniques** mais **indispensables**.

Les sentiments des directrices et directeurs des BU au sujet des fonctions support sont relativement tièdes. Si on trouve une véritable estime : les fonctions support sont essentielles et indispensables ; on se confronte aussi à un désaveu : les activités support sont techniques, modestes et bureaucratiques, peu glamour et pas toujours suffisamment pourvues pour seconder les services opérationnels.

La considération des personnels des bibliothèques à l'égard des fonctions support varie selon la fonction abordée. Joëlle Muller expliquait justement que les activités logistiques « sont des activités souvent sous-estimées par les professionnels des bibliothèques et dont les dysfonctionnements peuvent avoir des effets désastreux sur la qualité du service offert par la bibliothèque. »¹⁶⁶ Ce constat traduit bien le manque de reconnaissance et l'ingratitude des personnels des bibliothèques à l'égard des activités de leurs collègues support, dont les fonctions peuvent être exercées dans un tout autre environnement professionnel qu'un service documentaire. Une directrice d'un service documentaire nous confiait :

« J'ai un peu de mal à considérer que la fonction administrative est une fonction support, au même titre que la logistique. Ce n'est pas la même chose. La gestion budgétaire et la gestion RH relèvent du pilotage du service. La manière dont je

¹⁶⁶ MULLER Joëlle, « Les acteurs et l'organisation du travail », dans CALENGE Bertrand (dir.), *Bibliothécaire, quel métier ?*, Paris, Editions du Cercle de la Librairie, coll. « Bibliothèques », 2004, 314 p., p. 193.

répartis les moyens, les agents et les budgets, c'est la stratégie du service. C'est politique ! »

Les fonctions logistiques, souvent dépréciées, peuvent néanmoins être mises à l'honneur selon l'actualité et les besoins des bibliothèques. À la Bibliothèque Sainte-Geneviève (BSG), la fin de l'année 2021 a notamment été marquée par un mouvement de grève des personnels de la bibliothèque à l'encontre des politiques gestionnaires de l'Université Sorbonne-Nouvelle Paris 3. Outre la baisse des primes des agents, le mouvement social s'opposait fermement à la suppression de l'unité interne en charge de l'entretien du bâtiment et de la logistique du service :

« Sauvons la BSG ! La bibliothèque Sainte-Geneviève est en danger.

[...] En effet, tout le monde s'accorde à reconnaître que les nombreux travaux réalisés sur le bâtiment étaient nécessaires mais qu'ils ne sont pas suffisants, et que d'autres, de grande ampleur, doivent encore être menés pour le sécuriser complètement (toiture, électricité...). Pourtant, contre toute logique, l'université de tutelle de la bibliothèque, l'Université Sorbonne Nouvelle, a récemment décidé de réorganiser les équipes ayant pour responsabilité le patrimoine immobilier, la surveillance des bâtiments et la direction des travaux, pour les affilier directement à l'Université et ainsi les couper de la bibliothèque.

Ce jeu de passe-passe en gestion des ressources humaines prive la bibliothèque des moyens humains, déjà faibles, absolument nécessaires à son fonctionnement et à la sécurité du bâtiment, des collections, du public et des agents. Il supprime ainsi la totalité de son département dédié au Patrimoine immobilier, laissant les équipes sans aucun agent compétent sur place à qui se référer en situation d'alerte sur le bâtiment ou les collections, et privant enfin l'institution de deux postes de conservateurs, dont les supports de poste avaient été temporairement dévolus à l'immobilier justement par manque de moyens humains dans la bonne filière. »¹⁶⁷

La BSG est classée au titre des monuments historiques depuis 1992. Elle jouissait en interne d'une unité logistique entièrement dévolue à son patrimoine immobilier et à sa logistique. L'Université Sorbonne-Nouvelle, établissement aux RCE libre d'organiser et de gérer sa masse salariale, souhaitait réaffecter les 6 supports de postes de cette unité logistique au niveau de ses autres services (3 postes destinés à un service central, la Direction du Patrimoine Immobilier ; 3 autres postes ADJAENES destinés à sa voisine, la BSB¹⁶⁸). Ce mouvement social témoigne de la reconnaissance des professionnels de la documentation de la BSG à l'endroit de l'unité logistique du service.

Néanmoins, les fonctions support revêtent une dimension politique. Cette exclamation, fermement et spontanément énoncée par quelques-unes des directrices

¹⁶⁷ Pétition du collectif « Sauvons le BSG ! » sur le site change.org. Disponible en ligne sur : https://www.change.org/p/universit%C3%A9-sorbonne-nouvelle-sorbonne-nouvelle-sauvons-la-bsg?utm_source=share_petition&utm_medium=custom_url&recruited_by_id=fd10dba0-49ed-11ec-a865-f108868ce377 (consulté le 16 février 2022).

¹⁶⁸ « Grève du personnel de la Bibliothèque Sainte-Geneviève », publié en ligne sur <https://paris-luttes.info/>, le 18 novembre 2021. Disponible en ligne : <https://paris-luttes.info/greve-du-personnel-de-la-15483> (consulté le 16 février 2022).

de service documentaire de l'ESR interviewées, explique à elle seule le positionnement stratégique des unités administratives et logistiques sur les organigrammes de ces services. Outre le rattachement hiérarchique direct à la direction du service, ces unités sont pratiquement toujours représentées adossées à la direction – tel son fidèle bras droit.

Cette exclamation a de quoi surprendre. Pour les bibliothèques, le pilotage de la documentation et des axes stratégiques, gestionnaires et opérationnels sont politiques. Mais est-ce à ces services de définir les axes stratégiques en matière de fonctions support ? Disposer de compétences et de métiers administratifs et logistiques en interne au point de les dupliquer vis-à-vis des services centraux de l'établissement, constitue-t-il une politique stratégique du support ? Si les fonctions support administratives et logistiques sont décrites comme éminemment nécessaires et stratégiques par les directions des bibliothèques, leur détention en interne ne revêt-elle pas des airs de fait du prince ?

De prime abord techniques et peu glamour, les fonctions administratives et logistiques sont aussi vues comme politiques. Les personnels des bibliothèques ont en majorité tendance à défendre le maintien des unités et des emplois support en interne plutôt que leur centralisation auprès des services centraux des établissements.

La perception des services centraux des établissements : quelles collaborations ?

Lorsqu'ils ne disposent pas des compétences en interne, les services documentaires sont amenés à collaborer avec les services centraux de leurs établissements. Comment s'organise et se structure cette collaboration entre les services documentaires du supérieur et leurs homologues centraux ?

Les avis des professionnels de la documentation sur les services centraux de leurs établissements de l'ESR sont particulièrement hétérogènes d'un répondant à un autre.

➤ On relève des retours laudatifs :

« Les services centraux et support de [l'établissement] sont **essentiels**. »

« Ces services sont **efficaces, efficaces, réactifs et professionnels**. »

« Ils sont **efficaces et disponibles**. »

« Ces services sont **globalement efficaces**. »

« Les services support de [l'établissement] sont **solides, bien organisés**. »

« **Relations étroites et de bonne qualité** avec la DRH. Les circuits sont fluides et la répartition des tâches est claire. »

« **L'articulation au quotidien est assez simple et assez saine.** [L'établissement] est à taille humaine. **Il y a une vraie proximité avec les services centraux, avec une vraie bienveillance.** C'est facile d'échanger et d'avoir des rendez-vous, soit avec les directeurs de la plupart des directions ou avec des personnes ressources. J'ai notamment **une très bonne entente avec la DRH.** Pour les recrutements par exemple, on les consulte et on fait toujours des jurys mixtes. Ils ont plutôt la main sur la gestion des recrutements des contractuels (enfin c'est moi ou mes collègues qui recrutons, mais ils filtrent et gèrent en amont des entretiens) ; par contre, moi je conserve intégralement la main sur les candidatures des titulaires – **ils ne connaissent pas vraiment Poppée.** »

➤ On relève des retours laudatifs, avec un léger bémol :

« Les services support sont **plutôt performants et réactifs** de manière générale, mais **avec des nuances.** »

« Ils sont **dévoués et efficaces**, mais **un peu raides** parfois. »

« Ils sont **compétents dans leurs domaines** mais **pas toujours très disponibles.** »

« Nous sommes concernés uniquement par les services informatiques de [l'établissement], qui sont **efficaces** et nous **permettent de déployer des services que nous ne saurions mettre en place et surtout maintenir.** Un **défait de communication** peut être observé parfois (exemple : changements technologiques ayant un impact sur nos équipements). »

➤ On relève des retours moins laudatifs :

« Les services [l'établissement] ne sont **pas toujours efficaces.** »

« Ils sont **peu réactifs.** »

« Ils sont **débordés.** »

« **Qualitativement hétérogènes.** »

« Le service informatique est **débordé...** »

➤ Mais aussi des difficultés à se faire comprendre ses besoins de ses interlocuteurs :

« Les services centraux de [l'établissement] sont **parfois trop éloignés des compétences métiers.** »

« Ils ne sont **pas toujours raccord avec les besoins [de la BU].** »

« Ils ne sont **pas toujours conscients des spécificités de la bibliothèque.** »

➤ Et enfin, on relève des difficultés à collaborer avec des services centraux parfois sous dotés :

« **Sous dimensionnés** par rapport à la taille, aux effectifs étudiants et personnels et aux projets de [l'établissement]. »

« **Les services centraux, franchement... c'est Beyrouth !** Ils n'ont pas de personnes à mettre en relais sur mes sujets, pour mon service – et depuis le Covid c'est pire. Les services administratifs, j'ai l'impression qu'ils sont **toujours débordés. Les procédés sont très longs, les procédures sont compliquées, les réponses sont contradictoires.** J'observe **un gros turn-over** dans ces services. Mais c'est peut-être lié à [mon établissement], va savoir. »

« Il y a trop peu de personnes dans l'équipe patrimoine de mon établissement et les priorités de la bibliothèque souvent en attente. On a de grosses difficultés à ne pas être autonome sur les petits besoins (fixer une étagère, déplacer un meuble...). C'est particulièrement frustrant que nos projets puissent être freinés parce qu'il faut attendre la disponibilité de la personne idoine pour percer un trou, déplacer un meuble, etc... On finit par le faire soi-même, tout en criant haut et fort que ça ne fait pas partie de sa fiche de poste ! »

L'éventail des réactions et des avis est large. Il témoigne surtout des écarts organisationnels et opérationnels importants entre les différents établissements du supérieur.

Cet éventail va du commentaire laudatif, attestant des bonnes relations de travail construites et entretenues entre les deux services, jusqu'à la réaction de répulsion, trahissant des incompréhensions, des incidents fonctionnels et un agacement devant la dépendance à un tiers. Ces relations sont aussi variées qu'il y a d'établissements, de configurations et de personnes.

La question de la dotation et de la dimension des services centraux des établissements, aussi bien en moyens humains que financiers ou matériels, a été récurrente lors des entretiens. Ce thème a donc été abordé dans le questionnaire¹⁶⁹ :

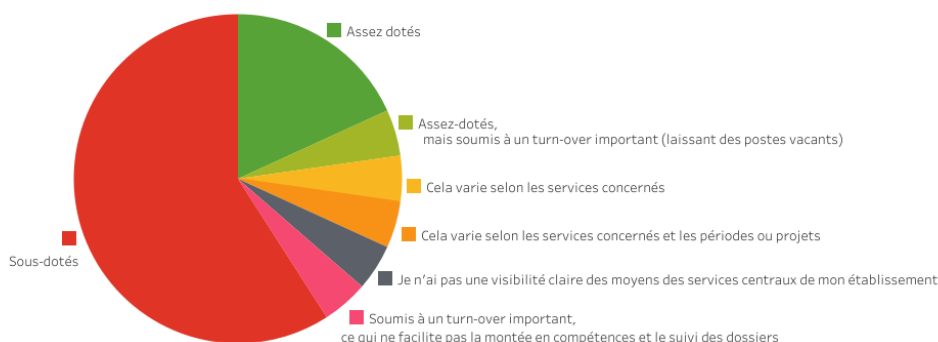


Figure 7 – Résultats de l'enquête, à la question : Selon vous, les services centraux de votre établissement sont : assez dotés ; sous dotés ; autre... ?

Sur 22 réponses collectées et retenues¹⁷⁰, 13 directions de bibliothèques estiment que les services centraux de leurs établissements sont sous dotés (soit 60%) et 4 estiment que ces services extérieurs sont assez dotés.

2 directions estiment que la dotation des services centraux n'est pas soumise à une règle. Celle-ci est variable selon les fonctions et services concernés, mais aussi selon les priorités de l'établissement :

Certains projets vont, à certains moments, davantage impacter certains services centraux, ce qui peut occasionner une sur-sollicitation et donc rendre le dimensionnement RH initial insuffisant, au moins de façon conjoncturelle. Je constate

¹⁶⁹ Annexe 6.

¹⁷⁰ Nous avons écarté la réponse de la BNU car celle-ci n'est pas concernée par cette dynamique de rattachement.

toutefois un sous-dimensionnement des services sur les fonctions liées à la commande publique et au juridique.

2 directions relèvent que ces services, même s'ils peuvent être assez dotés en moyens humains, sont soumis à des turn-over considérables ; ce qui ne facilite pas le suivi des dossiers et la montée en compétence des services sur leurs segments d'activité, voire ce qui laisse des postes vacants sur d'importantes périodes.

Enfin, une direction déclare ne pas avoir de visibilité sur les moyens des services de son établissement.

Les bibliothèques universitaires collaborent volontiers avec les autres services de leurs établissements. Par ailleurs, ces derniers sont décrits comme étant sous dotés, en moyens humains ou financiers, pour répondre aux besoins exprimés par le métier.

2. LES FONCTIONS ET LES ACTIVITES SUPPORT DANS LES SERVICES DOCUMENTAIRES DE L'ESR : QUELS SYSTEMES ET QUELLES TENDANCES ORGANISATIONNELLES ?

A. Organiser et structurer les fonctions support des services documentaires de l'ESR : une typologie des établissements ?

Comment l'emploi support se distribue-t-il selon le type des établissements et la taille des bibliothèques ? Existe-t-il des différences quant au déploiement des fonctions support selon ces deux critères ?

Les activités administratives et logistiques (activité 15) des services documentaires de l'ESR en 2020

Il est difficile de tirer des conclusions sur la configuration fonctionnelle des bibliothèques depuis les données quantitatives. Le nombre d'ETPT attribués aux fonctions administratives et logistiques ne vaut qu'en proportion du nombre total des ETPT et de l'environnement de chaque service.

Ce sont les services de grande taille qui sont les plus gourmands en ETPT sur les activités administratives et logistiques. Ces services affectent une part plus importante de leurs ETPT à l'activité 15 que ceux de petite taille¹⁷¹. Ils répliquent en interne les activités des services centraux de leurs établissements et génèrent plus de bureaucratie.

En 2020, c'est le cas des SCD de l'Université de Franche-Comté (16%), de l'Université Rennes 1 (16%), de l'Université polytechnique des Hauts-de-France (13%), de l'Université de Bourgogne (11%), de l'Université de Nantes (11%), de l'Université Paris 10 (10%), de l'Université de Lille (10%), de l'Université Lyon 2 (7%) ou d'Aix-Marseille Université (6%)¹⁷².

Les bibliothèques de grande taille (60 agents et +) affectent généralement une part plus importante de leurs ETPT à l'activité 15 que celles de petite taille (25 agents ou -).

¹⁷¹ Annexe 23 pour les données | Annexe 24 pour le détail et la synthèse.

¹⁷² *Ibid.*

Partie 2 : Les fonctions support dans les services documentaires de l'ESR

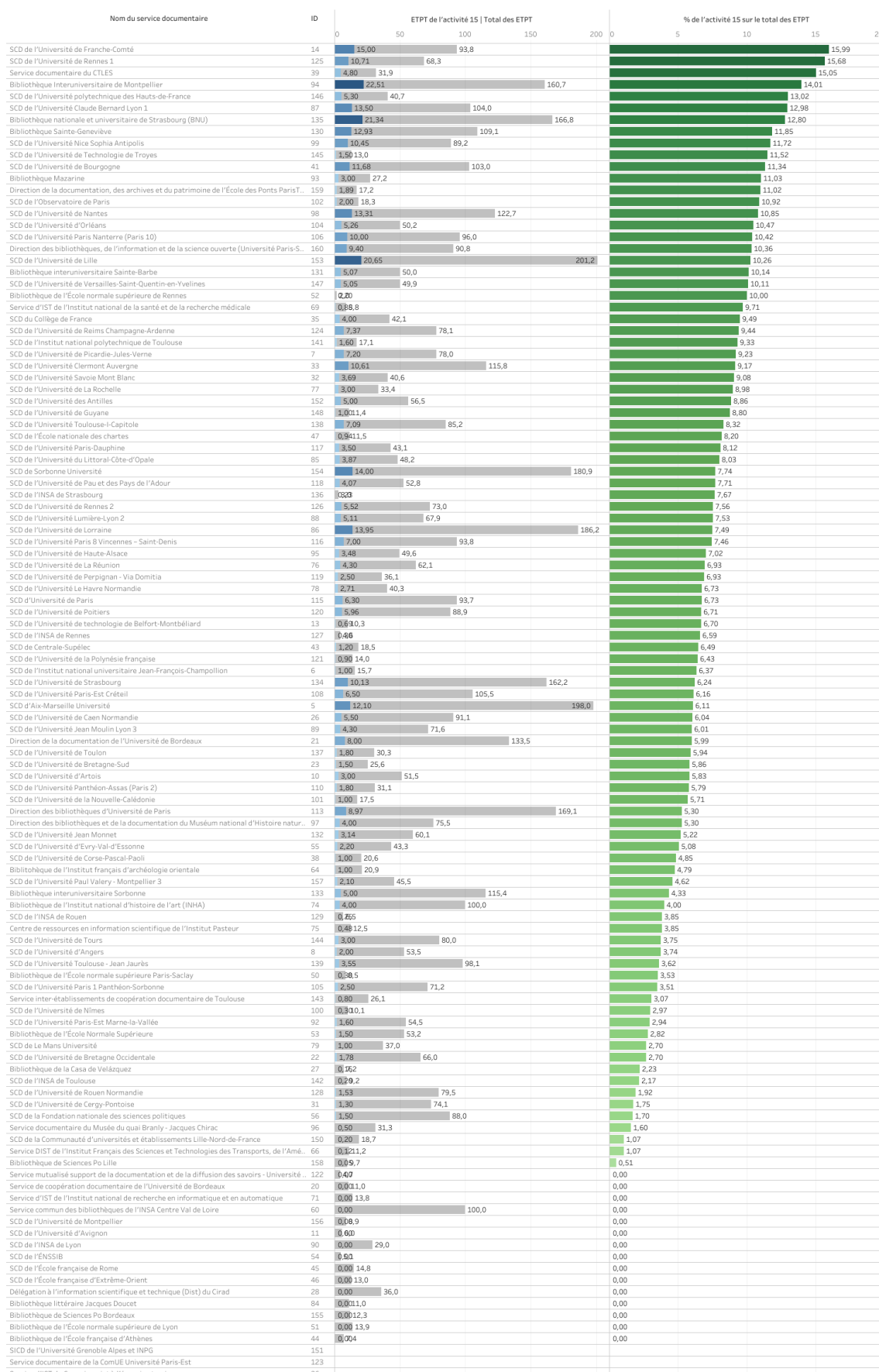


Figure 8 – Nombre (en bleu) et part (en vert) des ETPT (en gris) attribués à l'activité 15, par services documentaires de l'ESR, en 2020 / Tri sur la part du total des ETPT. Cf. Annexe 23

Les activités de direction et cadres (activité 14) des services documentaires de l'ESR en 2020

Lorsque l'on considère la part des ETPT affectée aux activités de direction et d'encadrement, on remarque une forte représentation des services de petite taille¹⁷³.

Pour ces services, la seule affectation d'un ETP (souvent la direction du service) à ce segment de l'activité pèse plus lourd sur le total des emplois que pour les services de grande ou moyenne taille.

En 2020, c'est le cas pour la Bibliothèque littéraire Jacques Doucet (3 ETPT sur 11, soit 28%) ; le SCD de l'Ensib (1 ETPT, soit 20%) ; la Bibliothèque de l'École nationale des chartes (1,62 ETPT, soit 14%) ; la Bibliothèque de Sciences Po Lille (1,24 ETPT, soit 13%) ; le SCD de l'Observatoire de Paris (2,3 ETPT, soit 13%) ; ou encore le SCD de l'Université de la Polynésie française (1,4 ETPT, soit 10%)¹⁷⁴.

La Bibliothèque de l'école française d'Extrême-Orient semble faire exception à cette règle. En dédiant 0,2 ETPT à l'activité 14 sur un total de 13 ETPT (soit 2%), elle est le service documentaire qui se déclare le moins doté sur ce segment d'activité¹⁷⁵.

Les bibliothèques de petite taille (moins de 25 agents) affectent généralement une part plus importante de leurs emplois à l'activité 14 que leurs homologues de grande et moyenne taille.

Deux types de services particuliers : la BNU et les BIU

La BNU et les BIU se démarquent du reste des bibliothèques de l'ESR. D'après les données de l'ESGBU, elles sont particulièrement bien dotées en fonctions support¹⁷⁶ ; leurs organigrammes montrent que leurs unités administratives et logistiques sont particulièrement bien identifiées et représentées.

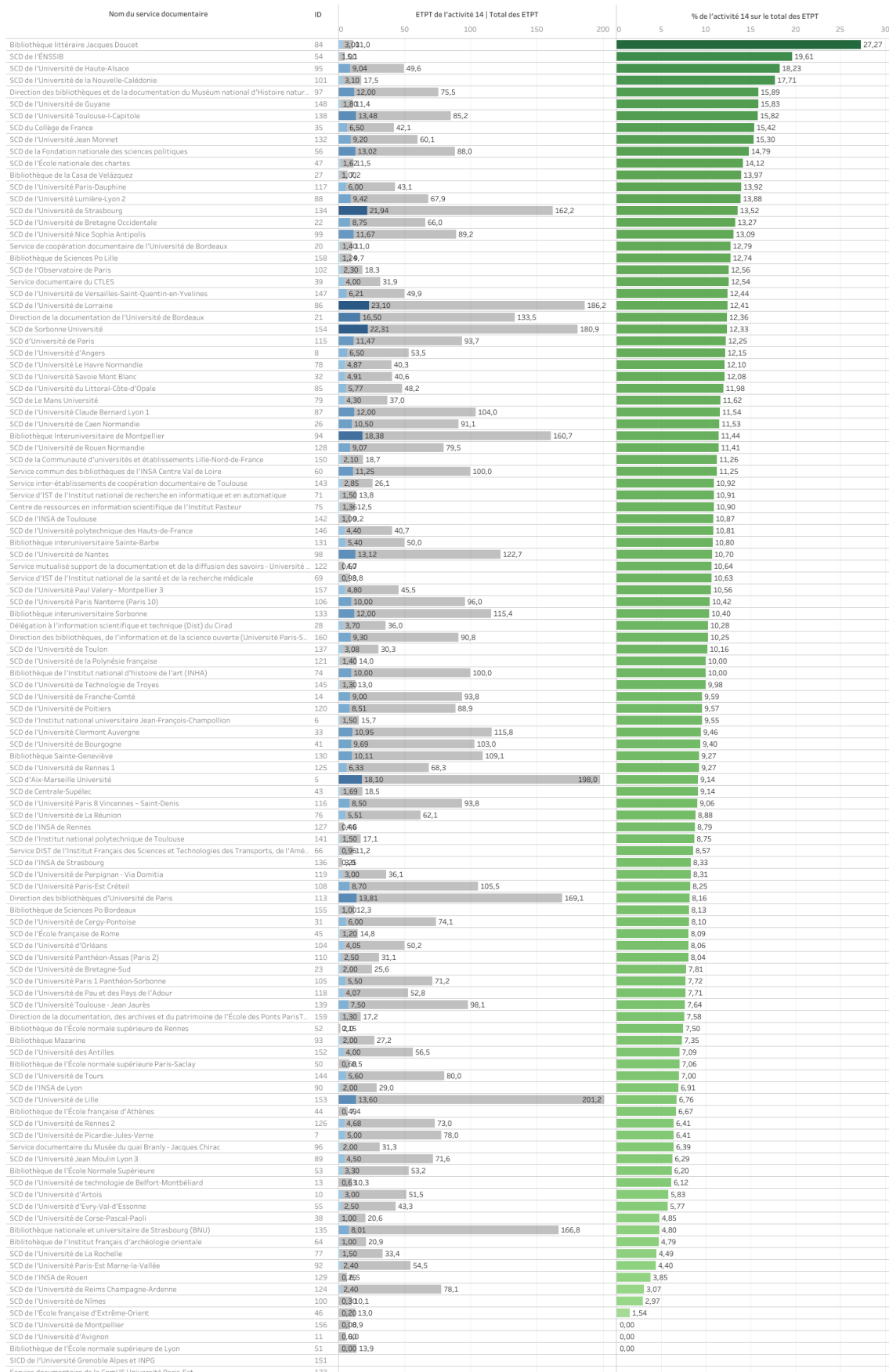
¹⁷³ Annexe 25 pour les données | Annexe 26 pour le détail et la synthèse.

¹⁷⁴ Annexe 11 | Annexe 25 | Annexe 26.

¹⁷⁵ *Ibid.*

¹⁷⁶ Annexe 23 pour les données | Annexe 24 pour la synthèse.

Partie 2 : Les fonctions support dans les services documentaires de l'ESR



Cartographie documentaire de la France | IF | Université Paris-Est

Figure 9 – Nombre (en bleu) et part (en vert) des ETPT (en gris) attribués à l'activité 14, par services documentaires de l'ESR, en 2020 / Tri sur la part du total des ETPT. Cf. Annexe 26

La BNU emploie 158 agents en 2020¹⁷⁷. La même année, sur ses 166,77 ETPT¹⁷⁸, elle affecte 21,34 ETPT (soit 13%) aux fonctions administratives et logistiques (activité 15)¹⁷⁹ et 8,01 ETPT (soit 5%) aux fonctions de direction et cadres (activité 14)¹⁸⁰.

La part des emplois affectée à l'activité 15 est considérable. Il faut cependant avoir à l'esprit que la BNU est un EPA. Contrairement à ses homologues, elle ne dépend pas d'un établissement opérateur. L'administration et la gestion stratégique de son domaine support lui incombe intégralement. Les fonctions support y sont internalisées.

L'autonomie de la BNU est relative : elle ne jouit pas de RCE. Elle dépend ainsi du MESRI pour le traitement de ses agents titulaires. Elle gère par ailleurs directement ses agents contractuels.

Selon les sujets abordés, la BNU n'est pas complètement indépendante. Elle bénéficie du soutien de l'Université de Strasbourg pour ses SI (SIGB commun avec le SCD de l'université, Wifi, messagerie électronique, etc.). Elle est épaulée par le rectorat pour les opérations immobilières de grande ampleur (rénovation énergétique dans le cadre du plan de relance par exemple).

Dans notre export de données, on recense 8 BIU : Cujas, Montpellier, la BIS, la BSB, la BSG, la BULAC¹⁸¹ et La contemporaine. Elles emploient respectivement 88, 161, 131, 47, 105, 88 et 66 agents en 2020. À l'exception de la BSB qui est de taille moyenne, les BIU sont des services de grande taille. La BIU Santé n'a pas déclaré ses effectifs pour l'année 2020¹⁸².

Seules 4 BIU ont déclaré leurs emplois en 2020 : Montpellier, la BIS, la BSB et la BSG¹⁸³. À l'instar de la BNU, elles affectent une part importante de leurs ETPT aux fonctions administratives et logistiques. Montpellier y consacre 14% de ses 160,7 ETPT. La BSG et la BSB y affectent 12% et 10,14% de leurs 109,07 et 49,99 ETPT. La BIS destine un peu plus de 4% de ses 115,36 ETPT à l'activité 15¹⁸⁴.

Les BIU sont particulières. Elles ont été instaurées par le décret n°70-1267 du 23 décembre 1970 relatif aux bibliothèques universitaires¹⁸⁵. Ce décret prévoyait la possibilité de créer par convention des bibliothèques communes à plusieurs universités situées dans la même agglomération ou dans la même académie.

¹⁷⁷ Annexe 10.

¹⁷⁸ Annexe 11.

¹⁷⁹ Annexe 23.

¹⁸⁰ Annexe 25.

¹⁸¹ La BULAC est un groupement d'intérêt scientifique (GIS).

¹⁸² Annexe 10.

¹⁸³ Annexe 11.

¹⁸⁴ Annexe 23.

¹⁸⁵ Décret n°70-1267 du 23 décembre 1970 relatif aux bibliothèques universitaires. Disponible en ligne sur : <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000000850238> (consulté le 14 février 2022).

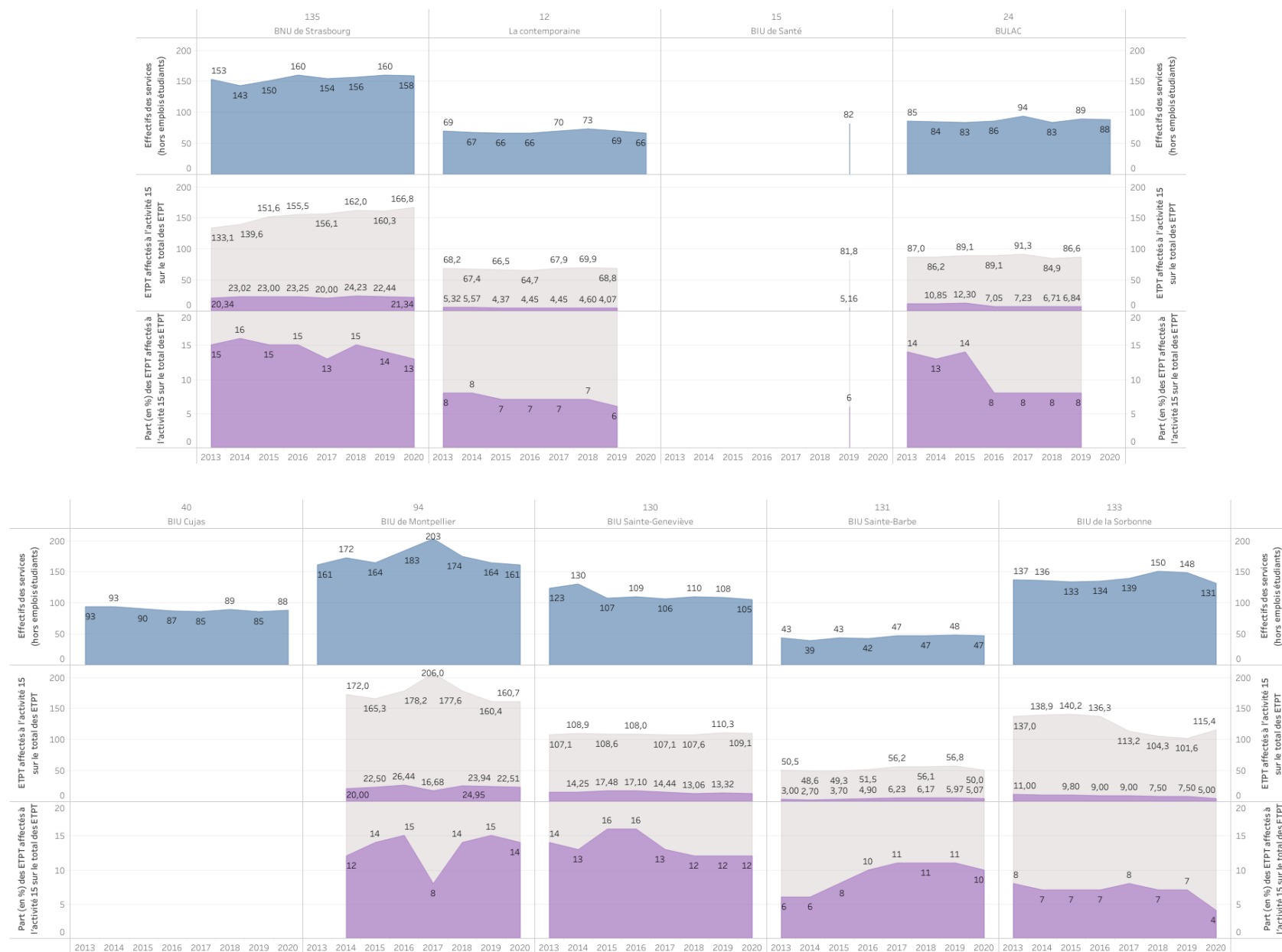


Figure 10 - Évolution des effectifs (en bleu) et des emplois affectés à l'activité 15 (en violet sur gris, exprimés en ETPT et en % sur le total des ETPT) de la BNU et des BIU/GIS.

Les BIU dépendent de plusieurs établissements. Ce contexte institutionnel explique l'important déploiement des fonctions administratives et logistiques.

Les exemples de la BNU et des BIU montrent que le cadre institutionnel (législatif et réglementaire) a son incidence.

Les facteurs de contingence (le contexte, l'environnement ou encore la taille) des bibliothèques de l'ESR ont une influence sur l'organisation, la structuration et le déploiement des fonctions support, au premier rang desquelles les activités administratives et logistiques.

B. Internalisation des fonctions support : avantages et limites du modèle bureaucratique

Les établissements et les services documentaires de l'ESR : des bureaucraties professionnelles

Mintzberg a déterminé sept types de configurations organisationnelles¹⁸⁶. Elles se caractérisent d'après l'alignement et la structuration des six parties des organisations et d'après leurs facteurs de contingence intrinsèques (à savoir, leurs contextes : âge, taille, environnement ou encore système de pouvoir).

Les caractéristiques organisationnelles et fonctionnelles des établissements de l'ESR, leurs contextes et la manière dont les sommets et lignes hiérarchiques, les centres opérationnels et les unités de support ou de technostructures y sont ordonnées, indiquent de les classer plutôt du côté des organisations bureaucratiques professionnelles. Les bibliothèques suivent cette même logique.

Cette configuration témoigne d'organisations traditionnelles et stables. Si la hiérarchie y occupe une place importante, c'est bien le centre opérationnel – le siège du cœur de métier – qui en constitue l'élément clé et en façonne l'idéologie motrice. Elle requiert des personnels qualifiés. Elle se caractérise néanmoins par la standardisation des compétences et des qualifications, impliquant une certaine logique de cloisonnement des fonctions et des activités.

Les fonctions secondaires, au premier rang desquels les activités administratives et logistiques, se retrouvent répliquées d'une unité à une autre au sein des établissements de l'ESR.

Les bibliothèques sont des bureaucraties professionnelles.

¹⁸⁶ MINTZBERG Henry, *Mintzberg on Management. Op. Cit.*, p. 213-533. | *Infra*, p. 12.

Une affaire de compétences internes

« En fait, je vais vous dire, votre affaire de fonctions support, c'est avant tout une histoire de compétences en interne » – nous a confié la directrice d'un service documentaire de l'ESR.

Les bibliothèques de l'ESR¹⁸⁷, celles de grande taille notamment, arrangent des unités de support administratives et logistiques en interne et y affectent une part non négligeable de leurs emplois. Les directions de ces services jouissent alors de compétences qui dérogent au cœur de métier : la documentation.

Le processus d'internalisation des fonctions support au sein des bibliothèques interroge néanmoins la compétence des acteurs :

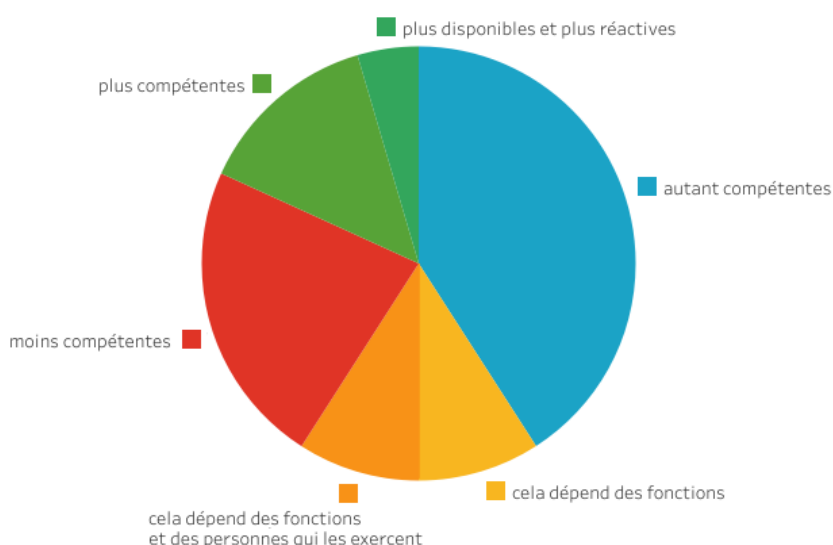


Figure 11 – Résultat de l'enquête, à la question : Selon vous, des fonctions support internalisées au sein du service de documentation sont (plus compétentes ; autant compétentes ; moins compétentes) que si elles étaient rattachées à un service central ou support de l'établissement.

Les fonctions administratives et logistiques internalisées au sein des bibliothèques sont plus, autant ou moins compétentes que si elles sont rattachées aux services centraux de l'établissement ?¹⁸⁸

Sur 22 réponses collectées à notre questionnaire et retenues¹⁸⁹, 9 sondés estiment que le positionnement hiérarchique et fonctionnel des unités et personnels support n'a pas d'incidence sur leur compétence (autant compétentes).

En revanche, 5 d'entre eux considèrent que les activités support sont moins compétentes lorsqu'elles sont directement rattachées aux services documentaires. À

¹⁸⁷ À l'exception de la BNU.

¹⁸⁸ Annexe 6.

¹⁸⁹ Nous avons écarté la réponse de la BNU car celle-ci n'est pas concernée par cette dynamique de rattachement. Considérant la spécificité de ce service : « Les fonctions support sont compétentes, point ».

l'inverse, 3 jugent qu'elles sont plus compétentes lorsqu'elles sont rattachées au service documentaire.

4 estiment, via une réponse en texte libre, que la compétence varie selon les fonctions support (4) et les personnes qui exercent (2).

1 dernière réponse évacue la question de la compétence et précise en texte libre que les fonctions support internalisées sont plus disponibles et réactives que si elles sont externalisées au niveau de l'établissement.

Un domaine support efficient

Cette dernière réponse relative à la disponibilité et la réactivité des fonctions internalisées ouvre une nouvelle interrogation : celle de l'efficacité des activités administratives et logistiques selon qu'elles sont internalisées au niveau du service ou externalisées au niveau de l'établissement.

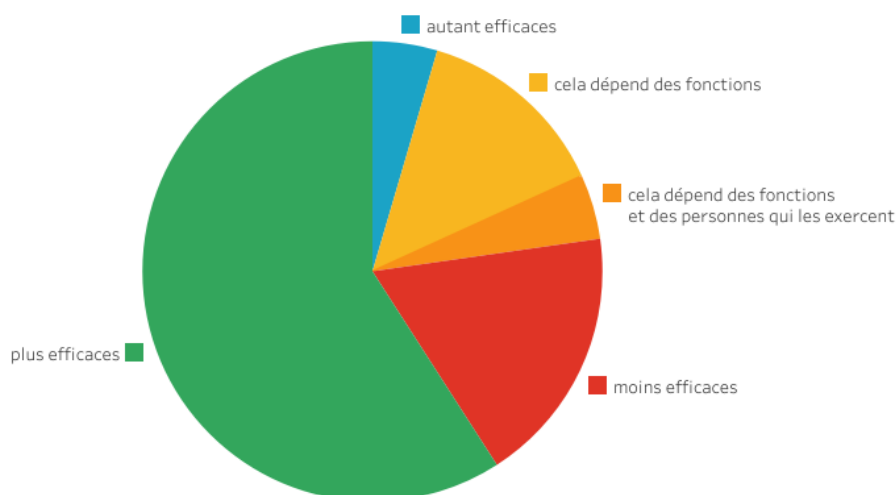


Figure 12 – Résultat de l'enquête, à la question : Selon vous, des fonctions support internalisées au sein du service de documentation sont (plus efficaces ; autant efficaces ; moins efficaces) que si elles étaient rattachées à un service central ou support de l'établissement.

Les fonctions administratives et logistiques internalisées au sein des services documentaires sont plus, autant ou moins efficaces que si elles sont rattachées aux services centraux de l'établissement ?¹⁹⁰

Sur 22 réponses collectées et retenues¹⁹¹, 13 sondés considèrent que les fonctions administratives et logistiques sont plus efficaces lorsqu'elles sont internalisées à la bibliothèque.

4 estiment au contraire qu'elles sont moins efficaces que si elles étaient rattachées aux services centraux de l'établissement.

¹⁹⁰ Annexe 6.

¹⁹¹ Une nouvelle fois, nous avons écarté la réponse de la BNU car celle-ci n'est pas concernée par cette dynamique de rattachement. Considérant la spécificité de ce service : « Les fonctions support sont efficaces, point ».

1 seul juge que le rattachement hiérarchique et fonctionnel des unités administratives et logistiques n'a pas d'incidence particulière sur leur efficacité (autant efficaces).

Une nouvelle fois, 4 sondés considèrent, via une réponse en texte libre, que l'efficacité varie selon les fonctions support abordées (4) ou selon les personnes qui exercent (2).

Les entretiens réalisés avec les directrices éclairent les raisons de l'internalisation des fonctions administratives et logistiques dans les bibliothèques :

« C'est sûr que dans un monde idéal, je ferais volontiers appel aux services centraux de mon établissement. Mais je vis dans le vrai monde ; et il n'est pas idéal. »

« La question c'est de savoir comment on articule les autres services de l'établissement au niveau du service documentaire, car de manière générale les services support ne sont pas bien pris en charge au sein des établissements du supérieur. »

« Avoir des personnels administratifs, ça présente des avantages indéniables. On a un lien immédiat et une prise hiérarchique. Les personnes compétentes sur les questions qui nous intéressent à un instant T sont à côté de nous. On est sûr d'une immédiateté de la demande et des échanges ; et ce n'est pas pour des questions conjoncturelles, c'est pour le quotidien. La gestion RH et financière est particulière, les sujets sont de plus en plus complexes et prennent énormément de temps. Du coup, avoir des collègues qui font ça sur place et qui ne travaillent que pour nous, ça permet d'avoir une qualité et une rapidité de traitement des dossiers bien meilleures qu'en centrale. Je me rends bien compte qu'il y a un avantage certain d'être au quotidien avec des agents en charge de ces questions en interne. »

« Si j'externalise totalement le suivi RH par exemple, ce n'est pas confortable au quotidien. J'ai parfois besoin d'une réponse rapide. Mais ce n'est pas seulement une question de confort. La DRH méconnaît les métiers et les carrières de la filière Bibliothèque. Je me charge du suivi des carrières et de la formation continue de mes agents, parce que la DRH n'est pas très pertinente sur ce point.

Il y a des aspects métiers aussi qui ne sont pas toujours maîtrisés par les collègues des services centraux. Lorsqu'on fait un marché pour la fourniture de la documentation, c'est moi et mes agents qui nous en chargeons. Par contre, pour commander un chauffe-eau, des néons, toutes ces fournitures pratiques mais nécessaires, je délègue complètement et volontairement au service logistique de l'établissement. Je ne suis pas compétente sur ces questions. »

Dans la même veine, le mouvement social de la BSG témoigne des inquiétudes des agents quant au fonctionnement quotidien du service sans son unité logistique interne et à la capacité des services centraux de l'établissement à répondre aux besoins du service. Dans un article, Blaise Campion rapporte les propos d'un personnel de la BSG, issu de la filière Bibliothèque, qui traduit bien cette position :

« On ne sait pas ce que cela va donner pour l'entretien des bâtiments au quotidien »¹⁹².

Un domaine support fragile

Si l'internalisation du domaine support au sein des bibliothèques présente des avantages indéniables, ce modèle s'accompagne aussi de son lot d'inconvénients.

Les fonctions administratives et logistiques internes aux services documentaires semblent plus fragiles que si elles étaient pilotées et exécutées au niveau des unités support de l'établissement :

« Les activités administratives et logistiques, lorsqu'elles sont internes sont des constructions fragiles. Elles tiennent à la compétence des agents qui les occupent et sont chronophages. »

« Là, l'agent en charge du suivi RH et du secrétariat de mon service n'est plus là – pour des raisons personnelles, ce qui arrive et qui est tout à normal au regard de la situation personnelle de l'agent. Mais par contre, la conséquence c'est que soit il n'y a personne pour faire ce travail, soit c'est moi qui reprends la main. Du coup, je tiens la barre en attendant que la situation s'améliore. Je charge ma barque, mais il faut bien écoper... sinon le bateau coule. »

« J'avais un agent qui s'occupait de toute la logistique du service. En gros, les ampoules n'étaient pas changées s'il était malade. Un arrêt maladie de 5 mois nous a obligé à repenser les choses. »

Avant d'être efficaces, les activités support internes nécessitent l'attention de la direction du service documentaire et demandent un accompagnement ou un suivi particulier :

« J'ai observé une tendance générale, dans les BU : on estime que nos activités et nos spécificités ne sont pas assez prises en compte par les services centraux. Du coup, on met des personnels des bibliothèques sur des activités de communicants ou de responsable administratif en interne. Mais en vrai, faut qu'on arrête de s'inventer des compétences et des métiers. Plutôt que de m'improviser responsable RH et financier, je préfère intégrer d'autres métiers dans mon service et les faire cohabiter. Mais c'est là la vraie gageure : comment j'acculture les personnes support compétentes aux bibliothèques. Un sortant d'IRA affecté responsable administratif et financier au sein du service documentaire par exemple, comment je l'intègre à la dynamique du service, comment je lui fais comprendre le sens de notre action et de nos missions quand il arrive dans le service et que la documentation ce n'est pas vraiment son truc. Le métier doit faire sens. De mon côté, je l'entraîne dans la dynamique en évitant de le mettre dès le départ dans une situation trop délicate. Et pour l'intégrer, on l'inclut dans le comité de pilotage du service et on a créé une adresse mail générique de la direction dans laquelle on trouve la direction du service,

¹⁹² CAMPION Blaise, « Grève à la bibliothèque Sainte-Geneviève contre les politiques gestionnaires de Paris3 », publié en ligne sur <https://toutelaculture.com/> le 25 novembre 2021. Disponible en ligne sur : <https://toutelaculture.com/actu/greve-a-la-bibliotheque-sainte-genevieve-contre-les-politiques-gestionnaires-de-paris-3/> (consulté le 16 février 2022).

la direction adjointe et le responsable administratif et financier. Il faut que l'information circule. »

Lorsqu'il est interne au service documentaire, le domaine support est plus efficace ; mais aussi plus fragile.

C. Internaliser ou externaliser, telle est la question !

Internalisation ou externalisation : quelles configurations pour les services documentaires de l'ESR ?

Vers quel modèle organisationnel et fonctionnel, de l'internalisation ou de l'externalisation des fonctions support administratives et logistiques, tendent les bibliothèques ?

Internaliser désigne ici l'action de faire réaliser une fonction, une activité ou une tâche en interne. Externaliser désigne le transfert de tout ou partie d'une fonction, d'une activité ou d'une tâche d'une organisation vers un partenaire externe.

L'objectif était de voir lequel de ces deux modèles fait système. Le pilotage des fonctions administratives et logistiques et leurs exécutions ont été volontairement distingués.

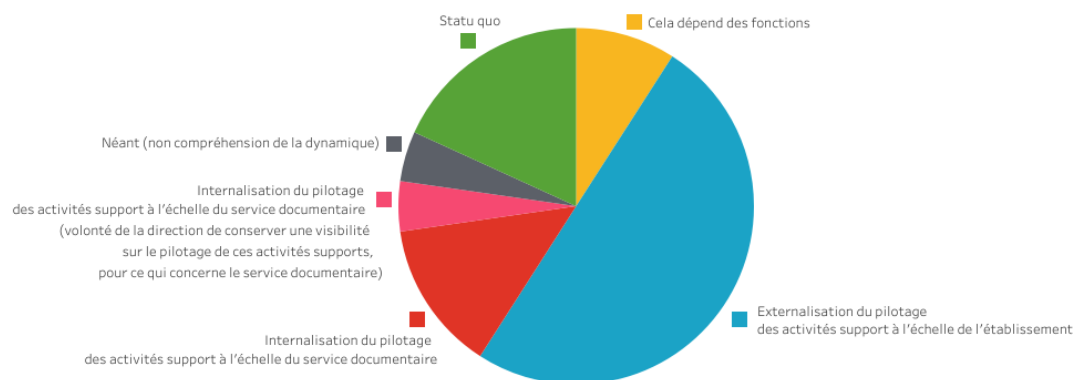


Figure 13 – Résultats de l'enquête, à la question : Selon vous, le modèle fonctionnel global du PILOTAGE des activités support de votre service de documentation tend vers : l'internalisation ou l'externalisation du pilotage des activités support.

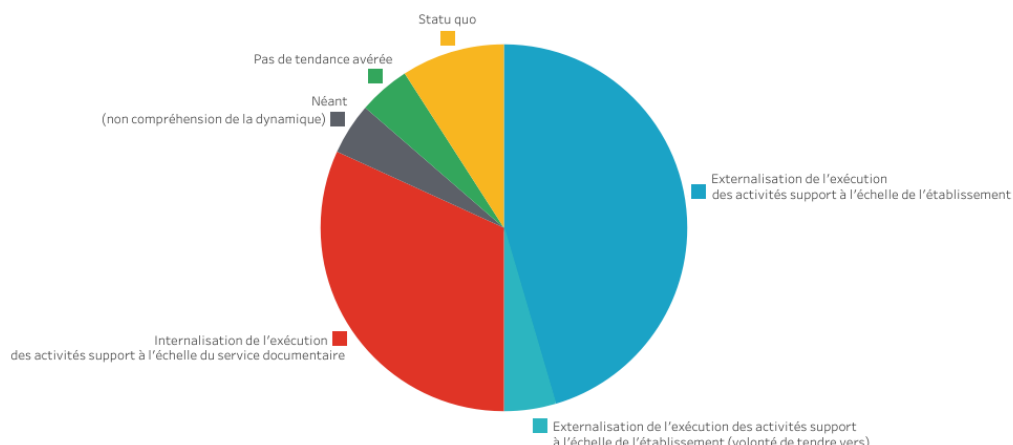


Figure 14 – Résultats de l'enquête, à la question : Selon vous, le modèle fonctionnel global de l'EXÉCUTION des activités support de votre service de documentation tend vers : l'internalisation ou l'externalisation de l'exécution des activités support.

S'agissant du pilotage des activités administratives et logistiques, sur les 22 réponses collectées et retenues¹⁹³ : 11 répondants observent que le pilotage de ce segment de l'activité s'opère au niveau de leurs établissements, tandis que 4 expriment que le pilotage de ces fonctions est internalisé à l'échelle de leurs services. 4 répondants maintiennent le statu quo entre leurs services et les services de leurs établissements. 2 évaluent que l'internalisation ou l'externalisation du pilotage du domaine support dépend des fonctions abordées.

S'agissant de l'exécution des activités administratives et logistiques, sur les 22 réponses collectées et retenues¹⁹⁴ : la moitié des répondants montre que l'exécution de ces activités est traitée à l'échelle de l'établissement. 7 sondés observent au contraire que les exécutants de ces segments d'activités sont des agents de leurs services. 2 maintiennent le statu quo entre les services centraux et leurs services, tandis qu'un répondant n'observe pas de tendance particulière au niveau de son service et de son établissement.

Notre enquête met en lumière une légère tendance à l'externalisation du pilotage et de l'exécution des activités administratives et logistiques. Cette externalisation constitue un transfert des emplois affectés aux fonctions et aux activités administratives et logistiques au niveau des services centraux de l'établissement.

Le transfert de ces activités au niveau de l'établissement constitue une perte symbolique et effective des qualifications et des compétences au sein de la bibliothèque et du service documentaire. La réaffectation des emplois logistiques de la BSG au niveau de la direction du patrimoine de l'Université Sorbonne Nouvelle est par exemple vécue comme une perte totale des savoirs faire et des compétences du service sur ces segments de l'activité.

¹⁹³ Nous avons écarté la réponse de la BNU car celle-ci n'est pas concernée par cette dynamique.

¹⁹⁴ Nous avons écarté la réponse de la BNU car celle-ci n'est pas concernée par cette dynamique.

Le transfert de ces métiers au niveau des autres services de l'établissement permet néanmoins aux bibliothèques de tendre vers un type de configuration plus agile et dynamique.

Externalisation des fonctions administratives et logistiques (activité 15) : un état des lieux

De quoi parlons-nous réellement lorsque l'on aborde le sujet de l'externalisation des fonctions administratives et logistiques ? Toutes les fonctions support sont-elles logées à la même enseigne ? À quels niveaux s'opèrent le transfert de compétences ?

La batterie d'entretiens préliminaires a laissé entendre que la configuration fonctionnelle dépendait des facteurs intrinsèques à chaque service et à chaque établissement :

« Dans l'établissement, il y a des services centraux et des services communs et généraux. Chez moi, comme ailleurs, les services centraux sont organisés en direction thématiques. Mon service est sur plusieurs sites, on est transversal ; donc on a tendance à intégrer une partie des fonctions administratives et logistiques et à travailler autant avec des agents de la filière Bibliothèque qu'ITRF ; et aussi, à travailler avec certaines directions centrales. Mon service documentaire est au cœur d'une drôle d'articulation entre pilotage et exécution interne du support d'une part et d'autre part délégation et relations avec les autres directions. Par exemple, j'ai un responsable administratif et financier et des agents qui gèrent SIFAC pour tout ce qui est financier et Fève et Mangue pour tout ce qui est RH. On a gardé des fonctions support en interne adaptées aux activités des bibliothèques et à nos besoins directs. »

« Mon rôle, c'est de tenir et de maintenir la qualité de mon service. J'ai des personnels qui remplissent une fonction support sous ma hiérarchie, notamment des administratifs, des informaticiens et des agents logistiques. Les besoins en informatique sont évidents car on présente des spécificités que n'ont pas les autres services (informatique documentaire). Concernant la logistique, j'ai dévolution sur mon bâtiment qui s'avère être grand et classé. Il n'y a pas le souhait dans mon établissement de récupérer ces personnels de mon service pour les affecter en centrale. Par contre, en tant que BU, on n'a pas de personnalité morale. Donc pour les aspects juridiques, contentieux ou pour les marchés publics, je me réfère aux services centraux de mon établissement. »

Le questionnaire a été l'occasion pour les 23 répondants d'évaluer la présence et le déploiement des activités administratives et logistiques au sein de leurs établissements et de leurs services¹⁹⁵.

Cette évaluation se fonde sur une appréciation globale du domaine support. Elle relève les tendances d'internalisation et d'externalisation des fonctions

¹⁹⁵ Annexe 6.

Nous avons écarté la réponse de la BNU car celle-ci n'est pas concernée par cette dynamique.

administratives et logistiques au sein des bibliothèques de l'ESR. Elle est réalisée via une échelle graduée allant de 1 à 7. Le pôle 1 veut que l'activité soit déléguée au niveau de l'établissement. À son extrême opposé, le pôle 7 veut que l'activité soit traitée au niveau du service documentaire. Elle concernait huit grandes thématiques du domaine support : Ressources humaines ; Finance, comptabilité et achat ; Systèmes d'information et numérique ; Patrimoine immobilier et logistique ; Juridique ; Communication ; Prévention, hygiène, santé et environnement ; et enfin, Sécurité et sûreté.

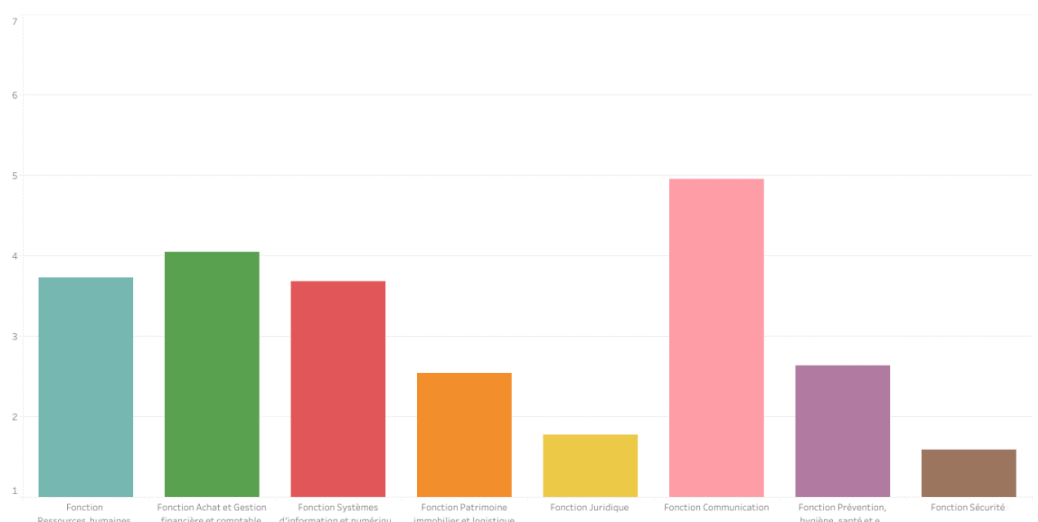


Figure 15 – Moyenne des résultats de l'enquête, à la section : Évaluons la présence des activités support dans votre service de documentation de l'ESR, par fonctions.

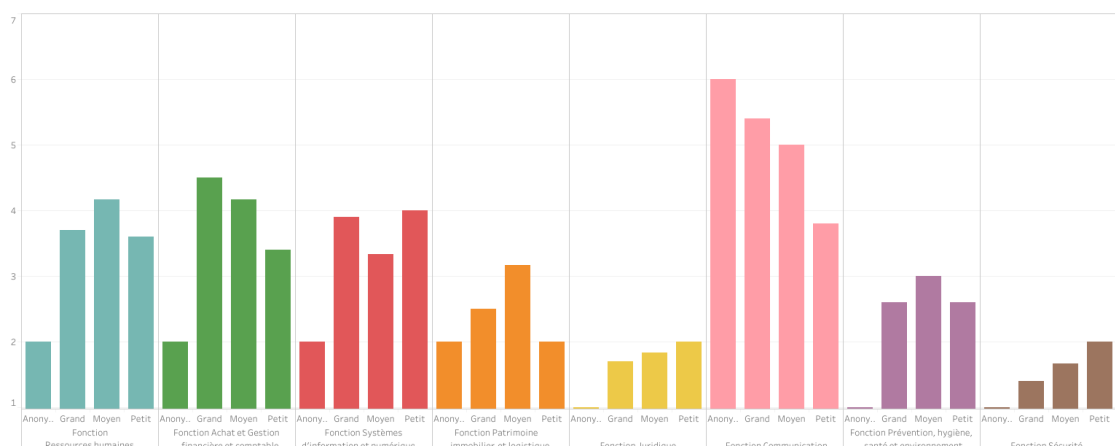


Figure 16 – Moyenne des résultats de l'enquête, à la section : Évaluons la présence des activités support dans votre service de documentation de l'ESR, par fonctions et par tailles (anonyme, grand moyen et petit) de services documentaires.

Dans l'absolu, la moyenne des résultats obtenus pour chacun des huit thèmes abordés montre que les fonctions administratives et logistiques ne sont pas traitées de la même façon.

D'après les 22 appréciations retenues, la tendance est au traitement interne de la Communication. Les répondants en précisent les raisons :

« La communication est largement développée en interne en raison du manque de disponibilité du service communication de l'établissement. »

« En fait, je n'avais pas pensé à mettre la communication dans les fonctions support car je considère que c'est vraiment indissociable de nos missions : contenus, partenariats, liens internes et externes... Oui, c'est un métier spécifique, mais il a totalement sa place au cœur même de notre quotidien et je tiens à ce que nous gardions une grande indépendance et une grande marge de manœuvre sur ce sujet. Il n'empêche que pour la communication externe impliquant la stratégie de l'université, nous travaillons en bonne intelligence avec le service en central. »

« La bibliothèque gère directement sa propre communication, avec ses propres outils (site web, pages sur les réseaux sociaux, affiches) en relation avec le service communication de l'établissement et avec leur encadrement pour ce qui concerne la charte graphique. »

« Le service gère les informations sur son portail documentaire, a ses propres réseaux sociaux, distincts de ceux de l'établissement. Il a développé une identité visuelle propre, adaptée à la charte graphique de l'établissement. Ces actions sont réalisées en concertation avec la cellule communication de l'établissement. »

« Dans mon cas, on a un service communication propre à la bibliothèque, en lien constant avec le service communication de l'école et œuvrant en grande partie au sein des règles définies à l'échelle de l'établissement. Nous avons des besoins spécifiques (nous recevons du public) et une identité particulière vis-à-vis de l'établissement. »

Ces précisions expriment deux poncifs. Le premier, évoqué une seule fois, veut que les bibliothèques pilotent et exécutent elles-mêmes leur communication externe parce que les services centraux ne sont pas assez dotés. Le second, évoqué systématiquement par les répondants, veut que les BU maîtrisent l'entière de leur communication externe parce qu'ils reçoivent du public. Contrairement aux autres services des établissements de l'ESR, les bibliothèques ont légitimité à communiquer sur leurs services (collections, actions culturelles, *etc.*) et leurs informations pratiques (horaires, tarifs, places, *etc.*) auprès de leurs usagers (étudiants, enseignants, chercheurs, visiteurs, riverains, *etc.*).

Le traitement des Finances, des RH et des SI semble être aussi bien réalisé en interne qu'au niveau des établissements.

S'agissant des RH, les répondants précisent les activités RH sont le plus souvent partagées entre la DRH de leur établissement et leur service (direction du service ou unité affaires générales). L'élargissement des responsabilités et des compétences des établissements de l'ESR a favorisé l'essor de la différenciation des pratiques. Les bibliothèques conservent dans la plupart des cas la main sur le traitement de la RH de première instance, la formation continue et le suivi des carrières de la filière Bibliothèque, mais délègue à l'établissement les activités RH plus importantes :

« Toutes les fonctions RH (suivi de carrière, paie, établissement des arrêtés de position, suivi circuit et organisation TA, LA) sont centralisées. Ne reste en interne

qu'une fonction de boîte à lettres et courroie de transmission : recueil des pièces, transmission, établissement contrats moniteurs via une application centralisée, gestion congés. C'est très confortable et permet de limiter les ressources attribuées au suivi administratif RH (boîte à lettres) à moins de 0,5 ETP et 1 agent. »

« Le service comporte une mission RH spécifique, pilotée par un conservateur des bibliothèques et dotée de 3 agents administratifs. Cette mission assure l'appui à la direction du service et l'interface avec la DRH de l'établissement. »

« Tous les échanges avec les services centraux concernant les RH transitent par un agent du service qui suit les dossiers RH avec attention + suivi de la formation professionnelle. »

« Nous avons au sein du service un gestionnaire RH à temps plein et un agent à mi-temps qui vient en soutien RH et Finances. Le gestionnaire RH fait le lien entre la DRH et les agents pour les opérations de carrière, les états d'heures de vacation, les recrutements et demandes de contrats, etc. »

« Nous avons un pôle RH à la direction du service : interface entre les agents du service et la DRH de l'établissement. Ce pôle met en œuvre les procédures RH de l'établissement et assure une information de premier niveau aux agents. »

« Nous sommes les interlocuteurs directs des agents et relayons vers la DRH de l'établissement s'il y a lieu. Nous gérons les congés, les autorisations d'absences, les états d'heures et préparons les propositions d'engagement. »

« Nous gérons en interne les recrutements, les instructions des dossiers de demandes de CDD, la rédaction des dossiers d'avancement de carrière. »

« L'établissement a une mauvaise connaissance de la gestion RH de la filière Bib. *A contrario*, je dois appréhender les modalités de gestion de la filière ITRF. »

« Un poste de gestionnaire RH était présent dans le service jusqu'en 2014-15. Cette fonction support a été centralisée au niveau de la DRH de l'établissement, le service a perdu ce support. Toutefois, le service conserve un rôle et une attention accrue sur les questions RH, car les spécificités de la gestion des personnels des bibliothèques (gestion centralisée MESRI), nécessitent un suivi en interne. La DRH de l'établissement n'a en effet pas toujours les éléments de réponse sur des points particuliers concernant la situation administrative des agents. De même, nous assistons à une "ITRFisation" de la gestion des personnels de l'établissement, qui se traduit au niveau des emplois et des compétences (élaboration des fiches de poste au moment des recrutements, utilisation du référentiel REFERENS III pour la description des postes et des emplois...). Sentiment qu'il faut en permanence rester vigilant sur ces questions. »

La fonction prévention semble représentée en interne. Tous les répondants déclarent avoir au moins un assistant de prévention dans leurs services ; certains ont la volonté de déployer un assistant de prévention par site. Les activités d'hygiène, leur pilotage comme leur exécution, sont en revanche déléguées au niveau des services centraux.

Le pilotage et l'exécution des activités afférentes au Patrimoine immobilier et à la logistique tendent vers l'externalisation. Le critère déterminant pour la gestion

de ce segment de l'activité est la dévolution ou non des bâtiments. Généralement, les opérations immobilières importantes incombent aux services centraux, tandis que les petites opérations de logistiques reviennent aux bibliothèques.

« La direction de l'établissement assure les travaux, mais l'ensemble des dysfonctionnements repérés, réaménagements et évolutions nécessaires est assuré par le service documentaire. L'achat, le choix et le renouvellement de mobilier est entièrement géré par nous. »

« Seule la petite logistique est gérée localement et permet d'assurer le lien avec les services centraux patrimoine et logistique. »

« La logistique relève du SCD, mais les opérations strictement liées au Patrimoine immobilier sont gérées par la Direction du Patrimoine de l'établissement. »

« Le service de navettes entre bibliothèques est géré par la BU, les autres activités sont déléguées au niveau des services centraux. »

« Nous avons un agent technique de catégorie C pour le service pour la logistique et des petites opérations de maintenance (multi site). »

« Dans les bibliothèques du service, certains personnels (magasiniers et assistants de prévention notamment) peuvent avoir un rôle de suivi logistique du bâtiment, mais à la marge et en tant qu'utilisateurs. De même, les responsables de bibliothèques auront une expertise à faire valoir sur des projets immobiliers de construction ou de rénovation. Toutefois la fonction est intégralement prise en charge par les directions patrimoine et logistiques de l'établissement. »

« Toutes les interventions sont prises en charge en central, mais la coordination avec les services dédiés et la remontée de besoins et incidents prennent déjà un temps considérable. »

« La direction patrimoine de l'établissement dispose d'un service de ticket. L'ensemble de nos prestations, marchés... est géré par cette direction. Le circuit fonctionne plutôt bien, même si les délais de prise en charge ne sont pas toujours idéaux pour nous. »

« La fonction Patrimoine immobilier est essentiellement remplie par le service Patrimoine immobilier de l'établissement. »

« Chez moi, tout est mutualisé avec les services en centrale. Les demandes passent par un système de tickets très frustré. La plupart des maintenances courantes sont externalisées, avec une vingtaine de contrats auprès de sociétés spécialisées. Le système fonctionne mais exige pas mal de coordination. Un conservateur gère cette partie relationnelle et anime un groupe de collègues filière bibliothèque en vigie et alerte sur les problèmes du bâtiment. »

Enfin, d'après les 22 appréciations retenues, les fonctions Juridique et Sécurité tendent vers un système externalisé du pilotage et de l'exécution.

« L'ensemble du suivi des conventions relève de la direction des affaires juridiques qui effectue les relectures et gère le circuit des signatures avec la présidence. Ce circuit des conventions est long, lourd et complexe, mais les interlocuteurs sont compétents. »

L'appréciation du déploiement des fonctions administratives et logistiques au sein des bibliothèques de l'ESR et de leurs établissements montre qu'il n'y a pas de règle qui fasse système.

On observe :

- > une inclinaison admettant que le pilotage et l'exécution de la Communication sont traités au niveau des bibliothèques. ;
- > une forme de statu quo quant au traitement des activités RH, Finances et Informatique ;
- > une délégation du pilotage et de l'exécution plus marquée concernant l'agencement des fonctions Patrimoine immobilier et Logistique ;
- > les fonctions Juridique et Sécurité apparaissent volontiers plus externalisées.

Externalisation des fonctions administratives et logistiques (activité 15) : quelles conséquences ?

La délégation des compétences vers les services centraux de l'établissement témoigne de la bonne intégration du service documentaire au sein de son établissement. Elle ouvre de nouvelles perspectives de collaborations, plus ou moins étroites et évidentes : services documentaires et services centraux ajustent mutuellement leurs moyens et leurs besoins pour assurer la réalisation des missions et des projets de l'établissement :

« En réalité, j'ai peu d'agents support en interne. Les services techniques de mon établissement délèguent une partie de leurs agents à mon service. Ils travaillent chez moi, pour mon service, mais ils sont gérés par les services centraux. »

« Dans mon cas, les services support sont gérés au niveau de l'établissement. En fait, c'est plus astucieux, les services support de l'établissement déportent leurs personnels et les affectent au stock emploi de chaque service. Mais ces agents travaillent sont gérés par les services centraux. C'est le cas pour la RH, la comptabilité, le patrimoine (le peintre, les techniques, tout ça) et l'informatique. »

« Je vais te dire : je suis un service dépendant. Je dépends de mon établissement et je dépends des autres services de mon établissement. Mais attention, qu'on soit bien clair : dans ce cas-ci la dépendance n'est pas un mal, ni un renoncement. Mon job c'est de mettre en œuvre la politique documentaire de l'établissement et de gérer les moyens documentaires, pas de gérer tout le reste. À un moment donné, il faut choisir ses sujets. D'ailleurs, on ne va pas se mentir, même au niveau de la documentation, il y a des éléments et des services qui m'échappent : les bibliothèques associées par exemple. Non, la vraie question c'est : comment je déploie les fonctions support dans mon service de documentation depuis la fin des crédits fléchés ? J'ai mille solutions : soit je lutte envers et contre tous pour faire comme si rien n'avait changé, soit je joue la carte de l'intégration et je travaille avec la DGS et les directions des autres services de l'établissement. Au niveau de la RH, je travaille avec la DRH car, même si la filière Bib. est spécifique, il n'empêche que j'ai des agents ITRF. Au niveau des finances, je gère uniquement le budget d'investissement et de

fonctionnement, pas celui de la masse salariale. Ça c'est géré par le service X de l'établissement. Et c'est tant mieux ! Pour le patrimoine et la logistique, tout est délégué au niveau de la Direction du patrimoine. Et c'est un tant mieux aussi. »

« Mutualiser les activités administratives et logistiques, ça oblige à dialoguer. On n'est plus un service à part, on est un service à part entière. Du coup, on prend son courage à deux mains, son bâton de pèlerin, et on va solliciter les services centraux. C'est d'ailleurs un point de vigilance important quand on prend la direction d'un service documentaire aujourd'hui : il ne faut pas rompre le dialogue avec les autres services de l'établissement. En fait, il faut être pragmatique en fonction de la taille et du volume du service et du niveau de complexités des activités. Vu mon service, c'est quand même bien d'avoir en interne des petites unités administration et finances (pour la petite RH, de première instance : les congés et les absences), informatique et logistique. »

« Dans mon service, on a organisé un système de correspondants internes pour faire le traitement interne et dialoguer avec l'établissement. Ce système suppose de s'impliquer dans la vie de l'établissement, outre la vie du service. C'est un écosystème complet avec lequel on collabore. La direction est correspondante RH et finance avec les services RH et financiers. La direction adjointe est correspondante pour les questions immobilières et logistiques. L'agent chargé de l'informatique documentaire correspond avec le service informatique de l'établissement. L'agent chargé de la communication correspond avec la mission communication. Mais on reste compétents sur notre périmètre : le service documentaire. »

Les fonctions support peuvent néanmoins être externalisées à différents niveaux et différents degrés. Les cas évoqués ci-avant présentent les transferts de fonctions et de compétences du service documentaire vers les autres services de l'établissement. Si ces transferts constituent une externalisation du point de vue du service documentaire, il n'en est rien du point de vue de l'établissement. Il s'agit d'une opération gestionnaire, qui permet à l'établissement de redistribuer ses emplois tout en conservant ses compétences.

Il arrive néanmoins que des fonctions support, logistiques notamment, soient intégralement externalisées de l'établissement. On peut également parler de sous-traitance à des tiers. Cette gestion concerne notamment fonctions de sûreté (sécurité et surveillance), d'hygiène (ménage et entretien), et parfois la logistique :

« Concernant le ménage, l'établissement a contracté un marché avec une société prestataire. »

« La fonction sécurité est assez largement externalisée, non pas auprès de services centraux, mais d'une société privée. »

« La prise en charge de la sécurité des bibliothèques relève du Service Sécurité de l'établissement. Pour les opérations de gardiennage pendant les horaires étendus ou le week-end sont à la charge financière du service documentaire (prestations extérieures). »

« La sécurité et la surveillance sont gérées en centrale + un marché avec une société de sécurité pour les ouvertures en soirée et le week-end. »

« La sécurité est prise en charge à un niveau politique par le référent sûreté et sécurité de l'établissement et de façon opérationnelle par les sociétés de sécurité employées par l'établissement. »

« La sécurité est totalement externalisée, les contrats sont gérés par la direction de la prévention et de la sécurité de l'établissement. »

« Au niveau de la logistique, la plupart des maintenances courantes sont externalisées, avec une vingtaine de contrats auprès de sociétés spécialisées. »

L'objectif de ce modèle d'externalisation est de faire autant, avec moins. La sous-traitance permet officiellement, d'après les discours gestionnaires explicites, d'optimiser et d'améliorer le fonctionnement de l'organisation : déléguer à des tiers plus spécialisés les activités logistiques qui ne constituent pas le cœur de métier permet à l'organisation de ne pas éparpiller ses moyens. Officieusement, ce modèle d'externalisation cherche à faire des économies d'échelles marginales et à rogner sur les coûts fixes que représente le domaine support.

Si la sous-traitance des fonctions logistiques permet à l'établissement de se concentrer sur ses missions principales, elle constitue en revanche une perte totale des compétences. En outre, cette gestion est bien souvent synonyme de précarisation de l'emploi et des personnes.

« Sur les fonctions support, j'ai observé deux logiques :

1. La première, c'est que les fonctions support sont intégrées au sein des établissements, à différents niveaux et notamment dans les BU.
2. La seconde, c'est une tendance à l'externalisation des fonctions support à un degré plus loin encore : à des entreprises extérieures.

Bien sûr, on rêverait d'avoir l'ensemble des ressources support directement embauchées par l'établissement ou même le service documentaire ; dans cette configuration, on serait au plus près des besoins. Mais ce n'est pas le cas. Ça concerne notamment le ménage et la sécurité. À l'usage, je pense que ce sont vraiment de fausses économies que d'externaliser totalement ces fonctions-là. Ce n'est vrai qu'en externalisant complètement, le travail fonctionne mieux et coûte moins cher. Bien sûr, des fonctionnaires et des agents publics ça coûte cher, mais un fonctionnaire efficace qui fait bien son travail, sur le long terme, on y gagne. Alors que les sociétés de ménage, ce n'est pas donné et en plus le rendu final n'est pas forcément au top. »

L'externalisation des activités administratives et logistiques peut s'opérer à deux niveaux : au niveau de l'établissement (centralisation, mutualisation, *agencification*) et au niveau extérieur (sous-traitance).

Le premier cas s'inscrit dans un contexte gestionnaire et opérationnel post-LRU pour les bibliothèques de l'ESR. À partir du moment où le MESRI ne destine plus de dotations fléchées à ces services, l'externalisation de leurs activités administratives et logistiques envoie un signal fort. Il indique que ces services jouent désormais la carte de l'intégration, totale ou partielle, à leurs établissements. Cette inflexion gestionnaire admise par les directions des services de documentation les oblige à ajuster leurs moyens et besoins avec ceux de

l'établissement et les amène à collaborer plus étroitement avec les services centraux de leurs établissements.

La sous-traitance des activités logistiques concerne notamment les activités d'hygiène et de sécurité. Elle constitue une délégation complète du pilotage et de l'exécution de ces segments de l'activité à des prestataires privés. Elle engendre la perte totale des qualifications et des compétences pour les établissements et leurs services sur ces segments logistiques.

Externalisation de l'activité 14 : penser un impensable

S'il est facile, voire agile, d'imaginer l'optimisation des fonctions administratives et logistiques des bibliothèques de l'ESR en les externalisant entièrement ou partiellement, qu'en est-il des fonctions de direction et d'encadrement (activité 14) ? L'appel aux cabinets de conseil et d'expertise pour soutenir ces services dans la mise en œuvre et dans le pilotage de grands projets constitue-t-elle une externalisation ?

À l'instar des externalisations des fonctions administratives et logistiques, les prestations vendues par les sociétés de conseils et leurs consultants visent à améliorer et à optimiser le fonctionnement de l'organisation. Il s'agit néanmoins de prestations de services intellectuels et stratégiques, qui touchent au pilotage même de l'organisation.

Nous ne disposons pas de données sur le recours aux cabinets de conseil par les bibliothèques de l'ESR. On constate un manque de transparence sur cette pratique : les indicateurs de dépense de l'ESGBU n'en rendent pas compte¹⁹⁶.

Touchant aux sphères décisionnelles et stratégiques, le *consulting* a un impact qui dépasse le seul domaine gestionnaire pour les bibliothèques de l'ESR. Quelques-uns des entretiens préliminaires ont été l'occasion d'appréhender la question du *consulting* en bibliothèque :

« Faire venir un consultant pour un projet, n'importe lequel, ré-informatisation ou chantier de collection par exemples, c'est accepter de voir les cadres et les membres de l'équipe de direction de la bibliothèque s'asseoir autour d'une table pendant 4h, les bras croisés. C'est une fuite terrible des compétences ! Parce que là, on ne parle plus de gratte-papier, on parle de la stratégie de l'établissement et on parle de notre travail et de notre métier. »

Cette pratique constitue, dans certains cas, une externalisation de la stratégie et du pilotage du service. Pour le service, elle implique une perte d'autonomie et une limitation de la visibilité stratégique pour la prise de décision et pour le bien du service public. Outre son coût fixe, souvent onéreux, l'appel aux prestations de

¹⁹⁶ MESRI, *Enquête statistique sur les services de documentation et d'IST de l'enseignement supérieur et de la recherche. Consignes de saisies et définitions. Enquête 2020 sur l'activité de 2019*, Paris, MESRI, Département de l'IST et du Réseau Documentaire (DISTRD), avril 2020, 27 p. Disponible en ligne sur : https://esgbu.esr.gouv.fr/api/editorial_files/7/doc/Consignes_saisie_ESGBU_2019.pdf (consulté le 7 novembre 2021).

conseil constitue enfin une perte des compétences, des qualifications et du savoir-faire des cadres des bibliothèques sur leur propre métier.

Le recours aux cabinets de conseil et aux prestations intellectuelles soulève des problématiques de souveraineté et d'autonomie du domaine public, du service public et de l'intérêt général, vis-à-vis du secteur privé. Il pose également des problèmes de transparence de l'État et de son administration sur le recours à ces prestataires et son coût.

À la demande du groupe communiste républicain citoyen et écologiste, le Sénat a justement créé une *Commission d'enquête sur l'influence croissante de cabinets de conseil privés sur les politiques publiques*¹⁹⁷. Cette commission est née à la suite d'une polémique sur l'externalisation de l'expertise des administrations de l'État quant à la gestion de la crise sanitaire liée à l'épidémie de Covid-19. Le journal *Le Monde* a révélé que le Gouvernement a eu recours aux services du cabinet McKinsey & Company pour organiser la campagne de vaccination ; les services de ce cabinet privé ont été facturés 2 millions d'€ à l'État¹⁹⁸. Le recours à ce type de prestations pendant la crise sanitaire et les liens étroits entretenus entre le Gouvernement et ce cabinet de conseil ont été perçus comme un aveu de faiblesse de l'administration de l'État.

Présidée par le sénateur du Val-d'Oise Arnaud Bazin, la commission cherche à savoir si le recours par l'État et ses administrations à des cabinets de conseil privés dans la définition des politiques publiques est acceptable. Il a pour objectif de cartographier le recours aux cabinets de conseil, d'évaluer les conditions des recours (qualité de la définition des besoins, encadrement de l'action de prestataires, évaluation des travaux et services faits), mais aussi d'interroger le rôle des prestataires privés dans le choix politique et la prise de décision publique. Le rapport et les recommandations de la commission devraient être publiés en mars prochain¹⁹⁹.

Un rapport d'information, rapporté par la députée Cendra Motin, sur les *différentes missions confiées par l'administration de l'État à des prestataires extérieurs (outsourcing)* a été déposé le 19 janvier 2022 devant l'Assemblée nationale²⁰⁰.

¹⁹⁷ Pour plus d'informations sur la *Commission d'enquête sur l'influence croissante des cabinets de conseil privés sur les politiques publiques*, voir : http://www.senat.fr/commission/enquete/2021_influence_des_cabinets_de_conseil_privés.html (consulté le 25 février 2022).

¹⁹⁸ KRUG François, « McKinsey, un cabinet dans les pas d'Emmanuel Macron », *Le Monde*, 5 février 2021. Disponible en ligne sur : https://www.lemonde.fr/m-le-mag/article/2021/02/05/de-la-creation-d-en-marche-a-la-campagne-de-vaccination-mckinsey-un-cabinet-dans-les-pas-de-macron_6068833_4500055.html (consulté le 24 février 2022).

¹⁹⁹ SCORDIA Bastien, « Arnaud Bazin : “L'influence des cabinets de conseil sur la décision publique doit être interrogée” », *Acteurs publics* (<https://www.acteurspublics.fr/>), 16 décembre 2021. Disponible en ligne sur : <https://www.acteurspublics.fr/articles/arnaud-bazin-l-influence-des-cabinets-de-conseil-sur-la-decision-publique-doit-etre-interrogee> (consulté le 25 février 2022).

²⁰⁰ *Rapport d'information déposé en application de l'article 145 du règlement, par la commission des finances, de l'économie générale et du contrôle budgétaire, en conclusion des travaux d'une mission d'information relative aux différentes missions confiées par l'administration de l'État à des prestataires extérieurs (outsourcing)*, n°4928, déposé(e)

Ce rapport, qui effectue également un focus sur le recours aux cabinets de conseil, appelle les administrations de l'État à mieux piloter leurs externalisations. Si l'externalisation n'est pas souhaitable pour tous les domaines d'activité de l'État, elle permet néanmoins aux administrations centrales, déconcentrées et opérationnelles de mieux se concentrer sur leurs cœurs de métier. Les administrations de l'État sont néanmoins invitées à ne pas subir les désavantages du processus d'externalisation. Le rapport suggère à l'État de développer une doctrine interministérielle pour le pilotage de l'externalisation au sein des administrations de l'État (partage de bonnes pratiques, recherche de nouvelles synergies, etc.). S'agissant du recours aux cabinets de conseil, le rapport encourage un pilotage plus affirmé des opérateurs de l'État tout au long de la prestation intellectuelle et le renforcement du rôle de superviseur de la Direction interministérielle de la transformation publique (DITP) – tant pour le pilotage que pour l'exécution des prestations de conseil²⁰¹.

Le Premier ministre Jean Castex a adressé le 19 janvier 2022 une circulaire (n°6329/SG) aux ministres, ministres délégués et secrétaires d'État de son Gouvernement. Elle vise à encadrer le recours par les administrations et les établissements publics de l'État aux prestations intellectuelles²⁰².

Cette circulaire, dont le contenu est rapporté par les journalistes d'*Acteur public*, informe que « l'administration ne doit avoir recours à des conseils extérieurs qu'après avoir démontré qu'elle ne dispose pas des moyens ou compétences nécessaires. » Ses effets, consignés *Acteur public*, sont²⁰³ :

- Une baisse de 15% des dépenses de conseil en transformation, stratégie et organisation (hors informatique) ;
- Un renforcement de l'encadrement du recours aux cabinets de conseil, aussi bien au niveau interministériel que ministériel, via des dispositifs de vérification « de la justification du recours à un prestataire externe notamment en raison de l'absence de disponibilité, de compétences ou de ressources internes permettant de répondre au besoin identifié » ;
- La création d'un « pôle interministériel d'achat de prestations intellectuelles » et de conseil au sein de la DITP, travaillant en lien avec la Direction des achats de l'État (DAE) ;

le mercredi 19 janvier 2022. Disponible en ligne sur : https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/15/rapports/cion_fin/115b4928_rapport-information (consulté le 25 février 2022).

²⁰¹ SCORDIA Bastien, « L'administration appelée à mieux piloter ses externalisations », *Acteurs publics* (<https://www.acteurspublics.fr/>), 18 janvier 2022. Disponible en ligne sur : <https://www.acteurspublics.fr/articles/ladministration-appellee-a-mieux-piloter-ses-externalisations#:~:text=Le%20rapport%20de%20la%20mission,recours%20aux%20cabinets%20de%20conseil> (consulté le 25 février 2022).

²⁰² Pour information : <https://www.acteurspublics.fr/upload/media/default/0001/38/83f3899e36f03cf881dbd952aba490fbacb95f44.pdf> (consulté le 25 février 2022).

²⁰³ SCORDIA Bastien, « Une circulaire pour encadrer le recours aux cabinets de conseil », *Acteurs publics* (<https://www.acteurspublics.fr/>), 20 janvier 2022. Disponible en ligne sur : <https://www.acteurspublics.fr/articles/une-circulaire-pour-encadrer-le-recours-aux-cabinets-de-conseil> (consulté le 25 février 2022).

- L'édition de principes à respecter en cas de recours à des prestations intellectuelles : la conduite des missions de prestations intellectuelles, la prévention des conflits d'intérêts et la protection des données.

La circulaire informe également sur l'ouverture d'une réflexion sur « l'opportunité d'internaliser les compétences et expertises qui correspondent à des besoins permanents ou réguliers et des commandes récurrentes » et sur la mise en place par la DITP et la Délégation interministérielle à l'encadrement supérieur de l'État (Diese) d'une « base de données identifiant les compétences internes disponibles » aux administrations de l'État.

Le recours au *consulting*, aux prestations intellectuelles et aux cabinets de conseil, soulève des problématiques de souveraineté, de transparence et de fuite des compétences pour le pilotage politique et stratégique des administrations de l'État – bibliothèques comprises.

Ce recours, s'il s'avère bénéfique pour l'action publique dans certains cas, s'il permet de contourner l'absence de compétences ou de ressources internes, ne doit pas se faire au détriment des compétences et des qualifications dont disposent déjà les administrations publiques en interne.

Le cadre législatif et réglementaire quant au recours aux cabinets de conseil et prestations intellectuelles par les administrations publiques devrait se construire dans les prochaines années. Cette pratique sera mieux encadrée à l'avenir.

CONCLUSION

Le domaine support est nécessaire, voire essentiel, au bon fonctionnement de l'organisation : il l'accompagne le cœur de métier dans la réalisation de ses activités et missions principales.

Qu'on se situe dans une organisation lambda productrice de biens ou de services, dans une université ou dans une bibliothèque, les fonctions constitutives du domaine support sont sensiblement les mêmes. Il s'agit des activités administratives (RH, Finances et comptabilité, Juridique, Achat) et logistiques (Patrimoine immobilier et logistique, Systèmes d'information, Hygiène et entretien, Sécurité et sûreté).

Les fonctions de direction et d'encadrement constituent toutefois un type particulier de fonction au sein de l'organisation. Dans les bibliothèques, les activités de pilotage, de gestion de projet et d'encadrement se trouvent à la frontière du domaine métier et du domaine support.

Pour les services documentaires de l'ESR, s'agissant des fonctions administratives et logistiques, il existe schématiquement deux types de configurations opérationnelles et fonctionnelles possibles :

1. Le premier veut que la bibliothèque ou le service documentaire détienne en interne, sous sa hiérarchie directe, ses propres fonctions, personnels, compétences et qualifications support. Autrement dit, le service documentaire affecte une part plus ou moins importante de ses emplois (exprimés en ETPT) sur des activités administratives et logistiques qui ne relèvent pourtant pas du cœur de métier du service : la documentation.

Ce modèle présente des avantages : le domaine support œuvre au plus près des besoins des opérationnels et gagne en efficacité. Il cumule en revanche certaines limites : le domaine support est plus fragile, les compétences et qualifications reposent sur l'implication et la présence des individus au sein des services opérationnels.

À l'échelle des établissements de l'ESR, cette configuration bureaucratique implique que les emplois et fonctions support sont dispersés et dupliqués en différents endroits opérationnels (composantes, services centraux, services communs dont le service documentaire).

2. Le second, modèle agile, veut que le domaine support échappe au patronage hiérarchique direct de la bibliothèque ou du service documentaire. Totalemment ou partiellement soustraites aux services opérationnels de l'établissement (dont le service documentaire), les fonctions administratives et logistiques sont affectées et déployées dans des entités dédiées et spécialisées : les services centraux de l'établissement.

Pour ces services, ces deux modèles – bureaucratie et internalisation du domaine support *versus* agilité et externalisation du domaine support – soulèvent la question de la détention ou de la délégation des qualifications et des compétences.

Plus elles sont grandes, plus les bibliothèques affectent une part importante de leurs emplois aux activités administratives et logistiques (activité 15). Ces services adoptent une configuration bureaucratique en répliquant en interne tout ou partie du domaine support de l'établissement.

Les récentes réformes de l'ESR, le passage aux RCE et les regroupements d'établissements ne semblent pas avoir eu d'impact global et significatif sur le déploiement des fonctions administratives et logistiques au sein des bibliothèques. La baisse de l'attribution des emplois sur ce segment de l'activité au sein de ces services, à la faveur d'une externalisation aux niveaux des services centraux de l'établissement ou à des tiers extérieurs, est marginale et ne s'observe qu'au cas par cas.

À l'inverse, ce sont généralement les petites bibliothèques qui affectent une part plus importante de leurs emplois sur les activités de direction et d'encadrement (activité 14).

La BNU et les BIU se singularisent du reste des services documentaires. Elles montrent que l'environnement (le cadre institutionnel, législatif et réglementaire) a son incidence sur la détention interne et l'organisation du domaine support.

Les facteurs de contingence (le contexte, l'environnement ou encore la taille) des bibliothèques influencent l'organisation, la structuration et le déploiement des fonctions administratives et logistiques.

Centraliser administrativement et géographiquement les effectifs et emplois dévolus aux fonctions support (en les réaffectant, regroupant et mutualisant en unités spécialisées) permet aux établissements de l'ESR de supprimer les redondances de leurs moyens déployés.

Depuis l'élargissement de leurs responsabilités et compétences (RCE), ces établissements ont été incités à développer et à adopter des approches gestionnaires visant à rationaliser (identifier et réaffecter) leurs emplois et leurs effectifs par destinations fonctionnelles. Pour se conformer à ce dessein, les établissements peuvent se fonder sur des outils de GRH facilitant l'identification et le recensement de leurs effectifs et de leurs fonctions : enquête Silland au niveau de l'établissement, ESGBU au niveau des bibliothèques.

L'externalisation des fonctions administratives et logistiques des bibliothèques s'opère en deux endroits. La première se produit au niveau de l'établissement : le service documentaire externalise le pilotage et l'exécution de ce segment de l'activité au niveau des autres services de l'établissement. La seconde se produit au niveau extérieur : l'établissement, puis par ricochet le service documentaire, soustraite un segment de l'activité à des prestataires.

Dans les deux cas (mais à des échelles différentes), l'externalisation présente son lot d'avantages et d'inconvénients. Dans l'absolu, l'opération permet d'améliorer la qualité de l'activité, d'en réduire les coûts internes et d'en garantir la continuité (ou l'exécution). Elle prive en revanche le service ou l'établissement de son autonomie, de sa visibilité sur le pilotage et l'exécution de l'activité et constitue une perte symbolique et effective des qualifications et des compétences internes.

L'objectif officiel de cette centralisation du domaine support est le gain d'efficience. Les établissements de l'ESR et leurs fonctionnements doivent par ailleurs être de bons gestionnaires et sacrifier aux injonctions d'efficience – en accord avec les principes promus par les récentes réformes de la gestion publique (au premier rang desquelles, la LOLF et la LRU). Les économies d'échelle sont synonymes d'économies de moyens.

On observe cependant qu'une centralisation intensive du domaine support peut avoir des effets négatifs : cloisonnement des services, détérioration progressive de la coordination entre les unités opérationnelles et les unités support, *etc.*

La centralisation du domaine support oblige les directions des bibliothèques de l'ESR à collaborer plus étroitement avec leurs pairs au sein de l'établissement.

Dans l'environnement de l'ESR, les services documentaires ne sont plus des services à part (hormis pour le traitement des personnels issus de la filière Bibliothèque, qui est gérée par le ministère) ; ils sont des services à part entière de leurs établissements de rattachement.

Qu'ils soient assez dotés ou non, bien considérés ou non, les services centraux des établissements constituent de nouveaux partenaires pour les services documentaires de l'ESR. Ceux-ci doivent les identifier, s'en faire connaître et collaborer étroitement avec. C'est par exemple le cas aux SCD de l'Université Bordeaux Montaigne et de l'Université d'Angers où les fonctions et emplois support réaffectés et regroupés au niveau de l'université trouvent uniquement des unités ou des référents relais au niveau du service documentaire ; ces relais sont en charge des affaires courantes et du traitement administratif ou logistique de première instance.

Cette configuration organisationnelle et fonctionnelle témoigne de la bonne intégration des bibliothèques au sein de leurs établissements RCE de rattachement.

Internaliser, centraliser ou externaliser les fonctions et activité du domaine support ? Il n'y a pas de solution organisationnelle magique. Il y a seulement des états de fonctionnement et de structuration de l'activité spécifiques à chaque organisation, à chaque établissement et à chaque bibliothèque ou service documentaire. L'essentiel repose sur la bonne connaissance des activités et des fonctions et sur la collaboration entre les services de l'établissement.

SOURCES

Entretiens semi-directifs

- Entretiens téléphoniques avec Nathalie CLOT, directrice des Bibliothèques et des archives de l'Université d'Angers.
- Entretien en visioconférence avec Camille DEGEZ-SELVES, directrice de la Bibliothèque de l'École nationale des chartes (vendredi 16 avril 2021).
- Entretien en visioconférence avec Émilie BARTHET, directrice du Pôle documentation de l'Université de Bourgogne (mardi 20 avril 2021).
- Entretien en visioconférence avec Cécile SWIATEK, directrice du Service commun de la documentation de l'Université Paris Nanterre (jeudi 22 avril 2021).
- Entretien en visioconférence avec Yann MARCHAND, directeur de la Bibliothèque universitaire de l'Université de Nantes (jeudi 22 avril 2021).
- Entretien en visioconférence avec Caroline BRULEY directrice par intérim de la Bibliothèque Universitaire (Campus Tréfilerie) de l'Université Jean Monnet de Saint- Étienne (vendredi 23 avril 2021).
- Entretien en visioconférence avec Iegor GROUDIEV, directeur de la Bibliothèque de l'Université de Paris 8 Vincennes – Saint-Denis (jeudi 29 avril 2021).
- Entretien en visioconférence avec Mathilde POULAIN, directrice de la Bibliothèque universitaire de l'Université Le Havre Normandie (vendredi 30 avril 2021).
- Entretiens avec Grégory MIURA, directeur du Service commun de la documentation de l'Université Bordeaux Montaigne (septembre-décembre 2021).
- Entretien téléphonique avec Christophe PERALES, directeur du Service commun de la documentation de l'Université de Paris (mardi 5 octobre 2021).

Entretiens réalisés dans le cadre de mon stage professionnel à l'Université Bordeaux Montaigne, sous la direction d'Hélène Coste, qui ont également nourri mes réflexions pour ce mémoire

- Entretien avec Delphine COUDRIN, directrice de la Bibliothèque de Sciences Po Bordeaux (vendredi 17 septembre 2021).
- Entretien téléphonique avec Nelly SCIARDIS, responsable du département des services au public du Service commun de la documentation de l'Université Polytechnique Hauts-de-France (lundi 20 septembre 2021).
- Entretien téléphonique avec Lola MIRABAIL, directrice adjointe du Service commun de la documentation de l'Université de Caen (mercredi 22 septembre 2021).

- Entretien téléphonique avec Fanny CLAIN, directrice adjointe du Service commun de la documentation d'Aix-Marseille Université (jeudi 30 septembre 2021).
- Entretien avec Caroline LAFON, directrice de la Direction de la documentation de l'Université de Bordeaux (vendredi 8 octobre 2021).

Exports de données ESGBU

- <https://esgbu.esr.gouv.fr/> .

BIBLIOGRAPHIE

Sources

Textes législatifs et réglementaires

- *Code de l'éducation.*
- *Décret n°70-1267 du 23 décembre 1970 relatif aux bibliothèques universitaires.*
- *Décret n°85-694 du 4 juillet 1985 sur les services de la documentation des établissements d'enseignement supérieur relevant du ministre de l'éducation nationale.*
- *Décret n°91-320 du 27 mars 1991 modifiant le décret n°85-694 du 4 juillet 1985 sur les services de la documentation des établissements d'enseignement supérieur relevant du ministère de l'éducation nationale.*
- *Décret n°91-321 du 27 mars 1991 relatif à l'organisation des services de la documentation des établissements d'enseignement supérieur des académies de Paris, Créteil et Versailles relevant du ministère de l'éducation nationale.*
- *Décret n°2008-787 du 18 août 2008 portant création de l'université de Strasbourg.*
- *Décret n°2011-996 du 23 août 2011 relatif aux bibliothèques et autres structures de documentation des établissements d'enseignement supérieur créées sous forme de services communs.*
- *Décret n°2011-1010 du 24 août 2011 portant création de l'université d'Aix-Marseille.*
- *Décret n°2011-1169 du 22 septembre 2011 portant création de l'université de Lorraine.*
- *Décret n°2013-756 du 19 août 2013 relatif aux dispositions réglementaires des livres VI et VII du code de l'éducation.*
- *Décret n°2013-805 du 3 septembre 2013 portant création de l'Université de Bordeaux.*
- *Décret n°2014-1038 du 11 septembre 2014 portant création de l'université de Montpellier.*
- *Décret n°2015-1132 du 11 septembre 2015 portant création de l'université Grenoble Alpes.*
- *Décret n°2016-1217 du 13 septembre 2016 portant création de l'université Clermont Auvergne.*
- *Décret n°2017-596 du 21 avril 2017 portant création de l'université Sorbonne Université.*

- Décret n°2017-1329 du 11 septembre 2017 portant création de l'université de Lille.
- Décret n°2019-209 du 20 mars 2019 portant création de l'université de Paris et approbation de ses statuts.
- Journal officiel de la République française.
- Loi n°68-978 du 12 novembre 1968 d'orientation de l'enseignement supérieur.
- Loi n°84-52 du 26 janvier 1984 sur l'enseignement supérieur.
- Loi n°2007-1199 du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités (1).
- Loi n°2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche.

Rapports et commissions parlementaires

- Rapport d'information déposé en application de l'article 145 du règlement, par la commission des finances, de l'économie générale et du contrôle budgétaire, en conclusion des travaux d'une mission d'information relative aux différentes missions confiées par l'administration de l'État à des prestataires extérieurs (outsourcing), n°4928, déposé(e) le mercredi 19 janvier 2022.
- SCHWARTZ Rémy (dir.), Commission de réflexion sur l'avenir des personnels de l'Enseignement supérieur, Rapport à Madame la ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, juin 2008, 169 p. Disponible en ligne sur : <https://www.vie-publique.fr/sites/default/files/rapport/pdf/084000419.pdf> (consulté le 3 novembre 2021).

Documentation interministérielle (DGAFP)

- La gestion prévisionnelle des ressources humaines dans les services de l'État, Paris, DGAFP – Bureau de la communication, coll. « Outils de la GRH », novembre 2015, 95 p. Disponible en ligne sur : https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/carrieres_et_parcours_professionnel/formation/GPE_EC/Guide-GPRH-2015.pdf (consulté le 29 octobre 2021).
- Répertoire interministériel des métiers de l'État, Paris, DGAFP – Bureau de la communication, coll. « Outils de la GRH », mars 2017, 668 p. Disponible en ligne sur : https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/biep/Rime/RIME_edition_web_2017.pdf (consulté le 29 octobre 2021).
- Répertoire Transformation de la fonction publique, Paris, DGAFP – Bureau de la communication, coll. « Transformation RH », juillet 2020, 88 p. Disponible en ligne sur : https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/politiques_emploi_public/Guide_Transformation_Fonction_Recrutement_WEB.pdf (consulté le 31 octobre 2021).

Ministère de l'économie des finances et de la relance

- *budget.gouv.fr* la plateforme des finances publiques, du budget de l'État et de la performance publique.

MESRI

- DIRECTION DES PERSONNELS, DE LA MODERNISATION ET L'ADMINISTRATION, *Bibliofil', Le référentiel de la filière bibliothèque*, Paris, DPMA, février 2005, 43 p. Disponible en ligne sur : https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/content_migration/document/156.pdf (consulté le 29 octobre 2021).
- MESRI, *Enquête statistique sur les bibliothèques universitaires et les services documentaires de l'Enseignement supérieur et de la recherche*. Disponible en ligne sur : <https://esgbu.esr.gouv.fr/> (consulté le 1^{er} novembre 2021).
- MESRI, *Enquête statistique sur les services de documentation et d'IST de l'enseignement supérieur et de la recherche. Consignes de saisies et définitions. Enquête 2020 sur l'activité de 2019*, Paris, MESRI, Département de l'IST et du Réseau Documentaire (DISTRD), avril 2020, 27 p., p. 25-27. Disponible en ligne sur : https://esgbu.esr.gouv.fr/api/editorial_files/7/doc/Consignes_saisie_ESGBU_2019.pdf (consulté le 7 novembre 2021).
- MESRI, *Guide « Connaissance des coûts des activités des établissements d'enseignement supérieur et de recherche », version V0*, s. d., 76 p. Disponible en ligne : https://services.dgesip.fr/fichiers/Guide_connaissance_des_cou ts des activite s diffuse 17032021.pdf (consulté le 11 novembre 2021).
- MESRI, *L'état de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation en France*, Paris, MESRI, avril 2021, n°14, 137 p. Disponible en ligne sur : <https://publication.enseignementsup-recherche.gouv.fr/eesr/FR/> (consulté le 30 octobre 2021).
- MESRI, *REFérentiel des Emplois-type de la Recherche et de l'ENseignement Supérieur (Référens III)*, novembre 2012. Disponible en ligne sur : <https://data.enseignementsup-recherche.gouv.fr/pages/referens/> (consulté le 29 octobre 2021).
- NDAO Guirane, « Les effectifs de l'enseignement supérieur en 2019-2020 », dans *Note flash du SIES*, MESRI-SIES, juillet 2020, n°14. Disponible en ligne sur : https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/imported_files/documents/NF_synthese2019_2020_1312649.pdf (consulté le 28 octobre 2021).

Rapports des inspections

- AIME Pascal, BALME Pierre, BERTHE Thierry, COLLET-SASSERE Jocelyne, FROMENT Bernard, GRANIER-FAUQUERT Marie-Hélène, GROSMARE Anne-Marie, MARTEL Roseline, MOSNIER Michèle, NATTIEZ Renaud, PICQ Jean-François,

PIMMET Éric, PONSOT Marie-France, RONZEAU Monique, *Guide d'audit des établissements d'enseignement supérieur et de recherche en vue de l'optimisation des fonctions support*, Paris, IGAENR, Juillet 2010, 70 p. (hors annexes).

- AIME Pascal, GRANIER-FAUQUERT Marie-Hélène, DIZAMBOURG Bernard, *La modernisation de la gestion publique : un levier pour l'autonomie des universités*, Paris, IGAENR, avril 2009, rapport n°2009-062, 60 p. Disponible en ligne sur : https://cache.media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/2009/53/3/2009-062_Modernisation_125533.pdf (consulté le 29 octobre 2021).
- BILLON Alain, GILLE Béatrice, DIZAMBOURG Bernard, VEDRINE Laurence, *La mesure de la performance dans le cadre de la mise en œuvre de la LOLF dans l'enseignement supérieur*, Paris, IGAENR, Rapport n°2007-070, juillet 2007, 47 p.
- BOISSIER Pierre, DULBECCO Philippe, KERENFLEC'H Céline, PICQ Jean-François, STROEYMEYER Louis, VENNIN Aleth, *Le pilotage et la maîtrise de la masse salariale des universités*, Paris, IGF, IGAENR, Rapport n°2019-016, avril 2019, 33 p. Disponible en ligne sur : https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/imported_files/documents/IGAENR-IGF_Pilotage_maitrise_masse_salariale_universitespdf_1245586.pdf (consulté le 16 juillet 2021).
- CAUDRON Olivier, CLAUD Joëlle, *Le pilotage de la documentation dans la gouvernance des universités*, Paris, IGB, rapport n°2018-A-04, décembre 2019, 74 p. Disponible en ligne sur : https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/sites/default/files/imported_files/documents/rapport_pilotage_mise_en_ligne_1065610.pdf (consulté le 6 novembre 2021).

Dictionnaires, encyclopédies et répertoires

- *France Termes* (Ministère de la Culture).
- *Larousse*.
- *Rameau* (BnF).
- *Wikipédia* (version francophone).

Sur les organisations

- AÏM Roger, *L'essentiel de la théorie des organisations*, 12^e éd., Paris, Gualino, Lextenso, 2020, 158 p.
- CLOT Nathalie, « Libérer les compétences : les bibliothèques peuvent-elles redessiner leur organisation ? », *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, 2017, n° 13, p. 72-85 : Disponible en ligne sur : <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2017-13-0072-009> (consulté le 24 mars 2021).
- MINTZBERG Henry, *Mintzberg on Management. Inside our strange world of organizations*, New-York, 1989, trad. fr. BEHAR Jean-Michel, TREMBLAY

Nathalie, *Le management. Voyage au centre des organisations*, Paris, Éditions d'organisation, 2004, 703 p.

- MINTZBERG Henry, *The structuring of organizations : a synthesis of the research*, Hoboken, Prentice-Hall, 1978, trad. fr. ROMELAER Pierre, *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Eyrolles, 1982, 434 p.

Sur les fonctions support

- AFRIAT Christine, « Inverser le regard sur les fonctions-support », *Cadres*, juillet 2021, n°489. Disponible en ligne sur : <https://www.larevuecadres.fr/articles/inverser-le-regard-sur-les-fonctions-support/6857> (consulté le 11 novembre 2021).
- BASILIEN Jean-Pierre, « Les fonctions-support sont trop souvent vues comme des centres de coûts », *Cadres*, juillet 2021, n°489. Disponible en ligne sur : <https://www.larevuecadres.fr/articles/les-fonctions-support-sont-trop-souvent-vues-comme-des-centres-de-couts/6861> (consulté le 11 novembre 2021).
- BERLOT Jean-Christophe, « La posture fonctionnelle », *Cadres*, juillet 2021, n°486. Disponible en ligne sur : <https://www.larevuecadres.fr/articles/la-posture-fonctionnelle/6856> (consulté le 11 novembre 2021).
- BERLOT Jean-Christophe, D'HEUDIERES Hugues, *Fonctions support : les clés de la réussite*, Paris, Eyrolles, 2012, 187 p.
- BOYER Francis, « Quand les fonctions support se mettent (vraiment) au service des opérationnels : la pyramide inversée de HCLT », *Innovation managériale* (<https://www.innovationmanageriale.com>), s. d. Disponible en ligne sur : <https://www.innovationmanageriale.com/pratiques-dentreprises/quand-les-fonctions-support-se-mettent-vraiment-au-service-des-collaborateurs/> (consulté le 11 novembre 2021).
- CHIQUET Bernard-Marie, « Les fonctions support ont toujours tort ! », *Journal du net* (<https://www.journaldunet.com>), 30 août 2019. Disponible en ligne sur : <https://www.journaldunet.com/management/direction-generale/1423687-les-fonctions-support-ont-toujours-tort/> (consulté le 11 novembre 2021).
- HUMBLLOT-FERRERO Marie, STRAGIER François, « Pourquoi il faut numériser les fonctions support », *Les Echos*, 22 novembre 2018. Disponible en ligne sur : <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/pourquoi-il-faut-numeriser-les-fonctions-supports-149602> (consulté le 11 novembre 2021).
- LEVI Catherine, « Le cœur de métier, un concept aux frontières floues », dans *Les Echos*, 3 novembre 1998. Disponible en ligne sur : <https://www.lesechos.fr/1998/11/le-coeur-de-metier-un-concept-aux-frontieres-floues-802068> (consulté le 27 octobre 2021).

- MACLOUF Étienne, DE FABREGUES Muriel, « Modernisation publique orthodoxe ou hétérodoxe : faut-il standardiser les fonctions support ? », *Gestion et management public*, 2016, t. 1, vol. 4, n° 3, p. 109-124.

Sur la LRU

- CYTERMANN Jean-Richard, AIME Pascal, « La loi « libertés et responsabilités des universités » : origines, apports et bilan de la mise en œuvre », *Revue française d'administration publique*, 2019, t. 1, n° 169, p. 21-36.
- GRAS Isabelle, *La loi LRU et les bibliothèques universitaires*, mémoire DCB sous la dir. de CAVALIER François, Villeurbanne, Enssib, 2010, 112 p.

Sur la LOLF

- LAMBERT Alain, MIGAUD Didier, « La loi organique relative aux lois de finances (LOLF) : levier de la réforme de l'État », *Revue française d'administration publique*, 2006, t. 1, n°117, p. 11-14.

Sur l'ESGBU

- SIMONETTI Eric, « Les fonctions des personnels des bibliothèques universitaires. Une enquête », *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, 1997, t. 43, n°1, p. 85-90.

Sur l'enquête Silland

- Compte-rendu des Rencontres de l'Agence (25 mai – 15 juin 1999, Paris), *Politique de ressources humaines*. Actes réunis par l'Agence de modernisation des universités et établissements, Paris, 1999, 58 p., p. 5. Disponible en ligne sur : https://www.amue.fr/fileadmin/migrated/news/Ress_humaines_02.pdf (consulté le 28 octobre 2021).
- « LOLF. La répartition des moyens des opérateurs par destination en cohérence avec la structure des programmes financeurs de l'État », 26 août 2005, 20 p. Disponible en ligne sur : https://www.amue.fr/uploads/tx_tnews/LOLF_perimetre_actions_VDEF_01.pdf (consulté le 30 octobre 2021).
- « Une nouvelle directrice pour l'Agence de Modernisation (AMUE) », *Amue* (<https://www.amue.fr>), 8 novembre 2000. Disponible en ligne sur : <https://www.amue.fr/presentation/articles/article/une-nouvelle-directrice-pour-lagence-de-modernisation-amue/> (consulté le 28 octobre 2021).

Sur les bibliothèques et services documentaires de l'ESR

- ALMIMOFF Nicolas, *Les structures organisationnelles en bibliothèques : étude des processus de réorganisation*, mémoire DCB sous la dir. de MARCEROU-RAMEL Nathalie, Villeurbanne, Enssib, 2020, 119 p.
- BEAUDRY Guylaine, *Bibliothécaire*, Montréal, Presses universitaires de Montréal, coll. « Profession », 2012, 68 p.

- CAVALIER François, POULAIN Martine (dir.), *Bibliothèques universitaires : nouveaux horizons*, Paris, Éditions du Cercle de la Librairie, coll. « Bibliothèques », 2015, 324 p.
- CALENGE Bertrand (dir.), *Bibliothécaire, quel métier ?*, Paris, Éditions du Cercle de la Librairie, coll. « Bibliothèques », 2004, 314 p.
- COLAS Alain, « Administration centrale et bibliothèques universitaires : vers une refonte des relations », *Bulletin des bibliothèques de France (BBF)*, 2009, t. 54, n°6, p. 6-11.
- LACHENAUD Jean-Philippe, *Bibliothèques universitaires : le temps des mutations*, Sénat, Commission des Finances, du contrôle budgétaire et des comptes économiques de la Nation, rapport d'information n°59 (98-99), 12 novembre 1998. Disponible en ligne sur : <https://www.senat.fr/rap/r98-059/r98-059.html> (consulté le 3 novembre 2021).
- MARCEROU-RAMEL Nathalie (dir.), *Les métiers des bibliothèques*, Paris, Éditions du Cercle de la Librairie, coll. « Bibliothèques », 2017, 212 p.
- N'DIAYE Nola, *Évaluation en bibliothèque : au-delà des divergences*, mémoire DCB sous la dir. de JULIEN COTTART Odile, Villeurbanne, Enssib, 2020, 147 p.
- ROSEMBERG Noémie, *La gestion des compétences en bibliothèque : une approche par les référentiels métiers*, mémoire DCB sous la dir. de CACHARD Pierre-Yves, Villeurbanne, Enssib, 2019, 154 p.
- TARRAGO Antoine, *Politiques de reconnaissance au travail en bibliothèque : pratiques, enjeux et préconisations*, mémoire DCB sous la dir. de LARROCHE Valérie, Villeurbanne, Enssib, 2020, 108 p.

Sur la fonction publique

- GERVAIS Julie, LEMERCIER Claire, PELLETIER Willy, *La valeur du service public*, Paris, La Découverte, 2021, 476 p.
- RUIZ Emilien, *Trop de fonctionnaires ? Histoire d'une obsession française (XIXe-XXIe siècle)*, Paris, Librairie Arthème Fayard, coll. « L'épreuve de l'histoire », 2021, 270 p.

Sur l'externalisation

- KRUG François, « McKinsey, un cabinet dans les pas d'Emmanuel Macron », *Le Monde*, 5 février 2021. Disponible en ligne sur : https://www.lemonde.fr/m-le-mag/article/2021/02/05/de-la-creation-d-en-marche-a-la-campagne-de-vaccination-mckinsey-un-cabinet-dans-les-pas-de-macron_6068833_4500055.html (consulté le 24 février 2022).
- NOS SERVICES PUBLICS, « 160 Md€ d'externalisation par an : comment la puissance publique sape sa capacité d'agir », *Nos services publics* (<https://nosservicespublics.fr/>), Avril 2021, 14 p. Disponible en ligne : https://lib.umso.co/lib_ufoFEvhlRMwflNFx/6qxn1ssrizzmsk3b.pdf

- SCORDIA Bastien, « Arnaud Bazin : “L’influence des cabinets de conseil sur la décision publique doit être interrogée” », *Acteurs publics* (<https://www.acteurspublics.fr/>), 16 décembre 2021. Disponible en ligne sur : <https://www.acteurspublics.fr/articles/arnaud-bazin-linfluence-des-cabinets-de-conseil-sur-la-decision-publique-doit-etre-interrogee> (consulté le 25 février 2022).
- SCORDIA Bastien, « L’administration appelée à mieux piloter ses externalisations », *Acteurs publics* (<https://www.acteurspublics.fr/>), 18 janvier 2022. Disponible en ligne sur : <https://www.acteurspublics.fr/articles/administration-appelee-a-mieux-piloter-ses-externalisations#:~:text=Le%20rapport%20de%20la%20mission,recours%20aux%20cabinets%20de%20conseil> (consulté le 25 février 2022).
- SCORDIA Bastien, « Une circulaire pour encadrer le recours aux cabinets de conseil », *Acteurs publics* (<https://www.acteurspublics.fr/>), 20 janvier 2022. Disponible en ligne sur : <https://www.acteurspublics.fr/articles/une-circulaire-pour-encadrer-le-recours-aux-cabinets-de-conseil> (consulté le 25 février 2022).

ANNEXES

Table des annexes

ANNEXE 1 – EFFECTIFS BIATSS DU MESRI EN 2019.....	117
ANNEXE 2 – REFERENTIEL « SILLAND ».....	118
ANNEXE 3 – ADAPTATION DU REFERENTIEL SILLAND AU NIVEAU DES ETABLISSEMENTS DE L'ESR	121
ANNEXE 4 – PARTIE « PERSONNELS – ACTIVITE/FONCTIONS DES PERSONNELS » DE L'ESGBU	123
ANNEXE 5 – GRILLE D'ENTRETIEN	125
ANNEXE 6 – QUESTIONNAIRE	127
ANNEXE 7 – LISTE DES ORGANIGRAMMES ANALYSES.....	133
ANNEXE 8 – LISTE DES SERVICES DOCUMENTAIRES DE L'ESR CONCERNES PAR NOTRE EXPORT ESGBU	135
ANNEXE 9 – SYNTHESE DES EFFECTIFS DES SERVICES DOCUMENTAIRES DE L'ESR DE 2013 A 2020	143
ANNEXE 10 – DONNEES DES EFFECTIFS DES SERVICES DOCUMENTAIRES DE L'ESR DE 2013 A 2020.....	145
ANNEXE 11 – DONNEES DES EMPLOIS (EN ETPT) DES SERVICES DOCUMENTAIRES DE L'ESR DE 2013 A 2020	153
ANNEXE 12 – VISUALISATION DES DONNEES	161
ANNEXE 13 – ACTIVITES ET FONCTIONS DES PERSONNELS DES SERVICES DOCUMENTAIRES DE L'ESR EN 2013 (EN ETPT ET EN % DU TOTAL DES ETPT).....	163
ANNEXE 14 – ACTIVITES ET FONCTIONS DES PERSONNELS DES SERVICES DOCUMENTAIRES DE L'ESR EN 2014 (EN ETPT ET EN % DU TOTAL DES ETPT).....	167
ANNEXE 15 – ACTIVITES ET FONCTIONS DES PERSONNELS DES SERVICES DOCUMENTAIRES DE L'ESR EN 2015 (EN ETPT ET EN % DU TOTAL DES ETPT).....	171
ANNEXE 16 – ACTIVITES ET FONCTIONS DES PERSONNELS DES SERVICES DOCUMENTAIRES DE L'ESR EN 2016 (EN ETPT ET EN % DU TOTAL DES ETPT).....	175
ANNEXE 17 – ACTIVITES ET FONCTIONS DES PERSONNELS DES SERVICES DOCUMENTAIRES DE L'ESR EN 2017 (EN ETPT ET EN % DU TOTAL DES ETPT).....	179
ANNEXE 18 – ACTIVITES ET FONCTIONS DES PERSONNELS DES SERVICES DOCUMENTAIRES DE L'ESR EN 2018 (EN ETPT ET EN % DU TOTAL DES ETPT).....	183
ANNEXE 19 – ACTIVITES ET FONCTIONS DES PERSONNELS DES SERVICES DOCUMENTAIRES DE L'ESR EN 2019 (EN ETPT ET EN % DU TOTAL DES ETPT).....	187
ANNEXE 20 – ACTIVITES ET FONCTIONS DES PERSONNELS DES SERVICES DOCUMENTAIRES DE L'ESR EN 2020 (EN ETPT ET EN % DU TOTAL DES ETPT).....	191

ANNEXE 21 – ACTIVITES ET FONCTIONS DES PERSONNELS DES SERVICES DOCUMENTAIRES DE L'ESR EN 2013 ET EN 2020 (EN ETPT ET EN % DU TOTAL DES ETPT)	195
ANNEXE 22 – ACTIVITES ET FONCTIONS DES PERSONNELS DES SERVICES DOCUMENTAIRES DE L'ESR DE 2013 A 2020 (EN ETPT ET EN % DU TOTAL DES ETPT)	199
ANNEXE 23– DONNEES DES ETPT ET PART DES ETPT AFFECTES A L'ACTIVITE 15 PAR SERVICES DOCUMENTAIRES, EN 2020	201
ANNEXE 24 – SYNTHESE DES ETPT ET PART DES ETPT AFFECTES A L'ACTIVITE 15 PAR SERVICES DOCUMENTAIRES, EN 2020	206
ANNEXE 25 – DONNEES DES ETPT ET PART DES ETPT AFFECTES A L'ACTIVITE 14 PAR SERVICES DOCUMENTAIRES, EN 2020	211
ANNEXE 26 – SYNTHESE DES ETPT ET PART DES ETPT AFFECTES A L'ACTIVITE 14 PAR SERVICES DOCUMENTAIRES, EN 2020	216
ANNEXE 27 – SYNTHESE DE L'IMPACT DES REGROUPEMENTS DES UNIVERSITES ET D'ETABLISSEMENTS DE L'ESR SUR L'AFFECTATION DES FONCTIONS SUPPORT DANS LES BIBLIOTHEQUES.....	219

ANNEXE 1 – EFFECTIFS BIATSS DU MESRI EN 2019

Personnels BIATSS rémunérés sur les programmes budgétaires « Formations supérieures et recherche universitaire » (P 150) et « Vie étudiante » (P 231) en 2018

France entière

Filière	Catégorie statutaire	Corps	Effectifs 2019			Part des femmes (en %)	Âge moyen des titulaires	Rappel Effectifs 2017	
			Titulaires	Contractuels sur missions permanentes [1]	Ensemble			Total 2017	Évolution 2019/2017 (en %)
Administrative, dont encadrement (ADM)	Catégorie A	Administrateurs (ADMENESR) et administrateurs civils	218		218			188	+ 16,0
		Autres corps							
		d'encadrement supérieur [2]	291		291			260	+ 11,9
		Attachés d'administration de l'Etat	2 111	400	2 511	66,5	48,9	2 442	+ 2,8
	Total catégorie A		2 620	400	3 020		2 890	+ 4,5	
	Catégorie B	Secrétaires administratifs	3 388	342	3 730	85,5	48	3 918	- 4,8
Catégorie C	Adjoints administratifs	6 309	633	6 942	88,6	49,2	7 822	- 11,3	
Total ADM			12 317	1 375	13 692	83,7	48,8	14 630	- 6,4
Bibliothèques (BIB)	Catégorie A	Conservateurs généraux des bibliothèques	102	0	102	64,7	55,7	110	- 7,3
		Conservateurs des bibliothèques	738	14	752	69,6	45,9	785	- 4,2
		Bibliothécaires	529	53	582	75,8	47,1	587	- 0,9
		Total catégorie A		1 369	67	1 436		1 482	- 3,1
	Catégorie B	Bibliothécaires assistants spécialisés	1 466	107	1 573	77,7	46,6	1 534	+ 2,5
	Catégorie C	Magasiniers	1 729	181	1 910	62,1	47,7	1 944	- 1,7
Total BIB			4 564	355	4 919	70,0	47,1	4 960	- 0,8
Ingénieurs et techniciens de recherche et de formation (ITRF)	Catégorie A	Ingénieurs de recherche	2 544	2 140	4 684	38,8	49,8	4 558	+ 2,8
		Ingénieurs d'études	8 667	6 271	14 938	53,1	46,7	13 476	+ 10,8
		Assistants ingénieurs	4 043	2 576	6 619	51,7	46,2	6 272	+ 5,5
		Total catégorie A		15 254	10 987	26 241		24 306	+ 8,0
	Catégorie B	Techniciens de recherche et de formation [3]	11 762	3 140	14 902	57,9	47,2	14 007	+ 6,4
	Catégorie C	Adjoints techniques de recherche et de formation [3]	16 921	5 135	22 056	62,0	48,2	21 658	+ 1,8
Total ITRF			43 937	19 262	63 199	56,9	47,6	59 971	+ 5,4
Sociale et de santé (SS)	Catégorie A	Médecins de l'EN et médecins de prévention		364	364			344	+ 5,8
		Infirmiers	251	102	353	96,0	51,7	347	+ 1,7
		Conseillers techniques de service social AE	46	3	49	97,8	52,3	52	- 5,8
		Assistants de service social des administrations de l'Etat	220	38	258	96,8	47,0	257	+ 0,4
	Total catégorie A		517	507	1 024		1 000	+ 2,4	
	Catégorie B	Infirmiers (catégorie B)	5		5	80,0	51,1	4	+ 25,0
Total SS			522	507	1 029	96,4	49,8	1 004	+ 2,5
Ensemble			61 340	21 499	82 839	63,4	47,8	80 565	+ 2,8

[1] Seuls ont été comptabilisés dans ce tableau les agents contractuels BIATSS de droit public sur missions permanentes (relevant des dispositions des articles 4, 6, 6 bis, 22 bis et 27 de la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'État, des articles L. 123-5, L. 711-1 et L. 954-3 1° du code de l'éducation, du décret n° 95-979 du 25 août 1995 relatif au recrutement des travailleurs handicapés dans la FP et du décret n° 2002-1347 du 7 novembre 2002 portant dispositions générales applicables aux agents non titulaires recrutés dans les SAIC). N'ont pas été comptabilisés les agents contractuels sur missions temporaires, les agents vacataires, les contractuels étudiants et les apprentis. N'ont pas non plus été comptabilisés les agents contractuels exerçant leurs fonctions au sein du réseau des œuvres universitaires et scolaires. Les effectifs présentés sont les personnes physiques rémunérées sous plafond État ou sur ressources propres au cours de l'année 2017, quelle que soit la durée de leur contrat. [2] Secrétaires généraux des établissements d'enseignement supérieur, agents comptables et directeurs d'administration centrale. [3] Les techniciens et les agents techniques de la filière ouvrière sont assimilés respectivement aux corps des techniciens et adjoints techniques de recherche et de formation de la filière ITRF.

Sources : MENJS-MESRI-DGRH, Annuaire (POPEE-BIB pour les personnels des bibliothèques, AGORA et POPPEE-ITRF), MENJS-MESRI-DGRH, enquête sur les agents contractuels BIATSS (EANT).

ANNEXE 2 – REFERENTIEL « SILLAND »

Nous reproduisons ci-après le descriptif des fonctions Silland.

DESCRIPTION DES FONCTIONS "SILLAND"
Fonction "scolarité et orientation"
▪ Scolarité : cette fonction prend en compte pour la formation les activités suivantes : accueil, recrutement (concours d'entrée, admission sur titre, ...), inscriptions administratives et pédagogiques, organisation des enseignements et des préparations de concours (gestion des salles, établissement des emplois du temps, ...), organisation du tutorat, organisation des examens, organisation et gestion des stages, équivalences, validation des acquis... Exemple : secrétaire de scolarité ▪ Information et orientation : missions des SCUIO (dont notamment service emploi) quelles qu'en soient les modalités d'exercice et d'organisation. Insertion, OVE. ▪ Les relations internationales (partie formation).
Fonction "assistance à l'enseignement"
Cette fonction comprend les activités suivantes : ▪ Préparation et assistance technique en TP et TD (y compris le fonctionnement des laboratoires de langues, salles d'informatique en libre-service, fonctionnement des supports d'enseignement- projections...); ▪ Préparation des supports pédagogiques (frappe et tirages de proximité-hors atelier de reprographie) ; ▪ Préparation des salles (appariteurs, ...); ▪ Assistance au télé-enseignement. Particularité : assistance au télé-enseignement. Activité spécifique à distinguer.
Fonction "administration de la recherche"
L'administration de la recherche comprend : ▪ Les personnels administratifs (au sens de leurs activités et non de leur statut ou filière) affectés, en laboratoire, centre, institut et UFR, à des tâches d'administration de la recherche (secrétariat des équipes de recherche, gestion de proximité –personnels, budgets, contrats...); services d'accompagnement aux montages et à la gestion de projets ; la gestion des structures fédératives ; ▪ L'administration et la gestion des services communs et inter-universitaires de recherche ; les relations internationales (partie recherche). Particularité : administration des écoles (études) doctorales. Personnels dont les activités peuvent directement être rattachées à des activités des écoles doctorales. Activité spécifique à distinguer
Fonction "assistance à la recherche"
Comprend : les personnels assurant – y compris sur contrat de recherche – des fonctions techniques (traitement de données et d'enquêtes, réalisations d'expériences, tests, recueil d'informations, ..., manipulation et entretien des appareils de recherche) au sein des équipes et des laboratoires et au sein des services communs de recherche. Particularité : préciser pour les personnels concernés la part de leur activité qui peut être directement rattachée aux activités de plateformes scientifiques et technologiques.
Fonction "documentation"
Personnel exerçant, en bibliothèques et salles de documentation (services centraux, communs, composantes,...) et bibliothèques interuniversitaires des activités documentaires (accueil des lecteurs, documentation, magasins, informatique documentaire, gestion des prêts ...).
Fonction "diffusion de la culture scientifique et technique"
▪ Communication scientifique et technique ; ▪ Collections, musées, jardins botaniques...

Fonction "logistique immobilière"
Cette fonction comprend : ▪ La maîtrise d'ouvrage et le suivi des chantiers ; ▪ La gestion et la maintenance du patrimoine ; ▪ Les ateliers d'entretien et de maintenance et magasins de matière d'œuvre ; ▪ Le fonctionnement et l'entretien des installations techniques fixes (ascenseurs, chauffage, téléphone, climatisation...) ; ▪ L'hygiène et la sécurité (CHS, IGH, ingénieur sécurité, pompiers...) ; ▪ Le nettoyage des locaux et l'entretien des espaces verts et non bâtis ; ▪ Le gardiennage et la conciergerie.
Fonction "vie institutionnelle et administration"
▪ Administration et cabinet de la présidence ; ▪ Secrétariat général et administration des conseils ; ▪ Affaires pédagogiques générales ; ▪ Affaires scientifiques générales ; ▪ Organisation des élections ; ▪ Contrôle de gestion, tableau de bord, systèmes d'optimisation (salles...) ; ▪ Cellule juridique ; ▪ Cellules administratives polyvalentes des directions d'UFR de droit commun et dérogatoires, et, le cas échéant, de départements et d'associations (responsables administratifs, secrétariats de l'administrateur et du directeur) ; ▪ La reprographie.
Fonction "gestion financière"
Cette fonction regroupe : ▪ Les personnels exerçant sous le contrôle de l'agent comptable ou des ordonnateurs- principaux, secondaires ou délégués (services centraux ou éventuellement unités déconcentrées en UFR, ...) des activités financières et / ou comptables ; ▪ Les cellules « marchés », « achat » ...
Fonction "gestion du personnel"
▪ Les personnels exerçant, en service central ou éventuellement en unité déconcentrée, des fonctions de gestion du personnel : recrutement, paye, ressources humaines, gestion des carrières, des emplois, des affectations, formation continue du personnel... ; ▪ Les personnels assurant des activités d'action sociale, culturelle et médico-social, œuvres sociales, médecine du travail, infirmerie, ...) en direction des personnels. Particularité : la culture à destination des personnels est à inclure dans la fonction "vie étudiante" car ne peut être identifiée. Pour la médecine du travail, activité à identifier dans la mesure du possible.
Fonction "restauration"
Restauration des étudiants, des élèves (et des personnels enseignants et IATOS si la distinction est impossible, autrement cf. fonction "gestion du personnel").
Fonction "hébergement"
Personnels affectés au fonctionnement, nettoyage, entretien et service des structures d'hébergements : résidences, foyers.
Fonction "vie de l'étudiant"
▪ Santé et action sociale et médico-sociale (personnel médical, infirmier et social) ; ▪ Aide aux étudiants handicapés ; ▪ Action culturelle (y compris pour le personnel de l'établissement) ; ▪ Activités sportives et de loisir ; ▪ crèche...

Fonctions à répartir entre les différentes destinations	
Fonction "communication"	
▪ Communication interne et externe ; ▪ Relations, échanges et programmes internationaux (y compris pédagogiques) ; ▪ Organisation de rencontres et de colloques ; ▪ Relations avec les entreprises.	
Fonction "service intérieur"	
▪ Service intérieur : accueil, courrier, standard, garage, chauffeurs... ; ▪ Approvisionnements et magasins généraux.	
Fonction "informatique"	
Quel que soit le mode d'organisation (service unique ou non, centre de ressources informatiques, centre de calcul, ...), personnels affectés, dans les services et composantes, à l'exploitation et à la maintenance des équipements informatiques importants dédiés à : ▪ La gestion ; ▪ Aux réseaux et messageries ; ▪ À l'assistance et à la pédagogie ; ▪ À la recherche ; ▪ Assistance technique à la bureautique ; ▪ La téléphonie fixe et mobile ; ▪ Les télécommunications. Particularités : technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement (TICE) ; ingénierie pédagogique ; production audiovisuelle. Activité à distinguer.	

Sources :

- MESRI, *Guide « Connaissance des coûts des activités des établissements d'enseignement supérieur et de recherche », version V0*, s. d., 76 p., p. 69 (Annexe 4). Disponible en ligne sur : https://services.dgesip.fr/fichiers/Guide_connaissance_des_coûts_des_activités_diffuse_17032021.pdf
- « LOLF. La répartition des moyens des opérateurs par destination en cohérence avec la structure des programmes financeurs de l'État », 26 août 2005, 20 p., p. 15-17. Disponible en ligne sur : https://www.amue.fr/uploads/tx_ttnews/LOLF_perimetre_actions_VDEF_01.pdf (consulté le 30 octobre 2021).

ANNEXE 3 – ADAPTATION DU REFERENTIEL SILLAND AU NIVEAU DES ETABLISSEMENTS DE L'ESR

Nous avons retrouvé 6 documents qui mentionnent le référentiel Silland sur Internet. Ci-après :

Doc n°	Année	Établissement	Titre ou type de document	Lien
1	2005	Amue	<i>LOLF. La répartition des moyens des opérateurs par destination en cohérence avec la structure des programmes financeurs de l'État.</i>	https://www.amue.fr/uploads/tx_ttnews/LOLF_perimetre_actions_VDEF_01.pdf
2	2015	MESRI	<i>Guide « Connaissance des coûts des activités des établissements d'enseignement supérieur et de recherche »</i>	https://services.dgesip.fr/fichiers/Guide_connaissance_des_couts_des_activites_V0.pdf
3	2013	INSA de Rouen	Bilan social	https://www.insa-rouen.fr/sites/default/files/2018-07/bilan-social-2013-web.pdf
4	2017	Université de Lille	Dialogue de gestion	http://snesup.univ-lille1.fr/site/IMG/pdf/4-3_-_donn_res_rh_dialogue_de_gestion_2017_18.pdf
5	2018	Université d'Angers	Enquête effectifs et fonctions	Néant.
6	2019	Université Jean Moulin Lyon 3	Bilan social	https://www.univ-lyon3.fr/medias/fichier/bilansocial-edition2019_1632150578226-pdf?ID_FICHE=92387&INLINE=FALSE

Le tableau ci-après montre comment les établissements ont adapté le référentiel.

Pour information :

- (1) secrétariat pédagogique
- (2) assistance pédagogique
- (3) aide à la documentation
- (4) immobilier
- (5) GRH
- (6) diffusion de la culture scientifique et technique, musées, université du temps libre
- (7) gestion financière et comptable
- (8) vie étudiante : santé et action sociale
- (9) scolarité
- (10) vie étudiante : santé et action sociale
- (11) activités sportives, culturelles, associatives et médico-sociales

Document n°		1	2	3	4	5	6
1	scolarité et orientation	x	x	x (1)	x	x (9)	x
2	assistance à l'enseignement	x	x	x (2)	x	x	x
3	administration de la recherche	x	x	x	x	x	x
4	assistance à la recherche	x	x	x	x	x	x
5	documentation	x	x	x (3)	x	x	x
6	diffusion de la culture scientifique et technique	x	x		x		x
7	logistique immobilière	x	x	x (4)	x (6)	x	x
8	vie institutionnelle et administration	x	x	x	x	x	x
9	gestion financière	x	x	x	x (7)	x	x (7)
10	gestion du personnel	x	x	x (5)	x	x	x
11	restauration	x	x				
12	hébergement	x	x	x			
13	vie de l'étudiant	x	x	x	x (8)		x (10)
14	communication	x	x	x		x	x
15	service intérieur	x	x	x		x	x
16	informatique	x	x	x	x	x	x
-	relation internationales						x
-	activités sportives, culturelles, associatives				x		x (11)
-	édition				x		x
-	insertion professionnelle				x		
-	reprographie				x		
-	scolarité			x			

ANNEXE 4 – PARTIE « PERSONNELS – ACTIVITE/FONCTIONS DES PERSONNELS » DE L’ESGBU

Nous reproduisons ci-après les consignes de saisie de l’ESGBU.

Activité 01 – Bibliothèques et centres documentaires : accueil, information, renseignement
Bibliothèques et centres documentaires : Accueil, orientation et information des usagers, assistance à l’utilisation des ressources et outils, communication des documents sur place, rangement des documents empruntés et consultés.
Activité 02 – Services de fourniture documentaire (prêt, communication sur place, PEB/FDD, numérisation à la demande, fourniture de ressources numériques, etc.)
Services de fourniture documentaire et PEB : Toute activité relative à la fourniture à distance d’un document ou d’un extrait de document, sous forme imprimée ou électronique. Il peut s’agir de prêt entre bibliothèques (entrant et sortant) ou prestation de fourniture documentaire auprès d’un partenaire extérieur. Dans ce cas, la structure IST est impliquée dans la transaction et/ou le paiement (d’après ISO 2789 2.2.11 et 2.2.16).
Activité 03 – Formation des usagers / Ingénierie pédagogique
Formation des usagers / Ingénierie pédagogique : Sessions de formation selon un plan de formation ou un programme spécifique, y compris le temps de préparation ou de formation de formateurs, et la rédaction des supports. La rédaction de contenus pour le web est comprise lorsqu’il s’agit de supports de formation ou pour des formations délivrées en ligne. Les formations doivent permettre à l’usager de mieux appréhender les outils et ressources mis à sa disposition, d’améliorer sa compétence pour gérer ses recherches, les données de sa recherche, sa bibliographie, ou d’approfondir les critères de l’évaluation bibliométrique. Inclut les services de questions/réponses en ligne (de type « rue des facs », « ubib » ...). (ISO 11620 B.2.2.5.3)
Activité 04 – Acquisition et traitement de ressources sur support analogique
Acquisition et traitement de ressources sur support analogique : Acquisition, traitement, gestion et conservation des documents sur support matériel. Inclut les tâches de désherbage et de catalogage rétrospectif.
Activité 05 – Fourniture et développement de services et ressources numériques
Fourniture et développement de services et ressources numériques : Acquisition, traitement, gestion et archivage des ressources électroniques (hors archives ouvertes et institutionnelles). Sont également compris : la gestion des thèses électroniques et les activités liées à la numérisation.
Activité 06 – Archives ouvertes et institutionnelles
Archives ouvertes et institutionnelles : Activités liées à la constitution et à la maintenance des archives ouvertes et institutionnelles, ainsi qu’à leur promotion auprès des chercheurs (à l’exception des sessions de formation, comprises dans la formation des usagers)
Activité 07 – Bibliométrie
Bibliométrie : Activités relatives au signalement des publications de l’établissement ou de l’organisme dans les bases de données bibliométriques, ou au calcul d’indicateurs bibliométriques.
Activité 08 – Ingénierie de l’information / systèmes d’information
Ingénierie de l’information / systèmes d’information : Activités relatives aux systèmes d’information et de partage des connaissances (knowledge management) au sein de l’organisation : modélisation, spécification, problématiques de sécurité, de propriété et de recherche d’information. Sont comprises : création et maintenance de bases de données documentaires, urbanisation des systèmes d’information, administration du SIGB ou d’autres outils, la maintenance du parc informatique, des serveurs web, la gestion des accès aux ressources, etc... Est exclue : la gestion des serveurs et du parc informatique (Act 15).

Activité 09 – Actions culturelles
Action culturelle : Activités relatives à l'organisation de manifestations pré-organisées à caractère savant, culturel, éducatif, social, politique ou autre. Les expositions virtuelles sont comprises. Par exemple : expositions, résidence d'auteur, discussions littéraires, ateliers, etc. Seules les manifestations organisées par le service IST ou la bibliothèque pour son propre compte ou en partenariat avec d'autres institutions sont comprises, qu'elles soient organisées à l'intérieur ou à l'extérieur des locaux de la bibliothèque. Les manifestations à l'intérieur des locaux de la bibliothèque organisées par des institutions extérieures à celle-ci sans sa coopération sont exclues. (ISO 2789 2.2.9)
Activité 10 – Coopérations et partenariats nationaux, internationaux
Coopérations et partenariats nationaux, internationaux : Sont comprises les coopérations lorsqu'elles sont formalisées (par exemple sous forme de convention) entre une bibliothèque et un ou plusieurs organismes, y compris d'autres bibliothèques. Elles concernent généralement des services ou des activités spécifiques (exemple : prêt d'œuvres, accueil de stagiaires...). Ces partenariats peuvent prendre la forme de projets, sur une période définie, ou bien être permanents. Dans le contexte de cet indicateur, les projets internationaux sont ceux comprenant au moins un partenaire étranger. (d'après ISO 11620 B.4.2.4)
Activité 11 – Veille (professionnelle, scientifique, stratégique)
Veille : professionnelle, scientifique, stratégique. Activités relatives à la production d'outils documentaires à parution régulière destinés à faciliter le suivi de l'actualité d'un secteur, en direction d'un public défini. La veille professionnelle personnelle est exclue.
Activité 12 – Éditions
Éditions : Activités relatives à la publication de périodiques, fascicules ou monographies dont l'institution prépare le texte, le complète éventuellement par des notes ou une introduction, décide de la composition typographique et organise l'impression, puis la vente et la distribution.
Activité 13 – Traitement et valorisation des données issues de la recherche
Traitement et valorisation des données issues de la recherche : En dehors du programme de formation, on prendra en compte le temps passé à la collecte, à l'enrichissement et au traitement des données issues de la recherche, à l'assistance individuelle aux chercheurs, et à l'extraction de données selon les besoins. Sont exclus : le traitement et la valorisation des articles publiés et des preprint disponibles dans des archives ouvertes ou institutionnelles (Act 6).
Activité 14 – Fonctions support : encadrement, pilotage, gestion de projet
Fonctions support : Tâches liées à la direction et à l'encadrement, au pilotage des projets transversaux... Exclut le suivi de l'évolution des carrières et des traitements (Act 15).
Activité 15 – Fonctions support : GRH/GFC, immobilier, informatique
Fonctions support : GRH / GFC (gestion de la formation et des compétences), immobilier, informatique, y compris le correspondant « formation continue ». Le secrétariat et la comptabilité sont inclus.
Activité 16 – Communication
Communication : Activités relatives à la communication institutionnelle de la structure (conception de rédactionnels, présence sur les réseaux sociaux, production de flyers...).
Activité 17 – Autres
Autres : Toute autre activité ou fonction non répertoriée dans la liste ci-dessus. Si cette catégorie représente une part importante de votre activité, merci de nous préciser en commentaire ce qu'elle recouvre. Cela nous permettra d'adapter le questionnaire pour les années ultérieures.

Source : MESRI, *Enquête statistique sur les services de documentation et d'IST de l'enseignement supérieur et de la recherche. Consignes de saisies et définitions. Enquête 2020 sur l'activité de 2019*, Paris, MESRI, Département de l'IST et du Réseau Documentaire (DISTRD), avril 2020, 27 p., p. 25-27. Disponible en ligne sur : https://esgbu.esr.gouv.fr/api/editorial_files/7/doc/Consignes_saisie_ESGBU_2019.pdf (consulté le 7 novembre 2021).

ANNEXE 5 – GRILLE D’ENTRETIEN

	Questions
Les fonctions support en bibliothèques	Que sont les fonctions support ? Définition et énumération.
	Lesquelles de ces fonctions sont internes à votre service ? Combien d’emplois y affectez-vous ?
	Quels sont les avantages et les inconvénients à posséder des fonctions support au sein de votre service ?
	À l’inverse, quels sont les avantages et les inconvénients à déléguer les fonctions support au niveau de l’établissement ?
	Quelles sont vos relations avec les services centraux (DRH, DFC, DSI, DPI) de votre établissement ?
	D’après vous, la documentation est-elle une fonction support ?
Méthodologie ESGBU	Qui est chargé de renseigner l’ESGBU dans votre service ?
	Comment avez-vous procédé ou procédez-vous pour la partie RH de l’enquête ?

ANNEXE 6 – QUESTIONNAIRE

Services de documentation de l'ESR & fonctions support

Dans le cadre de la formation des conservateurs des bibliothèques d'État dispensée à l'Enssib, j'ai entrepris, sous la direction de Nathalie Clot, un mémoire sur les fonctions support des services de documentation de l'ESR.

Cette enquête s'adresse aux directrices et directeurs des services de documentation de l'ESR et/ou à leurs adjointes et adjoints. Les résultats seront anonymes. Elle prend en moyenne de 10 à 40 minutes selon les détails que vous pourrez donner et est ouverte jusqu'au vendredi 15 octobre 2021.

Je cherche, via cette enquête, à mieux saisir l'organisation et la dynamique de déploiement des activités de support dans les services de documentation de l'ESR. L'enquête permettra aussi d'éclairer les relations qu'entretiennent les pilotes de ces services avec les services centraux et support de leurs établissements de rattachement.

Je vous remercie de l'attention que vous porterez à ma démarche. Je reste à votre disposition pour toute information complémentaire.

Clément Andrieux
Élève-conservateur des bibliothèques (DCB 30), à l'Enssib
Contact : clement.andrieux[at]enssib.fr

Rubrique 1 : Faisons connaissance

Quel service de documentation de l'ESR dirigez-vous ?*

Texte libre

Quelle est votre fonction au sein de l'équipe de direction de votre service de documentation ?*

- ☐ Directrice / Directeur
- ☐ Directrice adjointe / Directeur adjoint
- ☐ Autre, précisez : *Texte libre*

Si vous êtes directrice ou directeur d'un service de documentation de l'ESR, votre supérieur hiérarchique est :

- ☐ Présidence de l'établissement
- ☐ Direction Générale des Services de l'établissement
- ☐ Autre, précisez : *Texte libre*

Rubrique 2 : Identifions et définissons les fonctions support

L'objectif de cette rubrique est d'énumérer les fonctions support, puis de les définir et/ou de donner un avis sur les activités support.

Lorsqu'on parle des fonctions support, vous pensez à...

(Énumérez les activités ou secteurs d'activités qui vous viennent à l'esprit) : *

Texte libre

Selon vous, les fonctions support c'est...

(Donnez votre définition et/ou votre avis sur le sujet) *

Texte libre

Rubrique 3 : Évaluons la présence des activités support dans votre service de documentation de l'ESR

L'objectif de cette rubrique est d'auto-évaluer le déploiement des activités support au sein des établissements l'ESR. Il s'agit de définir si les services de documentation de l'ESR sont autonomes ou intégrés aux dynamiques des services centraux et support de leurs établissements de rattachement.

Fonction Ressources humaines (emploi, formation et action sociale)*

Avertissement : Il ne s'agit pas de quantifier le nombre d'agents dédiés à cette activité dans votre service, mais d'évaluer une tendance et de la situer sur une échelle allant de 1 à 7.

Activité déléguée au niveau des services centraux et support de l'établissement.	1	2	3	4	5	6	7	Activité internalisée au niveau du service de documentation.
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	

Dans votre service, combien consacrez-vous d'ETPT à l'activité RH ?

Texte libre

Souhaitez-vous m'en dire plus sur l'organisation et le déploiement de la fonction RH au sein de votre service de documentation et de votre établissement ?

Texte libre

Fonction Achat et Gestion financière et comptable*

Avertissement : Il ne s'agit pas de quantifier le nombre d'agents dédiés à cette activité dans votre service, mais d'évaluer une tendance et de la situer sur une échelle allant de 1 à 7.

Activité déléguée au niveau des services centraux et support de l'établissement.	1	2	3	4	5	6	7	Activité internalisée au niveau du service de documentation.
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	

Dans votre service, combien consacrez-vous d'ETPT à l'activité GFC ?

Texte libre

Souhaitez-vous m'en dire plus sur l'organisation et le déploiement de la fonction GFC au sein de votre service de documentation et de votre établissement ?

Texte libre

Fonction Juridique*

Avertissement : Il ne s'agit pas de quantifier le nombre d'agents dédiés à cette activité dans votre service, mais d'évaluer une tendance et de la situer sur une échelle allant de 1 à 7.

Activité déléguée au niveau des services centraux et support de l'établissement.	1	2	3	4	5	6	7	Activité internalisée au niveau du service de documentation.
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	

Dans votre service, combien consacrez-vous d'ETPT à l'activité Juridique ?

Texte libre

Souhaitez-vous m'en dire plus sur l'organisation et le déploiement de la fonction Juridique au sein de votre service de documentation et de votre établissement ?

Texte libre

Fonction Patrimoine immobilier et logistique*

Avertissement : Il ne s'agit pas de quantifier le nombre d'agents dédiés à cette activité dans votre service, mais d'évaluer une tendance et de la situer sur une échelle allant de 1 à 7.

Activité déléguée au niveau des services centraux et support de l'établissement.	1	2	3	4	5	6	7	Activité internalisée au niveau du service de documentation.
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	

Dans votre service, combien consacrez-vous d'ETPT à l'activité Patrimoine immobilier et logistique ?

Texte libre

Souhaitez-vous m'en dire plus sur l'organisation et le déploiement de la fonction Patrimoine immobilier et logistique au sein de votre service de documentation et de votre établissement ?

Texte libre

Fonction Systèmes d'information et numérique*

Avertissement : Il ne s'agit pas de quantifier le nombre d'agents dédiés à cette activité dans votre service, mais d'évaluer une tendance et de la situer sur une échelle allant de 1 à 7.

Activité déléguée au niveau des services centraux et support de l'établissement.	1	2	3	4	5	6	7	Activité internalisée au niveau du service de documentation.
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	

Dans votre service, combien consacrez-vous d'ETPT à l'activité SI ?

Texte libre

Souhaitez-vous m'en dire plus sur l'organisation et le déploiement de la fonction SI au sein de votre service de documentation et de votre établissement ?

Texte libre

Fonction Prévention, hygiène, santé et environnement*

Avertissement : Il ne s'agit pas de quantifier le nombre d'agents dédiés à cette activité dans votre service, mais d'évaluer une tendance et de la situer sur une échelle allant de 1 à 7.

Activité déléguée au niveau des services centraux et support de l'établissement.	1	2	3	4	5	6	7	Activité internalisée au niveau du service de documentation.
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	

Dans votre service, combien consacrez-vous d'ETPT à l'activité Fonction Prévention, hygiène, santé et environnement ?

Texte libre

Souhaitez-vous m'en dire plus sur l'organisation et le déploiement des fonctions Prévention, hygiène, santé et environnement au sein de votre service de documentation et de votre établissement ?

Texte libre

Fonction Sécurité*

Avertissement : Il ne s'agit pas de quantifier le nombre d'agents dédiés à cette activité dans votre service, mais d'évaluer une tendance et de la situer sur une échelle allant de 1 à 7.

Activité déléguée au niveau des services centraux et support de l'établissement.	1	2	3	4	5	6	7	Activité internalisée au niveau du service de documentation.
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	

Dans votre service, combien consacrez-vous d'ETPT à l'activité Sécurité ?

Texte libre

Souhaitez-vous m'en dire plus sur l'organisation et le déploiement de la fonction Sécurité au sein de votre service de documentation et de votre établissement ?

Texte libre

Fonction Communication*

Avertissement : Il ne s'agit pas de quantifier le nombre d'agents dédiés à cette activité dans votre service, mais d'évaluer une tendance et de la situer sur une échelle allant de 1 à 7.

Activité déléguée au niveau des services centraux et support de l'établissement.	1	2	3	4	5	6	7	Activité internalisée au niveau du service de documentation.
	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	

Dans votre service, combien consacrez-vous d'ETPT à l'activité Communication ?

Texte libre

Souhaitez-vous m'en dire plus sur l'organisation et le déploiement de la fonction Communication au sein de votre service de documentation et de votre établissement ?

Texte libre

D'autres fonctions support ?

Des fonctions support vous paraissent-elle manquer à cette liste ? Si oui, lesquelles ?

Texte libre

Rubrique 4 : Votre perception des fonctions support

L'objectif de cette rubrique est de comprendre pourquoi vous avez organisé un département, un service ou une mission support au sein de votre service de documentation.

Selon vous, les services centraux et support de votre établissement de rattachement (Université, École, etc.) sont... *

Texte libre

Pourquoi ? *

Texte libre

Si vous avez organisé et rattaché certaines fonctions support sous votre hiérarchie, au sein de votre service de documentation, c'est parce que...

Texte libre

Selon vous, des fonctions support internalisées au sein du service de documentation sont (cochez ci-dessous...) que si elles étaient rattachées à un service central ou support de l'établissement. *

- ☐ plus efficaces
- ☐ autant efficaces

- ☐ moins efficaces

Selon vous, des fonctions support internalisées au sein du service de documentation sont (cochez ci-dessous...) que si elles étaient rattachées à un service central ou support de l'établissement. *

- ☐ plus compétentes
☐ autant compétentes
☐ moins compétentes

Selon vous, les services centraux et support de votre établissement sont : *

- ☐ assez dotés (moyens humains et financiers).
☐ sous-dotés (moyens humains et financiers).
☐ Autre, précisez : *Texte libre*

Rubrique 5 : Déterminons la structure et la dynamique de votre organisation (pour ce qui est des fonctions support)

L'objectif de cette rubrique est de voir si un modèle d'organisation domine dans le paysage des services de documentation de l'ESR ; et si certains services se singularisent.

Selon vous, le modèle fonctionnel global du PILOTAGE des activités support de votre service de documentation tend vers :

- ☐ L'internalisation du pilotage des activités support à l'échelle du service de documentation.
☐ La délégation du pilotage des activités support à l'échelle de l'établissement de rattachement (intégration du service de documentation à la dynamique de l'établissement).
☐ Autre, précisez : *Texte libre*

Selon vous, le modèle fonctionnel global de l'EXÉCUTION des activités support de votre service de documentation tend vers :

- ☐ L'internalisation de l'exécution des activités support à l'échelle du service de documentation.
☐ La délégation de l'exécution des activités support à l'échelle de l'établissement de rattachement (intégration du service de documentation à la dynamique de l'établissement).
☐ Autre, précisez : *Texte libre*

Remerciements ☺

Je vous remercie chaleureusement de votre participation à mon enquête. À très bientôt

Clément Andrieux

Élève-conservateur des bibliothèques (DCB 30), à l'Enssib

Contact : clement.andrieux[at]enssib.fr

Souhaitez-vous me communiquer votre contact pour organiser un entretien dans les semaines à venir ?

Texte libre

Souhaitez-vous être notifié de la publication de mon mémoire par courriel ?

Oui

Non

ANNEXE 7 – LISTE DES ORGANIGRAMMES ANALYSES

Liste des 40 organigrammes analysés pour ce mémoire.

N°	ID ESGBU	Nom du service documentaire	Date de l'organigramme
1	5	SCD d'Aix-Marseille Université	09 /2021
2	7	SCD de l'Université de Picardie-Jules-Verne	-- /2021
3	8	SCD de l'Université d'Angers	06 /2021
4	8	SCD de l'Université d'Angers	01 /2021
5	14	SCD de l'Université de Franche-Comté	-- /2021
6	18	SCD de l'Université Bordeaux Montaigne	01 /2021
7	21	Direction de la documentation de l'Université de Bordeaux	08 /2021
8	22	SCD de l'Université de Bretagne Occidentale	03 /2020
9	24	BU des langues et civilisations (BULAC)	09 /2021
10	26	SCD de l'Université de Caen Normandie	01 /2021
11	33	SCD de l'Université Clermont Auvergne	-- /2021
12	40	Bibliothèque Cujas	01 /2021
13	41	SCD de l'Université de Bourgogne	01 /2021
14	47	SCD de l'École nationale des chartes	01 /2020
15	55	SCD de l'Université d'Evry-Val-d'Essonne	11 /2021
16	76	SCD de l'Université de La Réunion	11 /2021
17	78	SCD de l'Université Le Havre Normandie	-- /2020
18	87	SCD de l'Université Claude Bernard Lyon 1	09 /2021
19	88	SCD de l'Université Lumière-Lyon 2	10 /2019
20	89	SCD de l'Université Jean Moulin Lyon 3	01 /2021
21	98	SCD de l'Université de Nantes	10 /2020
22	106	SCD de l'Université Paris Nanterre (Paris 10)	09 /2020
23	108	SCD de l'Université Paris-Est Créteil	09 /2021
24	111	SCD de l'Université Sorbonne Nouvelle (Paris 3)	09 /2021
25	113	SCD de l'Université de Paris (ex Paris 5 et 7)	09 /2021
26	116	SCD de l'Université Paris 8 Vincennes – Saint-Denis	02 /2021
27	117	SCD de l'Université Paris-Dauphine	01 /2021
28	124	SCD de l'Université de Reims Champagne-Ardenne	09 /2020
29	125	SCD de l'Université de Rennes 1	11 /2020
30	126	SCD de l'Université de Rennes 2	09 /2021
31	130	Bibliothèque Sainte-Geneviève	10 /2021
32	131	Bibliothèque interuniversitaire Sainte-Barbe	09 /2021
33	132	SCD de l'Université Jean Monnet (Saint-Étienne)	01 /2017
34	134	SCD de l'Université de Strasbourg	09 /2021
35	135	Bibliothèque nationale et universitaire de Strasbourg (BNU)	09 /2019

36	138	SCD de l'Université Toulouse-I-Capitole	10 /2021
37	146	SCD de l'Université polytechnique des Hauts-de-France	08 /2017
38	152	SCD de l'Université des Antilles	10 /2021
39	153	SCD de l'Université de Lille	10 /2020
40	156	SCD de l'Université de Montpellier	01 /2019

ANNEXE 8 – LISTE DES SERVICES DOCUMENTAIRES DE L'ESR CONCERNES PAR NOTRE EXPORT ESGBU

L'export de l'ESGBU a permis d'analyser les données de 148 services documentaires de l'ESR, de 2013 à 2020. Ils se caractérisent comme suit :

Taille du service documentaire (2020) Type d'établissement et de service documentaire	- de 25 agents	entre 25 et 60 agents	+ de 60 agents	pas de données sur les effectifs	Total général
Université	8	23	27	-	58
Institut national polytechnique	1	-	-	-	1
Institut et école extérieurs aux universités	10	1	-	-	11
Grand établissement	8	4	5	2	19
École française	5	-	-	-	5
École normale supérieure	2	1	1	-	4
EPSCP expérimental	2	3	9	2	16
Communauté d'universités et établissements expérimentale	-	-	-	1	1
BIU / GIS	-	1	6	1	8
BNU	-	-	1	-	1
Autre	1	1	-	1	3
Organisme	5	2	-	9	16
Néant	-	-	-	5	5
Total général	42	36	49	21	148

Avertissements sur la typologie :

- Pour définir la taille du service, on s'est fondé sur l'effectif déclaré par le service dans l'ESGBU en 2020.
- Pour définir le type de l'établissement, on s'est fondé sur la classification des EPSCP²⁰⁴ et sur l'ESGBU.
 - > Nous avons distingué les BIU et la BNU.
 - > « Organisme » désigne les services documentaires des autres types d'établissements publics (EPA, EPIC, EPST).
 - > « Autre » désigne les bibliothèques de l'Académie nationale de médecine, de l'Institut de France et la Mazarine.
 - > « Néant » désigne les SCD disparus après fusion (Lille 1, 2 et 3, Paris 4 et 6).

Ci-après, les identifiants et noms ESGBU de ces services :

²⁰⁴ Pour information : https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section_lc/LEGITEXT000006071191/LEGISCTA000027865908/#LEGISCTA000027865908 (consulté le 28 février 2022).

N°	ID ESGBU	Nom du service documentaire (SCD ou assimilé)	Type d'établissement en 2020	Taille du service en 2020
1	1	Bibliothèque de l'Académie nationale de médecine	Autre	pas de données sur les effectifs (0)
2	5	SCD d'Aix-Marseille Université	Université	60 agents ou plus (210)
3	6	SCD de l'Institut national universitaire Jean-François-Champollion	Institut et école extérieurs aux universités	24 agents ou moins (16)
4	7	SCD de l'Université de Picardie-Jules-Verne	Université	60 agents ou plus (82)
5	8	SCD de l'Université d'Angers	Université	entre 25 et 59 agents (52)
6	10	SCD de l'Université d'Artois	Université	entre 25 et 59 agents (52)
7	11	SCD de l'Université d'Avignon	Université	entre 25 et 59 agents (34)
8	12	La contemporaine	BIU / GIS	60 agents ou plus (66)
9	13	SCD de l'Université de technologie de Belfort-Montbéliard	Institut et école extérieurs aux universités	24 agents ou moins (11)
10	14	SCD de l'Université de Franche-Comté	Université	60 agents ou plus (101)
11	15	Bibliothèque interuniversitaire de Santé	BIU / GIS	pas de données sur les effectifs (-)
12	18	SCD de l'Université Bordeaux Montaigne	Université	60 agents ou plus (68)
13	20	Service de coopération documentaire de l'Université de Bordeaux (Scoop)	Université	24 agents ou moins (12)
14	21	Direction de la documentation de l'Université de Bordeaux	Université	60 agents ou plus (150)
15	22	SCD de l'Université de Bretagne Occidentale	Université	60 agents ou plus (75)
16	23	SCD de l'Université de Bretagne-Sud	Université	entre 25 et 59 agents (26)
17	24	BU des langues et civilisations (BULAC)	BIU / GIS	60 agents ou plus (88)
18	25	DIST du Bureau de recherches géologiques et minières	Organisme	pas de données sur les effectifs (0)
19	26	SCD de l'Université de Caen Normandie	Université	60 agents ou plus (87)
20	27	Bibliothèque de la Casa de Velázquez	École française	24 agents ou moins (8)
21	28	DIST du Cirad	Organisme	entre 25 et 59 agents (38)
22	29	DIST du Centre national de la recherche scientifique (CNRS)	Organisme	pas de données sur les effectifs (0)
23	31	SCD de l'Université de Cergy-Pontoise (CY Cergy-Paris Université)	EPSCP expérimental	60 agents ou plus (77)
24	32	SCD de l'Université Savoie Mont Blanc	Université	entre 25 et 59 agents (44)
25	33	SCD de l'Université Clermont Auvergne	EPSCP expérimental	60 agents ou plus (112)

N°	ID ESGBU	Nom du service documentaire (SCD ou assimilé)	Type d'établissement en 2020	Taille du service en 2020
26	34	SCD du Conservatoire national des arts et métiers	Grand établissement	entre 25 et 59 agents (39)
27	35	SCD du Collège de France	Grand établissement	entre 25 et 59 agents (58)
28	36	DIST du Commissariat à l'énergie atomique	Organisme	pas de données sur les effectifs (0)
29	37	SCD de l'Université de Technologie de Compiègne	Institut et école extérieurs aux universités	24 agents ou moins (18)
30	38	SCD de l'Université de Corse-Pascal-Paoli	Université	24 agents ou moins (22)
31	39	Service documentaire du CTLES	Organisme	entre 25 et 59 agents (33)
32	40	Bibliothèque Cujas	BIU / GIS	60 agents ou plus (88)
33	41	SCD de l'Université de Bourgogne	Université	60 agents ou plus (109)
34	42	SCD de l'École Centrale de Lyon	Institut et école extérieurs aux universités	24 agents ou moins (9)
35	43	SCD de Centrale-Supélec	Grand établissement	24 agents ou moins (14)
36	44	Bibliothèque de l'École française d'Athènes	École française	24 agents ou moins (8)
37	45	SCD de l'École française de Rome	École française	24 agents ou moins (15)
38	46	SCD de l'École française d'Extrême-Orient	École française	24 agents ou moins (8)
39	47	SCD de l'École nationale des chartes (ENC)	Grand établissement	24 agents ou moins (12)
40	48	SCD de l'École nationale supérieure d'arts et métiers	Grand établissement	24 agents ou moins (22)
41	49	SCD de l'École pratique des hautes études (EPHE)	Grand établissement	pas de données sur les effectifs (-)
42	50	Bibliothèque de l'École normale supérieure Paris-Saclay	École normale supérieure	24 agents ou moins (8)
43	51	Bibliothèque de l'École normale supérieure de Lyon	École normale supérieure	60 agents ou plus (81)
44	52	Bibliothèque de l'École normale supérieure de Rennes	École normale supérieure	24 agents ou moins (2)
45	53	Bibliothèque de l'École Normale Supérieure	École normale supérieure	entre 25 et 59 agents (58)
46	54	SCD de l'Enssib	Grand établissement	24 agents ou moins (12)
47	55	SCD de l'Université d'Evry-Val-d'Essonne	Université	entre 25 et 59 agents (43)
48	56	SCD de la Fondation nationale des sciences politiques	Grand établissement	60 agents ou plus (94)
49	60	Service des bibliothèques de l'INSA Centre Val de Loire	Institut et école extérieurs aux universités	24 agents ou moins (4)
50	61	Bibliothèque de l'Institut de France	Autre	24 agents ou moins (21)

N°	ID ESGBU	Nom du service documentaire (SCD ou assimilé)	Type d'établissement en 2020	Taille du service en 2020
51	62	DIST de l'Institut de radioprotection et de sûreté nucléaire	Organisme	pas de données sur les effectifs (0)
52	63	DIST de l'Institut de recherche pour le développement	Organisme	24 agents ou moins (15)
53	64	Bibliothèque de l'Institut français d'archéologie orientale	École française	24 agents ou moins (8)
54	65	DIST de l'Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer	Organisme	pas de données sur les effectifs (0)
55	66	DIST de l'Institut fr. des Sciences et Technologies des Transports, de l'Aménagement et des Réseaux	Organisme	24 agents ou moins (13)
56	68	DIST de l'Institut national de la recherche agronomique	Organisme	pas de données sur les effectifs (-)
57	69	DIST de l'Institut national de la santé et de la recherche médicale	Organisme	24 agents ou moins (10)
58	71	DIST de l'Institut national de recherche en informatique et en automatique	Organisme	24 agents ou moins (17)
59	72	DIST de l'Institut nat. de Recherche en Sciences et Technologies pour l'Environnement et l'Agriculture	Organisme	pas de données sur les effectifs (-)
60	74	Bibliothèque de l'Institut national d'histoire de l'art (INHA)	Grand établissement	60 agents ou plus (92)
61	75	Centre de ressources en information scientifique de l'Institut Pasteur	Organisme	24 agents ou moins (14)
62	76	SCD de l'Université de La Réunion	Université	entre 25 et 59 agents (57)
63	77	SCD de l'Université de La Rochelle	Université	entre 25 et 59 agents (34)
64	78	SCD de l'Université Le Havre Normandie	Université	entre 25 et 59 agents (41)
65	79	SCD de Le Mans Université	Université	entre 25 et 59 agents (41)
66	80	SCD de l'Université de Lille 1	Néant	pas de données sur les effectifs (-)
67	81	SCD de l'Université de Lille 2	Néant	pas de données sur les effectifs (-)
68	82	SCD de l'Université de Lille 3	Néant	pas de données sur les effectifs (-)
69	83	SCD de l'Université de Limoges	Université	entre 25 et 59 agents (53)
70	84	Bibliothèque littéraire Jacques Doucet	Université	24 agents ou moins (11)
71	85	SCD de l'Université du Littoral-Côte-d'Opale	Université	entre 25 et 59 agents (48)
72	86	SCD de l'Université de Lorraine	Grand établissement	60 agents ou plus (194)
73	87	SCD de l'Université Claude Bernard Lyon 1	Université	60 agents ou plus (100)
74	88	SCD de l'Université Lumière-Lyon 2	Université	60 agents ou plus (63)
75	89	SCD de l'Université Jean Moulin Lyon 3	Université	60 agents ou plus (69)

N°	ID ESGBU	Nom du service documentaire (SCD ou assimilé)	Type d'établissement en 2020	Taille du service en 2020
76	90	SCD de l'INSA de Lyon	Institut et école extérieurs aux universités	entre 25 et 59 agents (26)
77	91	Bibliothèque de la Maison des Sciences de l'Homme	Grand établissement	pas de données sur les effectifs (-)
78	92	SCD de l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée (Université Gustave Eiffel)	EPSCP expérimental	entre 25 et 59 agents (57)
79	93	Bibliothèque Mazarine	Autre	entre 25 et 59 agents (28)
80	94	Bibliothèque Interuniversitaire de Montpellier	BIU / GIS	60 agents ou plus (161)
81	95	SCD de l'Université de Haute-Alsace	Université	entre 25 et 59 agents (53)
82	96	Service documentaire du Musée du quai Branly - Jacques Chirac	Grand établissement	entre 25 et 59 agents (33)
83	97	Direction des bibliothèques et de la documentation du Muséum national d'Histoire naturelle	Grand établissement	60 agents ou plus (72)
84	98	SCD de l'Université de Nantes (Nantes Université)	EPSCP expérimental	60 agents ou plus (126)
85	99	SCD de l'Université Nice Sophia Antipolis (Université Côte d'Azur)	EPSCP expérimental	60 agents ou plus (91)
86	100	SCD de l'Université de Nîmes	Université	24 agents ou moins (11)
87	101	SCD de l'Université de la Nouvelle-Calédonie	Université	24 agents ou moins (16)
88	102	SCD de l'Observatoire de Paris	Grand établissement	24 agents ou moins (19)
89	103	DIST de l'Office national d'études et de recherches aérospatiales	Organisme	pas de données sur les effectifs (0)
90	104	SCD de l'Université d'Orléans	Université	entre 25 et 59 agents (56)
91	105	SCD de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne	Université	60 agents ou plus (71)
92	106	SCD de l'Université Paris Nanterre (Paris 10)	Université	60 agents ou plus (96)
93	107	SCD de l'Université Paris-Sud (Université Paris-Saclay)	EPSCP expérimental	pas de données sur les effectifs (-)
94	108	SCD de l'Université Paris-Est Créteil (UPEC) (Paris 12)	Université	60 agents ou plus (108)
95	109	SCD de l'Université Paris 13	Université	entre 25 et 59 agents (54)
96	110	SCD de l'Université Panthéon-Assas (Paris 2)	EPSCP expérimental	entre 25 et 59 agents (31)
97	111	SCD de l'Université Sorbonne Nouvelle (Paris 3)	Université	60 agents ou plus (75)
98	112	SCD de l'Université Paris-Sorbonne (ex Paris 4)	Néant	pas de données sur les effectifs (-)
99	113	Direction des bibliothèques de l'Université de Paris (ex Paris 5)	EPSCP expérimental	60 agents ou plus (163)
100	114	SCD de l'Université Pierre-et-Marie-Curie (ex Paris 6)	Néant	pas de données sur les effectifs (-)

N°	ID ESGBU	Nom du service documentaire (SCD ou assimilé)	Type d'établissement en 2020	Taille du service en 2020
101	115	SCD de l'Université de Paris (ex Paris 7)	EPSCP expérimental	60 agents ou plus (84)
102	116	SCD de l'Université Paris 8 Vincennes – Saint-Denis	Université	60 agents ou plus (88)
103	117	SCD de l'Université Paris-Dauphine	Grand établissement	entre 25 et 59 agents (44)
104	118	SCD de l'Université de Pau et des Pays de l'Adour	Université	entre 25 et 59 agents (55)
105	119	SCD de l'Université de Perpignan - Via Domitia	Université	entre 25 et 59 agents (37)
106	120	SCD de l'Université de Poitiers	Université	60 agents ou plus (97)
107	121	SCD de l'Université de la Polynésie française	Université	24 agents ou moins (12)
108	122	Service mutualisé support de la doc. et de la diffusion des savoirs - Université Paris-Sciences-et-Lettres	EPSCP expérimental	24 agents ou moins (7)
109	123	Service documentaire de la ComUE Université Paris-Est	Communauté expérimentale	pas de données sur les effectifs (0)
110	124	SCD de l'Université de Reims Champagne-Ardenne	Université	60 agents ou plus (79)
111	125	SCD de l'Université de Rennes 1	Université	60 agents ou plus (71)
112	126	SCD de l'Université de Rennes 2	Université	60 agents ou plus (75)
113	127	SCD de l'INSA de Rennes	Institut et école extérieurs aux universités	24 agents ou moins (4)
114	128	SCD de l'Université de Rouen Normandie	Université	60 agents ou plus (71)
115	129	SCD de l'INSA de Rouen	Institut et école extérieurs aux universités	24 agents ou moins (7)
116	130	Bibliothèque Sainte-Geneviève	BIU / GIS	60 agents ou plus (105)
117	131	Bibliothèque Sainte-Barbe	BIU / GIS	entre 25 et 59 agents (47)
118	132	SCD de l'Université Jean Monnet (Saint-Étienne)	Université	entre 25 et 59 agents (59)
119	133	Bibliothèque interuniversitaire Sorbonne	BIU / GIS	60 agents ou plus (131)
120	134	SCD de l'Université de Strasbourg	Université	60 agents ou plus (161)
121	135	Bibliothèque nationale et universitaire de Strasbourg (BNU)	Nationale	60 agents ou plus (158)
122	136	SCD de l'INSA de Strasbourg	Institut et école extérieurs aux universités	24 agents ou moins (3)
123	137	SCD de l'Université de Toulon	Université	entre 25 et 59 agents (39)
124	138	SCD de l'Université Toulouse-I-Capitole	Université	60 agents ou plus (80)
125	139	SCD de l'Université Toulouse-II-Jean Jaurès	Université	60 agents ou plus (98)

N°	ID ESGBU	Nom du service documentaire (SCD ou assimilé)	Type d'établissement en 2020	Taille du service en 2020
126	140	SCD de l'Université Toulouse-III-Paul-Sabatier	Université	60 agents ou plus (67)
127	141	SCD de l'Institut national polytechnique de Toulouse	Institut national polytechnique	24 agents ou moins (20)
128	142	SCD de l'INSA de Toulouse	Institut et école extérieurs aux universités	24 agents ou moins (10)
129	143	SICD de Toulouse	Université	entre 25 et 59 agents (27)
130	144	SCD de l'Université de Tours	Université	60 agents ou plus (88)
131	145	SCD de l'Université de Technologie de Troyes	Institut et école extérieurs aux universités	24 agents ou moins (13)
132	146	SCD de l'Université polytechnique des Hauts-de-France	EPSCP expérimental	entre 25 et 59 agents (42)
133	147	SCD de l'Université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines	Université	entre 25 et 59 agents (52)
134	148	SCD de l'Université de Guyane	Université	24 agents ou moins (11)
135	149	Grand équipement documentaire du Campus Condorcet	Grand établissement	60 agents ou plus (67)
136	150	SCD de la Communauté d'universités et établissements Lille-Nord-de-France	Université	24 agents ou moins (21)
137	151	SICD de l'Université Grenoble Alpes et INPG	EPSCP expérimental	60 agents ou plus (155)
138	152	SCD de l'Université des Antilles	Université	entre 25 et 59 agents (53)
139	153	SCD de l'Université de Lille	EPSCP expérimental	60 agents ou plus (199)
140	154	SCD de Sorbonne Université	Université	60 agents ou plus (181)
141	155	Bibliothèque de Sciences Po Bordeaux	Grand établissement	24 agents ou moins (13)
142	156	SCD de l'Université de Montpellier	EPSCP expérimental	24 agents ou moins (2)
143	157	SCD de l'Université Paul Valéry - Montpellier 3	Université	entre 25 et 59 agents (46)
144	158	Bibliothèque de Sciences Po Lille	Grand établissement	24 agents ou moins (9)
145	159	Direction de la documentation, des archives et du patrimoine de l'École des Ponts ParisTech	Grand établissement	24 agents ou moins (18)
146	160	Direction des bibliothèques, de l'information et de la science ouverte (Université Paris-Saclay)	EPSCP expérimental	60 agents ou plus (90)
147	161	Institut des Hautes Etudes Scientifiques (Université Paris-Saclay)	EPSCP expérimental	pas de données sur les effectifs (0)
148	162	Direction pour la Science Ouverte (INRAE)	Organisme	pas de données sur les effectifs (0)

Source : ESGBU.

ANNEXE 9 – SYNTHÈSE DES EFFECTIFS DES SERVICES DOCUMENTAIRES DE L'ESR DE 2013 A 2020

Années		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Filière Bibliothèque	A	1 210	1 267	1 237	1 256	1 235	1 223	1 242	1 260
	B	1 232	1 297	1 294	1 369	1 376	1 421	1 438	1 456
	C	1 666	1 744	1 690	1 674	1 656	1 644	1 690	1 671
	B/C	2	1	2	2	2	6	4	3
	Total	4 110	4 309	4 223	4 301	4 269	4 294	4 374	4 390
Filière ITRF BAP F	A	873	850	290	290	322	292	316	290
	B	175	200	188	222	237	245	260	237
	C	215	237	237	278	250	264	243	240
	B/C	249	222	8	2	1	0	0	0
	Total	1 512	1 509	723	792	810	801	819	767
Autres filières (Administrative, Sociale et santé, Ouvrière, ITRF)	A	228	202	157	160	162	173	184	203
	B	131	132	130	145	143	148	140	151
	C	374	385	386	346	363	338	325	319
	B/C	39	37	3	2	17	14	0	0
	Total	772	756	676	653	685	673	649	673
CDD	A	111	110	381	122	141	126	170	177
	B	236	251	221	224	258	255	281	295
	C	447	480	469	489	446	489	492	489
	B/C	41	104	29	23	21	5	3	2
	Total	835	945	1 100	858	866	875	946	963
CDI	A	142	118	139	142	138	158	159	166
	B	115	98	104	104	96	87	91	100
	C	141	128	144	142	127	121	133	136
	B/C	18	17	16	19	21	22	20	15
	Total	416	361	403	407	382	388	403	417
Total effectif (hors étudiants)*		7 645	7 880	7 125	7 011	7 012	7 031	7 191	7 210
Emploi étudiant**		2 544	2 799	2 782	3 035	3 118	3 209	3 351	3 376
Total effectif (avec étudiants)		10 189	10 679	9 907	10 046	10 130	10 240	10 542	10 586

* Effectif (hors emploi étudiant) en position d'activité au 31 décembre de l'année.

** Effectif d'étudiants employés au cours de l'année, du 1^{er} janvier au 31 décembre.

Source : ESGBU.

ANNEXE 10 – DONNEES DES EFFECTIFS DES SERVICES DOCUMENTAIRES DE L'ESR DE 2013 A 2020

Nous reproduisons ci-après les données des effectifs déclarées par les services documentaires de l'ESR, de 2013 à 2020.

En 2013 : 130 services documentaires de l'ESR déclarent employer 10 189 agents (dont emploi étudiant).

En 2014, 130 services documentaires de l'ESR déclarent employer 10 679 agents (dont emploi étudiant).

En 2015, 133 services documentaires de l'ESR déclarent employer 9 907 agents (dont emploi étudiant).

En 2016, 138 services documentaires de l'ESR déclarent employer 10 046 agents (dont emploi étudiant).

En 2017, 140 services documentaires de l'ESR déclarent employer 10 130 agents (dont emploi étudiant).

En 2018, 138 services documentaires de l'ESR déclarent employer 10 240 agents (dont emploi étudiant).

En 2019, 137 services documentaires de l'ESR déclarent employer 10 542 agents (dont emploi étudiant).

En 2020, 137 services documentaires de l'ESR déclarent employer 10 586 agents (dont emploi étudiant).

Une croix (X) indique que le service documentaire déclare le total de ses effectifs sur une année donnée. La valeur déclarée par le service documentaire est mentionnée entre parenthèses.

Un tiret (-) indique que le service documentaire ne déclare pas ou n'a pas déclaré ses données d'effectifs.

Source : ESGBU.

ID	Nom du service documentaire	2013 (effectif)	2014 (effectif)	2015 (effectif)	2016 (effectif)	2017 (effectif)	2018 (effectif)	2019 (effectif)	2020 (effectif)
1	Bibliothèque de l'Académie nationale de médecine	X (8)	X (8)	X (8)	X (8)	X (8)	X (0)	X (0)	X (0)
5	SCD d'Aix-Marseille Université	X (271)	X (260)	X (244)	X (281)	X (267)	X (266)	X (269)	X (270)
6	SCD de l'Institut national universitaire Jean-François-Champollion	X (20)	X (0)	X (20)	X (19)	X (19)	X (21)	X (22)	X (22)
7	SCD de l'Université de Picardie-Jules-Verne	X (128)	X (135)	X (132)	X (129)	X (133)	X (127)	X (128)	X (141)
8	SCD de l'Université d'Angers	X (77)	X (78)	X (93)	X (95)	X (107)	X (105)	X (110)	X (93)
10	SCD de l'Université d'Artois	X (98)	X (69)	X (77)	X (82)	X (79)	X (90)	X (79)	X (93)
11	SCD de l'Université d'Avignon	X (47)	X (51)	X (53)	X (51)	X (60)	X (63)	X (59)	X (63)
12	La contemporaine	X (78)	X (80)	X (76)	X (78)	X (82)	X (85)	X (79)	X (70)
13	SCD de l'Université de technologie de Belfort-Montbéliard	X (21)	X (21)	X (21)	X (22)	X (21)	X (27)	X (28)	X (27)
14	SCD de l'Université de Franche-Comté	X (134)	X (155)	X (146)	X (132)	X (134)	X (134)	X (149)	X (156)
15	BIU de Santé	X (0)	X (0)	X (0)	X (0)	X (0)	X (0)	X (98)	-
18	SCD de l'Université Bordeaux Montaigne	X (88)	X (83)	X (75)	X (75)	X (92)	X (86)	X (90)	X (83)
20	Scoop de l'Université de Bordeaux	-	X (13)	X (13)	X (11)	X (11)	X (11)	X (11)	X (12)
21	Direction de la documentation de l'Université de Bordeaux	-	X (182)	X (208)	X (186)	X (186)	X (181)	X (204)	X (214)
22	SCD de l'Université de Bretagne Occidentale	X (100)	X (101)	X (106)	X (119)	X (139)	X (130)	X (143)	X (136)
23	SCD de l'Université de Bretagne-Sud	X (32)	X (32)	X (33)	X (32)	X (32)	X (32)	X (37)	X (38)
24	BU des langues et civilisations (BULAC)	X (116)	X (114)	X (105)	X (106)	X (130)	X (109)	X (119)	X (109)
25	DIST du Bureau de recherches géologiques et minières	X (9)	X (7)	X (10)	X (7)	X (4)	X (0)	X (0)	X (0)
26	SCD de l'Université de Caen Normandie	X (122)	X (124)	X (127)	X (125)	X (137)	X (143)	X (138)	X (137)
27	Bibliothèque de la Casa de Velázquez	X (7)	X (7)	X (7)	X (7)	X (7)	X (7)	X (8)	X (8)
28	DIST du Cirad	X (0)	X (0)	X (0)	X (0)	X (0)	X (39)	X (37)	X (43)
29	DIST du Centre national de la recherche scientifique (CNRS)	X (943)	X (939)	X (0)	X (0)	X (0)	X (0)	X (0)	X (0)
31	SCD de l'Université de Cergy-Pontoise (CY Cergy-Paris Université)	X (98)	X (102)	X (93)	X (96)	X (97)	X (97)	X (98)	X (97)

ID	Nom du service documentaire	2013 (effectif)	2014 (effectif)	2015 (effectif)	2016 (effectif)	2017 (effectif)	2018 (effectif)	2019 (effectif)	2020 (effectif)
32	SCD de l'Université Savoie Mont Blanc	X (53)	X (59)	X (58)	X (58)	X (62)	X (60)	X (67)	X (66)
33	SCD de l'Université Clermont Auvergne	X (208)	X (177)	X (179)	X (171)	X (198)	X (200)	X (192)	X (191)
34	SCD du Conservatoire national des arts et métiers	X (38)	X (38)	X (42)	X (45)	X (44)	X (43)	X (41)	X (42)
35	SCD du Collège de France	X (83)	X (92)	X (90)	X (87)	X (88)	X (84)	X (74)	X (77)
36	DIST du Commissariat à l'énergie atomique	X (0)	X (0)	X (0)	X (0)	X (0)	X (0)	X (0)	X (0)
37	SCD de l'Université de Technologie de Compiègne	X (42)	X (53)	X (0)	X (55)	X (45)	X (30)	X (42)	X (38)
38	SCD de l'Université de Corse-Pascal-Paoli	X (23)	X (23)	X (24)	X (31)	X (31)	X (32)	X (32)	X (34)
39	Service documentaire du CTLES	X (27)	X (28)	X (27)	X (28)	X (30)	X (33)	X (31)	X (33)
40	Bibliothèque Cujas	X (124)	X (126)	X (117)	X (113)	X (110)	X (110)	X (106)	X (101)
41	SCD de l'Université de Bourgogne	X (121)	X (212)	X (212)	X (199)	X (182)	X (170)	X (158)	X (164)
42	SCD de l'École Centrale de Lyon	-	-	-	-	X (18)	X (18)	X (24)	X (24)
43	SCD de Centrale-Supélec	-	-	-	-	X (56)	X (62)	X (42)	X (40)
44	Bibliothèque de l'École française d'Athènes	X (9)	X (9)	X (8)	X (8)	X (8)	X (8)	X (8)	X (8)
45	SCD de l'École française de Rome	X (17)	X (19)	X (17)	X (18)	X (18)	X (17)	X (18)	X (18)
46	SCD de l'École française d'Extrême-Orient	X (22)	X (18)	X (17)	X (13)	X (13)	X (13)	X (14)	X (8)
47	SCD de l'École nationale des chartes (ENC)	X (13)	X (14)	X (15)	X (14)	X (15)	X (12)	X (15)	X (15)
48	SCD de l'École nationale supérieure d'arts et métiers	X (24)	X (44)	X (50)	X (50)	X (70)	X (69)	X (52)	X (52)
49	SCD de l'École pratique des hautes études (EPHE)	X (13)	-	-	X (13)	X (13)	X (0)	-	-
50	Bibliothèque de l'École normale supérieure Paris-Saclay	X (19)	X (18)	X (18)	X (13)	X (13)	X (13)	X (17)	X (17)
51	Bibliothèque de l'École normale supérieure de Lyon	X (104)	X (99)	X (95)	X (90)	X (87)	X (88)	X (94)	X (102)
52	Bibliothèque de l'École normale supérieure de Rennes	-	-	-	X (2)	X (2)	X (2)	X (2)	X (2)
53	Bibliothèque de l'École Normale Supérieure	X (72)	X (67)	X (66)	X (68)	X (59)	X (82)	X (77)	X (70)
54	SCD de l'Enssib	X (10)	X (12)	X (12)	X (12)	X (14)	X (14)	X (14)	X (12)
55	SCD de l'Université d'Evry-Val-d'Essonne	X (52)	X (54)	X (52)	X (56)	X (55)	X (66)	X (77)	X (80)

ID	Nom du service documentaire	2013 (effectif)	2014 (effectif)	2015 (effectif)	2016 (effectif)	2017 (effectif)	2018 (effectif)	2019 (effectif)	2020 (effectif)
56	SCD de la Fondation nationale des sciences politiques	X (138)	X (136)	X (146)	X (141)	X (144)	X (142)	X (144)	X (134)
60	Service des bibliothèques de l'INSA Centre Val de Loire	-	-	X (14)	X (10)	X (11)	X (8)	X (12)	X (12)
61	Bibliothèque de l'Institut de France	X (21)	X (255)	X (221)	X (21)	X (21)	X (21)	X (22)	X (21)
62	DIST de l'Institut de radioprotection et de sûreté nucléaire	X (9)	X (9)	X (9)	X (9)	X (9)	X (0)	X (0)	X (0)
63	DIST de l'Institut de recherche pour le développement	X (13)	X (13)	X (12)	X (12)	X (13)	X (13)	X (15)	X (15)
64	Bibliothèque de l'Institut français d'archéologie orientale	X (7)	X (0)	X (8)	X (8)	X (8)	X (8)	X (8)	X (8)
65	DIST de l'Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer	X (10)	X (0)	X (0)	X (0)	X (0)	X (0)	X (0)	X (0)
66	DIST de l'Institut français des Sciences et Techno. des Transports, de l'Amé. et des Réseaux	X (15)	X (14)	X (15)	X (15)	X (16)	X (15)	X (14)	X (13)
68	DIST de l'Institut national de la recherche agronomique	X (23)	X (22)	X (0)	X (24)	X (22)	X (0)	X (21)	-
69	DIST de l'Institut national de la santé et de la recherche médicale	X (0)	X (0)	X (11)	X (11)	X (11)	X (11)	X (12)	X (10)
71	DIST de l'Institut national de recherche en informatique et en automatique	X (29)	X (24)	X (20)	X (0)	X (20)	X (20)	X (16)	X (17)
72	DIST de l'Institut national de Recherche en Sciences et Techno. pour l'Env. et l'Agriculture	X (27)	X (23)	X (23)	X (25)	X (25)	X (0)	X (0)	-
74	Bibliothèque de l'Institut national d'histoire de l'art (INHA)	X (101)	X (101)	X (96)	X (94)	X (142)	X (71)	X (121)	X (135)
75	Centre de ressources en information scientifique de l'Institut Pasteur	X (16)	X (16)	X (15)	X (12)	X (14)	X (12)	X (13)	X (14)
76	SCD de l'Université de La Réunion	X (88)	X (91)	X (97)	X (90)	X (87)	X (87)	X (104)	X (87)
77	SCD de l'Université de La Rochelle	X (48)	X (43)	X (44)	X (40)	X (42)	X (44)	X (43)	X (42)
78	SCD de l'Université Le Havre Normandie	X (52)	X (49)	X (49)	X (52)	X (52)	X (56)	X (59)	X (52)
79	SCD de Le Mans Université	X (48)	X (51)	X (49)	X (52)	X (47)	X (50)	X (52)	X (52)
80	SCD de l'Université de Lille 1	X (54)	X (59)	X (56)	X (75)	X (80)	-	-	-
81	SCD de l'Université de Lille 2	X (75)	X (84)	X (80)	X (83)	X (86)	-	-	-
82	SCD de l'Université de Lille 3	X (75)	X (77)	X (107)	X (108)	X (107)	-	-	-
83	SCD de l'Université de Limoges	X (0)	X (0)	X (0)	X (89)	X (84)	X (0)	X (91)	X (77)
84	Bibliothèque littéraire Jacques Doucet	X (13)	X (14)	X (16)	X (10)	X (13)	X (14)	X (0)	X (11)
85	SCD de l'Université du Littoral-Côte-d'Opale	X (74)	X (74)	X (77)	X (74)	X (75)	X (75)	X (97)	X (88)

ID	Nom du service documentaire	2013 (effectif)	2014 (effectif)	2015 (effectif)	2016 (effectif)	2017 (effectif)	2018 (effectif)	2019 (effectif)	2020 (effectif)
86	SCD de l'Université de Lorraine	X (246)	X (245)	X (258)	X (249)	X (247)	X (234)	X (234)	X (264)
87	SCD de l'Université Claude Bernard Lyon 1	X (134)	X (135)	X (159)	X (137)	X (191)	X (205)	X (190)	X (205)
88	SCD de l'Université Lumière-Lyon 2	X (111)	X (98)	X (104)	X (111)	X (104)	X (102)	X (105)	X (96)
89	SCD de l'Université Jean Moulin Lyon 3	X (88)	X (95)	X (94)	X (96)	X (91)	X (91)	X (94)	X (101)
90	SCD de l'INSA de Lyon	X (34)	X (36)	X (36)	X (38)	X (46)	X (46)	X (46)	X (46)
91	Bibliothèque de la Maison des Sciences de l'Homme	X (40)	X (40)	X (36)	X (36)	X (33)	X (32)	X (28)	-
92	SCD de l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée (Université Gustave Eiffel)	X (64)	X (61)	X (68)	X (69)	X (72)	X (67)	X (66)	X (68)
93	Bibliothèque Mazarine	X (31)	X (31)	X (30)	X (32)	X (32)	X (32)	X (32)	X (28)
94	BIU de Montpellier	X (252)	X (248)	X (224)	X (275)	X (305)	X (305)	X (213)	X (207)
95	SCD de l'Université de Haute-Alsace	X (40)	X (50)	X (49)	X (57)	X (54)	X (66)	X (59)	X (74)
96	Service documentaire du Musée du quai Branly - Jacques Chirac	X (33)	X (0)	X (34)	X (34)	X (34)	X (34)	X (33)	X (33)
97	Direction des bibliothèques et de la documentation du Muséum national d'Histoire naturelle	X (75)	X (82)	X (84)	X (79)	X (78)	X (73)	X (78)	X (76)
98	SCD de l'Université de Nantes	X (207)	X (194)	X (191)	X (203)	X (192)	X (184)	X (194)	X (200)
99	SCD de l'Université Nice Sophia Antipolis (Université Côte d'Azur)	X (130)	X (127)	X (127)	X (124)	X (127)	X (127)	X (124)	X (124)
100	SCD de l'Université de Nîmes	X (13)	X (14)	X (18)	X (19)	X (19)	X (19)	X (20)	X (20)
101	SCD de l'Université de la Nouvelle-Calédonie	X (37)	X (32)	X (29)	X (33)	X (34)	X (36)	X (34)	X (27)
102	SCD de l'Observatoire de Paris	X (18)	X (18)	X (17)	X (17)	X (17)	X (19)	X (21)	X (19)
103	DIST de l'Office national d'études et de recherches aérospatiales	X (12)	X (11)	X (0)	X (0)	X (0)	X (0)	X (0)	X (0)
104	SCD de l'Université d'Orléans	X (79)	X (83)	X (65)	X (65)	X (69)	X (72)	X (73)	X (65)
105	SCD de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne	X (96)	X (98)	X (87)	X (88)	X (88)	X (88)	X (93)	X (98)
106	SCD de l'Université Paris Nanterre (Paris 10)	X (161)	X (150)	X (151)	X (141)	X (146)	X (158)	X (137)	X (144)
107	SCD de l'Université Paris-Sud (Université Paris-Saclay)	X (141)	X (138)	X (124)	X (138)	X (148)	X (144)	X (143)	-
108	SCD de l'Université Paris-Est Créteil (UPEC) (Paris 12)	X (177)	X (177)	X (191)	X (171)	X (173)	X (180)	X (179)	X (178)
109	SCD de l'Université Paris 13	X (119)	X (124)	X (95)	X (116)	X (57)	X (93)	X (103)	X (106)

ID	Nom du service documentaire	2013 (effectif)	2014 (effectif)	2015 (effectif)	2016 (effectif)	2017 (effectif)	2018 (effectif)	2019 (effectif)	2020 (effectif)
110	SCD de l'Université Panthéon-Assas (Paris 2)	X (49)	X (51)	X (55)	X (58)	X (50)	X (28)	X (29)	X (70)
111	SCD de l'Université Sorbonne Nouvelle - Paris 3	X (99)	X (106)	X (113)	X (128)	X (127)	X (127)	X (119)	X (110)
112	SCD de l'Université Paris-Sorbonne (Paris 4)	X (105)	X (116)	X (100)	X (108)	X (130)	-	-	-
113	Direction des bibliothèques d'Université de Paris (ex Paris 5)	X (124)	X (132)	X (130)	X (141)	X (152)	X (149)	X (146)	X (253)
114	SCD de l'Université Pierre-et-Marie-Curie (Paris 6)	X (207)	X (232)	X (173)	X (174)	X (181)	-	-	-
115	SCD d'Université de Paris (ex Paris 7)	X (164)	X (165)	X (169)	X (159)	X (161)	X (161)	X (173)	X (175)
116	SCD de l'Université Paris 8 Vincennes – Saint-Denis	X (98)	X (102)	X (103)	X (104)	X (105)	X (104)	X (105)	X (101)
117	SCD de l'Université Paris-Dauphine	X (47)	X (51)	X (52)	X (52)	X (53)	X (52)	X (54)	X (54)
118	SCD de l'Université de Pau et des Pays de l'Adour	X (100)	X (100)	X (96)	X (99)	X (99)	X (97)	X (88)	X (89)
119	SCD de l'Université de Perpignan - Via Domitia	X (42)	X (42)	X (43)	X (47)	X (46)	X (47)	X (44)	X (43)
120	SCD de l'Université de Poitiers	X (148)	X (159)	X (161)	X (163)	X (168)	X (155)	X (141)	X (131)
121	SCD de l'Université de la Polynésie française	X (30)	X (23)	X (32)	X (31)	X (35)	X (22)	X (23)	X (21)
122	Service mutualisé support de la doc. et de la diffusion des savoirs – Université PSL	X (0)	-	X (9)	X (10)	X (0)	X (0)	X (8)	X (7)
123	Service documentaire de la ComUE Université Paris-Est	X (0)	X (0)	X (265)	X (3)	X (2)	X (0)	X (0)	X (0)
124	SCD de l'Université de Reims Champagne-Ardenne	X (99)	X (106)	X (110)	X (102)	X (92)	X (92)	X (93)	X (93)
125	SCD de l'Université de Rennes 1	X (126)	X (121)	X (120)	X (117)	X (119)	X (120)	X (119)	X (122)
126	SCD de l'Université de Rennes 2	X (118)	X (110)	X (106)	X (112)	X (113)	X (116)	X (111)	X (109)
127	SCD de l'INSA de Rennes	X (10)	X (10)	X (10)	X (10)	X (10)	X (10)	X (9)	X (8)
128	SCD de l'Université de Rouen Normandie	X (109)	X (109)	X (109)	X (116)	X (114)	X (109)	X (109)	X (105)
129	SCD de l'INSA de Rouen	X (6)	X (6)	X (6)	X (7)	X (7)	X (7)	X (7)	X (7)
130	Bibliothèque Sainte-Geneviève	X (144)	X (150)	X (127)	X (133)	X (129)	X (132)	X (129)	X (127)
131	Bibliothèque Sainte-Barbe	X (72)	X (68)	X (71)	X (70)	X (72)	X (72)	X (73)	X (72)
132	SCD de l'Université Jean Monnet (Saint-Étienne)	X (114)	X (107)	X (106)	X (108)	X (107)	X (114)	X (111)	X (107)
133	BIU Sorbonne	X (155)	X (161)	X (165)	X (159)	X (169)	X (170)	X (166)	X (141)

ID	Nom du service documentaire	2013 (effectif)	2014 (effectif)	2015 (effectif)	2016 (effectif)	2017 (effectif)	2018 (effectif)	2019 (effectif)	2020 (effectif)
134	SCD de l'Université de Strasbourg	X (260)	X (255)	X (266)	X (257)	X (243)	X (239)	X (251)	X (253)
135	Bibliothèque nationale et universitaire de Strasbourg (BNU)	X (153)	X (160)	X (171)	X (178)	X (199)	X (198)	X (205)	X (195)
136	SCD de l'INSA de Strasbourg	X (8)	X (8)	X (6)	X (7)	X (7)	X (7)	X (8)	X (8)
137	SCD de l'Université de Toulon	X (52)	X (52)	X (54)	X (50)	X (66)	X (69)	X (55)	X (64)
138	SCD de l'Université Toulouse-I-Capitole	X (159)	X (147)	X (149)	X (144)	X (138)	X (144)	X (144)	X (141)
139	SCD de l'Université Toulouse-II-Jean Jaurès	X (172)	X (177)	X (167)	X (222)	X (0)	X (214)	X (180)	X (172)
140	SCD de l'Université Toulouse-III-Paul-Sabatier	X (96)	X (107)	X (0)	X (1)	X (0)	X (116)	X (134)	X (137)
141	SCD de l'Institut national polytechnique de Toulouse	X (39)	X (41)	X (41)	X (42)	X (39)	X (46)	X (47)	X (44)
142	SCD de l'INSA de Toulouse	X (15)	X (15)	X (0)	X (26)	X (24)	X (25)	X (25)	X (23)
143	Service inter-établissements de coopération documentaire de Toulouse	X (32)	X (25)	X (23)	X (30)	X (28)	X (0)	X (30)	X (27)
144	SCD de l'Université de Tours	X (129)	X (127)	X (125)	X (126)	X (124)	X (130)	X (136)	X (131)
145	SCD de l'Université de Technologie de Troyes	X (19)	X (19)	X (24)	X (24)	X (24)	X (26)	X (25)	X (21)
146	SCD de l'Université polytechnique des Hauts-de-France	X (62)	X (67)	X (71)	X (70)	X (84)	X (88)	X (92)	X (83)
147	SCD de l'Université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines	X (82)	X (87)	X (92)	X (88)	X (83)	X (88)	X (91)	X (93)
148	SCD de l'Université de Guyane	-	-	X (22)	X (27)	X (22)	X (14)	X (0)	X (13)
149	Grand équipement documentaire du Campus Condorcet	-	-	-	X (12)	X (13)	X (13)	X (0)	X (67)
150	SCD de la Communauté d'universités et établissements Lille-Nord-de-France	-	-	-	X (33)	X (34)	X (46)	X (35)	X (34)
151	SICD de l'Université Grenoble Alpes et INPG	-	-	-	X (224)	X (218)	X (223)	X (217)	X (216)
152	SCD de l'Université des Antilles	X (0)	X (0)	X (83)	X (86)	X (81)	X (80)	X (103)	X (100)
153	SCD de l'Université de Lille	-	-	-	-	-	X (288)	X (279)	X (297)
154	SCD de Sorbonne Université	-	-	-	-	-	X (246)	X (233)	X (227)
155	Bibliothèque de Sciences Po Bordeaux	-	-	-	-	-	X (23)	X (26)	X (26)
156	SCD de l'Université de Montpellier	X (0)	X (0)	X (0)	X (0)	X (0)	X (0)	X (65)	X (61)
157	SCD de l'Université Paul Valéry - Montpellier 3	X (0)	X (0)	X (0)	X (0)	X (0)	X (0)	X (58)	X (61)

ID	Nom du service documentaire	2013 (effectif)	2014 (effectif)	2015 (effectif)	2016 (effectif)	2017 (effectif)	2018 (effectif)	2019 (effectif)	2020 (effectif)
158	Bibliothèque de Sciences Po Lille	-	-	-	-	-	-	-	X (26)
159	Direction de la documentation, des archives et du patrimoine de l'École des Ponts ParisTech	-	-	-	-	-	-	-	X (24)
160	Direction des bibliothèques, de l'information et de la science ouverte (Université Paris-Saclay)	-	-	-	-	-	-	-	X (124)
161	Institut des Hautes Etudes Scientifiques (Université Paris-Saclay)	-	-	-	-	-	-	-	X (0)
162	Direction pour la Science Ouverte (INRAE)	-	-	-	-	-	-	-	X (0)

TOTAUX								
Somme des effectifs des services documentaires de l'ESR	10 189	10 679	9 907	10 046	10 130	10 240	10 542	10 586
Nombre de services documentaires de l'ESR déclarant leurs effectifs dans l'ESGBU	130	130	133	138	140	138	137	137

Source : ESGBU.

ANNEXE 11 – DONNEES DES EMPLOIS (EN ETPT) DES SERVICES DOCUMENTAIRES DE L'ESR DE 2013 A 2020

Nous reproduisons ci-après les données des emplois (exprimés en ETPT) déclarées par les services documentaires de l'ESR, de 2013 à 2020.

En 2013, 095 services documentaires de l'ESR déclarent un total de 4 949,46 ETPT.

En 2014, 101 services documentaires de l'ESR déclarent un total de 5 688,24 ETPT.

En 2015, 105 services documentaires de l'ESR déclarent un total de 5 721,22 ETPT.

En 2016, 112 services documentaires de l'ESR déclarent un total de 6 101,36 ETPT.

En 2017, 111 services documentaires de l'ESR déclarent un total de 5 990,99 ETPT.

En 2018, 104 services documentaires de l'ESR déclarent un total de 6 163,86 ETPT.

En 2019, 109 services documentaires de l'ESR déclarent un total de 6 137,30 ETPT.

En 2020, 111 services documentaires de l'ESR déclarent un total de 6 227,76 ETPT.

Une croix (X) indique que le service documentaire déclare le total de ses emplois sur une année donnée. La valeur déclarée par le service documentaire est mentionnée entre parenthèses.

Un tiret (-) indique que le service documentaire ne déclare pas ou n'a pas déclaré ses données d'emplois.

Source : ESGBU.

ID	Nom du service documentaire	2013 (ETPT)	2014 (ETPT)	2015 (ETPT)	2016 (ETPT)	2017 (ETPT)	2018 (ETPT)	2019 (ETPT)	2020 (ETPT)
1	Bibliothèque de l'Académie nationale de médecine	X (7,8)	X (7,8)	X (7,8)	X (7,6)	X (7,6)	-	-	-
5	SCD d'Aix-Marseille Université	X (196,5)	X (182,8)	X (188,25)	X (190,4)	X (198)	X (197,8)	X (197,4)	X (198)
6	SCD de l'Institut national universitaire Jean-François-Champollion	X (15,5)	-	X (15,7)	X (15)	X (15)	X (15)	X (15,7)	X (15,7)
7	SCD de l'Université de Picardie-Jules-Verne	X (84,5)	X (81,4)	X (82,4)	X (82,5)	X (84,95)	X (77,85)	X (75,65)	X (78)
8	SCD de l'Université d'Angers	X (54)	X (55,4)	X (49,7)	X (53)	X (48,8)	X (53)	X (52)	X (53,5)
10	SCD de l'Université d'Artois	X (67,1)	X (53,1)	X (52,3)	X (51,3)	X (51,5)	X (50,4)	X (48,9)	X (51,5)
11	SCD de l'Université d'Avignon	-	X (32,1)	X (33,3)	-	X (23,37)	X (29,34)	X (28,47)	X (6)
12	La contemporaine	X (68,18)	X (67,35)	X (66,51)	X (64,7)	X (67,85)	X (69,85)	X (68,83)	-
13	SCD de l'Université de technologie de Belfort-Montbéliard	X (12,52)	X (13,84)	X (11,8)	X (12,53)	X (10,3)	X (10,3)	X (10,55)	X (10,3)
14	SCD de l'Université de Franche-Comté	-	X (88,17)	X (96,09)	X (93,6)	X (92,13)	X (91,28)	X (89,35)	X (93,8)
15	BIU de Santé	-	-	-	-	-	-	X (81,76)	-
18	SCD de l'Université Bordeaux Montaigne	-	-	-	-	-	-	-	-
20	Scoop de l'Université de Bordeaux	-	X (12,1)	X (12,9)	X (10,7)	X (9,5)	X (10,7)	X (10,53)	X (10,95)
21	Direction de la documentation de l'Université de Bordeaux	-	X (127,7)	X (134)	X (139,2)	X (145,8)	X (140,9)	X (135,7)	X (133,5)
22	SCD de l'Université de Bretagne Occidentale	X (65,2)	X (70,09)	X (70,8)	X (67,9)	-	-	X (69,9)	X (65,96)
23	SCD de l'Université de Bretagne-Sud	X (26)	X (26)	X (26)	X (26)	X (24,8)	X (24,15)	X (24,61)	X (25,61)
24	BU des langues et civilisations (BULAC)	X (87)	X (86,24)	X (89,1)	X (89,09)	X (91,3)	X (84,85)	X (86,6)	-
25	DIST du Bureau de recherches géologiques et minières	X (7)	X (6)	X (6)	X (4,1)	X (3,9)	-	-	-
26	SCD de l'Université de Caen Normandie	-	-	-	X (78,5)	X (82,2)	X (89,8)	X (91,6)	X (91,1)
27	Bibliothèque de la Casa de Velázquez	X (7)	X (7)	X (6,5)	X (6,5)	X (6,5)	X (6,5)	X (7,5)	X (7,16)
28	DIST du Cirad	-	-	-	-	-	-	X (35,4)	X (36)
29	DIST du CNRS	-	-	-	-	-	-	-	-
31	SCD de l'Université de Cergy-Pontoise (CY Cergy-Paris Université)	X (86,3)	X (86,37)	X (82,17)	X (81,1)	X (81)	X (81,1)	X (80,9)	X (74,1)
32	SCD de l'Université Savoie Mont Blanc	X (44,49)	X (43,8)	X (44,21)	X (41,32)	X (43,52)	X (43,69)	X (44,1)	X (40,63)

ID	Nom du service documentaire	2013 (ETPT)	2014 (ETPT)	2015 (ETPT)	2016 (ETPT)	2017 (ETPT)	2018 (ETPT)	2019 (ETPT)	2020 (ETPT)
33	SCD de l'Université Clermont Auvergne	X (123,11)	X (107,7)	X (110,88)	X (112,2)	X (120,95)	X (116,76)	X (110,91)	X (115,76)
34	SCD du Conservatoire national des arts et métiers	X (34,8)	X (34,8)	X (35,05)	-	-	-	-	-
35	SCD du Collège de France	X (46)	X (44,9)	X (48,4)	X (57,5)	X (45,21)	X (43,68)	X (40,44)	X (42,14)
36	DIST du Commissariat à l'énergie atomique	-	-	-	-	-	-	-	-
37	SCD de l'Université de Technologie de Compiègne	-	-	-	-	-	-	-	-
38	SCD de l'Université de Corse-Pascal-Paoli	X (17,6)	X (17,6)	X (19,6)	X (21,4)	X (21,6)	X (20,6)	X (21,6)	X (20,6)
39	Service documentaire du CTLES	X (27)	X (27)	X (27)	X (28)	X (30)	X (31)	X (28,8)	X (31,9)
40	Bibliothèque Cujas	-	-	-	-	-	-	-	-
41	SCD de l'Université de Bourgogne	-	-	X (107,38)	X (108,04)	X (104,43)	X (99,33)	X (96,3)	X (103,04)
42	SCD de l'École Centrale de Lyon	-	-	-	-	-	-	-	-
43	SCD de Centrale-Supélec	-	-	-	-	X (17,15)	X (16,4)	X (18,33)	X (18,49)
44	Bibliothèque de l'École française d'Athènes	X (7,4)	X (7,4)	X (7,5)	X (7,5)	X (7,1)	X (7,1)	X (7,47)	X (7,35)
45	SCD de l'École française de Rome	X (14,66)	X (14,72)	X (14,72)	X (14,83)	X (14,83)	X (14,83)	X (14,83)	X (14,83)
46	SCD de l'École française d'Extrême-Orient	X (15,5)	X (14)	X (13)	X (13)	X (13)	X (13)	X (13)	X (13)
47	SCD de l'École nationale des chartes (ENC)	X (12,43)	X (12,33)	X (12,32)	X (12,77)	X (13,02)	X (10,99)	X (12,93)	X (11,47)
48	SCD de l'École nationale supérieure d'arts et métiers	-	-	-	-	-	-	-	-
49	SCD de l'École pratique des hautes études (EPHE)	X (7)	-	-	X (7,96)	X (10,74)	-	-	-
50	Bibliothèque de l'École normale supérieure Paris-Saclay	X (10)	X (10,55)	X (9,6)	X (8,75)	X (8,6)	X (8,8)	X (8,8)	X (8,5)
51	Bibliothèque de l'École normale supérieure de Lyon	-	-	-	-	-	-	-	X (13,85)
52	Bibliothèque de l'École normale supérieure de Rennes	-	-	-	X (2)	X (2)	X (2)	X (2)	X (2)
53	Bibliothèque de l'École Normale Supérieure	X (58)	X (57,7)	X (56,2)	X (57,3)	X (53,5)	X (50,95)	X (50,6)	X (53,23)
54	SCD de l'Enssib	X (10)	X (10)	X (10)	X (10)	X (10)	X (11,6)	X (11,6)	X (5,1)
55	SCD de l'Université d'Evry-Val-d'Essonne	X (37,3)	X (38,61)	X (39,35)	X (41,21)	X (38,29)	X (42,01)	X (44,9)	X (43,3)
56	SCD de la Fondation nationale des sciences politiques	X (99,78)	X (98,3)	X (101,79)	X (96,22)	X (96,22)	X (93,82)	X (94,42)	X (88,02)

ID	Nom du service documentaire	2013 (ETPT)	2014 (ETPT)	2015 (ETPT)	2016 (ETPT)	2017 (ETPT)	2018 (ETPT)	2019 (ETPT)	2020 (ETPT)
60	Service des bibliothèques de l'INSA Centre Val de Loire	-	-	-	X (100)	X (100)	X (100)	X (100)	X (100)
61	Bibliothèque de l'Institut de France	-	-	-	-	-	-	-	-
62	DIST de l'Institut de radioprotection et de sûreté nucléaire	X (9)	X (9)	X (9)	X (9)	X (9)	-	-	-
63	DIST de l'Institut de recherche pour le développement	X (12,5)	X (11,3)	-	-	-	-	-	-
64	Bibliothèque de l'Institut français d'archéologie orientale	X (7)	-	X (8)	X (15,88)	X (15,88)	X (15,88)	X (20,88)	X (20,88)
65	DIST de l'Institut fr. de recherche pour l'exploitation de la mer	X (8,12)	-	-	-	-	-	-	-
66	DIST de l'Institut fr. des Sciences et Technologies des Transports, ...	X (13,7)	X (12,9)	X (13,9)	X (14)	X (14,45)	X (13,62)	X (12,27)	X (11,2)
68	DIST de l'Institut national de la recherche agronomique	X (21,5)	X (22,5)	-	X (21)	X (22)	-	X (21)	-
69	DIST de l'Institut national de la santé et de la recherche médicale	-	-	X (9,5)	X (9,3)	X (9,75)	X (9)	X (9,86)	X (8,75)
71	DIST de l'Institut national de recherche en informatique et en auto. ...	X (27)	X (21,1)	X (17,8)	X (15,8)	X (14,65)	X (15,5)	X (14,3)	X (13,75)
72	DIST de l'Institut nat. de Recherche en Sciences et Technologies pour ...	X (24,8)	X (22,48)	X (22,45)	X (20,9)	X (22,5)	-	-	-
74	Bibliothèque de l'Institut national d'histoire de l'art (INHA)	X (100)	X (100)	X (100)	X (100)	X (100)	X (100)	X (100)	X (100)
75	Centre de ressources en information scientifique de l'Institut Pasteur	-	-	-	-	X (12,63)	X (12,64)	X (12,77)	X (12,48)
76	SCD de l'Université de La Réunion	X (68,23)	X (67,67)	X (64,86)	X (65,62)	X (61,91)	X (63)	X (64,21)	X (62,05)
77	SCD de l'Université de La Rochelle	X (36,4)	X (36,25)	X (34,9)	X (34,05)	X (35)	-	-	X (33,42)
78	SCD de l'Université Le Havre Normandie	X (38,74)	X (37,54)	X (38,3)	X (38,92)	X (37,45)	X (39,84)	X (41,47)	X (40,26)
79	SCD de Le Mans Université	X (32,4)	X (32,4)	-	X (33)	X (35,1)	X (38,3)	X (36,6)	X (37)
80	SCD de l'Université de Lille 1	X (52,4)	X (59)	X (53,3)	X (61,5)	X (65,51)	-	-	-
81	SCD de l'Université de Lille 2	X (56,5)	X (57,89)	X (58,26)	X (61,62)	X (63,83)	-	-	-
82	SCD de l'Université de Lille 3	-	X (70,5)	-	-	-	-	-	-
83	SCD de l'Université de Limoges	-	-	-	-	-	-	-	-
84	Bibliothèque littéraire Jacques Doucet	X (13)	X (10,5)	X (11,8)	X (8,8)	-	-	-	X (11)
85	SCD de l'Université du Littoral-Côte-d'Opale	X (49,2)	X (48,32)	X (48,31)	X (48,94)	X (48,83)	X (48,89)	X (47,2)	X (48,17)

ID	Nom du service documentaire	2013 (ETPT)	2014 (ETPT)	2015 (ETPT)	2016 (ETPT)	2017 (ETPT)	2018 (ETPT)	2019 (ETPT)	2020 (ETPT)
86	SCD de l'Université de Lorraine	X (179,1)	X (179,3)	X (179,6)	X (180,8)	X (183,6)	X (185,7)	X (184,6)	X (186,2)
87	SCD de l'Université Claude Bernard Lyon 1	-	-	-	X (96)	X (98)	X (94)	X (103)	X (104)
88	SCD de l'Université Lumière-Lyon 2	X (68,11)	X (69,16)	X (67,47)	X (68,19)	X (67,86)	X (66,64)	X (66,09)	X (67,88)
89	SCD de l'Université Jean Moulin Lyon 3	-	-	-	-	-	X (70,24)	X (70,67)	X (71,56)
90	SCD de l'INSA de Lyon	X (22,6)	X (23,2)	X (23,2)	X (23,2)	X (23,1)	X (24)	X (23,3)	X (28,95)
91	Bibliothèque de la Maison des Sciences de l'Homme	X (34,2)	X (35,12)	X (32,69)	X (31,91)	X (29,39)	X (27,03)	X (26,23)	-
92	SCD de l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée (Univ. Gustave Eiffel)	X (40,26)	X (40,23)	X (40,23)	X (41,99)	X (44,76)	X (50,3)	X (52,6)	X (54,5)
93	Bibliothèque Mazarine	X (28,3)	X (28,3)	X (28,48)	X (32)	X (32)	X (32)	X (31,2)	X (27,2)
94	BIU de Montpellier	-	X (172)	X (165,3)	X (178,21)	X (206,03)	X (177,56)	X (160,37)	X (160,7)
95	SCD de l'Université de Haute-Alsace	X (29,7)	X (36,88)	X (37,69)	X (39,64)	X (38,77)	X (48,83)	X (46,76)	X (49,58)
96	Service documentaire du Musée du quai Branly - Jacques Chirac	X (28,5)	-	X (31,9)	X (31,8)	X (31,5)	X (32,5)	X (31,5)	X (31,3)
97	Direction des bibli. et de la doc. du Muséum national d'Histoire naturelle	X (71,32)	X (72,2)	X (74,53)	X (70,9)	X (72)	X (70)	X (70,3)	X (75,5)
98	SCD de l'Université de Nantes	X (115,21)	X (113,13)	X (117,88)	X (118,3)	X (118,54)	X (118,9)	X (119,93)	X (122,65)
99	SCD de l'Université Nice Sophia Antipolis (Université Côte d'Azur)	X (90)	X (88,5)	X (85,2)	X (83,6)	X (87,21)	X (93,06)	X (91,59)	X (89,17)
100	SCD de l'Université de Nîmes	X (10)	X (11)	X (10,71)	X (10,3)	X (10,71)	X (10,88)	X (10,7)	X (10,1)
101	SCD de l'Université de la Nouvelle-Calédonie	-	X (13,7)	X (13,8)	X (17)	X (15,8)	X (18,4)	X (18,6)	X (17,5)
102	SCD de l'Observatoire de Paris	X (15,31)	X (17,93)	X (16,35)	X (17,2)	X (17,2)	X (19,9)	X (19,9)	X (18,31)
103	DIST de l'Office national d'études et de recherches aérospatiales	-	X (20)	-	-	-	-	-	-
104	SCD de l'Université d'Orléans	X (65,77)	X (64,65)	X (52,39)	X (52,14)	X (51,08)	X (48,2)	X (48,98)	X (50,23)
105	SCD de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne	X (63)	X (69)	X (64,3)	X (62,6)	X (63,8)	X (67,3)	X (69,3)	X (71,22)
106	SCD de l'Université Paris Nanterre (Paris 10)	X (97,7)	X (99)	X (99)	X (94)	X (97)	X (93)	X (92,08)	X (96)
107	SCD de l'Université Paris-Sud (Université Paris-Saclay)	X (93,3)	X (91,6)	X (92,1)	X (91,4)	X (92,04)	X (93,15)	X (92,79)	-
108	SCD de l'Université Paris-Est Créteil (UPEC) (Paris 12)	-	X (89,37)	X (94,47)	X (103)	X (102,1)	X (103,1)	X (97,7)	X (105,5)
109	SCD de l'Université Paris 13	-	-	-	-	-	-	-	-

ID	Nom du service documentaire	2013 (ETPT)	2014 (ETPT)	2015 (ETPT)	2016 (ETPT)	2017 (ETPT)	2018 (ETPT)	2019 (ETPT)	2020 (ETPT)
110	SCD de l'Université Panthéon-Assas (Paris 2)	X (29,3)	X (27,4)	X (27,91)	X (29,49)	X (28,88)	X (29,65)	X (29,88)	X (31,1)
111	SCD de l'Université Sorbonne Nouvelle - Paris 3	-	-	-	-	-	-	-	-
112	SCD de l'Université Paris-Sorbonne (Paris 4)	X (86,6)	X (73,7)	X (60,8)	X (70,25)	X (71,04)	-	-	-
113	Direction des bibliothèques d'Université de Paris (ex Paris 5)	X (79,36)	X (80,58)	X (77,32)	X (76,95)	X (78,82)	X (84,78)	X (83,17)	X (169,14)
114	SCD de l'Université Pierre-et-Marie-Curie (Paris 6)	X (129,14)	X (132,26)	X (124,76)	X (123,54)	X (119,94)	-	-	-
115	SCD d'Université de Paris (ex Paris 7)	X (100,27)	X (96,7)	X (95,78)	X (97,54)	X (94,42)	X (96,14)	X (96,23)	X (93,67)
116	SCD de l'Université Paris 8 Vincennes – Saint-Denis	X (81,9)	X (87,6)	X (90)	X (94,73)	X (93,92)	X (93,3)	X (93,3)	X (93,8)
117	SCD de l'Université Paris-Dauphine	X (42,6)	X (43,3)	X (41,8)	X (41,2)	X (41,6)	X (40,5)	X (42,65)	X (43,1)
118	SCD de l'Université de Pau et des Pays de l'Adour	X (53,6)	X (53,1)	X (56,6)	X (56,2)	X (55,36)	X (55,8)	X (54,65)	X (52,8)
119	SCD de l'Université de Perpignan - Via Domitia	X (36,7)	X (36,6)	X (37,2)	X (40)	X (39,3)	X (38,8)	X (37,4)	X (36,1)
120	SCD de l'Université de Poitiers	X (95,54)	X (92,62)	X (95,13)	X (96)	X (94,72)	X (94,72)	X (93,6)	X (88,88)
121	SCD de l'Université de la Polynésie française	X (13)	X (13)	X (14,7)	X (14,7)	X (14)	X (13)	X (15)	X (14)
122	Service de la documentation - Université Paris-Sciences-et-Lettres	-	-	X (5,9)	X (6,3)	-	-	X (4,12)	X (4,7)
123	Service documentaire de la ComUE Université Paris-Est	-	-	X (1)	X (1,3)	X (0,35)	-	-	-
124	SCD de l'Université de Reims Champagne-Ardenne	X (82)	X (81)	X (81,56)	X (79,45)	X (78,08)	X (79,15)	X (76,87)	X (78,05)
125	SCD de l'Université de Rennes 1	-	X (70,15)	X (70,11)	X (70,43)	X (72,01)	X (69,31)	X (68,31)	X (68,3)
126	SCD de l'Université de Rennes 2	X (71,5)	X (68,95)	X (64,7)	X (71,3)	X (67,9)	X (73,95)	X (77,6)	X (73)
127	SCD de l'INSA de Rennes	X (4,8)	-	X (4,2)	X (5,6)	X (5,6)	X (5,8)	X (5,5)	X (4,55)
128	SCD de l'Université de Rouen Normandie	X (78,33)	X (76,91)	X (70,52)	X (77,25)	X (75,5)	X (79,14)	-	X (79,5)
129	SCD de l'INSA de Rouen	X (5,8)	X (5,8)	X (6)	X (6,5)	X (6,5)	X (6,5)	X (6,5)	X (6,5)
130	Bibliothèque Sainte-Geneviève	X (107,06)	X (108,89)	X (108,59)	X (108)	X (107,13)	X (107,58)	X (110,34)	X (109,07)
131	Bibliothèque Sainte-Barbe	X (50,5)	X (48,6)	X (49,29)	X (51,5)	X (56,2)	X (56,1)	X (56,8)	X (49,99)
132	SCD de l'Université Jean Monnet (Saint-Étienne)	X (58,15)	X (59,37)	X (61,07)	X (61,4)	X (59,98)	X (62,14)	X (60,76)	X (60,12)
133	Bibliothèque interuniversitaire Sorbonne	X (137)	X (138,86)	X (140,2)	X (136,3)	X (113,2)	X (104,31)	X (101,61)	X (115,36)

ID	Nom du service documentaire	2013 (ETPT)	2014 (ETPT)	2015 (ETPT)	2016 (ETPT)	2017 (ETPT)	2018 (ETPT)	2019 (ETPT)	2020 (ETPT)
134	SCD de l'Université de Strasbourg	X (165,69)	X (158,79)	X (162,07)	X (167,17)	X (161,8)	X (165,16)	X (161,87)	X (162,23)
135	Bibliothèque nationale et universitaire de Strasbourg (BNU)	X (133,08)	X (139,62)	X (151,6)	X (155,48)	X (156,1)	X (162,01)	X (160,26)	X (166,77)
136	SCD de l'INSA de Strasbourg	X (3)	X (3)	X (3)	X (3)	X (2,8)	X (2,8)	X (2,83)	X (3)
137	SCD de l'Université de Toulon	X (30,6)	X (30,6)	X (31,5)	X (30,65)	X (30,21)	X (31,44)	X (33,33)	X (30,31)
138	SCD de l'Université Toulouse-I-Capitole	X (72,66)	X (72,66)	X (84,37)	X (82,01)	X (84,89)	X (85,23)	X (85,5)	X (85,22)
139	SCD de l'Université Toulouse-II-Jean Jaurès	X (86,5)	X (87,2)	X (87,2)	X (97,4)	-	X (98,35)	X (101,5)	X (98,13)
140	SCD de l'Université Toulouse-III-Paul-Sabatier	-	X (65,8)	-	-	-	X (71,75)	X (75,45)	-
141	SCD de l'Institut national polytechnique de Toulouse	-	-	X (18,14)	X (18,14)	X (18,14)	X (18,14)	X (18,14)	X (17,14)
142	SCD de l'INSA de Toulouse	X (9)	X (9)	-	X (11)	X (9,5)	X (9,9)	X (9,7)	X (9,2)
143	SICD de Toulouse	X (28)	X (28,85)	X (22,5)	X (26,52)	X (27,4)	X (27,8)	X (28,3)	X (26,1)
144	SCD de l'Université de Tours	-	X (93,5)	X (89,7)	X (86,55)	X (85,81)	X (86,5)	X (80)	X (80)
145	SCD de l'Université de Technologie de Troyes	X (13)	X (13)	X (13)	X (13)	X (13,47)	X (12,8)	X (13,31)	X (13,02)
146	SCD de l'Université polytechnique des Hauts-de-France	X (38,52)	X (40,64)	X (41,4)	X (42,23)	X (40,5)	X (39)	X (38,3)	X (40,7)
147	SCD de l'Université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines	X (53,72)	X (53,7)	X (53,11)	X (52,78)	X (53,11)	X (53,18)	X (53,13)	X (49,93)
148	SCD de l'Université de Guyane	-	-	X (13)	X (12,25)	X (11,77)	X (12,3)	-	X (11,37)
149	Grand équipement documentaire du Campus Condorcet	-	-	-	X (10,1)	-	-	-	-
150	SCD de la Communauté d'univ. et établissements Lille-Nord-de-France	-	-	-	-	X (18,5)	X (18,6)	X (18,5)	X (18,65)
151	SICD de l'Université Grenoble Alpes et INPG	-	-	-	-	-	-	-	-
152	SCD de l'Université des Antilles	-	-	X (59,5)	X (60,92)	X (56,9)	X (54,3)	X (58,5)	X (56,45)
153	SCD de l'Université de Lille	-	-	-	-	-	X (182,97)	-	X (201,18)
154	SCD de Sorbonne Université	-	-	-	-	-	X (180,22)	X (178,8)	X (180,93)
155	Bibliothèque de Sciences Po Bordeaux	-	-	-	-	-	-	X (12,4)	X (12,3)
156	SCD de l'Université de Montpellier	-	-	-	-	-	-	X (8,34)	X (8,89)
157	SCD de l'Université Paul Valéry - Montpellier 3	-	-	-	-	-	-	X (43,72)	X (45,46)

ID	Nom du service documentaire	2013 (ETPT)	2014 (ETPT)	2015 (ETPT)	2016 (ETPT)	2017 (ETPT)	2018 (ETPT)	2019 (ETPT)	2020 (ETPT)
158	Bibliothèque de Sciences Po Lille	-	-	-	-	-	-	-	X (9,73)
159	Dir. de la doc., des archives et du pat. de l'École des Ponts ParisTech	-	-	-	-	-	-	-	X (17,15)
160	Direction des bibliothèques, de l'information et de la science ouverte (Université Paris-Saclay)	-	-	-	-	-	-	-	X (90,77)
161	Institut des Hautes Etudes Scientifiques (Université Paris-Saclay)	-	-	-	-	-	-	-	-
162	Direction pour la Science Ouverte (INRAE)	-	-	-	-	-	-	-	-

TOTAUX									
Somme des ETPT des services documentaires de l'ESR		4 949,46	5 688,24	5 721,22	6 101,36	5 990,99	6 163,86	6 137,3	6 227,76
Nombre de services documentaires de l'ESR déclarant leurs ETPT dans l'ESGBU		95	101	105	112	111	104	109	111

Source : ESGBU.

ANNEXE 12 – VISUALISATION DES DONNEES

Retrouvez l'ensemble des graphiques
des annexes 13 à 27 sur mon profil *Tableau Public* :

<https://public.tableau.com/app/profile/clementandrieux>

**ANNEXE 13 – ACTIVITES ET FONCTIONS DES
PERSONNELS DES SERVICES DOCUMENTAIRES DE L'ESR
EN 2013 (EN ETPT ET EN % DU TOTAL DES ETPT)**

Activités et fonctions des personnels des services documentaires de l'ESR (champs ESGBU)*	2013	
	ETPT	% des ETPT
Activité 01 – Bibliothèques et centres documentaires : accueil, information, renseignement	1 355,14	27,38
Activité 02 – Services de fourniture documentaire (prêt, communication sur place, PEB/FDD, numérisation à la demande, fourniture de ressources numériques, etc.)	485,89	9,82
Activité 03 – Formation des usagers / Ingénierie pédagogique	211,01	4,26
Activité 04 – Acquisition et traitement de ressources sur support analogique	1 371,57	27,71
Activité 05 – Fourniture et développement de services et ressources numériques	161,95	3,27
Activité 06 – Archives ouvertes et institutionnelles	38,94	0,79
Activité 07 – Bibliométrie	14,26	0,29
Activité 08 – Ingénierie de l'information / systèmes d'information	153,38	3,10
Activité 09 – Actions culturelles	70,28	1,42
Activité 10 – Coopérations et partenariats nationaux, internationaux	45,55	0,92
Activité 11 – Veille (professionnelle, scientifique, stratégique)	50,8	1,03
Activité 12 – Éditions	12,3	0,25
Activité 13 – Traitement et valorisation des données issues de la recherche	33,31	0,67
Activité 14 – Fonctions support : encadrement, pilotage, gestion de projet	418,28	8,45
Activité 15 – Fonctions support : GRH/GFC, immobilier, informatique	398,1	8,04
Activité 16 – Communication	0	0,00
Activité 17 – Autres	128,7	2,60
Total Activités et fonctions des personnels	4 949,46	100 %

* Ces données concernent 95 services documentaires de l'ESR.

Source : ESGBU.

Activités et fonctions des personnels des services documentaires de l'ESR en 2013 (en ETPT)

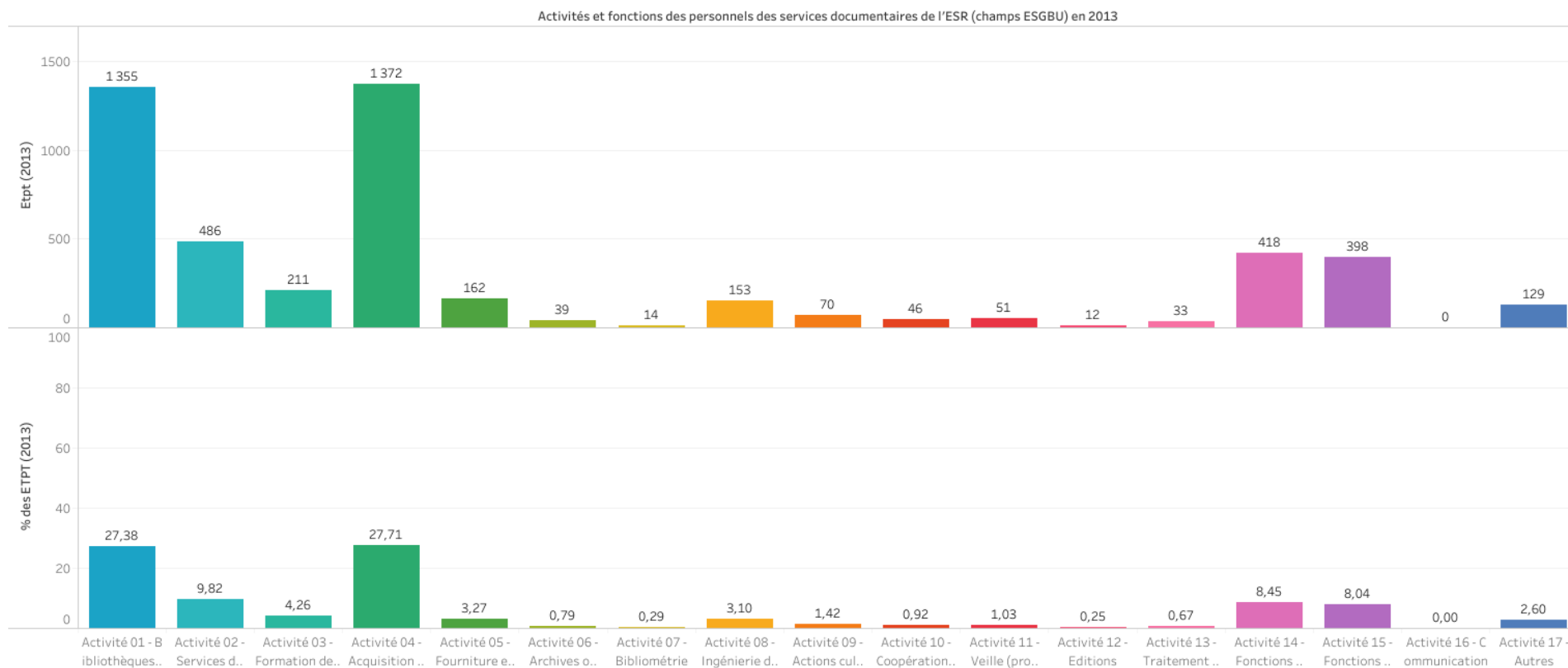


Activités et fonctions des personnels des services documentaires de l'ESR en 2013 (en % du total des ETPT)



- Activité 01 - Bibliothèques et centres documentaires : accueil, information, renseignement
- Activité 02 - Services de fourniture documentaire (prêt, communication sur place, PEB/FDD, numérisation à la demande, fourniture de ressources numériques, etc.)
- Activité 03 - Formation des usagers / Ingénierie pédagogique
- Activité 04 - Acquisition et traitement de ressources sur support analogique
- Activité 05 - Fourniture et développement de services et ressources numériques
- Activité 06 - Archives ouvertes et institutionnelles
- Activité 07 - Bibliométrie
- Activité 08 - Ingénierie de l'information / systèmes d'information
- Activité 09 - Actions culturelles
- Activité 10 - Coopérations et partenariats nationaux, internationaux
- Activité 11 - Veille (professionnelle, scientifique, stratégique)
- Activité 12 - Editions
- Activité 13 - Traitement et valorisation des données issues de la recherche
- Activité 14 - Fonctions support : encadrement, pilotage, gestion de projet
- Activité 15 - Fonctions support : GRH/GFC, immobilier, informatique
- Activité 16 - Communication
- Activité 17 - Autres

Activités et fonctions des personnels des services documentaires de l'ESR en 2013 (en ETPT et en % du total des ETPT)



**ANNEXE 14 – ACTIVITES ET FONCTIONS DES
PERSONNELS DES SERVICES DOCUMENTAIRES DE L'ESR
EN 2014 (EN ETPT ET EN % DU TOTAL DES ETPT)**

Activités et fonctions des personnels des services documentaires de l'ESR (champs ESGBU)	2014	
	ETPT	% des ETPT
Activité 01 – Bibliothèques et centres documentaires : accueil, information, renseignement	1 521,82	26,75
Activité 02 – Services de fourniture documentaire (prêt, communication sur place, PEB/FDD, numérisation à la demande, fourniture de ressources numériques, etc.)	580,64	10,21
Activité 03 – Formation des usagers / Ingénierie pédagogique	253,74	4,46
Activité 04 – Acquisition et traitement de ressources sur support analogique	1 558,86	27,40
Activité 05 – Fourniture et développement de services et ressources numériques	200,61	3,53
Activité 06 – Archives ouvertes et institutionnelles	51,05	0,90
Activité 07 – Bibliométrie	20,15	0,35
Activité 08 – Ingénierie de l'information / systèmes d'information	180,69	3,18
Activité 09 – Actions culturelles	81,18	1,43
Activité 10 – Coopérations et partenariats nationaux, internationaux	48,74	0,86
Activité 11 – Veille (professionnelle, scientifique, stratégique)	54,44	0,96
Activité 12 – Éditions	13,13	0,23
Activité 13 – Traitement et valorisation des données issues de la recherche	43,21	0,76
Activité 14 – Fonctions support : encadrement, pilotage, gestion de projet	489,34	8,60
Activité 15 – Fonctions support : GRH/GFC, immobilier, informatique	449,6	7,90
Activité 16 – Communication	0	0,00
Activité 17 – Autres	141,04	2,48
Total Activités et fonctions des personnels	5 688,24	100 %

* Ces données concernent 101 services documentaires de l'ESR.

Source : ESGBU.

Activités et fonctions des personnels des services documentaires de l'ESR en 2014 (en ETPT)

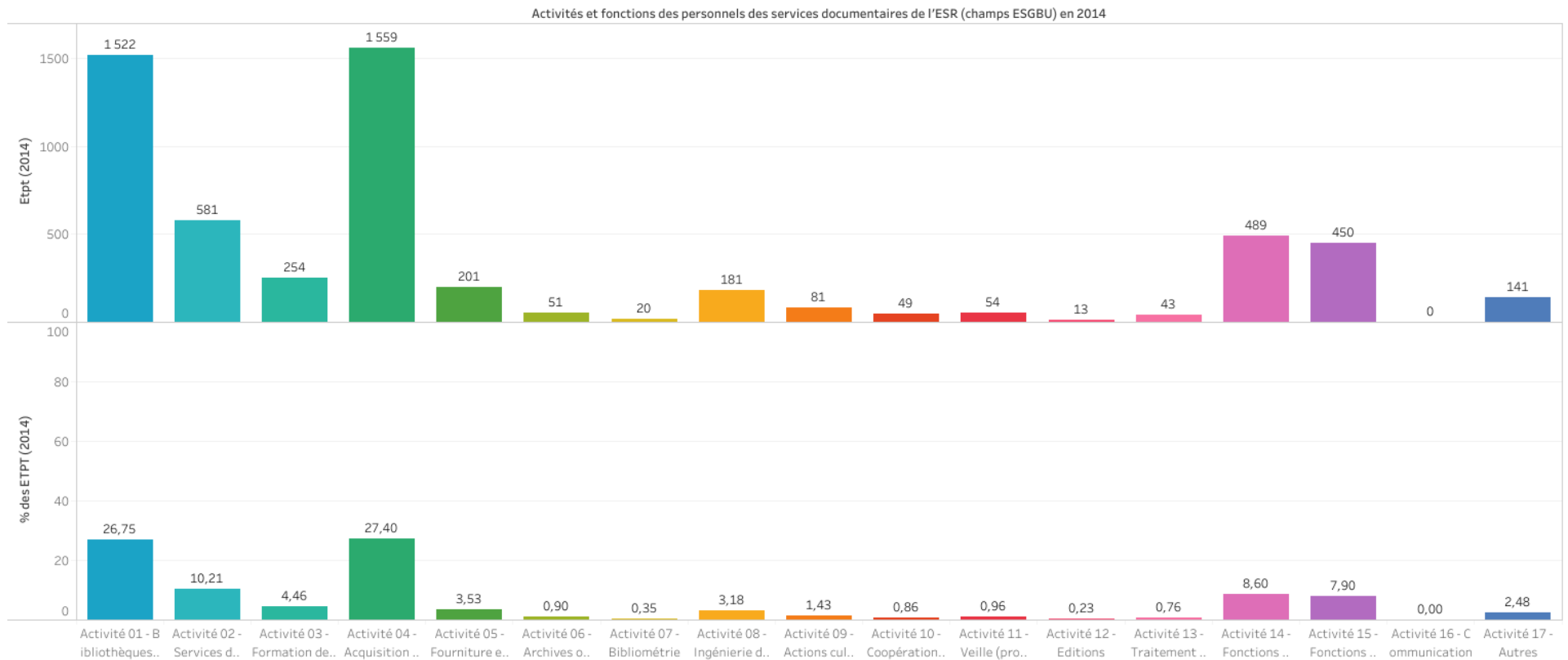


Activités et fonctions des personnels des services documentaires de l'ESR en 2014 (en % du total des ETPT)



- Activité 01 - Bibliothèques et centres documentaires : accueil, information, renseignement
- Activité 02 - Services de fourniture documentaire (prêt, communication sur place, PEB/FDD, numérisation à la demande, fourniture de ressources numériques, etc.)
- Activité 03 - Formation des usagers / Ingénierie pédagogique
- Activité 04 - Acquisition et traitement de ressources sur support analogique
- Activité 05 - Fourniture et développement de services et ressources numériques
- Activité 06 - Archives ouvertes et institutionnelles
- Activité 07 - Bibliométrie
- Activité 08 - Ingénierie de l'information / systèmes d'information
- Activité 09 - Actions culturelles
- Activité 10 - Coopérations et partenariats nationaux, internationaux
- Activité 11 - Veille (professionnelle, scientifique, stratégique)
- Activité 12 - Editions
- Activité 13 - Traitement et valorisation des données issues de la recherche
- Activité 14 - Fonctions support : encadrement, pilotage, gestion de projet
- Activité 15 - Fonctions support : GRH/GFC, immobilier, informatique
- Activité 16 - Communication
- Activité 17 - Autres

Activités et fonctions des personnels des services documentaires de l'ESR en 2014 (en ETPT et en % du total des ETPT)



**ANNEXE 15 – ACTIVITES ET FONCTIONS DES
PERSONNELS DES SERVICES DOCUMENTAIRES DE L'ESR
EN 2015 (EN ETPT ET EN % DU TOTAL DES ETPT)**

Activités et fonctions des personnels des services documentaires de l'ESR (champs ESGBU)	2015	
	ETPT	% des ETPT
Activité 01 – Bibliothèques et centres documentaires : accueil, information, renseignement	1 523,71	26,63
Activité 02 – Services de fourniture documentaire (prêt, communication sur place, PEB/FDD, numérisation à la demande, fourniture de ressources numériques, etc.)	517,53	9,05
Activité 03 – Formation des usagers / Ingénierie pédagogique	274,05	4,79
Activité 04 – Acquisition et traitement de ressources sur support analogique	1 566,89	27,39
Activité 05 – Fourniture et développement de services et ressources numériques	201,53	3,52
Activité 06 – Archives ouvertes et institutionnelles	54,97	0,96
Activité 07 – Bibliométrie	15,13	0,26
Activité 08 – Ingénierie de l'information / systèmes d'information	169,28	2,96
Activité 09 – Actions culturelles	85,09	1,49
Activité 10 – Coopérations et partenariats nationaux, internationaux	52,83	0,92
Activité 11 – Veille (professionnelle, scientifique, stratégique)	51,67	0,90
Activité 12 – Éditions	14,65	0,26
Activité 13 – Traitement et valorisation des données issues de la recherche	35,97	0,63
Activité 14 – Fonctions support : encadrement, pilotage, gestion de projet	503,27	8,80
Activité 15 – Fonctions support : GRH/GFC, immobilier, informatique	480,11	8,39
Activité 16 – Communication	81,25	1,42
Activité 17 – Autres	93,29	1,63
Total Activités et fonctions des personnels	5 721,22	100 %

* Ces données concernent 105 services documentaires de l'ESR.

Source : ESGBU.

Activités et fonctions des personnels des services documentaires de l'ESR en 2015 (en ETPT)

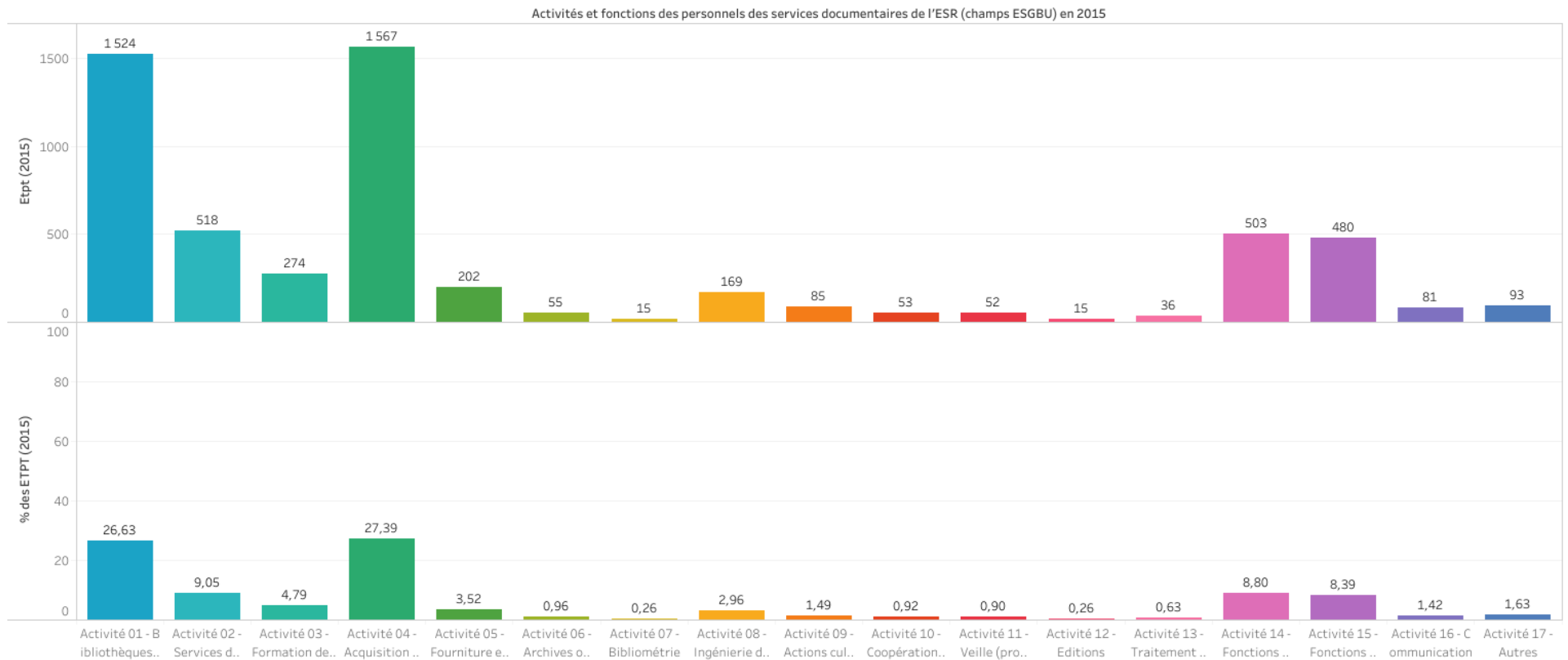


Activités et fonctions des personnels des services documentaires de l'ESR en 2015 (en % du total des ETPT)



- Activité 01 - Bibliothèques et centres documentaires : accueil, information, renseignement
- Activité 02 - Services de fourniture documentaire (prêt, communication sur place, PEB/FDD, numérisation à la demande, fourniture de ressources numériques, etc.)
- Activité 03 - Formation des usagers / Ingénierie pédagogique
- Activité 04 - Acquisition et traitement de ressources sur support analogique
- Activité 05 - Fourniture et développement de services et ressources numériques
- Activité 06 - Archives ouvertes et institutionnelles
- Activité 07 - Bibliométrie
- Activité 08 - Ingénierie de l'information / systèmes d'information
- Activité 09 - Actions culturelles
- Activité 10 - Coopérations et partenariats nationaux, internationaux
- Activité 11 - Veille (professionnelle, scientifique, stratégique)
- Activité 12 - Editions
- Activité 13 - Traitement et valorisation des données issues de la recherche
- Activité 14 - Fonctions support : encadrement, pilotage, gestion de projet
- Activité 15 - Fonctions support : GRH/GFC, immobilier, informatique
- Activité 16 - Communication
- Activité 17 - Autres

Activités et fonctions des personnels des services documentaires de l'ESR en 2015 (en ETPT et en % du total des ETPT)



**ANNEXE 16 – ACTIVITES ET FONCTIONS DES
PERSONNELS DES SERVICES DOCUMENTAIRES DE L'ESR
EN 2016 (EN ETPT ET EN % DU TOTAL DES ETPT)**

Activités et fonctions des personnels des services documentaires de l'ESR (champs ESGBU)	2016	
	ETPT	% des ETPT
Activité 01 – Bibliothèques et centres documentaires : accueil, information, renseignement	1 566,32	25,67
Activité 02 – Services de fourniture documentaire (prêt, communication sur place, PEB/FDD, numérisation à la demande, fourniture de ressources numériques, etc.)	565,95	9,28
Activité 03 – Formation des usagers / Ingénierie pédagogique	312,13	5,12
Activité 04 – Acquisition et traitement de ressources sur support analogique	1 598,19	26,19
Activité 05 – Fourniture et développement de services et ressources numériques	212,82	3,49
Activité 06 – Archives ouvertes et institutionnelles	68,87	1,13
Activité 07 – Bibliométrie	20,04	0,33
Activité 08 – Ingénierie de l'information / systèmes d'information	178,14	2,92
Activité 09 – Actions culturelles	108,89	1,78
Activité 10 – Coopérations et partenariats nationaux, internationaux	57,77	0,95
Activité 11 – Veille (professionnelle, scientifique, stratégique)	67,77	1,11
Activité 12 – Éditions	13,78	0,23
Activité 13 – Traitement et valorisation des données issues de la recherche	40,13	0,66
Activité 14 – Fonctions support : encadrement, pilotage, gestion de projet	558,96	9,16
Activité 15 – Fonctions support : GRH/GFC, immobilier, informatique	505,8	8,29
Activité 16 – Communication	106,03	1,74
Activité 17 – Autres	119,77	1,96
Total Activités et fonctions des personnels	6 101,36	100 %

* Ces données concernent 112 services documentaires de l'ESR.

Source : ESGBU.

Activités et fonctions des personnels des services documentaires de l'ESR en 2016 (en ETPT)

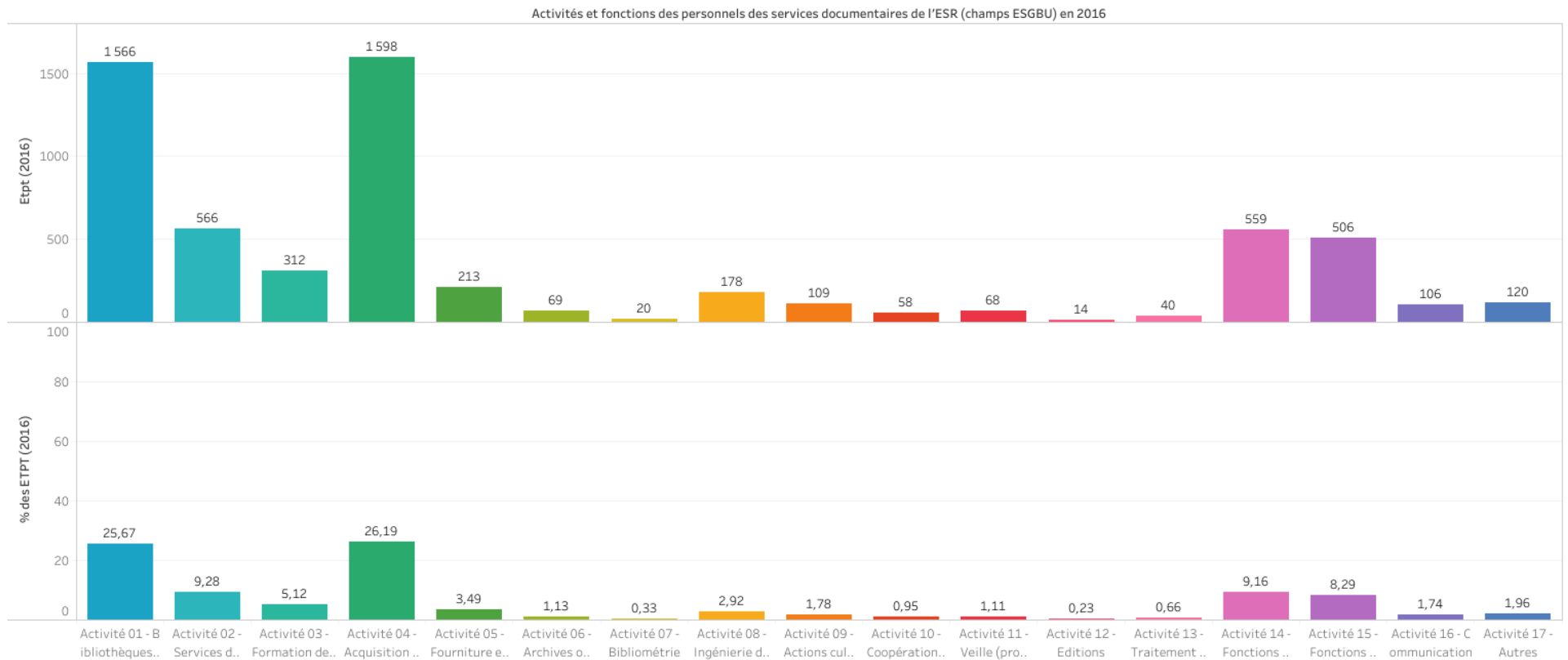


Activités et fonctions des personnels des services documentaires de l'ESR en 2016 (en % du total des ETPT)



- Activité 01 - Bibliothèques et centres documentaires : accueil, information, renseignement
- Activité 02 - Services de fourniture documentaire (prêt, communication sur place, PEB/FDD, numérisation à la demande, fourniture de ressources numériques, etc.)
- Activité 03 - Formation des usagers / Ingénierie pédagogique
- Activité 04 - Acquisition et traitement de ressources sur support analogique
- Activité 05 - Fourniture et développement de services et ressources numériques
- Activité 06 - Archives ouvertes et institutionnelles
- Activité 07 - Bibliométrie
- Activité 08 - Ingénierie de l'information / systèmes d'information
- Activité 09 - Actions culturelles
- Activité 10 - Coopérations et partenariats nationaux, internationaux
- Activité 11 - Veille (professionnelle, scientifique, stratégique)
- Activité 12 - Editions
- Activité 13 - Traitement et valorisation des données issues de la recherche
- Activité 14 - Fonctions support : encadrement, pilotage, gestion de projet
- Activité 15 - Fonctions support : GRH/GFC, immobilier, informatique
- Activité 16 - Communication
- Activité 17 - Autres

Activités et fonctions des personnels des services documentaires de l'ESR en 2016 (en ETPT et en % du total des ETPT)



**ANNEXE 17 – ACTIVITES ET FONCTIONS DES
PERSONNELS DES SERVICES DOCUMENTAIRES DE L'ESR
EN 2017 (EN ETPT ET EN % DU TOTAL DES ETPT)**

Activités et fonctions des personnels des services documentaires de l'ESR (champs ESGBU)	2017	
	ETPT	% des ETPT
Activité 01 – Bibliothèques et centres documentaires : accueil, information, renseignement	1 493,09	24,92
Activité 02 – Services de fourniture documentaire (prêt, communication sur place, PEB/FDD, numérisation à la demande, fourniture de ressources numériques, etc.)	579,73	9,68
Activité 03 – Formation des usagers / Ingénierie pédagogique	314,77	5,25
Activité 04 – Acquisition et traitement de ressources sur support analogique	1 488,88	24,85
Activité 05 – Fourniture et développement de services et ressources numériques	219,1	3,66
Activité 06 – Archives ouvertes et institutionnelles	82,23	1,37
Activité 07 – Bibliométrie	35,93	0,60
Activité 08 – Ingénierie de l'information / systèmes d'information	166,9	2,79
Activité 09 – Actions culturelles	102,94	1,72
Activité 10 – Coopérations et partenariats nationaux, internationaux	62,43	1,04
Activité 11 – Veille (professionnelle, scientifique, stratégique)	64,91	1,08
Activité 12 – Éditions	14,25	0,24
Activité 13 – Traitement et valorisation des données issues de la recherche	48,93	0,82
Activité 14 – Fonctions support : encadrement, pilotage, gestion de projet	590,49	9,86
Activité 15 – Fonctions support : GRH/GFC, immobilier, informatique	458,72	7,66
Activité 16 – Communication	132,28	2,21
Activité 17 – Autres	135,41	2,26
Total Activités et fonctions des personnels	5 990,99	100 %

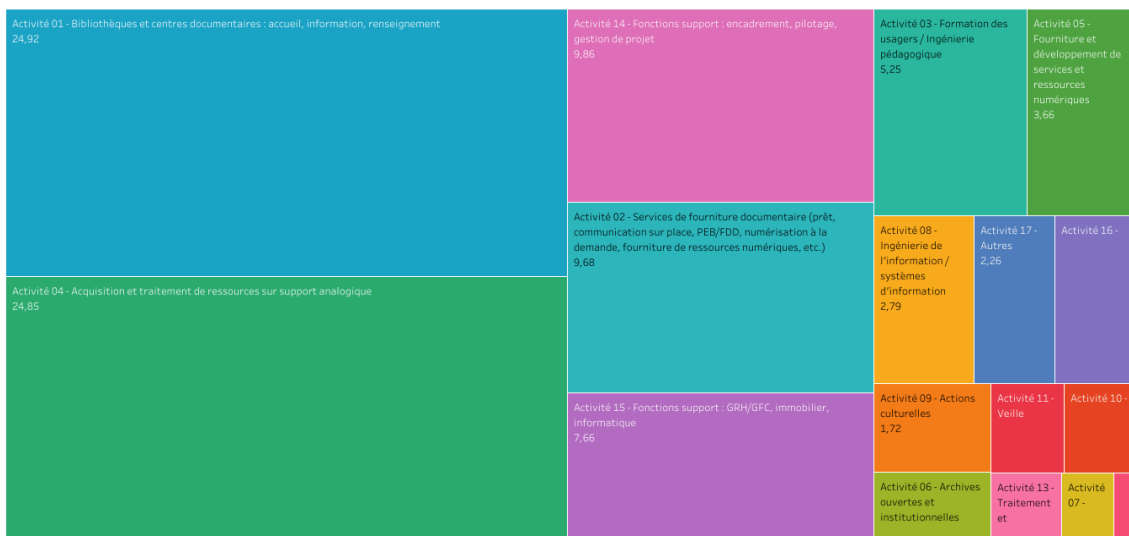
* Ces données concernent 111 services documentaires de l'ESR.

Source : ESGBU.

Activités et fonctions des personnels des services documentaires de l'ESR en 2017 (en ETPT)

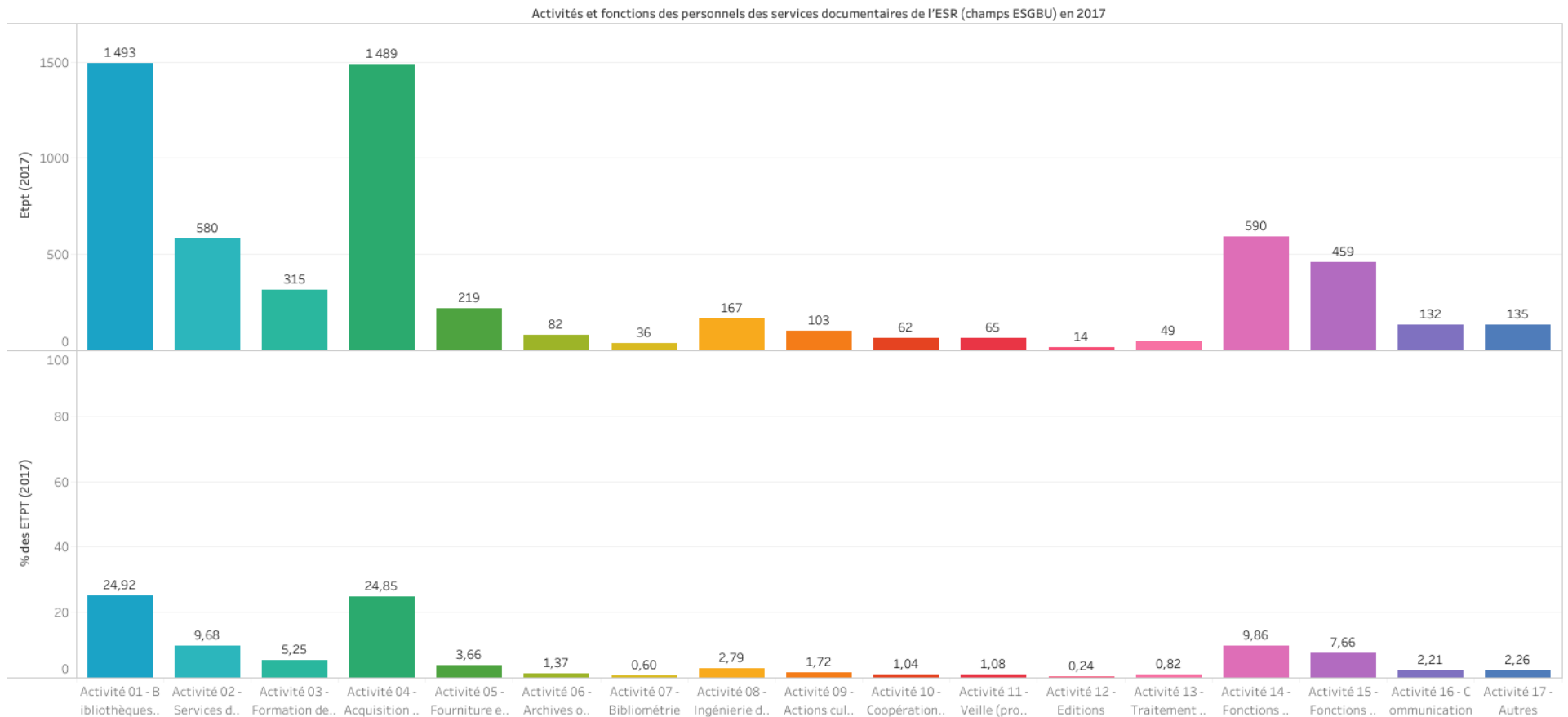


Activités et fonctions des personnels des services documentaires de l'ESR en 2017 (en % du total des ETPT)



- Activité 01 - Bibliothèques et centres documentaires : accueil, information, renseignement
- Activité 02 - Services de fourniture documentaire (prêt, communication sur place, PEB/FDD, numérisation à la demande, fourniture de ressources numériques, etc.)
- Activité 03 - Formation des usagers / Ingénierie pédagogique
- Activité 04 - Acquisition et traitement de ressources sur support analogique
- Activité 05 - Fourniture et développement de services et ressources numériques
- Activité 06 - Archives ouvertes et institutionnelles
- Activité 07 - Bibliométrie
- Activité 08 - Ingénierie de l'information / systèmes d'information
- Activité 09 - Actions culturelles
- Activité 10 - Coopérations et partenariats nationaux, internationaux
- Activité 11 - Veille (professionnelle, scientifique, stratégique)
- Activité 12 - Editions
- Activité 13 - Traitement et valorisation des données issues de la recherche
- Activité 14 - Fonctions support : encadrement, pilotage, gestion de projet
- Activité 15 - Fonctions support : GRH/GFC, immobilier, informatique
- Activité 16 - Communication
- Activité 17 - Autres

Activités et fonctions des personnels des services documentaires de l'ESR en 2017 (en ETPT et en % du total des ETPT)



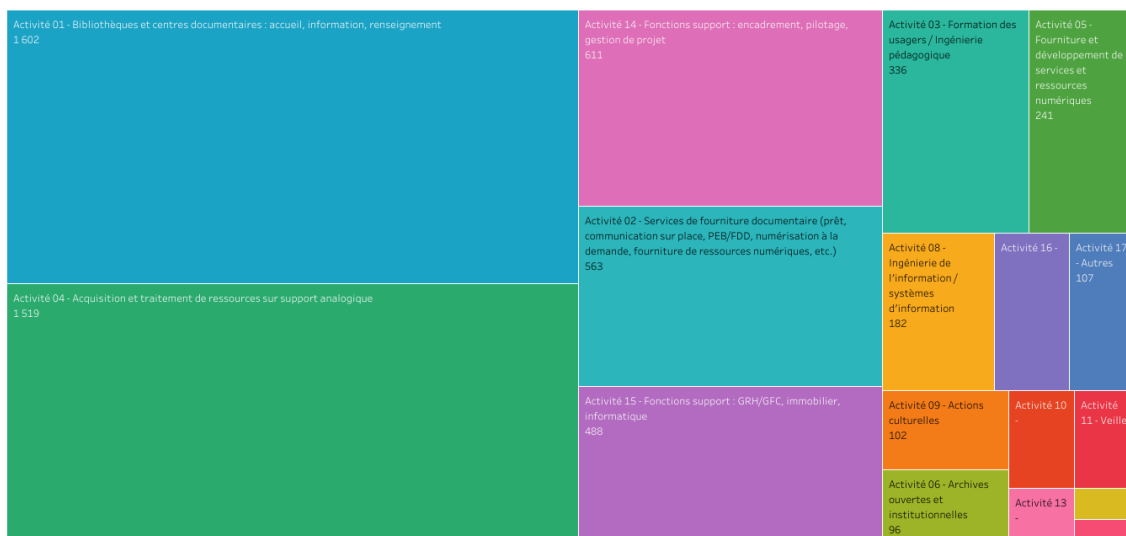
**ANNEXE 18 – ACTIVITES ET FONCTIONS DES
PERSONNELS DES SERVICES DOCUMENTAIRES DE L'ESR
EN 2018 (EN ETPT ET EN % DU TOTAL DES ETPT)**

Activités et fonctions des personnels des services documentaires de l'ESR (champs ESGBU)	2018	
	ETPT	% des ETPT
Activité 01 – Bibliothèques et centres documentaires : accueil, information, renseignement	1 602,48	26,00
Activité 02 – Services de fourniture documentaire (prêt, communication sur place, PEB/FDD, numérisation à la demande, fourniture de ressources numériques, etc.)	562,75	9,13
Activité 03 – Formation des usagers / Ingénierie pédagogique	335,76	5,45
Activité 04 – Acquisition et traitement de ressources sur support analogique	1 519,11	24,65
Activité 05 – Fourniture et développement de services et ressources numériques	241,35	3,92
Activité 06 – Archives ouvertes et institutionnelles	95,52	1,55
Activité 07 – Bibliométrie	19,31	0,31
Activité 08 – Ingénierie de l'information / systèmes d'information	181,57	2,95
Activité 09 – Actions culturelles	102,22	1,66
Activité 10 – Coopérations et partenariats nationaux, internationaux	65,16	1,06
Activité 11 – Veille (professionnelle, scientifique, stratégique)	60,97	0,99
Activité 12 – Éditions	14,42	0,23
Activité 13 – Traitement et valorisation des données issues de la recherche	36,66	0,59
Activité 14 – Fonctions support : encadrement, pilotage, gestion de projet	611,17	9,92
Activité 15 – Fonctions support : GRH/GFC, immobilier, informatique	487,71	7,91
Activité 16 – Communication	120,8	1,96
Activité 17 – Autres	106,9	1,73
Total Activités et fonctions des personnels	6 163,86	100 %

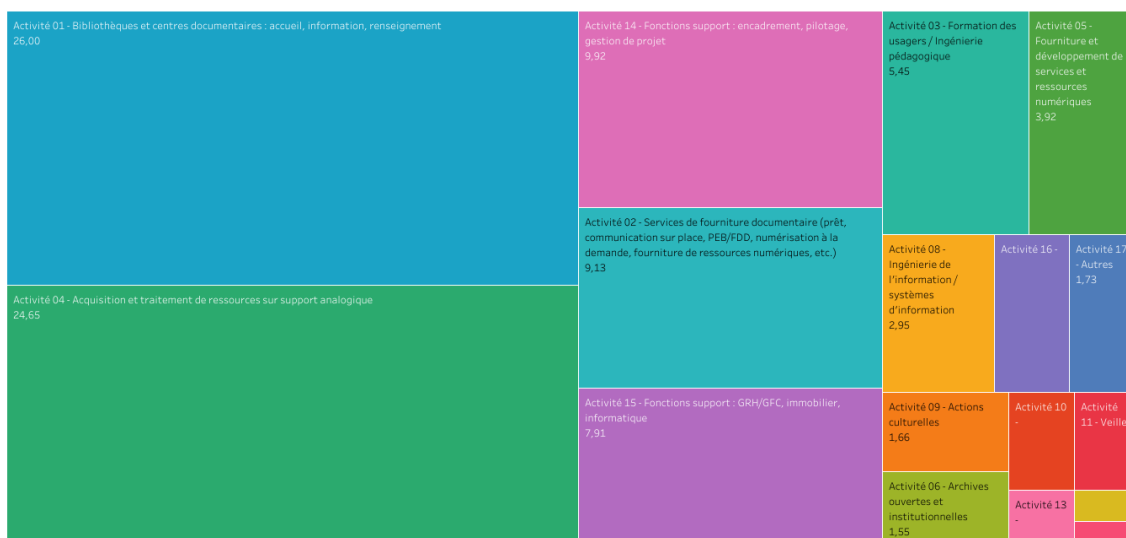
* Ces données concernent 104 services documentaires de l'ESR.

Source : ESGBU.

Activités et fonctions des personnels des services documentaires de l'ESR en 2018 (en ETPT)

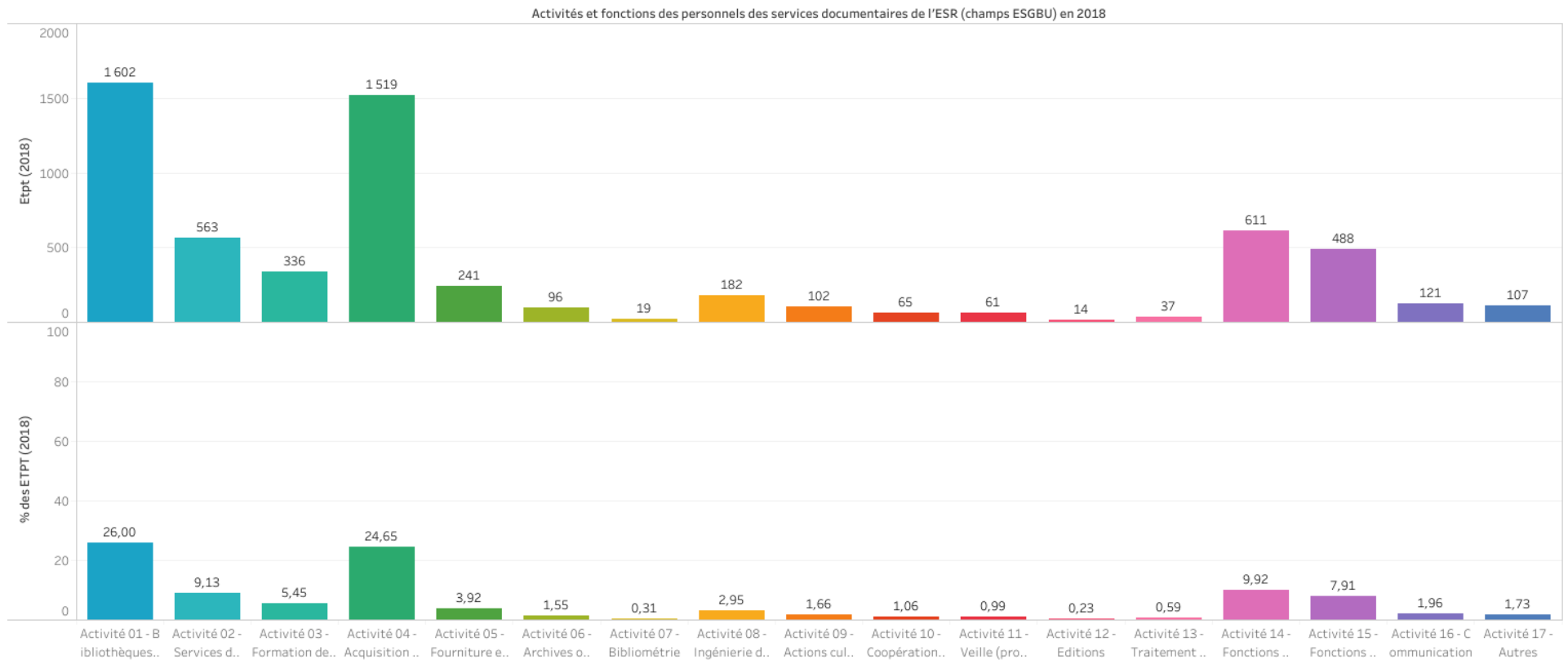


Activités et fonctions des personnels des services documentaires de l'ESR en 2018 (en % du total des ETPT)



- Activité 01 - Bibliothèques et centres documentaires : accueil, information, renseignement
- Activité 02 - Services de fourniture documentaire (prêt, communication sur place, PEB/FDD, numérisation à la demande, fourniture de ressources numériques, etc.)
- Activité 03 - Formation des usagers / Ingénierie pédagogique
- Activité 04 - Acquisition et traitement de ressources sur support analogique
- Activité 05 - Fourniture et développement de services et ressources numériques
- Activité 06 - Archives ouvertes et institutionnelles
- Activité 07 - Bibliométrie
- Activité 08 - Ingénierie de l'information / systèmes d'information
- Activité 09 - Actions culturelles
- Activité 10 - Coopérations et partenariats nationaux, internationaux
- Activité 11 - Veille (professionnelle, scientifique, stratégique)
- Activité 12 - Editions
- Activité 13 - Traitement et valorisation des données issues de la recherche
- Activité 14 - Fonctions support : encadrement, pilotage, gestion de projet
- Activité 15 - Fonctions support : GRH/GFC, immobilier, informatique
- Activité 16 - Communication
- Activité 17 - Autres

Activités et fonctions des personnels des services documentaires de l'ESR en 2018 (en ETPT et en % du total des ETPT)



**ANNEXE 19 – ACTIVITES ET FONCTIONS DES
PERSONNELS DES SERVICES DOCUMENTAIRES DE L'ESR
EN 2019 (EN ETPT ET EN % DU TOTAL DES ETPT)**

Activités et fonctions des personnels des services documentaires de l'ESR (champs ESGBU)*	2019	
	ETPT	% des ETPT
Activité 01 – Bibliothèques et centres documentaires : accueil, information, renseignement	1 606,33	26,17
Activité 02 – Services de fourniture documentaire (prêt, communication sur place, PEB/FDD, numérisation à la demande, fourniture de ressources numériques, etc.)	490,3	7,99
Activité 03 – Formation des usagers / Ingénierie pédagogique	345,21	5,62
Activité 04 – Acquisition et traitement de ressources sur support analogique	1 514,81	24,68
Activité 05 – Fourniture et développement de services et ressources numériques	243,44	3,97
Activité 06 – Archives ouvertes et institutionnelles	110,44	1,80
Activité 07 – Bibliométrie	22,65	0,37
Activité 08 – Ingénierie de l'information / systèmes d'information	182,51	2,97
Activité 09 – Actions culturelles	102,15	1,66
Activité 10 – Coopérations et partenariats nationaux, internationaux	71,59	1,17
Activité 11 – Veille (professionnelle, scientifique, stratégique)	65,07	1,06
Activité 12 – Éditions	22,72	0,37
Activité 13 – Traitement et valorisation des données issues de la recherche	53,99	0,88
Activité 14 – Fonctions support : encadrement, pilotage, gestion de projet	626,44	10,21
Activité 15 – Fonctions support : GRH/GFC, immobilier, informatique	462,93	7,54
Activité 16 – Communication	117,37	1,91
Activité 17 – Autres	99,35	1,62
Total Activités et fonctions des personnels	6 137,3	100 %

* Ces données concernent 109 services documentaires de l'ESR.

Source : ESGBU.

Activités et fonctions des personnels des services documentaires de l'ESR en 2019 (en ETPT)

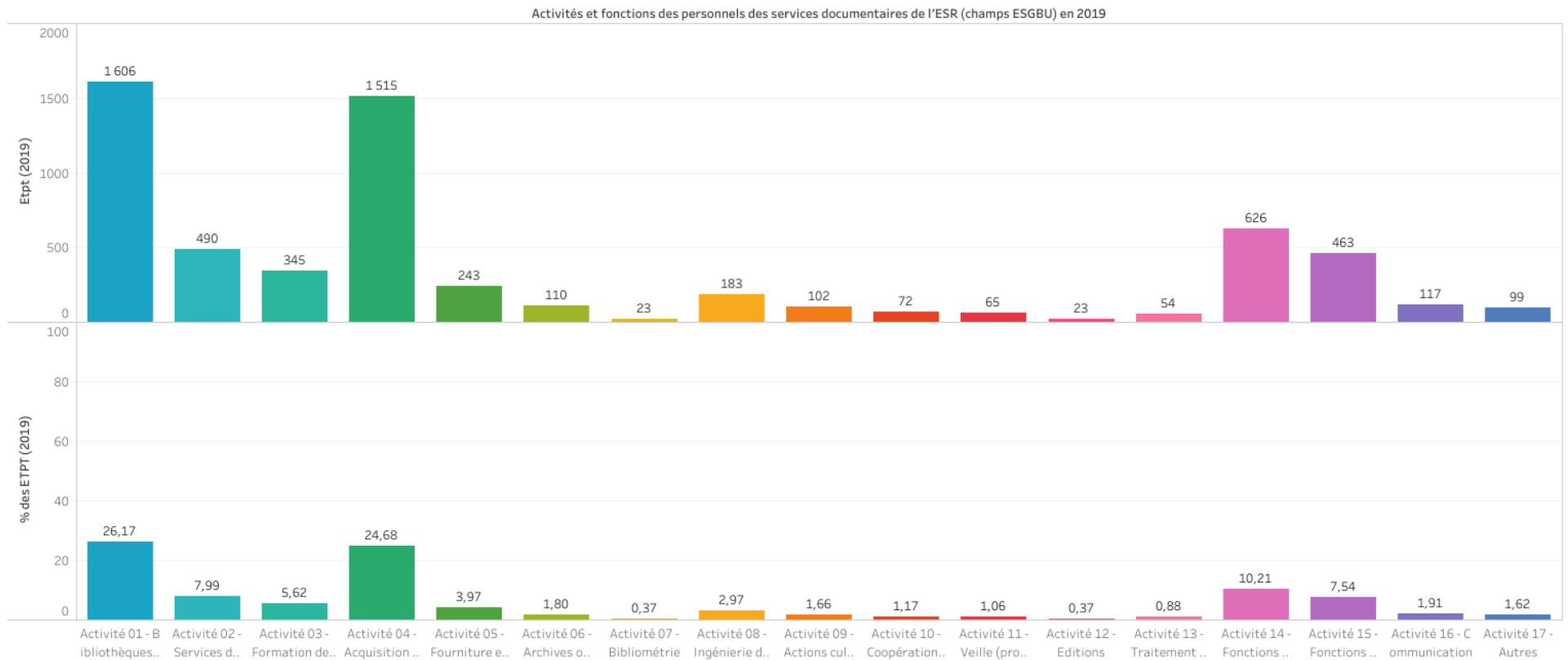


Activités et fonctions des personnels des services documentaires de l'ESR en 2019 (en % du total des ETPT)



- Activité 01 - Bibliothèques et centres documentaires : accueil, information, renseignement
- Activité 02 - Services de fourniture documentaire (prêt, communication sur place, PEB/FDD, numérisation à la demande, fourniture de ressources numériques, etc.)
- Activité 03 - Formation des usagers / Ingénierie pédagogique
- Activité 04 - Acquisition et traitement de ressources sur support analogique
- Activité 05 - Fourniture et développement de services et ressources numériques
- Activité 06 - Archives ouvertes et institutionnelles
- Activité 07 - Bibliométrie
- Activité 08 - Ingénierie de l'information / systèmes d'information
- Activité 09 - Actions culturelles
- Activité 10 - Coopérations et partenariats nationaux, internationaux
- Activité 11 - Veille (professionnelle, scientifique, stratégique)
- Activité 12 - Editions
- Activité 13 - Traitement et valorisation des données issues de la recherche
- Activité 14 - Fonctions support : encadrement, pilotage, gestion de projet
- Activité 15 - Fonctions support : GRH/GFC, immobilier, informatique
- Activité 16 - Communication
- Activité 17 - Autres

Activités et fonctions des personnels des services documentaires de l'ESR en 2019 (en ETPT et en % du total des ETPT)



**ANNEXE 20 – ACTIVITES ET FONCTIONS DES
PERSONNELS DES SERVICES DOCUMENTAIRES DE L'ESR
EN 2020 (EN ETPT ET EN % DU TOTAL DES ETPT)**

Activités et fonctions des personnels des services documentaires de l'ESR (champs ESGBU)*	2020	
	ETPT	% des ETPT
Activité 01 – Bibliothèques et centres documentaires : accueil, information, renseignement	1 524,26	24,48
Activité 02 – Services de fourniture documentaire (prêt, communication sur place, PEB/FDD, numérisation à la demande, fourniture de ressources numériques, etc.)	463,29	7,44
Activité 03 – Formation des usagers / Ingénierie pédagogique	348,7	5,60
Activité 04 – Acquisition et traitement de ressources sur support analogique	1 505,21	24,17
Activité 05 – Fourniture et développement de services et ressources numériques	244,17	3,92
Activité 06 – Archives ouvertes et institutionnelles	111,97	1,80
Activité 07 – Bibliométrie	17,43	0,28
Activité 08 – Ingénierie de l'information / systèmes d'information	198,73	3,19
Activité 09 – Actions culturelles	100,69	1,62
Activité 10 – Coopérations et partenariats nationaux, internationaux	72,64	1,17
Activité 11 – Veille (professionnelle, scientifique, stratégique)	66,99	1,08
Activité 12 – Éditions	28,44	0,46
Activité 13 – Traitement et valorisation des données issues de la recherche	44,8	0,72
Activité 14 – Fonctions support : encadrement, pilotage, gestion de projet	622,1	9,99
Activité 15 – Fonctions support : GRH/GFC, immobilier, informatique	456,15	7,32
Activité 16 – Communication	128,58	2,06
Activité 17 – Autres	293,61	4,71
Total Activités et fonctions des personnels	6 227,76	100 %

* Ces données concernent 111 services documentaires de l'ESR.

Source : ESGBU.

Activités et fonctions des personnels des services documentaires de l'ESR en 2020 (en ETPT)

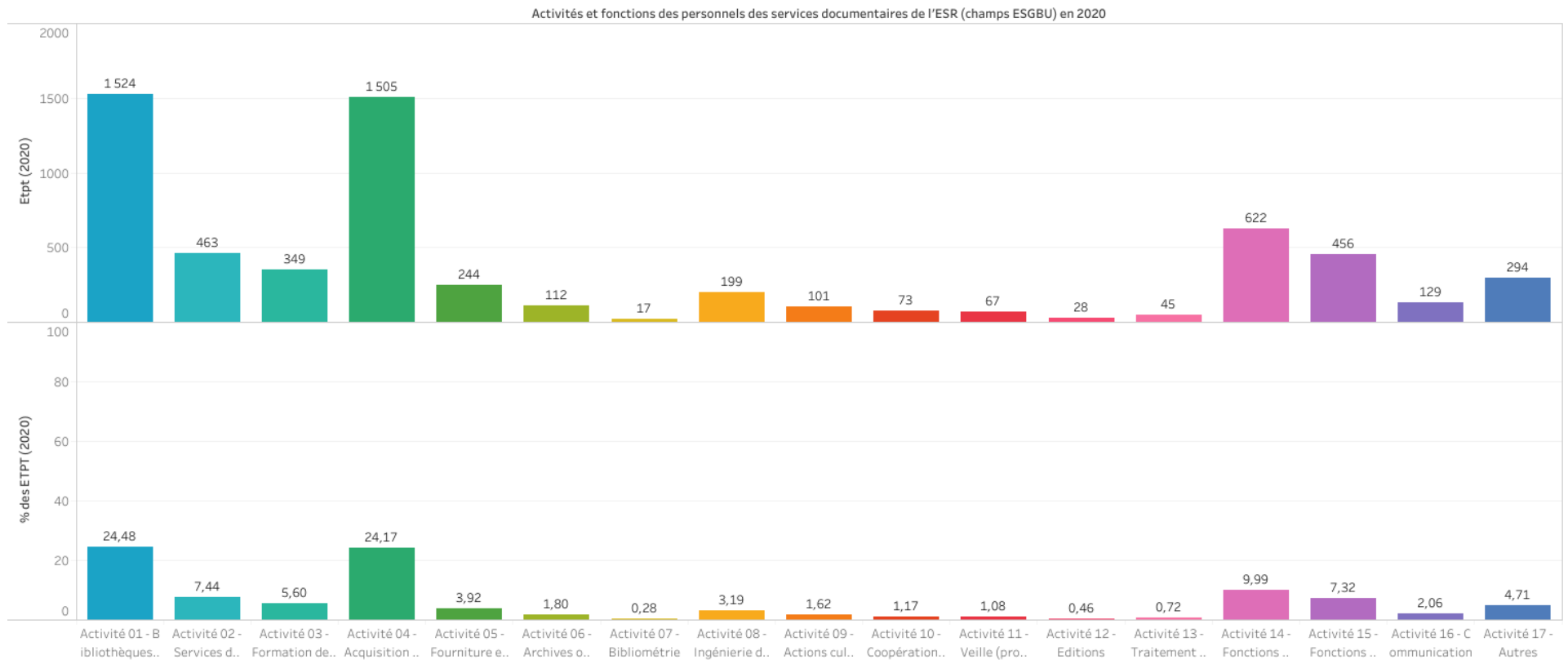


Activités et fonctions des personnels des services documentaires de l'ESR en 2020 (en % du total des ETPT)



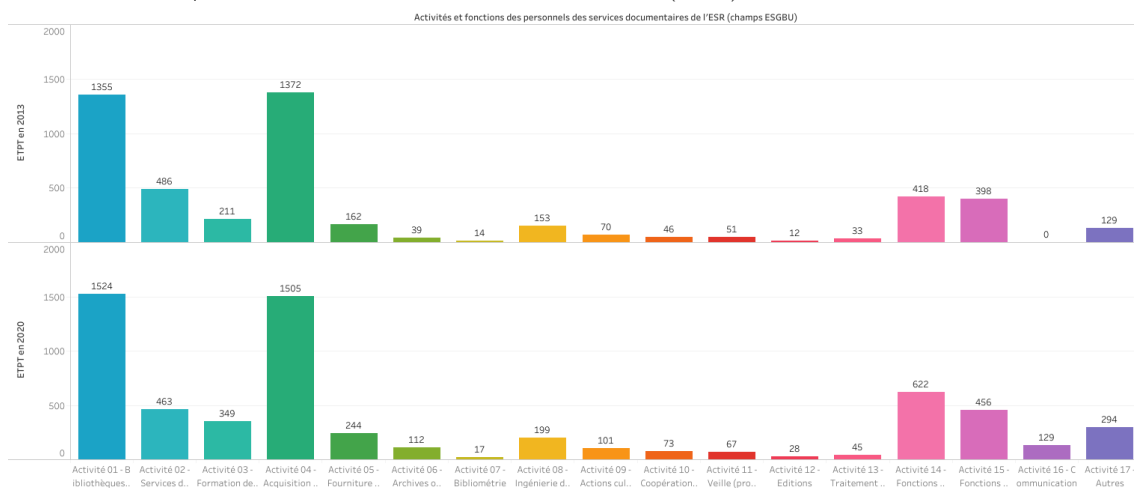
- Activité 01 - Bibliothèques et centres documentaires : accueil, information, renseignement
- Activité 02 - Services de fourniture documentaire (prêt, communication sur place, PEB/FDD, numérisation à la demande, fourniture de ressources numériques, etc.)
- Activité 03 - Formation des usagers / Ingénierie pédagogique
- Activité 04 - Acquisition et traitement de ressources sur support analogique
- Activité 05 - Fourniture et développement de services et ressources numériques
- Activité 06 - Archives ouvertes et institutionnelles
- Activité 07 - Bibliométrie
- Activité 08 - Ingénierie de l'information / systèmes d'information
- Activité 09 - Actions culturelles
- Activité 10 - Coopérations et partenariats nationaux, internationaux
- Activité 11 - Veille (professionnelle, scientifique, stratégique)
- Activité 12 - Editions
- Activité 13 - Traitement et valorisation des données issues de la recherche
- Activité 14 - Fonctions support : encadrement, pilotage, gestion de projet
- Activité 15 - Fonctions support : GRH/GFC, immobilier, informatique
- Activité 16 - Communication
- Activité 17 - Autres

Activités et fonctions des personnels des services documentaires de l'ESR en 2020 (en ETPT et en % du total des ETPT)



ANNEXE 21 – ACTIVITES ET FONCTIONS DES PERSONNELS DES SERVICES DOCUMENTAIRES DE L'ESR EN 2013 ET EN 2020 (EN ETPT ET EN % DU TOTAL DES ETPT)

Activités et fonctions des personnels des services documentaires de l'ESR en 2013 et en 2020 (en ETPT)



Activités et fonctions des personnels des services documentaires de l'ESR en 2013 et en 2020 (en % des ETPT)



- Activité 01 - Bibliothèques et centres documentaires : accueil, information, renseignement
- Activité 02 - Services de fourniture documentaire (prêt, communication sur place, PEB/FDD, numérisation à la demande, fourniture de ressources numériques, etc.)
- Activité 03 - Formation des usagers / Ingénierie pédagogique
- Activité 04 - Acquisition et traitement de ressources sur support analogique
- Activité 05 - Fourniture et développement de services et ressources numériques
- Activité 06 - Archives ouvertes et institutionnelles
- Activité 07 - Bibliométrie
- Activité 08 - Ingénierie de l'information / systèmes d'information
- Activité 09 - Actions culturelles
- Activité 10 - Coopération et partenariats nationaux, internationaux
- Activité 11 - Veille (professionnelle, scientifique, stratégique)
- Activité 12 - Editions
- Activité 13 - Traitement et valorisation des données issues de la recherche
- Activité 14 - Fonctions support : encadrement, pilotage, gestion de projet
- Activité 15 - Fonctions support : GRH/GFC, immobilier, informatique
- Activité 16 - Communication
- Activité 17 - Autres

Activités et fonctions des personnels des services documentaires de l'ESR (champs ESGBU)	ETPT (2013)	% du total des ETPT (2013)	ETPT (2020)	% du total des ETPT (2020)
Activité 01 – Bibliothèques et centres documentaires : accueil, information, renseignement	1 355,14	27,38	1 524,26	24,48
Activité 02 – Services de fourniture documentaire (prêt, communication sur place, PEB/FDD, numérisation à la demande, fourniture de ressources numériques, etc.)	485,89	9,82	463,29	7,44
Activité 03 – Formation des usagers / Ingénierie pédagogique	211,01	4,26	348,7	5,60
Activité 04 – Acquisition et traitement de ressources sur support analogique	1 371,57	27,71	1 505,21	24,17
Activité 05 – Fourniture et développement de services et ressources numériques	161,95	3,27	244,17	3,92
Activité 06 – Archives ouvertes et institutionnelles	38,94	0,79	111,97	1,80
Activité 07 – Bibliométrie	14,26	0,29	17,43	0,28
Activité 08 – Ingénierie de l'information / systèmes d'information	153,38	3,10	198,73	3,19
Activité 09 – Actions culturelles	70,28	1,42	100,69	1,62
Activité 10 – Coopérations et partenariats nationaux, internationaux	45,55	0,92	72,64	1,17
Activité 11 – Veille (professionnelle, scientifique, stratégique)	50,8	1,03	66,99	1,08
Activité 12 – Éditions	12,3	0,25	28,44	0,46
Activité 13 – Traitement et valorisation des données issues de la recherche	33,31	0,67	44,8	0,72
Activité 14 – Fonctions support : encadrement, pilotage, gestion de projet	418,28	8,45	622,1	9,99
Activité 15 – Fonctions support : GRH/GFC, immobilier, informatique	398,1	8,04	456,15	7,32
Activité 16 – Communication	0	0,00	128,58	2,06
Activité 17 – Autres	128,7	2,60	293,61	4,71
Total Activités et fonctions des personnels	4 949,46	100 %	6 227,76	100 %

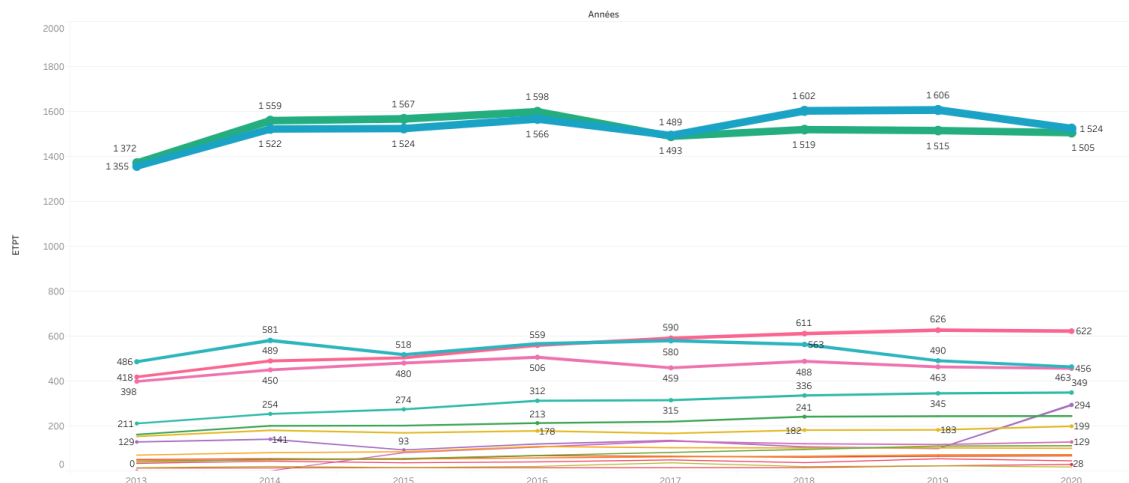
Source : ESGBU.

Activités et fonctions des personnels des services documentaires de l'ESR en 2013 et en 2020 (en ETPT et en % des ETPT)

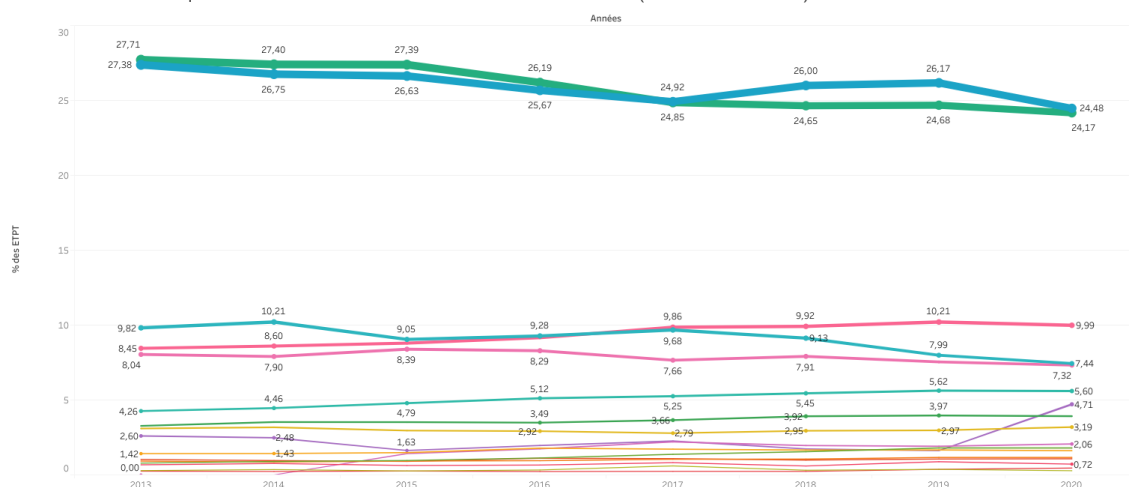


ANNEXE 22 – ACTIVITES ET FONCTIONS DES PERSONNELS DES SERVICES DOCUMENTAIRES DE L'ESR DE 2013 A 2020 (EN ETPT ET EN % DU TOTAL DES ETPT)

Activités et fonctions des personnels des services documentaires de l'ESR de 2013 à 2020 (en ETPT)



Activités et fonctions des personnels des services documentaires de l'ESR de 2013 à 2020 (en % du total des ETPT)

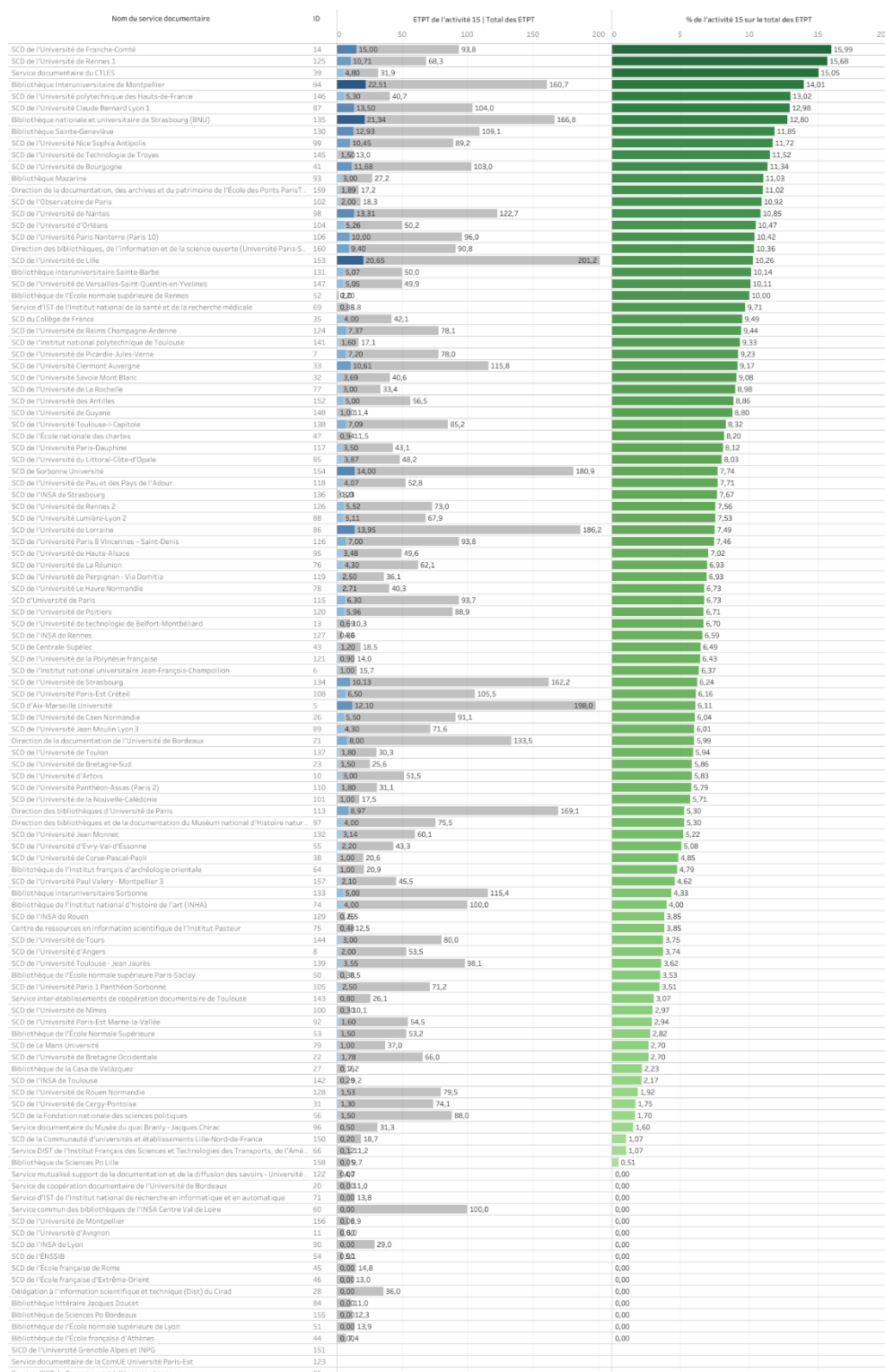


- Activité 01 - Bibliothèques et centres documentaires : accueil, information, renseignement
- Activité 02 - Services de fourniture documentaire (prêt, communication sur place, PEB/FDD, numérisation à la demande, fourniture de ressources numériques, etc.)
- Activité 03 - Formation des usagers / Ingénierie pédagogique
- Activité 04 - Acquisition et traitement de ressources sur support analogique
- Activité 05 - Fourniture et développement de services et ressources numériques
- Activité 06 - Archives ouvertes et institutionnelles
- Activité 07 - Bibliométrie
- Activité 08 - Ingénierie de l'information / systèmes d'information
- Activité 09 - Actions culturelles
- Activité 10 - Coopération et partenariats nationaux, internationaux
- Activité 11 - Veille (professionnelle, scientifique, stratégique)
- Activité 12 - Editions
- Activité 13 - Traitement et valorisation des données issues de la recherche
- Activité 14 - Fonctions support : encadrement, pilotage, gestion de projet
- Activité 15 - Fonctions support : GRH/GFC, immobilier, informatique
- Activité 16 - Communication
- Activité 17 - Autres

	2013		2014		2015		2016		2017		2018		2019		2020	
	ETPT	%	ETPT	%	ETPT	%	ETPT	%	ETPT	%	ETPT	%	ETPT	%	ETPT	%
Act. 01	1355,14	27,38	1521,82	26,75	1523,71	26,63	1566,32	25,67	1493,09	24,92	1602,48	26,00	1606,33	26,17	1524,26	24,48
Act. 02	485,89	9,82	580,64	10,21	517,53	9,05	565,95	9,28	579,73	9,68	562,75	9,13	490,3	7,99	463,29	7,44
Act. 03	211,01	4,26	253,74	4,46	274,05	4,79	312,13	5,12	314,77	5,25	335,76	5,45	345,21	5,62	348,7	5,60
Act. 04	1371,57	27,71	1558,86	27,40	1566,89	27,39	1598,19	26,19	1488,88	24,85	1519,11	24,65	1514,81	24,68	1505,21	24,17
Act. 05	161,95	3,27	200,61	3,53	201,53	3,52	212,82	3,49	219,1	3,66	241,35	3,92	243,44	3,97	244,17	3,92
Act. 06	38,94	0,79	51,05	0,90	54,97	0,96	68,87	1,13	82,23	1,37	95,52	1,55	110,44	1,80	111,97	1,80
Act. 07	14,26	0,29	20,15	0,35	15,13	0,26	20,04	0,33	35,93	0,60	19,31	0,31	22,65	0,37	17,43	0,28
Act. 08	153,38	3,10	180,69	3,18	169,28	2,96	178,14	2,92	166,9	2,79	181,57	2,95	182,51	2,97	198,73	3,19
Act. 09	70,28	1,42	81,18	1,43	85,09	1,49	108,89	1,78	102,94	1,72	102,22	1,66	102,15	1,66	100,69	1,62
Act. 10	45,55	0,92	48,74	0,86	52,83	0,92	57,77	0,95	62,43	1,04	65,16	1,06	71,59	1,17	72,64	1,17
Act. 11	50,8	1,03	54,44	0,96	51,67	0,90	67,77	1,11	64,91	1,08	60,97	0,99	65,07	1,06	66,99	1,08
Act. 12	12,3	0,25	13,13	0,23	14,65	0,26	13,78	0,23	14,25	0,24	14,42	0,23	22,72	0,37	28,44	0,46
Act. 13	33,31	0,67	43,21	0,76	35,97	0,63	40,13	0,66	48,93	0,82	36,66	0,59	53,99	0,88	44,8	0,72
Act. 14	418,28	8,45	489,34	8,60	503,27	8,80	558,96	9,16	590,49	9,86	611,17	9,92	626,44	10,21	622,1	9,99
Act. 15	398,1	8,04	449,6	7,90	480,11	8,39	505,8	8,29	458,72	7,66	487,71	7,91	462,93	7,54	456,15	7,32
Act. 16	0	0,00	0	0,00	81,25	1,42	106,03	1,74	132,28	2,21	120,8	1,96	117,37	1,91	128,58	2,06
Act. 17	128,7	2,60	141,04	2,48	93,29	1,63	119,77	1,96	135,41	2,26	106,9	1,73	99,35	1,62	293,61	4,71
Total	4949,46	100 %	5688,24	100 %	5721,22	100 %	6101,36	100 %	5990,99	100 %	6163,86	100 %	6137,3	100 %	6227,76	100 %

Source : ESGBU.

ANNEXE 23– DONNEES DES ETPT ET PART DES ETPT AFFECTEES A L'ACTIVITE 15 PAR SERVICES DOCUMENTAIRES, EN 2020



Nombre (en bleu) et part (en vert) des ETPT (en gris) affectés à l'activité 15, par services documentaires de l'ESR, en 2020

ID	Nom du service documentaire	Type	Taille	ETPT		% des ETPT
				Total	Activité 15	Activité 15 ↑
14	SCD de l'Université de Franche-Comté	Université	L	93,8	15	15,99
125	SCD de l'Université de Rennes 1	Université	L	68,3	10,71	15,68
39	Service documentaire du CTLES	Organisme	M	31,9	4,8	15,05
94	Bibliothèque Interuniversitaire de Montpellier	BIU / GIS	L	160,7	22,51	14,01
146	SCD de l'Université polytech. des Hauts-de-France	EPSCP exp.	M	40,7	5,3	13,02
87	SCD de l'Université Claude Bernard Lyon 1	Université	L	104	13,5	12,98
135	BNU de Strasbourg	Nationale	L	166,77	21,34	12,80
130	Bibliothèque Sainte-Geneviève	BIU / GIS	L	109,07	12,93	11,85
99	SCD de l'Université Côte d'Azur	EPSCP exp.	L	89,17	10,45	11,72
145	SCD de l'Université de Technologie de Troyes	Institut ext.	S	13,02	1,5	11,52
41	SCD de l'Université de Bourgogne	Université	L	103,04	11,68	11,34
93	Bibliothèque Mazarine	Autre	M	27,2	3	11,03
159	Direction de la doc. de l'École des Ponts ParisTech	Grand ét.	S	17,15	1,89	11,02
102	SCD de l'Observatoire de Paris	Grand ét.	S	18,31	2	10,92
98	SCD de l'Université de Nantes (Nantes Université)	EPSCP exp.	L	122,65	13,31	10,85
104	SCD de l'Université d'Orléans	Université	M	50,23	5,26	10,47
106	SCD de l'Université Paris Nanterre (Paris 10)	Université	L	96	10	10,42
160	Direction des bibliothèques de l'Université Paris-Saclay	EPSCP exp.	L	90,77	9,4	10,36
153	SCD de l'Université de Lille	EPSCP exp.	L	201,18	20,65	10,26
131	Bibliothèque Sainte-Barbe	BIU / GIS	M	49,99	5,07	10,14
147	SCD de l'Université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines	Université	M	49,93	5,05	10,11
52	Bibliothèque de l'École normale supérieure de Rennes	ENS	S	2	0,2	10,00
69	DIST de l'Institut national de la santé et de la recherche médicale	Organisme	S	8,75	0,85	9,71
35	SCD du Collège de France	Grand ét.	M	42,14	4	9,49
124	SCD de l'Université de Reims Champagne-Ardenne	Université	L	78,05	7,37	9,44
141	SCD de l'Institut national polytechnique de Toulouse	Inst. polytech.	S	17,14	1,6	9,33
7	SCD de l'Université de Picardie-Jules-Verne	Université	L	78	7,2	9,23
33	SCD de l'Université Clermont Auvergne	EPSCP exp.	L	115,76	10,61	9,17
32	SCD de l'Université Savoie Mont Blanc	Université	M	40,63	3,69	9,08
77	SCD de l'Université de La Rochelle	Université	M	33,42	3	8,98
152	SCD de l'Université des Antilles	Université	M	56,45	5	8,86
148	SCD de l'Université de Guyane	Université	S	11,37	1	8,80
138	SCD de l'Université Toulouse-I-Capitole	Université	L	85,22	7,09	8,32
47	SCD de l'École nationale des chartes (ENC)	Grand ét.	S	11,47	0,94	8,20
117	SCD de l'Université Paris-Dauphine	Grand ét.	M	43,1	3,5	8,12
85	SCD de l'Université du Littoral-Côte-d'Opale	Université	M	48,17	3,87	8,03
154	SCD de Sorbonne Université	Université	L	180,93	14	7,74
118	SCD de l'Université de Pau et des Pays de l'Adour	Université	M	52,8	4,07	7,71
136	SCD de l'INSA de Strasbourg	Institut ext.	S	3	0,23	7,67
126	SCD de l'Université de Rennes 2	Université	L	73	5,52	7,56
88	SCD de l'Université Lumière-Lyon 2	Université	L	67,88	5,11	7,53
86	SCD de l'Université de Lorraine	Grand ét.	L	186,2	13,95	7,49

ID	Nom du service documentaire	Type	Taille	ETPT		% des ETPT
				Total	Activité 15	Activité 15 ↑
116	SCD de l'Université Paris 8 Vincennes – Saint-Denis	Université	L	93,8	7	7,46
95	SCD de l'Université de Haute-Alsace	Université	M	49,58	3,48	7,02
76	SCD de l'Université de La Réunion	Université	M	62,05	4,3	6,93
119	SCD de l'Université de Perpignan - Via Domitia	Université	M	36,1	2,5	6,93
78	SCD de l'Université Le Havre Normandie	Université	M	40,26	2,71	6,73
115	SCD de l'Université de Paris (ex Paris 7)	EPSCP exp.	L	93,67	6,3	6,73
120	SCD de l'Université de Poitiers	Université	L	88,88	5,96	6,71
13	SCD de l'Université de technologie de Belfort-Montbéliard	Institut ext.	S	10,3	0,69	6,70
127	SCD de l'INSA de Rennes	Institut ext.	S	4,55	0,3	6,59
43	SCD de Centrale-Supélec	Grand ét.	S	18,49	1,2	6,49
121	SCD de l'Université de la Polynésie française	Université	S	14	0,9	6,43
6	SCD de l'Institut national universitaire Jean-François-Champollion	Institut ext.	S	15,7	1	6,37
134	SCD de l'Université de Strasbourg	Université	L	162,23	10,13	6,24
108	SCD de l'Université Paris-Est Créteil (UPEC) (Paris 12)	Université	L	105,5	6,5	6,16
5	SCD d'Aix-Marseille Université	Université	L	198	12,1	6,11
26	SCD de l'Université de Caen Normandie	Université	L	91,1	5,5	6,04
89	SCD de l'Université Jean Moulin Lyon 3	Université	L	71,56	4,3	6,01
21	Direction de la documentation de l'Université de Bordeaux	Université	L	133,5	8	5,99
137	SCD de l'Université de Toulon	Université	M	30,31	1,8	5,94
23	SCD de l'Université de Bretagne-Sud	Université	M	25,61	1,5	5,86
10	SCD de l'Université d'Artois	Université	M	51,5	3	5,83
110	SCD de l'Université Panthéon-Assas (Paris 2)	EPSCP exp.	M	31,1	1,8	5,79
101	SCD de l'Université de la Nouvelle-Calédonie	Université	S	17,5	1	5,71
113	Direction des bibliothèques de l'Université de Paris (ex Paris 5)	EPSCP exp.	L	169,14	8,97	5,30
97	Direction des bibli. du Muséum national d'Histoire naturelle	Grand ét.	L	75,5	4	5,30
132	SCD de l'Université Jean Monnet (Saint-Étienne)	Université	M	60,12	3,14	5,22
55	SCD de l'Université d'Evry-Val-d'Essonne	Université	M	43,3	2,2	5,08
38	SCD de l'Université de Corse-Pascal-Paoli	Université	S	20,6	1	4,85
64	Bibliothèque de l'Institut français d'archéologie orientale	École française	S	20,88	1	4,79
157	SCD de l'Université Paul Valéry - Montpellier 3	Université	M	45,46	2,1	4,62
133	Bibliothèque interuniversitaire Sorbonne	BIU / GIS	L	115,36	5	4,33
74	Bibliothèque de l'Institut national d'histoire de l'art (INHA)	Grand ét.	L	100	4	4,00
129	SCD de l'INSA de Rouen	Institut ext.	S	6,5	0,25	3,85
75	Centre de ressources en information scientifique de l'Institut Pasteur	Organisme	S	12,48	0,48	3,85
144	SCD de l'Université de Tours	Université	L	80	3	3,75
8	SCD de l'Université d'Angers	Université	M	53,5	2	3,74
139	SCD de l'Université Toulouse-II-Jean Jaurès	Université	L	98,13	3,55	3,62
50	Bibliothèque de l'École normale supérieure Paris-Saclay	ENS	S	8,5	0,3	3,53
105	SCD de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne	Université	L	71,22	2,5	3,51
143	SICD de Toulouse	Université	M	26,1	0,8	3,07
100	SCD de l'Université de Nîmes	Université	S	10,1	0,3	2,97
92	SCD de l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée (Gustave Eiffel)	EPSCP exp.	M	54,5	1,6	2,94
53	Bibliothèque de l'École Normale Supérieure	ENS	M	53,23	1,5	2,82

ID	Nom du service documentaire	Type	Taille	ETPT		% des ETPT
				Total	Activité 15	Activité 15 ↑
79	SCD de Le Mans Université	Université	M	37	1	2,70
22	SCD de l'Université de Bretagne Occidentale	Université	L	65,96	1,78	2,70
27	Bibliothèque de la Casa de Velázquez	École française	S	7,16	0,16	2,23
142	SCD de l'INSA de Toulouse	Institut ext.	S	9,2	0,2	2,17
128	SCD de l'Université de Rouen Normandie	Université	L	79,5	1,53	1,92
31	SCD de l'Université de Cergy-Pontoise (CY Cergy-Paris Université)	EPSCP exp.	L	74,1	1,3	1,75
56	SCD de la Fondation nationale des sciences politiques	Grand ét.	L	88,02	1,5	1,70
96	Service documentaire du Musée du quai Branly - Jacques Chirac	Grand ét.	M	31,3	0,5	1,60
150	SCD de la Communauté d'universités et ét. Lille-Nord-de-France	Université	S	18,65	0,2	1,07
66	DIST de l'Institut fr. des Sciences et Technologies des Transports...	Organisme	S	11,2	0,12	1,07
158	Bibliothèque de Sciences Po Lille	Grand ét.	S	9,73	0,05	0,51
51	Bibliothèque de l'École normale supérieure de Lyon	ENS	L	13,85	0	0
28	DIST du Cirad	Organisme	M	36	0	0
11	SCD de l'Université d'Avignon	Université	M	6	0	0
90	SCD de l'INSA de Lyon	Institut ext.	M	28,95	0	0
71	DIST de l'Institut nat de recherche en informatique et en automatique	Organisme	S	13,75	0	0
45	SCD de l'École française de Rome	École française	S	14,83	0	0
155	Bibliothèque de Sciences Po Bordeaux	Grand ét.	S	12,3	0	0
20	Scoop de l'Université de Bordeaux	Université	S	10,95	0	0
54	SCD de l'Enssib	Grand ét.	S	5,1	0	0
84	Bibliothèque littéraire Jacques Doucet	Université	S	11	0	0
44	Bibliothèque de l'École française d'Athènes	École française	S	7,35	0	0
46	SCD de l'École française d'Extrême-Orient	École française	S	13	0	0
122	Service de la documentation - Université Paris-Sciences-et-Lettres	EPSCP exp.	S	4,7	0	0
60	Service des bibliothèques de l'INSA Centre Val de Loire	Institut ext.	S	100	0	0
156	SCD de l'Université de Montpellier	EPSCP exp.	S	8,89	0	0
151	SICD de l'Université Grenoble Alpes et INPG	EPSCP exp.	L	-	-	-
24	BU des langues et civilisations (BULAC)	BIU / GIS	L	-	-	-
40	Bibliothèque Cujas	BIU / GIS	L	-	-	-
111	SCD de l'Université Sorbonne Nouvelle (Paris 3)	Université	L	-	-	-
18	SCD de l'Université Bordeaux Montaigne	Université	L	-	-	-
140	SCD de l'Université Toulouse-III-Paul-Sabatier	Université	L	-	-	-
149	GED du Campus Condorcet	Grand ét.	L	-	-	-
12	La contemporaine	BIU / GIS	L	-	-	-
109	SCD de l'Université Paris 13	Université	M	-	-	-
83	SCD de l'Université de Limoges	Université	M	-	-	-
34	SCD du Conservatoire national des arts et métiers	Grand ét.	M	-	-	-
48	SCD de l'École nationale sup. d'arts et métiers	Grand ét.	S	-	-	-
61	Bibliothèque de l'Institut de France	Autre	S	-	-	-
37	SCD de l'Université de Technologie de Compiègne	Institut ext.	S	-	-	-
63	DIST de l'Inst. de recherche pour le développement	Organisme	S	-	-	-
42	SCD de l'École Centrale de Lyon	Institut ext.	S	-	-	-
1	Bibliothèque de l'Académie nationale de médecine	Autre	-	-	-	-

ID	Nom du service documentaire	Type	Taille	ETPT		% des ETPT
				Total	Activité 15	Activité 15 ↑
25	DIST du Bureau de recherches géologiques et minières	Organisme	-	-	-	-
29	DIST du CNRS	Organisme	-	-	-	-
36	DIST du Commissariat à l'énergie atomique	Organisme	-	-	-	-
62	DIST de l'Institut de radioprotection et de sûreté nucléaire	Organisme	-	-	-	-
65	DIST de l'Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer	Organisme	-	-	-	-
103	DIST de l'Office national d'études et de recherches aérospatiales	Organisme	-	-	-	-
123	Service documentaire de la ComUE Université Paris-Est	Com. exp.	-	-	-	-
161	Institut des Hautes Etudes Scientifiques (Université Paris-Saclay)	EPSCP exp.	-	-	-	-
162	Direction pour la Science Ouverte (INRAE)	Organisme	-	-	-	-

Source : ESGBU.

ANNEXE 24 – SYNTHÈSE DES ETPT ET PART DES ETPT AFFECTÉS À L'ACTIVITÉ 15 PAR SERVICES DOCUMENTAIRES, EN 2020

Notre export de données ESGBU concerne 137 bibliothèques et services documentaires de l'ESR pour l'année 2020.

Parmi ces 137 services, 127 ont déclaré leurs données d'effectifs²⁰⁵ et 111 leurs données d'emplois²⁰⁶. 10 services n'ont déclaré ni leurs données d'effectifs, ni leurs données d'emploi. 16 services ont déclaré leurs données d'effectifs mais pas leurs données d'emplois. On dénombre donc 26 services (137-111) qui n'ont pas déclaré leurs données d'emplois.

- > L'effectif déclaré en 2020 par ces 127 services détermine leur taille. Le découpage suit le même principe logique que ci-avant. Les grands services (L) ont 60 agents ou plus ; les services de taille moyenne (M) ont entre 26 et 59 agents ; les petits services (S) ont moins de 25 agents. On dénombre ainsi 49 grands services, 36 services de taille moyenne et 42 petits services.
- > Le type d'établissement est déterminé par la classification des EPSCP²⁰⁷.
- > À cette classification déjà bien fournie, nous ajoutons trois types de services documentaires : les BIU et GIS ; la BNU de Strasbourg ; et les services documentaires d'établissements publics déclarants leurs données dans l'ESGBU mais qui ne sont pas des EPSCP (services d'IST des EPA, EPIC, EPST).

Les services qui déclarent affecter le plus d'ETPT à l'activité 15 sont :

- la BIU de Montpellier, avec 22,51 ETPT ;
- la BNU, à Strasbourg, avec 21,34 ETPT ;
- le SCD de l'Université de Lille, avec 20,65 ETPT ;
- le SCD de l'Université de Franche-Comté, avec 15 ETPT ;
- le SCD de Sorbonne Université, avec 14 ETPT ;
- le SCD de l'Université de Lorraine, avec 13,95 ETPT ;
- le SCD de l'Université de Lyon 1, avec 13,50 ETPT ;
- le SCD de l'Université de Nantes, avec 13,31 ETPT ;
- la BSG, avec 12,93 ETPT ;
- le SCD d'Aix-Marseille Université, avec 12,1 ETPT ;
- le SCD de l'Université de Bourgogne, avec 11,68 ETPT ;
- le SCD de l'Université de Rennes 1, avec 10,71 ETPT ;
- le SCD de l'Université Clermont Auvergne, avec 10,61 ETPT ;
- le SCD de l'Université Nice Sophia Antipolis (Université Côte d'Azur), avec 10,45 ETPT ;
- le SCD de l'Université de Strasbourg, avec 10,13 ETPT ;

²⁰⁵ Annexe 10.

²⁰⁶ Annexe 11.

²⁰⁷ Pour information : https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section_lc/LEGITEXT000006071191/LEGISCTA000027865908/#LEGISCTA000027865908 (consulté le 28 février 2022).

- le SCD de l'Université Paris Nanterre (Paris 10), avec 10 ETPT ;
- *et ainsi de suite... (les autres services documentaires déclarent moins de 10 ETPT sur ce segment d'activité).*

➤ 3 bibliothèques affectent plus de 20 ETPT sur des fonctions administratives et logistiques. Il s'agit, d'une BIU, de la BNU et d'un SCD d'une université expérimentale et fusionnée. Concernant leurs effectifs, ces 3 services totalisent chacun plus de 60 agents (respectivement 161, 158 et 199 agents, hors emploi étudiant, en 2020)²⁰⁸.

➤ Plus largement, 16 services destinent au moins 10 ETPT sur ce même segment de l'activité. Tous ces services déclarent employer plus de 60 agents (de 71 agents pour le SCD de l'Université de Rennes 1 à 210 agents pour le SCD d'Aix-Marseille Université) et peuvent ainsi être considérés comme de gros services documentaires²⁰⁹. Dans cette liste, on dénombre 8 services documentaires d'universités ; 4 services documentaires d'EPSCP expérimentaux ; 2 BIU ; 1 SCD d'un Grand établissement et la BNU.

➤ 19 services déclarent affecter entre 9,9 et 5 ETPT sur l'activité 15. On y dénombre 12 SCD ou services assimilés d'Universités ; 5 services documentaires d'EPSCP expérimentaux ; et enfin 2 BIU (la BSB avec 5,07 ETPT et la BIS avec 5 ETPT). 14 de ces services déclarent employer plus de 60 agents et 5 déclarent employer entre 25 et 60 agents.

➤ 43 bibliothèques déclarent affecter entre 4,9 et 1 ETPT sur les fonctions administratives et logistiques. 10 de ces services sont de grande taille, 23 sont de taille moyenne et 10 emploient moins de 25 agents. Cette catégorie se compose des bibliothèques et des services documentaires de tout type d'établissement : 25 Universités, 3 EPSCP expérimentaux, 2 Instituts et écoles extérieurs aux universités, 9 grands établissements, 1 Institut national polytechnique, 1 école normale supérieure, 1 école française, 1 établissement « autre ».

➤ 18 services affectent moins d'1 ETPT sur ce segment de l'activité. Ce groupe se compose uniquement de services de moyenne et petite taille. On retrouve notamment : les services documentaires des instituts et écoles extérieurs aux universités (autrement dit, les écoles d'ingénieurs : Université de technologie Belfort-Montbéliard, les INSA Rennes, Rouen, Strasbourg et Toulouse), les bibliothèques des écoles normales (Paris-Saclay et Rennes) ; ainsi que les SCD des Universités de Polynésie-française et de Nîmes (qui emploient respectivement 12 et 11 agents). On y trouve également les bibliothèques d'organismes divers (EPIC, EPST, etc.).

➤ Enfin, 15 services documentaires ne déclarent affecter aucun ETPT sur les fonctions administratives et logistiques.

²⁰⁸ Annexe 10.

²⁰⁹ *Ibid.*

Si la valeur absolue des ETPT indique quels services documentaires sont les plus gourmands en fonctions administratives et logistiques, ces données doivent néanmoins être interprétées avec précaution et pondérées. Le nombre d'ETPT attribués aux fonctions administratives et logistiques ne vaut qu'en proportion du nombre total des ETPT de chaque service documentaire.

Le classement des services affectant le plus d'emploi sur l'activité 15 est totalement réorganisé : la BIU de Montpellier, la BNU et le SCD de l'Université de Lille qui occupaient la 1^{ère}, 2^e et 3^e position du classement des services les plus gourmands en fonctions administratives et logistiques (exprimé en valeur absolue), se retrouvent relayés respectivement à la 4^e, 7^e et 19^e position de ce classement (exprimé en % du total des ETPT).

➤ 3 bibliothèques et services documentaires de l'ESR affectent plus de 15% du total de leurs ETPT sur l'activité 15. Il s'agit de 2 SCD d'Universités et d'un service documentaire d'un EPA : le SCD de l'Université de Franche-Comté (16%), le SCD de l'Université de Rennes 1 (16%), et le Service documentaire du CTLES (15%). Ces services sont de grande taille – ils emploient respectivement 101, 71 et 33 agents²¹⁰.

➤ 19 services documentaires de l'ESR affectent entre 14,9 et 10% de leurs ETPT aux fonctions support (activité 15). On y dénombre : 5 SCD d'Universités ; 5 SCD d'EPSCP expérimentaux ; 3 BIU ; 3 bibliothèques de grands établissements ; 1 bibliothèque d'école normale supérieure (celle de Rennes) ; 1 service d'un institut extérieur aux universités ; et la BNU. Dans ce groupe, on relève des services de taille variés : 10 services de grande taille, 5 de taille moyenne et 4 de petite taille.

➤ 47 bibliothèques déclarent affecter entre 9,9 et 5% de leurs ETPT à l'activité 15. Parmi celles-ci, on dénombre : 19 services de grande taille, 17 services de taille moyenne et 11 services de petite taille. Ces services sont majoritairement des SCD d'Universités (30). On comptabilise également 6 services de grands établissements ; 5 SCD d'EPSCP expérimentaux ; 4 services d'instituts et écoles extérieurs aux universités ; 1 service documentaire d'un institut national polytechnique (Toulouse) ; et un service d'un organisme (EPST).

➤ 26 services documentaires dédient entre 4,9 et 1% de leurs ETPT aux fonctions administratives et logistiques. On y retrouve : 12 SCD d'Universités, 3 bibliothèques de grands établissements, 2 SCD d'EPSCP expérimentaux, 2 services d'instituts et écoles extérieurs aux universités, 2 bibliothèques d'écoles normales supérieures, 2 bibliothèques d'écoles françaises, 2 services d'organismes et 1 BIU. Parmi ces services documentaires, 9 sont des services de grande taille, 7 sont de taille moyenne et 10 sont de petite taille.

²¹⁰ Annexe 10.

**Tableau synoptique des affectations de l'activité 15,
selon la taille des services documentaires et le type d'établissement**

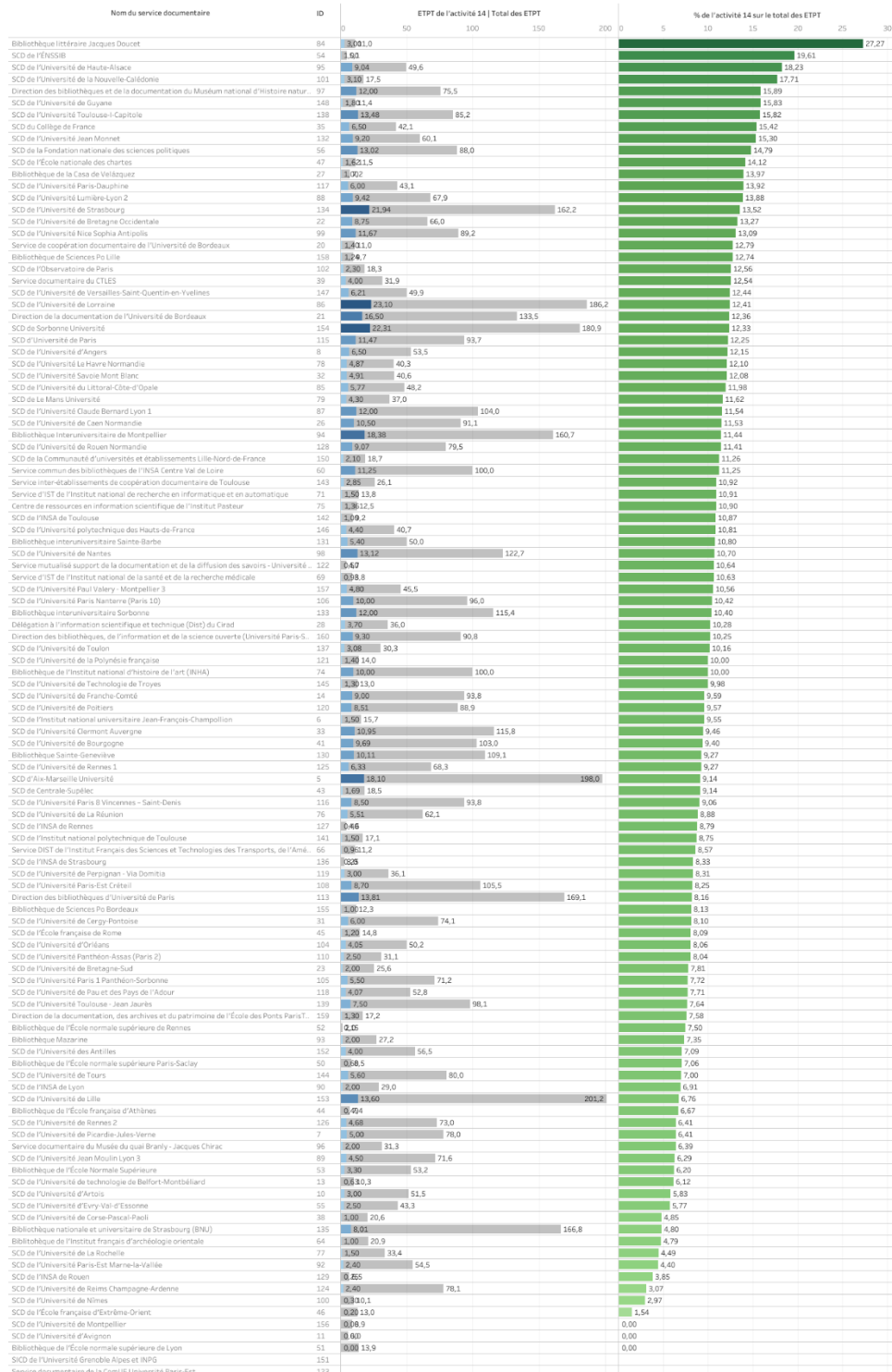
Taille	TYPE D'ETABLISSEMENT ET DE SERVICE	NB DE SERVICE PAR PART DES ETPT (EN %) DECLARES SUR L'ACTIVITE 15							TOTAUX	
		+15	14,9-10	9,9 - 5	4,9 - 1	0,9 - 0,1	0	NA ²¹¹		
Grand (60 agents et +)	SCD ou assimilés d'Universités	2	3	13	5	-	-	3	26	49
	SCD ou assimilés d'Instituts nationaux polytech.	-	-	-	-	-	-	-	0	
	SCD ou assimilés d'Instituts et écoles extérieurs	-	-	-	-	-	-	-	0	
	SCD ou assimilés de Grands établissements	-	-	2	2	-	-	-	4	
	SCD ou assimilés d'Écoles françaises	-	-	-	-	-	-	-	0	
	SCD ou assimilés d'Écoles normales supérieures	-	-	-	-	-	1	1	2	
	SCD ou assimilés d'EPSCP expérimentaux	-	4	4	1	-	-	1	10	
	BIU / GIS	-	2	-	1	-	-	3	6	
	BNU	-	1	-	-	-	-	-	1	
	SCD ou assimilés d'Organismes	-	-	-	-	-	-		0	
Moyen (26 à 59 agents)	SCD ou assimilés d'Universités	-	2	14	4	-	1	2	23	36
	SCD ou assimilés d'Instituts nationaux polytech.	-	-	-	-	-	-	-	-	
	SCD ou assimilés d'Instituts et écoles extérieurs	-	-	-	-	-	1	-	1	
	SCD ou assimilés de Grands établissements	-	1	2	1	-	-	1	5	
	SCD ou assimilés d'Écoles françaises	-	-	-	-	-	-	-	0	
	SCD ou assimilés d'Écoles normales supérieures	-	-	-	1	-	-	-	1	
	SCD ou assimilés d'EPSCP expérimentaux	-	1	1	1	-	-	-	3	
	BIU / GIS	-	1	-	-	-	-	-	1	
	SCD ou assimilés d'Organismes	1	-	-	-	-	1	-	2	
Petit (25 agents ou -)	SCD ou assimilés d'Universités	-	-	3	3	-	2	-	8	42
	SCD ou assimilés d'Instituts nationaux polytech.	-	-	1	-	-	-	-	1	
	SCD ou assimilés d'Instituts et écoles extérieurs	-	1	4	2	-	1	2	10	
	SCD ou assimilés de Grands établissements	-	2	2	-	1	2	2	9	
	SCD ou assimilés d'Écoles françaises	-	-	-	2	-	3	-	5	
	SCD ou assimilés d'Écoles normales supérieures	-	1	-	1	-	-	-	2	
	SCD ou assimilés d'EPSCP expérimentaux	-	-	-	-	-	2	-	2	
	BIU / GIS	-	-	-	-	-	-	-	0	
	SCD ou assimilés d'Organismes	-	-	1	2	-	1	1	5	
NA ²¹²	SCD ou assimilés de Grands établissements	-	-	-	-	-	-	1	1	10
	SCD ou assimilés d'EPSCP expérimentaux	-	-	-	-	-	-	2	2	
	SCD ou assimilés d'Organismes	-	-	-	-	-	-	7	7	
TOTAUX		3	19	47	26	1	15	26	137	137
		111						26		
		137								

²¹¹ Nous ne disposons pas des données des affectations des emplois de ces services documentaires.

²¹² Nous ne disposons pas des données des effectifs de ces services documentaires.

- Une seule bibliothèque affecte entre 0,9 et 0,1% de ses ETPT aux fonctions administratives et logistique (activité 15). Il s'agit de la Bibliothèque de Sciences Po Lille. Cette dernière y consacre 0,51% du total de ses ETPT – soit 0,51 ETPT sur un total de 9,73 ETPT.
- Une nouvelle fois, on dénombre 15 services documentaires de l'ESR qui ne destinent aucun ETPT aux fonctions support (activité 15).

ANNEXE 25 – DONNEES DES ETPT ET PART DES ETPT AFFECTES A L'ACTIVITE 14 PAR SERVICES DOCUMENTAIRES, EN 2020



Nombre (en bleu) et part (en vert) des ETPT (en gris) affectés à l'activité 14, par services documentaires de l'ESR, en 2020

ID	Nom du service documentaire	Type	Taille	ETPT		% des ETPT
				Total	Activité 14	Activité 14 ↑
84	Bibliothèque littéraire Jacques Doucet	Université	S	11	3	27,27
54	SCD de l'Enssib	Grand ét.	S	5,1	1	19,61
95	SCD de l'Université de Haute-Alsace	Université	M	49,58	9,04	18,23
101	SCD de l'Université de la Nouvelle-Calédonie	Université	S	17,5	3,1	17,71
97	Direction des bibli. du Muséum national d'Histoire naturelle	Grand ét.	L	75,5	12	15,89
148	SCD de l'Université de Guyane	Université	S	11,37	1,8	15,83
138	SCD de l'Université Toulouse-I-Capitole	Université	L	85,22	13,48	15,82
35	SCD du Collège de France	Grand ét.	M	42,14	6,5	15,42
132	SCD de l'Université Jean Monnet (Saint-Étienne)	Université	M	60,12	9,2	15,30
56	SCD de la Fondation nationale des sciences politiques	Grand ét.	L	88,02	13,02	14,79
47	SCD de l'École nationale des chartes (ENC)	Grand ét.	S	11,47	1,62	14,12
27	Bibliothèque de la Casa de Velázquez	École fr.	S	7,16	1	13,97
117	SCD de l'Université Paris-Dauphine	Grand ét.	M	43,1	6	13,92
88	SCD de l'Université Lumière-Lyon 2	Université	L	67,88	9,42	13,88
134	SCD de l'Université de Strasbourg	Université	L	162,23	21,94	13,52
22	SCD de l'Université de Bretagne Occidentale	Université	L	65,96	8,75	13,27
99	SCD de l'Université Côte d'Azur	EPSCP exp.	L	89,17	11,67	13,09
20	Scoop de l'Université de Bordeaux	Université	S	10,95	1,4	12,79
158	Bibliothèque de Sciences Po Lille	Grand ét.	S	9,73	1,24	12,74
102	SCD de l'Observatoire de Paris	Grand ét.	S	18,31	2,3	12,56
39	Service documentaire du CTLES	Organisme	M	31,9	4	12,54
147	SCD de l'Université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines	Université	M	49,93	6,21	12,44
86	SCD de l'Université de Lorraine	Grand ét.	L	186,2	23,1	12,41
21	Direction de la documentation de l'Université de Bordeaux	Université	L	133,5	16,5	12,36
154	SCD de Sorbonne Université	Université	L	180,93	22,31	12,33
115	SCD de l'Université de Paris (ex Paris 7)	EPSCP exp.	L	93,67	11,47	12,25
8	SCD de l'Université d'Angers	Université	M	53,5	6,5	12,15
78	SCD de l'Université Le Havre Normandie	Université	M	40,26	4,87	12,10
32	SCD de l'Université Savoie Mont Blanc	Université	M	40,63	4,91	12,08
85	SCD de l'Université du Littoral-Côte-d'Opale	Université	M	48,17	5,77	11,98
79	SCD de Le Mans Université	Université	M	37	4,3	11,62
87	SCD de l'Université Claude Bernard Lyon 1	Université	L	104	12	11,54
26	SCD de l'Université de Caen Normandie	Université	L	91,1	10,5	11,53
94	Bibliothèque Interuniversitaire de Montpellier	BIU / GIS	L	160,7	18,38	11,44
128	SCD de l'Université de Rouen Normandie	Université	L	79,5	9,07	11,41
150	SCD de la Communauté d'universités et ét. Lille-Nord-de-France	Université	S	18,65	2,1	11,26
60	Service des bibliothèques de l'INSA Centre Val de Loire	Institut ext.	S	100	11,25	11,25
143	SICD de Toulouse	Université	M	26,1	2,85	10,92
71	DIST de l'Inst. nat. de recherche en informatique et en automatique	Organisme	S	13,75	1,5	10,91
75	Centre de ressources en information scientifique de l'Institut Pasteur	Organisme	S	12,48	1,36	10,90
142	SCD de l'INSA de Toulouse	Institut ext.	S	9,2	1	10,87
146	SCD de l'Université polytechnique des Hauts-de-France	EPSCP exp.	M	40,7	4,4	10,81

ID	Nom du service documentaire	Type	Taille	ETPT		% des ETPT
				Total	Activité 14	Activité 14 ↑
131	Bibliothèque Sainte-Barbe	BIU / GIS	M	49,99	5,4	10,80
98	SCD de l'Université de Nantes (Nantes Université)	EPSCP exp.	L	122,65	13,12	10,70
122	Service de la documentation - Université Paris-Sciences-et-Lettres	EPSCP exp.	S	4,7	0,5	10,64
69	DIST de l'Institut national de la santé et de la recherche médicale	Organisme	S	8,75	0,93	10,63
157	SCD de l'Université Paul Valéry - Montpellier 3	Université	M	45,46	4,8	10,56
106	SCD de l'Université Paris Nanterre (Paris 10)	Université	L	96	10	10,42
133	Bibliothèque interuniversitaire Sorbonne	BIU / GIS	L	115,36	12	10,40
28	DIST du Cirad	Organisme	M	36	3,7	10,28
160	Direction des bibliothèques de l'Université Paris-Saclay	EPSCP exp.	L	90,77	9,3	10,25
137	SCD de l'Université de Toulon	Université	M	30,31	3,08	10,16
74	Bibliothèque de l'Institut national d'histoire de l'art (INHA)	Grand ét.	L	100	10	10,00
121	SCD de l'Université de la Polynésie française	Université	S	14	1,4	10,00
145	SCD de l'Université de Technologie de Troyes	Institut ext.	S	13,02	1,3	9,98
14	SCD de l'Université de Franche-Comté	Université	L	93,8	9	9,59
120	SCD de l'Université de Poitiers	Université	L	88,88	8,51	9,57
6	SCD de l'Institut national universitaire Jean-François-Champollion	Institut ext.	S	15,7	1,5	9,55
33	SCD de l'Université Clermont Auvergne	EPSCP exp.	L	115,76	10,95	9,46
41	SCD de l'Université de Bourgogne	Université	L	103,04	9,69	9,40
130	Bibliothèque Sainte-Geneviève	BIU / GIS	L	109,07	10,11	9,27
125	SCD de l'Université de Rennes 1	Université	L	68,3	6,33	9,27
5	SCD d'Aix-Marseille Université	Université	L	198	18,1	9,14
43	SCD de Centrale-Supélec	Grand ét.	S	18,49	1,69	9,14
116	SCD de l'Université Paris 8 Vincennes – Saint-Denis	Université	L	93,8	8,5	9,06
76	SCD de l'Université de La Réunion	Université	M	62,05	5,51	8,88
127	SCD de l'INSA de Rennes	Institut ext.	S	4,55	0,4	8,79
141	SCD de l'Institut national polytechnique de Toulouse	Polytech.	S	17,14	1,5	8,75
66	DIST de l'Institut Français des Sciences et Technologies des ...	Organisme	S	11,2	0,96	8,57
136	SCD de l'INSA de Strasbourg	Institut ext.	S	3	0,25	8,33
119	SCD de l'Université de Perpignan - Via Domitia	Université	M	36,1	3	8,31
108	SCD de l'Université Paris-Est Créteil (UPEC) (Paris 12)	Université	L	105,5	8,7	8,25
113	Direction des bibliothèques de l'Université de Paris (ex Paris 5)	EPSCP exp.	L	169,14	13,81	8,16
155	Bibliothèque de Sciences Po Bordeaux	Grand ét.	S	12,3	1	8,13
31	SCD de l'Université de Cergy-Pontoise (CY Cergy-Paris Université)	EPSCP exp.	L	74,1	6	8,10
45	SCD de l'École française de Rome	École fr.	S	14,83	1,2	8,09
104	SCD de l'Université d'Orléans	Université	M	50,23	4,05	8,06
110	SCD de l'Université Panthéon-Assas (Paris 2)	EPSCP exp.	M	31,1	2,5	8,04
23	SCD de l'Université de Bretagne-Sud	Université	M	25,61	2	7,81
105	SCD de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne	Université	L	71,22	5,5	7,72
118	SCD de l'Université de Pau et des Pays de l'Adour	Université	M	52,8	4,07	7,71
139	SCD de l'Université Toulouse-II-Jean Jaurès	Université	L	98,13	7,5	7,64
159	Direction de la documentation de l'École des Ponts ParisTech	Grand ét.	S	17,15	1,3	7,58
52	Bibliothèque de l'École normale supérieure de Rennes	ENS	S	2	0,15	7,50
93	Bibliothèque Mazarine	Autre	M	27,2	2	7,35

ID	Nom du service documentaire	Type	Taille	ETPT		% des ETPT
				Total	Activité 14	Activité 14 ↑
152	SCD de l'Université des Antilles	Université	M	56,45	4	7,09
50	Bibliothèque de l'École normale supérieure Paris-Saclay	ENS	S	8,5	0,6	7,06
144	SCD de l'Université de Tours	Université	L	80	5,6	7,00
90	SCD de l'INSA de Lyon	Institut ext.	M	28,95	2	6,91
153	SCD de l'Université de Lille	EPSCP exp.	L	201,18	13,6	6,76
44	Bibliothèque de l'École française d'Athènes	École fr.	S	7,35	0,49	6,67
126	SCD de l'Université de Rennes 2	Université	L	73	4,68	6,41
7	SCD de l'Université de Picardie-Jules-Verne	Université	L	78	5	6,41
96	Service documentaire du Musée du quai Branly - Jacques Chirac	Grand ét.	M	31,3	2	6,39
89	SCD de l'Université Jean Moulin Lyon 3	Université	L	71,56	4,5	6,29
53	Bibliothèque de l'École Normale Supérieure	ENS	M	53,23	3,3	6,20
13	SCD de l'Université de technologie de Belfort-Montbéliard	Institut ext.	S	10,3	0,63	6,12
10	SCD de l'Université d'Artois	Université	M	51,5	3	5,83
55	SCD de l'Université d'Evry-Val-d'Essonne	Université	M	43,3	2,5	5,77
38	SCD de l'Université de Corse-Pascal-Paoli	Université	S	20,6	1	4,85
135	Bibliothèque nationale et universitaire de Strasbourg (BNU)	Nationale	L	166,77	8,01	4,80
64	Bibliothèque de l'Institut français d'archéologie orientale	École fr.	S	20,88	1	4,79
77	SCD de l'Université de La Rochelle	Université	M	33,42	1,5	4,49
92	SCD de l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée (Gustave Eiffel)	EPSCP exp.	M	54,5	2,4	4,40
129	SCD de l'INSA de Rouen	Institut ext.	S	6,5	0,25	3,85
124	SCD de l'Université de Reims Champagne-Ardenne	Université	L	78,05	2,4	3,07
100	SCD de l'Université de Nîmes	Université	S	10,1	0,3	2,97
46	SCD de l'École française d'Extrême-Orient	École fr.	S	13	0,2	1,54
51	Bibliothèque de l'École normale supérieure de Lyon	ENS	L	13,85	0	0
11	SCD de l'Université d'Avignon	Université	M	6	0	0
156	SCD de l'Université de Montpellier	EPSCP exp.	S	8,89	0	0
12	La contemporaine	BIU / GIS	L	-	-	-
18	SCD de l'Université Bordeaux Maigne	Université	L	-	-	-
24	BU des langues et civilisations (BULAC)	BIU / GIS	L	-	-	-
40	Bibliothèque Cujas	BIU / GIS	L	-	-	-
111	SCD de l'Université Sorbonne Nouvelle (Paris 3)	Université	L	-	-	-
140	SCD de l'Université Toulouse-III-Paul-Sabatier	Université	L	-	-	-
149	Grand équipement documentaire du Campus Condorcet	Grand ét.	L	-	-	-
151	SICD de l'Université Grenoble Alpes et INPG	EPSCP exp.	L	-	-	-
34	SCD du Conservatoire national des arts et métiers	Grand ét.	M	-	-	-
83	SCD de l'Université de Limoges	Université	M	-	-	-
109	SCD de l'Université Paris 13	Université	M	-	-	-
37	SCD de l'Université de Technologie de Compiègne	Institut ext.	S	-	-	-
42	SCD de l'École Centrale de Lyon	Institut ext.	S	-	-	-
48	SCD de l'École nationale supérieure d'arts et métiers	Grand ét.	S	-	-	-
61	Bibliothèque de l'Institut de France	Autre	S	-	-	-
63	DIST de l'Institut de recherche pour le développement	Organisme	S	-	-	-
1	Bibliothèque de l'Académie nationale de médecine	Autre	-	-	-	-

ID	Nom du service documentaire	Type	Taille	ETPT		% des ETPT
				Total	Activité 14	Activité 14 ↑
25	DIST du Bureau de recherches géologiques et minières	Organisme	-	-	-	-
29	DIST du Centre national de la recherche scientifique (CNRS)	Organisme	-	-	-	-
36	DIST du Commissariat à l'énergie atomique	Organisme	-	-	-	-
62	DIST de l'Institut de radioprotection et de sûreté nucléaire	Organisme	-	-	-	-
65	DIST de l'Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer	Organisme	-	-	-	-
103	DIST de l'Office national d'études et de recherches aérospatiales	Organisme	-	-	-	-
123	Service documentaire de la ComUE Université Paris-Est	Com. exp.	-	-	-	-
161	Institut des Hautes Etudes Scientifiques (Université Paris-Saclay)	EPSCP exp.	-	-	-	-
162	Direction pour la Science Ouverte (INRAE)	Organisme	-	-	-	-

Source : ESGBU.

ANNEXE 26 – SYNTHÈSE DES ETPT ET PART DES ETPT AFFECTÉS À L'ACTIVITÉ 14 PAR SERVICES DOCUMENTAIRES, EN 2020

Notre export de données ESGBU concerne 137 bibliothèques et services documentaires de l'ESR pour l'année 2020.

Parmi ces 137 services, 127 ont déclaré leurs données d'effectifs²¹³ et 111 leurs données d'emplois²¹⁴. 10 services n'ont déclaré ni leurs données d'effectifs, ni leurs données d'emploi. 16 services ont déclaré leurs données d'effectifs mais pas leurs données d'emplois. On dénombre donc 26 services (137-111) qui n'ont pas déclaré leurs données d'emplois.

- > L'effectif déclaré en 2020 par ces 127 services détermine leur taille. Le découpage suit le même principe logique que ci-avant. Les grands services (L) ont 60 agents ou plus ; les services de taille moyenne (M) ont entre 26 et 59 agents ; les petits services (S) ont moins de 25 agents. On dénombre ainsi 49 grands services, 36 services de taille moyenne et 42 petits services.
- > Le type d'établissement est déterminé par la classification des EPSCP²¹⁵.
- > À cette classification déjà bien fournie, nous ajoutons trois types de services documentaires : les BIU et GIS ; la BNU de Strasbourg ; et les services documentaires d'établissements publics déclarants leurs données dans l'ESGBU mais qui ne sont pas des EPSCP (services d'IST des EPA, EPIC, EPST).

➤ La Bibliothèque littéraire Jacques Doucet affecte plus de 20% du total de ses ETPT à des fonctions de direction ou cadres. Il s'agit d'un petit service de 11 agents²¹⁶. 3 ETPT (soit 27% du total des ETPT) sont destinés à l'activité 14.

➤ 8 bibliothèques affectent entre 19,9 et 15% de leurs ETPT à l'activité 14. Cette catégorie compte 5 SCD d'universités (les SCD de l'Université de Haute-Alsace, de l'Université de la Nouvelle-Calédonie, de l'Université de Guyane, de l'Université Toulouse-I-Capitole et de l'Université Jean Monnet à Saint-Étienne) et 3 bibliothèques de grands établissements (le SCD de l'Ensib, la Direction des bibliothèques du Muséum national d'Histoire naturelle et la Bibliothèque du Collège de France). 2 de ces services emploient plus de 60 agents, 3 emploient entre 26 et 59 agents, tandis que 3 autres emploient moins de 25 agents²¹⁷.

²¹³ Annexe 10.

²¹⁴ Annexe 11.

²¹⁵ Pour information : https://www.legifrance.gouv.fr/codes/section_lc/LEGITEXT000006071191/LEGISCTA000027865908/#LEGISCTA000027865908 (consulté le 28 février 2022).

²¹⁶ Annexe 10.

²¹⁷ Annexe 10.

**Tableau synoptique des affectations de l'activité 14,
selon la taille des services documentaires et le type d'établissement**

Taille	TYPE D'ETABLISSEMENT ET DE SERVICE	NB DE SERVICE PAR PART DES ETPT (EN %) DECLARES SUR L'ACTIVITE 14							TOTAUX	
		+ 20	19,9-15	14,9 - 10	9,9 – 5	4,5 – 0,1	0	NA ²¹⁸		
Grand (60 agents et +)	SCD ou assimilés d'Universités	-	1	9	12	1	-	3	26	49
	SCD ou assimilés d'Instituts nationaux polytech.	-	-	-	-	-	-	-	0	
	SCD ou assimilés d'Instituts et écoles extérieurs	-	-	-	-	-	-	-	0	
	SCD ou assimilés de Grands établissements	-	1	3	-	-	-	1	5	
	SCD ou assimilés d'Écoles françaises	-	-	-	-	-	-	-	0	
	SCD ou assimilés d'Écoles normales supérieures	-	-	-	-	-	1	-	1	
	SCD ou assimilés d'EPSCP expérimentaux	-	-	4	5	-	-	1	10	
	BIU / GIS	-	-	2	1	-	-	3	6	
	BNU	-	-	-	-	1	-	-	1	
	SCD ou assimilés d'Organismes	-	-	-	-	-	-	-	0	
Moyen (26 à 59 agents)	SCD ou assimilés d'Universités	-	2	9	8	1	1	2	23	36
	SCD ou assimilés d'Instituts nationaux polytech.	-	-	-	-	-	-	-	0	
	SCD ou assimilés d'Instituts et écoles extérieurs	-	-	-	1	-	-	-	1	
	SCD ou assimilés de Grands établissements	-	1	1	2	-	-	1	5	
	SCD ou assimilés d'Écoles françaises	-	-	-	-	-	-	-	0	
	SCD ou assimilés d'Écoles normales supérieures	-	-	-	1	-	-	-	1	
	SCD ou assimilés d'EPSCP expérimentaux	-	-	1	1	1	-	-	3	
	BIU / GIS	-	-	1	-	-	-	-	1	
	SCD ou assimilés d'Organismes	-	-	2	-	-	-	-	2	
Petit (25 agents ou -)	SCD ou assimilés d'Universités	1	2	3	-	2	-	-	8	42
	SCD ou assimilés d'Instituts nationaux polytech.	-	-	-	1	-	-	-	1	
	SCD ou assimilés d'Instituts et écoles extérieurs	-	-	2	5	1	-	2	10	
	SCD ou assimilés de Grands établissements	-	1	3	3	-	-	2	9	
	SCD ou assimilés d'Écoles françaises	-	-	1	2	2	-	-	5	
	SCD ou assimilés d'Écoles normales supérieures	-	-	-	2	-	-	-	2	
	SCD ou assimilés d'EPSCP expérimentaux	-	-	1	-	-	1	-	2	
	BIU / GIS	-	-	-	-	-	-	-	0	
	SCD ou assimilés d'Organismes	-	-	3	1	-	-	1	5	
NA ²¹⁹	SCD ou assimilés de Grands établissements	-	-	-	-	-	-	1	1	10
	SCD ou assimilés d'EPSCP expérimentaux	-	-	-	-	-	-	2	2	
	SCD ou assimilés d'Organismes	-	-	-	-	-	-	7	7	
TOTAUX		1	8	45	45	9	3	26	137	137
		111						26		
		137								

²¹⁸ Nous ne disposons pas des données des affectations des emplois de ces services documentaires.

²¹⁹ Nous ne disposons pas des données des effectifs de ces services documentaires.

➤ 45 services documentaires attribuent entre 14,9 et 10% de leurs ETPT à l'activité 14. On y dénombre 18 services de grande taille, 14 de taille moyenne et 13 petits services. Parmi ceux-ci, on relève 21 SCD d'universités ; 6 SCD d'EPSCP expérimentaux ; 7 bibliothèques et services de grands établissements ; 3 BIU ; 2 bibliothèques d'écoles d'ingénieurs ; 1 bibliothèque d'une école française ; et 5 services documentaires d'organismes.

➤ 45 services documentaires affectent entre 9,9 et 5% du total de leurs ETPT à ce segment de l'activité. On dénombre dans cette catégorie : 20 SCD d'universités ; 6 SCD d'établissements expérimentaux ; 6 bibliothèques d'écoles d'ingénieurs ; 5 bibliothèques de grands établissements et 3 bibliothèques d'écoles normales ; 2 bibliothèques d'écoles françaises ; 1 BIU ; et enfin, 1 bibliothèque d'institut national polytechnique et 1 service documentaire d'un organisme.

➤ 9 services affectent entre 9,9 et 5% du total de leurs ETPT à ce segment de l'activité. On totalise 4 SCD d'Universités ; 1 SCD d'EPSCP expérimental ; 2 bibliothèques d'écoles françaises et 1 bibliothèque d'école d'ingénieur ; ainsi que la BNU de Strasbourg. On retrouve 2 grands établissements, à savoir la BNU et le SCD de l'Université de Reims Champagne-Ardenne ; ainsi que 2 services de taille moyenne et 5 services de petite taille.

➤ Enfin, 3 services documentaires ne destinent aucun ETPT à l'activité 14. Il s'agit de la Bibliothèque de l'École normale supérieure de Lyon, du SCD de l'Université d'Avignon et du SCD de l'Université de Montpellier.

ANNEXE 27 – SYNTHÈSE DE L'IMPACT DES REGROUPEMENTS DES UNIVERSITÉS ET D'ÉTABLISSEMENTS DE L'ESR SUR L'AFFECTATION DES FONCTIONS SUPPORT DANS LES BIBLIOTHÈQUES

L'Université de Strasbourg est une université née en 2008 de la fusion des trois universités strasbourgeoises : Strasbourg-I, II et III²²⁰. L'Université de Lorraine est un grand établissement né en 2012 de la fusion des universités de Metz, de Nancy I, Nancy II et de l'Institut national polytechnique de Lorraine²²¹.



Figure 17 – Évolution du nombre d'emplois, exprimés en ETPT et en % du total des ETPT, affectés à l'activité 15 pour les SCD des Universités de Strasbourg et de Lorraine.

Ces deux établissements existaient avant 2013, soit avant la période concernée par notre export de données. Les données d'emplois de ces deux SCD montrent que l'affectation des ETPT sur les activités administratives et logistiques est stable.

²²⁰ Décret n°2008-787 du 18 août 2008 portant création de l'université de Strasbourg. Disponible en ligne : <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000019341825> (consulté le 21 février 2022).

²²¹ Décret n°2011-1169 du 22 septembre 2011 portant création de l'université de Lorraine. Disponible en ligne : <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000024583895> (consulté le 22 février 2022).

Dans les cas des SCD d'Aix-Marseille Université et de l'Université Clermont-Auvergne, on observe une baisse importante du nombre d'ETPT affectés à l'activité 15.

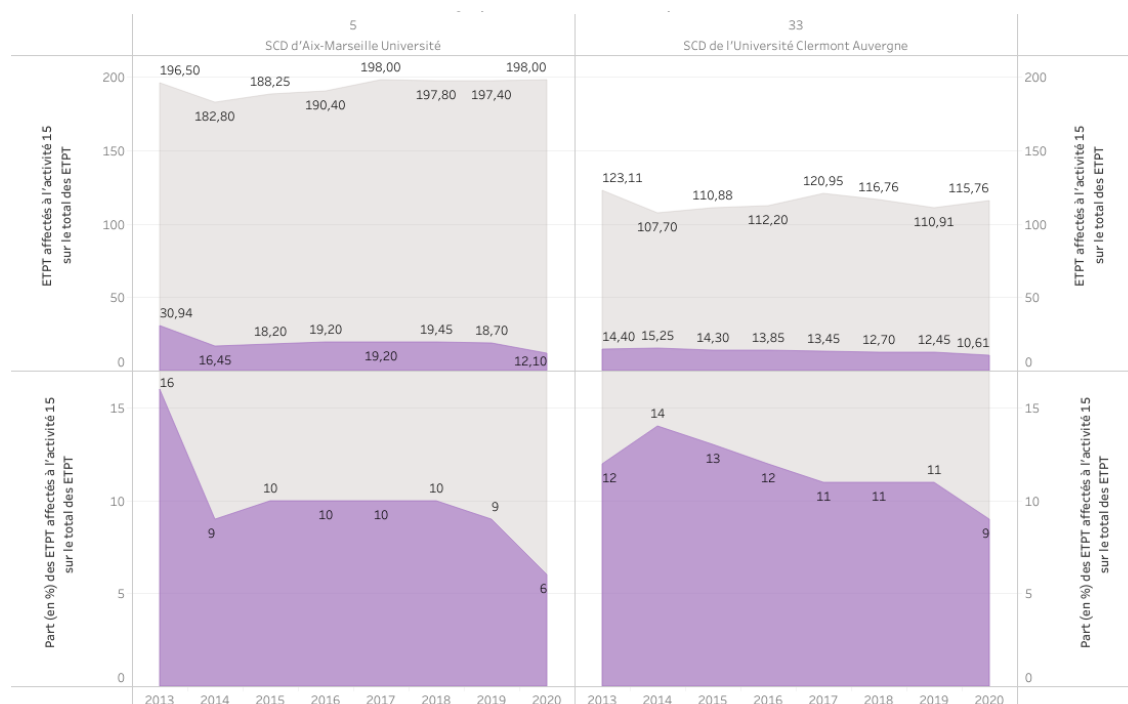


Figure 18 – Évolution du nombre d'emplois, exprimés en ETPT et en % du total des ETPT, affectés à l'activité 15 pour les SCD des universités d'Aix-Marseille et de Clermont Auvergne

Aix-Marseille Université est une université née de la fusion des universités d'Aix-Marseille I, II et III en 2012²²². L'Université Clermont-Auvergne est un établissement expérimental né en 2017 de la fusion des deux universités de Clermont-Ferrand²²³.

Les données d'emplois de ces deux SCD montrent une baisse progressive et importante du nombre d'ETPT affectés à l'activité 15.

²²² Décret n°2011-1010 du 24 août 2011 portant création de l'université d'Aix-Marseille. Disponible en ligne sur : <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000024502554> (consulté le 21 février 2022).

²²³ Décret n°2016-1217 du 13 septembre 2016 portant création de l'université Clermont Auvergne. Disponible en ligne sur : <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000033119145> (consulté le 21 février 2022).

L'Université de Bordeaux est une université née en 2014 de la fusion de trois universités : Bordeaux I, II et IV²²⁴. Le Service de coopération documentaire (Scoop) bordelais est rattaché à la Direction de la documentation de l'Université de Bordeaux.



Figure 19 – Évolution du nombre d'emplois, exprimés en ETPT et en % du total des ETPT, affectés à l'activité 15 pour la Direction de la documentation de l'Université de Bordeaux.

Les données de l'ESGBU montrent que les 0,5 ETPT du Scoop affectés à l'activité 15 en 2015 ont été réduits à 0 pour les années suivantes. À la faveur de la fusion survenue un an plus tôt, il est possible que cet ETPT ait été réaffecté au niveau de la Direction de la documentation de l'Université de Bordeaux.

Cette dernière affecte un nombre stable d'ETPT à l'activité 15.

²²⁴ Décret n°2013-805 du 3 septembre 2013 portant création de l'Université de Bordeaux. Disponible en ligne : <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000027927174> (consulté le 22 février 2022).

Dans le cas des établissements récemment fusionnés, on observe une hausse du nombre d'ETPT affectés à l'activité 15. Cette hausse peut s'expliquer par l'addition des emplois affectés à ce segment de l'activité depuis les anciens services documentaires jusque dans la nouvelle configuration administrative.

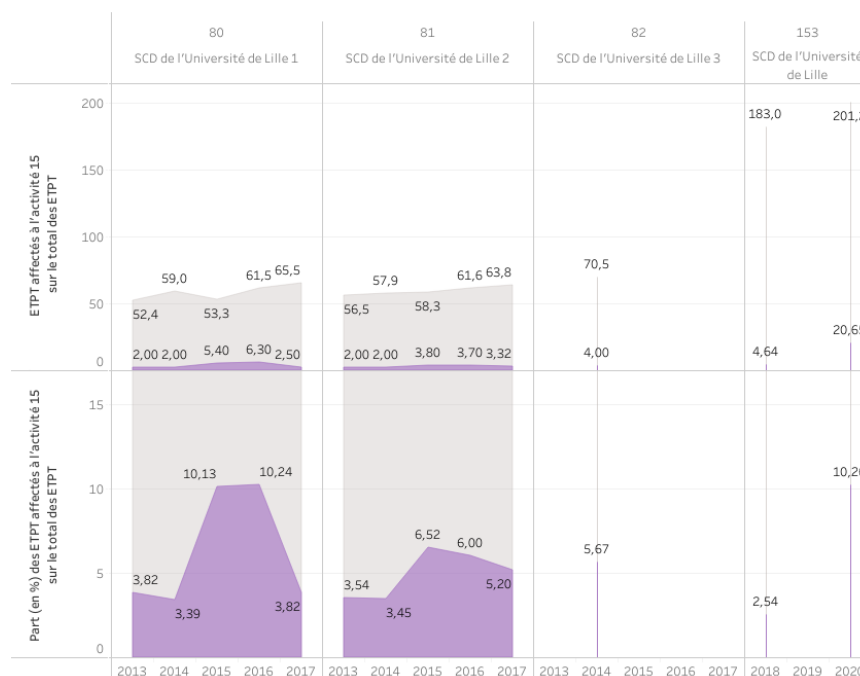


Figure 20 – Évolution du nombre d'emplois, exprimés en ETPT et en % du total des ETPT, affectés à l'activité 15 pour le SCD de l'Université de Lille.

L'Université de Lille est un établissement expérimental né en 2018 de la fusion de trois universités lilloises²²⁵.

Nous disposons des données du SCD de l'Université de Lille depuis sa création (données manquantes pour l'année 2019), ainsi que les données d'emplois de trois anciens SCD. On remarque que les SCD de Lille 1 et de Lille 2 avaient réduits ou maintenus l'affectation de leurs emplois sur l'activité 15 ; nous ne disposons pas de données pour le SCD de Lille 3, sauf sur l'année 2014.

En 2020, le SCD de l'Université de Lille déclare affecter 10% de ses emplois, soit 20,65 ETPT, à l'activité 15. Ce chiffre constitue une hausse importante du nombre d'ETPT affectés aux activités administratives et logistiques.

²²⁵ Décret n°2017-1329 du 11 septembre 2017 portant création de l'université de Lille. Disponible en ligne sur : <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000035543008> (consulté le 22 février 2022).

Sorbonne Université est une université née de la fusion des universités Paris-Sorbonne (Paris IV) et Université Pierre-et-Marie-Curie (Paris VI) en 2018²²⁶.

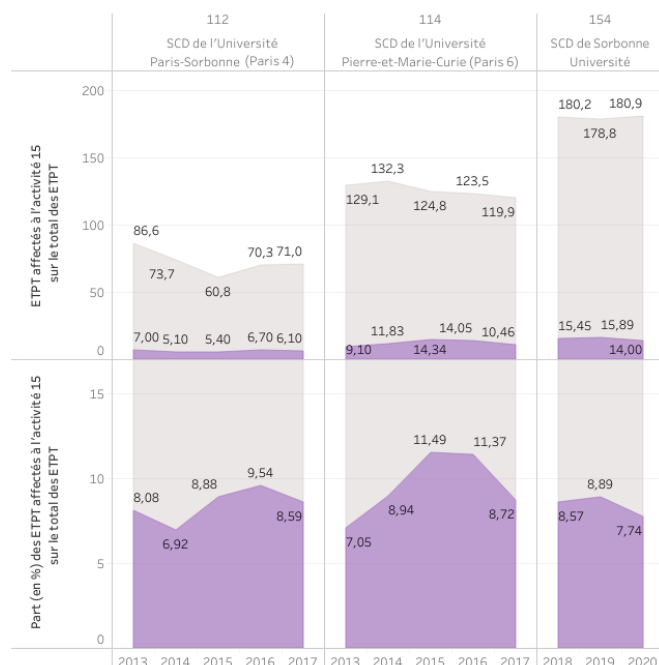


Figure 21 – Évolution du nombre d'emplois, exprimés en ETPT et en % du total des ETPT, affectés à l'activité 15 pour le SCD de Sorbonne Université

À l'instar du cas lillois, on observe une hausse du nombre d'ETPT affectés sur les fonctions administratives et logistiques (activité 15).

L'Université de Montpellier et de Paris sont des établissements expérimentaux, respectivement né de la fusion des universités Montpellier I et II en 2015²²⁷ et né de la fusion des universités Paris-Descartes (Paris V) et Paris-Diderot (Paris VII)²²⁸ en 2020. Leurs données d'emplois ne permettent pas de réaliser une visualisation de données satisfaisante.

L'Université de Grenoble-Alpes est née de la fusion de trois universités grenobloises en 2016²²⁹. Le service documentaire de cet établissement expérimental ne déclare pas encore ses données d'emplois dans l'ESGBU.

²²⁶ Décret n°2017-596 du 21 avril 2017 portant création de l'université Sorbonne Université. Disponible en ligne : <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000034455357> (consulté le 22 février 2022).

²²⁷ Décret n°2014-1038 du 11 septembre 2014 portant création de l'université de Montpellier. Disponible en ligne : <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000029446865> (consulté le 21 février 2022).

²²⁸ Décret n°2019-209 du 20 mars 2019 portant création de l'université de Paris et approbation de ses statuts. Disponible en ligne : <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000038252458> (consulté le 22 février 2022).

²²⁹ Décret n°2015-1132 du 11 septembre 2015 portant création de l'université Grenoble Alpes. Disponible en ligne : <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000031147890> (consulté le 21 février 2022).

INDEX DES SERVICES DOCUMENTAIRES

Index hors annexes.

- Bibliothèque Cujas, 79
Bibliothèque de l'école française d'Extrême-Orient, 77
Bibliothèque de l'École nationale des chartes, 77
Bibliothèque de l'Enssib, 77
Bibliothèque de l'Observatoire de Paris, 77
Bibliothèque de l'INHA, 65
Bibliothèque de Sciences Po Lille, 60, 77
Bibliothèque interuniversitaire de la Sorbonne, 79, 207
Bibliothèque interuniversitaire de Montpellier, 79
Bibliothèque interuniversitaire de Santé, 79
Bibliothèque La contemporaine, 79
Bibliothèque littéraire Jacques Doucet, 77
Bibliothèque nationale et universitaire de Strasbourg, 48, 50, 77, 79, 81, 102
Bibliothèque Sainte-Barbe, 67, 68, 70, 79, 207
Bibliothèque Sainte-Geneviève, 70, 79, 84, 87
BULAC, 67, 68, 79
Direction de la documentation de l'Université de Bordeaux, 34, 38, 67, 68
Direction de la documentation et de l'édition de l'Université de Lorraine, 34, 38
Direction des bibliothèques, de l'information et de la science ouverte de l'Université Paris-Saclay, 60
SCD d'Aix-Marseille Université, 75
SCD de l'Université Bordeaux Montaigne, 45, 46, 68, 103
SCD de l'Université d'Angers, 65, 67, 103
SCD de l'Université de Franche-Comté, 65, 75
SCD de l'Université de la Polynésie française, 77
SCD de l'Université de Lille, 60
SCD de l'Université de Strasbourg, 67, 68
SCD de l'Université Lyon 2, 75
SCD de l'Université Paris 8 Vincennes Saint-Denis, 65, 67, 68
SCD de l'Université Rennes 1, 75
SCD de l'Université Côte d'Azur, 65
SCD de l'Université de Bourgogne, 65, 75
SCD de l'Université de Lille, 75
SCD de l'Université de Nantes, 65, 75
SCD de l'Université de Nîmes, 65
SCD de l'Université du Havre, 65
SCD de l'Université Lille 1, 60
SCD de l'Université Lille 2, 60
SCD de l'Université Lille 3, 60
SCD de l'Université Paris Nanterre (Paris 10), 67, 75
SCD de l'Université Paris-Est Créteil, 67
SCD de l'Université Paris-Panthéon-Assas (Paris 2), 65
SCD de l'Université polytechnique des Hauts-de-France, 75
SCD de l'Université Savoie Mont Blanc, 65
SCD de l'Université Toulouse-I-Capitole, 67
Service documentaire du CTIes, 65

TABLE DES ILLUSTRATIONS

FIGURE 1 – CARTOGRAPHIE DES ÉCOLES DE PENSEES EN THEORIE DES ORGANISATIONS. CF. AÏM ROGER, <i>L'ESSENTIEL DE LA THEORIE DES ORGANISATIONS</i> , PARIS, GUALINO, LEXTENSO, 2020, 158 P., P. 20.....	11
FIGURE 2 – LES SIX PARTIES DE BASE DES ORGANISATIONS D'APRES HENRY MINTZBERG. CF. MINTZBERG HENRY, <i>MINTZBERG ON MANAGEMENT. INSIDE OUR STRANGE WORLD OF ORGANIZATIONS</i> , NEW-YORK, 1989, TRAD. FR. BEHAR JEAN-MICHEL, TREMBLAY NATHALIE, <i>LE MANAGEMENT. VOYAGE AU CENTRE DES ORGANISATIONS</i> , PARIS, ÉDITIONS D'ORGANISATION, 2004, 703 P., P. 186.....	13
FIGURE 3 – PROFILS DES REpondANTS A NOTRE ENQUETE EN LIGNE.....	49
FIGURE 4 – NUAGE DE MOTS REALISE A PARTIR DES REponses A L'ENQUETE.	54
FIGURE 5 – ACTIVITES ET FONCTIONS DES PERSONNELS DES SERVICES DOCUMENTAIRES DE L'ESR, EN 2013 ET EN 2020 (EN ETPT ET % DU TOTAL DES ETPT). CF. ANNEXE 21.....	62
FIGURE 6 – ÉVOLUTION DES EMPLOIS, EXPRIMES EN ETPT ET % DU TOTAL DES ETPT, AFFECTES A L'ACTIVITE 15 DE BIBLIOTHEQUES DE L'ESR (ANGERS, FRANCHE-COMTE, SAVOIE MONT BLANC, CTLES, BOURGOGNE, INHA / LE HAVRE, NANTES, COTE D'AZUR, NIMES, PARIS 2, PARIS 8).	65
FIGURE 7 – RESULTATS DE L'ENQUETE, A LA QUESTION : SELON VOUS, LES SERVICES CENTRAUX DE VOTRE ETABLISSEMENT SONT : ASSEZ DOTES ; SOUS DOTES ; AUTRE... ?.....	73
FIGURE 8 – NOMBRE (EN BLEU) ET PART (EN VERT) DES ETPT (EN GRIS) ATTRIBUES A L'ACTIVITE 15, PAR SERVICES DOCUMENTAIRES DE L'ESR, EN 2020 / TRI SUR LA PART DU TOTAL DES ETPT. CF. ANNEXE 23	76
FIGURE 9 – NOMBRE (EN BLEU) ET PART (EN VERT) DES ETPT (EN GRIS) ATTRIBUES A L'ACTIVITE 14, PAR SERVICES DOCUMENTAIRES DE L'ESR, EN 2020 / TRI SUR LA PART DU TOTAL DES ETPT. CF. ANNEXE 26	78
FIGURE 10 - ÉVOLUTION DES EFFECTIFS (EN BLEU) ET DES EMPLOIS AFFECTES A L'ACTIVITE 15 (EN VIOLET SUR GRIS, EXPRIMES EN ETPT ET EN % SUR LE TOTAL DES ETPT) DE LA BNU ET DES BIU/GIS.	80
FIGURE 11 – RESULTAT DE L'ENQUETE, A LA QUESTION : SELON VOUS, DES FONCTIONS SUPPORT INTERNALISEES AU SEIN DU SERVICE DE DOCUMENTATION SONT (PLUS COMPETENTES ; AUTANT COMPETENTES ; MOINS COMPETENTES) QUE SI ELLES ETAIENT RATTACHEES A UN SERVICE CENTRAL OU SUPPORT DE L'ETABLISSEMENT.	82
FIGURE 12 – RESULTAT DE L'ENQUETE, A LA QUESTION : SELON VOUS, DES FONCTIONS SUPPORT INTERNALISEES AU SEIN DU SERVICE DE DOCUMENTATION SONT (PLUS EFFICACES ; AUTANT EFFICACES ; MOINS EFFICACES) QUE SI ELLES ETAIENT RATTACHEES A UN SERVICE CENTRAL OU SUPPORT DE L'ETABLISSEMENT.....	83
FIGURE 13 – RESULTATS DE L'ENQUETE, A LA QUESTION : SELON VOUS, LE MODELE FONCTIONNEL GLOBAL DU PILOTAGE DES ACTIVITES SUPPORT DE VOTRE SERVICE DE DOCUMENTATION TEND VERS : L'INTERNALISATION OU L'EXTERNALISATION DU PILOTAGE DES ACTIVITES SUPPORT.....	86
FIGURE 14 – RESULTATS DE L'ENQUETE, A LA QUESTION : SELON VOUS, LE MODELE FONCTIONNEL GLOBAL DE L'EXÉCUTION DES ACTIVITES SUPPORT DE VOTRE SERVICE DE DOCUMENTATION TEND VERS : L'INTERNALISATION OU L'EXTERNALISATION DE L'EXECUTION DES ACTIVITES SUPPORT.	87
FIGURE 15 – MOYENNE DES RESULTATS DE L'ENQUETE, A LA SECTION : ÉVALUONS LA PRESENCE DES ACTIVITES SUPPORT DANS VOTRE SERVICE DE DOCUMENTATION DE L'ESR, PAR FONCTIONS.	89
FIGURE 16 – MOYENNE DES RESULTATS DE L'ENQUETE, A LA SECTION : ÉVALUONS LA PRESENCE DES ACTIVITES SUPPORT DANS VOTRE SERVICE DE DOCUMENTATION DE L'ESR, PAR FONCTIONS ET PAR TAILLES (ANONYME, GRAND MOYEN ET PETIT) DE SERVICES DOCUMENTAIRES.	89
FIGURE 17 – ÉVOLUTION DU NOMBRE D'EMPLOIS, EXPRIMES EN ETPT ET EN % DU TOTAL DES ETPT, AFFECTES A L'ACTIVITE 15 POUR LES SCD DES UNIVERSITES DE STRASBOURG ET DE LORRAINE.	219
FIGURE 18 – ÉVOLUTION DU NOMBRE D'EMPLOIS, EXPRIMES EN ETPT ET EN % DU TOTAL DES ETPT, AFFECTES A L'ACTIVITE 15 POUR LES SCD DES UNIVERSITES D'AIX-MARSEILLE ET DE CLERMONT AUVERGNE	220
FIGURE 19 – ÉVOLUTION DU NOMBRE D'EMPLOIS, EXPRIMES EN ETPT ET EN % DU TOTAL DES ETPT, AFFECTES A L'ACTIVITE 15 POUR LA DIRECTION DE LA DOCUMENTATION DE L'UNIVERSITE DE BORDEAUX.....	221
FIGURE 20 – ÉVOLUTION DU NOMBRE D'EMPLOIS, EXPRIMES EN ETPT ET EN % DU TOTAL DES ETPT, AFFECTES A L'ACTIVITE 15 POUR LE SCD DE L'UNIVERSITE DE LILLE.	222
FIGURE 21 – ÉVOLUTION DU NOMBRE D'EMPLOIS, EXPRIMES EN ETPT ET EN % DU TOTAL DES ETPT, AFFECTES A L'ACTIVITE 15 POUR LE SCD DE SORBONNE UNIVERSITE.....	223

TABLE DES MATIERES

SIGLES ET ABBREVIATIONS	7
INTRODUCTION	9
PARTIE 1 : FONCTIONS SUPPORT DANS L'ESR, DE QUOI PARLONS-NOUS ?	11
1. Les fonctions support dans l'organisation : Une partie essentielle et périphérique	11
A. <i>La place des fonctions support dans une organisation</i>	<i>11</i>
Voyage au centre de la théorie des organisations	11
La structure d'une organisation (d'après Henry Mintzberg)	12
Les six parties d'une organisation (d'après Henry Mintzberg)	13
B. <i>Le rôle des fonctions support dans une organisation</i>	<i>15</i>
Les fonctions de support logistique (d'après Mintzberg)	15
Des fonctions ingrates et sous-exploitées ? Un bref état de l'art sur le domaine support	17
C. <i>« Fonctions support » ? Une étymologie</i>	<i>18</i>
Cœur de métier versus Fonctions support	18
« Fonctions support », retour sur les termes du sujet	20
2. Les organisations et le traitement des effectifs et des fonctions de l'ESR	21
A. <i>L'environnement organisationnel, législatif et réglementaire de l'ESR français</i>	<i>21</i>
Les EPSCP : des organisations autonomes	21
Les EPSCP : des organisations efficaces	23
B. <i>La cartographie des effectifs publics et des fonctions</i>	<i>25</i>
Les outils de la GRH de l'État	25
Les outils de la GRH du MESRI	27
Les outils de GRH des établissements opérateurs de l'ESR	28
C. <i>Les fonctions support dans les établissements de l'ESR</i>	<i>30</i>
Quelles fonctions support dans les établissements de l'ESR ?	30
Le coût du support pour les établissements de l'ESR	31
Optimiser les fonctions support : modernisation des établissements de l'ESR et processus d'agencification	32
3. Les services documentaires de l'ESR : une organisation spécifique	34
A. <i>Les bibliothèques de l'ESR, des services singuliers ?</i>	<i>34</i>
Le cadre législatif et réglementaire	34
Services documentaires de l'ESR : un État (s)ans l'État	35
Services communs, soutiens ou appuis versus Services support	36
B. <i>La cartographie des effectifs et des activités des services documentaires de l'ESR</i>	<i>39</i>
« Une profession aux mille visages » : inventier les fonctions des services documentaires de l'ESR	39
Une définition des fonctions support par les professionnels des services documentaires de l'ESR	41
Direction des bibliothèques et encadrement : une fonction support ?	42

C. <i>Méthodologie du mémoire</i>	44
Entretiens préliminaires semi-directifs : quels enjeux, quels besoins, quelles fonctions ?	45
Données quantitatives de l'ESGBU : quelle part, quelle proportion, quelle évolution ?	45
Données mixtes des organigrammes : quelle organisation, quelle dénomination ?	48
Une enquête : ce qui fait système, ce qui caractérise ?	49
PARTIE 2 : LES FONCTIONS SUPPORT DANS LES SERVICES DOCUMENTAIRES DE L'ESR	51
1. Les fonctions et les activités support dans les services documentaires de l'ESR : un état des lieux	52
A. <i>Inventorier les fonctions support des services documentaires de l'ESR</i>	52
Que sont les « fonctions support » dans les services documentaires de l'ESR ?	52
Quelles fonctions et quelles activités support au sein d'un service documentaire de l'ESR ?	54
La fonction Documentation : une fonction spécifique ?	58
B. <i>Recenser la part des fonctions support des services documentaires de l'ESR</i>	59
Les effectifs des services documentaires de l'ESR	59
Les emplois des services documentaires de l'ESR (2013 et 2020)	62
Les emplois administratifs et logistiques des services documentaires de l'ESR (2013 à 2020)	64
C. <i>Considérer les fonctions support vues par les professionnels de la documentation</i>	66
Le positionnement des fonctions support sur les organigrammes des services documentaires de l'ESR : quelle place dans l'organisation ?	66
La perception des personnels et fonctions support dans les services documentaires de l'ESR : quelles représentations ?	69
La perception des services centraux des établissements : quelles collaborations ?	71
2. Les fonctions et les activités support dans les services documentaires de l'ESR : quels systèmes et quelles tendances organisationnelles ?	75
A. <i>Organiser et structurer les fonctions support des services documentaires de l'ESR : une typologie des établissements ?</i>	75
Les activités administratives et logistiques (activité 15) des services documentaires de l'ESR en 2020	75
Les activités de direction et cadres (activité 14) des services documentaires de l'ESR en 2020	77
Deux types de services particuliers : la BNU et les BIU	77
B. <i>Internalisation des fonctions support : avantages et limites du modèle bureaucratique</i>	81
Les établissements et les services documentaires de l'ESR : des bureaucraties professionnelles	81
Une affaire de compétences internes	82
Un domaine support efficient	83
Un domaine support fragile	85
C. <i>Internaliser ou externaliser, telle est la question !</i>	86
Internalisation ou externalisation : quelles configurations pour les services documentaires de l'ESR ?	86

Externalisation des fonctions administratives et logistiques (activité 15) : un état des lieux	88
Externalisation des fonctions administratives et logistiques (activité 15) : quelles conséquences ?.....	93
Externalisation de l'activité 14 : penser un impensable	96
CONCLUSION	101
SOURCES.....	105
BIBLIOGRAPHIE	107
<i>Sources</i>	<i>107</i>
Textes législatifs et réglementaires.....	107
Rapports et commissions parlementaires	108
Documentation interministérielle (DGAFP)	108
Ministère de l'économie des finances et de la relance	109
MESRI.....	109
Rapports des inspections.....	109
Dictionnaires, encyclopédies et répertoires	110
<i>Sur les organisations</i>	<i>110</i>
<i>Sur les fonctions support.....</i>	<i>111</i>
<i>Sur la LRU</i>	<i>112</i>
<i>Sur la LOLF</i>	<i>112</i>
<i>Sur l'ESGBU.....</i>	<i>112</i>
<i>Sur l'enquête Silland</i>	<i>112</i>
<i>Sur les bibliothèques et services documentaires de l'ESR</i>	<i>112</i>
<i>Sur la fonction publique.....</i>	<i>113</i>
<i>Sur l'externalisation</i>	<i>113</i>
ANNEXES.....	115
INDEX DES SERVICES DOCUMENTAIRES	225
TABLE DES ILLUSTRATIONS.....	227
TABLE DES MATIERES	229