Rapport - n° 2008-005 ▸ mai 2008

Inspection générale des bibliothèques

La fonction de direction des services communs de la documentation : évolutions récentes et perspectives

Rapport à Madame la ministre
de l'Enseignement supérieur
et de la Recherche

LISTE DES DESTINATAIRES

MADAME LA MINISTRE
DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE

CABINET

- M. GILLET
- MME CAMPION
- MME MARCHAND

IGAENR

- Monsieur T.BOSSARD, Chef du service.

DIRECTIONS

- Monsieur le directeur général de l'enseignement supérieur
- Monsieur le directeur général des ressources humaines
- Madame la directrice de l'encadrement
- Monsieur le directeur de l'évaluation et de la prospective

MADAME LA MINISTRE
DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION
CABINET

- M. HEBERT
- MME AUDOUARD
-

IGAAC

- Monsieur P.OLIVIER, Chef du service.

DIRECTIONS

- Monsieur B. YVERT, directeur du Livre et de la Lecture
- Madame RIALLE – SALABER, sous directrice des statuts et de la réglementation.
-

ENVOIS ULTERIEURS PROPOSES :

- Conférence des présidents d'université
-
- Madame la directrice de l'ENSSIB,
- Monsieur le directeur de l'Ecole nationale des Chartes,
- Madame la directrice de l'Institut national du Patrimoine,
-
- Associations professionnelles (ABF, ADBGV, ADBU, ADBDP, ACB)
- Organisation syndicales représentées aux commissions administratives paritaires.

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE

Inspection générale des bibliothèques

La fonction de direction des services communs de la documentation : évolutions récentes et perspectives

MAI 2008

Benoît LECOQ
Inspecteur général des bibliothèques

S O M M A I R E

Introduction **5**

1. Les fonctions de direction aujourd'hui **6**

1.1. Le cadre réglementaire **6**

1.2. Une polyvalence de qualifications et une technicité accrue **7**

1.3. La place du directeur dans l'organigramme universitaire **9**

1.4. Faut-il classer les SCD par niveaux de responsabilité ? **13**

2. Les directeurs **19**

2.1. Démographie d'une fonction **19**

2.1.1. Analyse par corps et grades *19*

2.1.2. Analyse par sexe et âge *20*

2.1.3. Durée dans la fonction, mobilité *21*

3. Les enjeux **23**

3.1. Quelle formation pour quels directeurs ? **23**

3.1.1. La formation initiale *23*

3.1.2. Le rôle essentiel de la formation continue *24*

3.1.3. Obligation d'un stage préparatoire à l'emploi *25*

3.2. Transparence des recrutements **25**

3.2.1. Pour des modalités de recrutement harmonisées au plan national *25*

3.2.2. Quel rôle pour la CAPN ? *26*

3.3. Mobilité **26**

4. Solutions possibles **28**

4.1. Solutions statutaires **28**

4.1.1. Créer un corps de personnel de direction ? *28*

4.1.2. Créer un emploi fonctionnel de directeur de SCD ? *30*

4.2. Favoriser la mobilité, renforcer l'attractivité **33**

4.2.1. Une clause statutaire de mobilité *33*

4.2.2. La piste indemnitaire *34*

4.2.3. Le généralat : corps, grade ou fonction ? *35*

Conclusion **37**

Annexes **40**

Introduction

L'étude sur la fonction de direction des services communs de la documentation (SCD), inscrite au programme de l'Inspection générale des bibliothèques[1] par la ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche, se situe dans le contexte de décentralisation et d'autonomie des universités instauré par la loi du 10 août 2007 relative aux libertés et aux responsabilités des universités ainsi que dans le cadre de la commission consacrée au personnel de l'enseignement supérieur et de la recherche (commission Schwarz). Elle constitue aussi le sous-ensemble d'une autre étude confiée à l'IGB portant sur l'évolution de l'ensemble de la filière bibliothèque.

L'essentiel des textes qui régissent le statut des conservateurs et conservateurs généraux des bibliothèques remonte à l'année 1992. Une quinzaine d'années après, alors que près de 40 % de l'encadrement supérieur des bibliothèques va devoir être renouvelé au cours des prochaines années, il est nécessaire de vérifier si les statuts et les modes de gestion en vigueur correspondent à la nouvelle situation des bibliothèques universitaires françaises ainsi qu'aux exigences que fait naître l'autonomie accrue des universités.

Pour ce faire, il convient de répondre à de multiples interrogations : comment garantir la performance des directeurs de bibliothèques dans un contexte de mutations administratives et technologiques accélérées ? Les formations qui leur sont proposées (tout spécialement dans le cadre de la formation continue) sont-elles appropriées ? La mobilité des directeurs est-elle suffisante ou faut-il envisager des mesures permettant de la favoriser ? L'attractivité des postes est-elle à même de créer les conditions d'une saine émulation pour le choix des directeurs ? Comment identifier un vivier de conservateurs expérimentés susceptibles d'accéder aux fonctions de direction ? Enfin, comment concilier une gestion nationale de ces emplois avec le pouvoir de nomination que la loi LRU confère aux Présidents d'université ?

Cette étude porte principalement sur les directeurs de Services communs de la documentation (SCD), de Services interuniversitaires de coopération documentaire (SICD) et de bibliothèques de grands établissements. Toutefois, toute évolution de la fonction de direction dans ces bibliothèques est susceptible de retentir sur celle des autres postes de direction proposés aux conservateurs d'Etat : bibliothèques municipales classées, départements de la BnF, etc.

Après un examen de la nature des fonctions de direction dans les bibliothèques de l'enseignement supérieur et de leurs évolutions récentes, une étude démographique des directeurs autorise une première approche des enjeux. En prenant appui sur une proposition de classement des bibliothèques de l'enseignement supérieur, sont ensuite examinées les mesures – qu'elles soient d'ordre statutaire ou qu'elles relèvent de la gestion – qui permettraient

[1] *Bulletin officiel de l'Education nationale*, n°36 du 11 octobre 2007.

d'améliorer la gestion des corps concernés tout en favorisant des parcours professionnels qui dessinent une progression de carrière. Ces propositions visent également à renforcer l'attractivité des postes de direction.

1. Les fonctions de direction aujourd'hui

1.1. Le cadre réglementaire

Contrairement à la situation qui prévaut dans les bibliothèques municipales, dont les directeurs ne disposent d'aucune référence statutaire, la fonction de directeur de bibliothèque au sein des universités a depuis longtemps été identifiée par des textes réglementaires. L'article 5 du décret du 23 décembre 1970 relatif aux bibliothèques universitaires stipule ainsi :

« Le directeur est nommé par le ministre de l'éducation nationale, parmi les membres du corps scientifique des bibliothèques, après consultation du conseil de la bibliothèque et avis du conseil de l'université.

Il reçoit délégation de pouvoir de la part du président de l'université pour la gestion de la bibliothèque et est de droit ordonnateur secondaire du budget de l'université pour l'exécution du budget propre de la bibliothèque.

Le directeur de la bibliothèque est consulté par le conseil de l'université sur toute question concernant la bibliothèque. »

Substituant aux anciennes bibliothèques universitaires et interuniversitaires des Services communs de la documentation (SCD) et des services interétablissements de la coopération documentaire (SICD), le décret n° 85-694 du 4 juillet 1985[2] prévoit, par intégration ou association, la réunion, au sein de ces structures, de l'ensemble des centres documentaires de l'université. Il modifie la procédure de nomination du directeur et en précise la place dans l'organigramme de l'université ; c'est le ministre de l'enseignement supérieur qui nomme le directeur du service commun après avis du président de l'université, le directeur étant placé sous l'autorité directe du président (article 9). Surtout ce décret, dans son article 10, ne se contente pas de fournir un cadre général mais tend à formaliser la définition de la fonction directoriale :

« Le directeur dirige le service commun de la documentation. Il prépare le budget du service commun, qu'il soumet à l'approbation du conseil d'administration de l'université après avis du conseil du service commun. Par délégation du président de l'université, il exécute le budget propre du service commun de la documentation en qualité d'ordonnateur secondaire et dirige le personnel affecté au service commun de la documentation qu'il répartit entre les sections documentaires. Le directeur organise les relations documentaires

[2] Décret n° 85-694 du 4 juillet 1985 modifié par le décret n°91-320 du 27 mars 1991. Un texte spécifique, le décret n° 91-321 du 27 mars 1991, régit quant à lui l'organisation des bibliothèques interuniversitaires des académies de Paris, Créteil et Versailles.

avec les partenaires extérieurs de l'université et prépare en tant que de besoin les dossiers concernant la documentation de l'université pour les différentes instances ayant à traiter des problèmes documentaires. Il participe à titre consultatif au conseil d'administration de l'université, au conseil scientifique et au conseil des études et de la vie universitaire, auxquels il donne son avis sur toute question concernant la documentation. Le directeur présente au conseil d'administration un rapport annuel sur la politique de l'université. »

Comment ces nouvelles dispositions statutaires se sont-elles traduites dans les faits ? Bien que rien n'en fasse explicitement obligation, les directeurs de SCD, SICD et bibliothèques des grands établissements d'enseignement supérieur sont choisis parmi les membres du corps scientifique des bibliothèques.

Si l'avis du Président de l'Université concernant le choix du directeur ne présente qu'un caractère consultatif, l'usage veut que, depuis la loi de 1984 sur l'enseignement supérieur et par respect du degré d'autonomie acquis par les universités, le ministère n'impose jamais un candidat à un Président.

D'abord timidement amorcée, la constitution des SCD et SICD s'est accélérée à partir de 1988 pour s'étendre progressivement à l'ensemble des établissements concernés. Avec des succès divers, fortement contrastés selon les universités – et bien qu'il reste encore beaucoup à faire[3]–, la politique d'intégration et d'association des organismes documentaires des universités a porté ses fruits. Parmi d'autres facteurs au premier rang desquels figure la contractualisation, elle a fait émerger une conception nouvelle de la bibliothèque universitaire : composante de l'Université et non plus service de l'Etat greffé sur elle. On le voit, l'une des conséquences indirectes du décret du 4 juillet 1985 a été d'élargir le champ de compétences des directeurs de SCD et SICD même s'il va de soi, qu'au-delà des principes, la réalité des situations vécues présente la plus grande diversité.

1.2. Une polyvalence de qualifications et une technicité accrue

Induite, au moins en germe, par la réforme statutaire de 1985, cette extension du domaine d'intervention des directeurs de SCD trouve, à partir du début des années 1990, des causes structurelles qui ont eu pour effet de rendre plus complexe la fonction de direction dans ces établissements et, partant, d'exiger des directeurs une réelle polyvalence de qualifications. Face au sous-financement des bibliothèques universitaires et à la forte croissance de la population étudiante (+ 26 % entre 1990 et 2001), croissance aujourd'hui stabilisée, le rapport établi par André Miquel en 1989 préconise un volontarisme d'Etat qui s'appuie sur une politique de contractualisation[4].

---

[3] Cf. Renoult (Daniel), Lemelle (Françoise), *Dispersion de la documentation universitaire ? Un bilan du décret de 1985*, rapport au Ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, Inspection générale des bibliothèques, juin 2007.

[4] Miquel (André), *Les Bibliothèques universitaires : rapport au ministre d'Etat, ministre de l'Education nationale, de la Jeunesse et des Sports*, Paris, La Documentation française, 1989.

C'est précisément la voie qui est durablement choisie et que retrace l'évolution des données suivantes :

Tableau 1 - Evolution des dépenses des bibliothèques universitaires

années	1985	1990	1995	2000	2005
Dépenses globales des bibliothèques universitaires (en millions d'euros)	22	47	91	116,5	142
Dépenses documentaires (millions d'euros)	12,6	25	48	63	82

Parallèlement, dans le cadre des plans « Universités 2000 » (U2000) puis « Universités du troisième millénaire » (U3M), la superficie des bibliothèques s'est considérablement étendue, de même que leur nombre et celui de leurs antennes :

Tableau 2 - Evolution du nombre et de la superficie des bibliothèques universitaires

années	1985	1990	1995	2000	2005
Nombre de bibliothèques universitaires	61	67	93	100	105
Nombre de points de desserte	185	200	311	410	417
Superficie totale	618 888	634000	728 064	893 196	980 366

Cette dynamique de mise à niveau des moyens a, il est vrai, été compensée par la très forte croissance de la population étudiante au cours de la décennie 1990-2000 : on est passé de 1 717 060 étudiants pour l'année universitaire 1990-1991 à 2 163 902 pour l'année universitaire 2001-2002. D'autres indicateurs témoignent néanmoins de l'ampleur de la mutation qu'ont vécue les bibliothèques des Universités depuis vingt ans. Que ce soit en termes de fréquentation, d'ouverture annuelle, de personnel ou de collections, les données statistiques[5] confirment la hausse de l'activité des bibliothèques de l'Enseignement supérieur, une hausse qui tend naturellement à accroître les charges de ces établissements et notablement celles de leur personnel de direction :

[5] Ces données et les précédentes sont extraites de l'*Annuaire des bibliothèques universitaires* publié par la Direction générale de l'Enseignement Supérieur (dernier fascicule paru : 2005). Deux remarques : si le nombre des jours ouvrés progressent, en revanche l'ouverture hebdomadaire (57 h en moyenne depuis 2001) tend à stagner ; l'exceptionnelle progression des documents numériques entre 2000 et 2005 s'explique aussi par une amélioration du comptage : de plus en plus d'établissements parviennent à compter le nombre d'unités documentaires au sein de ressources qui, elles-mêmes, proposent de plus en plus de titres.

Tableau 3 - Evolution des principaux indicateurs d'activités des bibliothèques universitaires

années	1985	1990	1995	2000	2005
Fréquentation (nombre d'entrées)	/	27 000 519	44 758 084	54 834 747	59 182 339
Ouverture annuelle	/	2010	2077	2393	2439
Personnel	3299	3134	3570	4528	5275
Livres, thèses, mémoires (en millions de volumes)	18	20	22	26	29
Documents numériques (titres)	/	/	/	4056	140 360
Périodiques électroniques	/	/	/	53 403	477 391

1.3. La place du directeur dans l'organigramme universitaire

Toujours en vigueur, le décret n° 85-694 du 4 juillet 1985 (modifié par le décret 91-320 du 27 mars 1991) avait deux objectifs principaux : faire du SCD un organe regroupant l'ensemble des bibliothèques de l'université ; en corollaire, intégrer pleinement le SCD dans le fonctionnement de l'université, ce qui passe à la fois par le renforcement du rôle du Président (qui donne son avis sur la nomination du directeur, qui a autorité directe sur le SCD, qui préside le conseil de la documentation, etc.) et par la participation active du directeur du SCD aux instances universitaires. Cette participation est, du reste, explicitement prévue par les articles 10 et 16 du décret :

Le directeur du SCD *« participe à titre consultatif au conseil d'administration de l'université, au conseil scientifique et au conseil des études et de la vie universitaire, auxquels il donne son avis sur toute question concernant la documentation. Le directeur présente au conseil d'administration de l'université un rapport annuel sur la politique documentaire de l'université »* (art. 10).

« Le directeur du service interétablissements de coopération documentaire ou son représentant est entendu par les différents conseils des établissements contractants sur les questions concernant la documentation » (art. 16)

Or les décrets de 1985 et 1991 n'ont pas été appliqués de façon uniforme et **la réalité de la participation du directeur de SCD aux différentes instances universitaires se révèle très contrastée suivant les établissements -et sans doute aussi selon la personnalité respective des directeurs de SCD et des présidents d'université -.**

Une enquête sur l'intégration des bibliothèques réalisée en 2001 par l'ADBU[6] et portant sur 41 services (33 SCD, 2 SICD de missions, 5 BIU et une bibliothèque de grand établissement) donnait les résultats suivants :

Tableau 4 - Participation du directeur aux conseils de l'université :

	Conseil d'administration	Conseil scientifique	Conseil des études et de la vie universitaire
Membre de droit	11	7	10
« Invité »	25	27	25
Elu	2	0	0

- **Participation du directeur aux conseils d'UFR :**

Non : 20

Oui : 10

Sans réponse : 11

Tableau 5 - Participation du directeur à l'équipe présidentielle :

	Equipe restreinte	Equipe élargie	Bureau	Autres
Non	37	32	33	31
Oui	2	7	6	7
Sans réponse	2	2	2	3

Tableau 6 - Participation de la bibliothèque aux études et projets de l'université :

	Contrat d'établissement	Missions et projets	Enseignement Formation	Action culturelle	Action éditoriale	Autres
Non	1	9	11	13	21	32
Oui	40	28	27	24	13	5
Sans réponse	/	4	3	4	7	4

[6] *Evolution des fonctions des personnels de direction des services communs de la documentation et des bibliothèques universitaires dans le cadre de la société de l'information : rapport du groupe de travail animé par Geneviève Boulbet*, mai 2002, pp. 12-14.

Ces résultats sont, certes, un peu anciens (2001) et parfois malaisés à interpréter. Ils n'en illustrent pas moins la très grande hétérogénéité des situations selon les universités. Or la participation active du directeur du SCD - et, à travers lui, de la bibliothèque - au fonctionnement institutionnel de l'université est une condition essentielle pour l'intégration du service. Dans le contexte de la loi LRU du 10 août 2007 qui accroît l'autonomie des universités, cette participation ne devrait pas dépendre exclusivement de l'implication et de la bonne volonté des partenaires respectifs. On peut souhaiter, au contraire, que ses modalités figurent explicitement dans les profils de postes proposés aux candidats.

Toutefois, des données purement quantitatives ou factuelles ne peuvent rendre compte qu'imparfaitement de **la polyvalence qu'exige aujourd'hui la fonction de directeur ainsi que de la complexité croissante voire de la technicité qui s'attachent aux activités qu'ils doivent déployer.** Il est donc nécessaire de les détailler.

La négociation du volet documentaire des contrats quadriennaux suppose une participation active aux instances universitaires et des aptitudes à la négociation. Elle requiert également que le directeur ait pris toute la mesure de l'*habitus* des différentes communautés disciplinaires. Le suivi des constructions et des réhabilitations a demandé des compétences nouvelles qu'il a souvent été nécessaire d'acquérir dans le cadre de la formation continue. La nécessité de poursuivre l'intégration des bibliothèques d'U.F.R. et de laboratoires et de favoriser les conditions d'un projet documentaire concerté à l'échelle de l'établissement est une œuvre de longue haleine qui exige que les directeurs soient en mesure de présenter à leurs interlocuteurs une charte d'objectifs attractive et convaincante. A l'inflation de l'information scientifique et technique est venue s'ajouter, à partir de la fin des années 1990, le poids budgétaire et scientifique de la documentation électronique qui a eu pour effet de faire des directeurs de véritables négociateurs pour le compte de la collectivité (tarifs, conditions, cadre juridique, etc.). C'est aussi à l'intérieur même de la bibliothèque que les conditions de travail ont évolué. La gestion d'équipes nombreuses a rendu plus indispensable encore la constitution d'une véritable équipe de direction ainsi que l'évolution vers une conception participative du *management*. Dans ce cadre, la nécessité de veiller aussi bien à la formation continue des personnels qu'à la formation des usagers, celle de développer, sous la forme de tableaux de bord, des outils d'évaluation et de pilotage qui permettent la rédaction de chartes d'objectifs, le souci enfin d'étendre les partenariats et d'assurer une communication qui rende visible l'ensemble du projet sont devenus des préoccupations quotidiennes. Ces nouveaux défis font que les directeurs d'aujourd'hui se doivent de maîtriser une vaste culture : politique, scientifique, pédagogique, administrative, juridique et technologique.

Dans la plupart des cas, la bibliothèque universitaire n'est plus réductible à un ou des bâtiments ou encore à un simple service de proximité ; elle est surtout le cœur d'un système de formation, d'information et de production documentaires qui doit irriguer l'ensemble de l'institution où elle est intégrée. Son directeur se situe à la croisée des différentes logiques à l'œuvre au sein de l'Université.

De ces évolutions récentes, les différents référentiels d'emplois en bibliothèques qui ont été élaborés au cours des dernières années rendent compte[7]. Même s'il concerne aussi bien les emplois relevant du Ministère de la Culture que ceux de l'Enseignement supérieur, le dernier en date, Bibliofil'(2005), validé par la Conférence des Présidents d'Université et le Ministère, est particulièrement explicite quant à la fonction de direction. A défaut de reproduire dans son intégralité la fiche-emploi, citons les missions qu'il assigne au directeur de la bibliothèque :

« Au sein de l'établissement ou de la collectivité où il exerce, le directeur de bibliothèque est le chef d'un service scientifique et culturel. Il inscrit son action dans le cadre des missions d'information, de culture, de formation et de recherche des bibliothèques, en cohérence avec la politique générale de l'établissement ou de la collectivité.

Il instruit le projet documentaire de l'établissement ou de la collectivité et le présente pour validation aux instances délibératives ; il pilote la mise en œuvre de cette politique en organisant la mise à disposition de collections, en développant les services au public, et en mettant en place des systèmes de diffusion et de traitement de l'information.

Il organise la collecte et participe à la diffusion des savoirs en concertation avec la communauté scientifique. Il veille à la pertinence des collections au regard des missions de l'établissement ou de la collectivité, il est responsable du pluralisme.

Il développe l'information scientifique et technique dans le domaine de la documentation en liaison avec les équipes pédagogiques et de recherche ; son action culturelle associe le développement des collections et la politique des publics sur son territoire d'intervention. Il exerce une mission de conseil et de recherche dans les domaines relevant de sa compétence.

Il est responsable du bon fonctionnement de l'ensemble des services de la bibliothèque, de la gestion des personnels, du suivi et de l'exécution du budget. »[8]

Ce tableau, très général, demande évidemment à être nuancé. **En fonction du nombre de personnels à encadrer, de celui des étudiants à desservir, de l'importance des collections à gérer, de celle des dépenses documentaires et, le cas échéant, du degré de spécialisation, le niveau de complexité de la fonction de direction varie sensiblement**. Sans aller jusqu'à la définition d'une typologie complexe qui devrait prendre en compte l'ensemble des indicateurs dont on peut disposer[9], l'examen des données les plus significatives fournies par l'Application statistique des bibliothèques de l'enseignement supérieur (ASIBU), conduit à identifier quelques groupes assez homogènes.

---

[7] Citons, parmi d'autres, : Kupiec (Anne), *Premier recensement des métiers des bibliothèques*, Médiadix, Université de Paris 10, 1995 ; REFERENS, *Référentiel des emplois-types de la recherche et de l'enseignement supérieur*, DPATE, Ministère de l'Education nationale, 1999 ; BIBLIOFIL', *Le référentiel de la filière bibliothèque*, DPMA, 2005.

[8] Bibliofil', *op. cit*., p. 13

[9] Démarche dans laquelle s'était engagé, en 1998, Eric Simonetti : cf. *La fonction des personnels des bibliothèques universitaires : une enquête*, BBF, 1998, Paris, t. 43, n° 1, pp. 85-90.

1.4. Faut-il classer les SCD par niveaux de responsabilité ?

Ces groupes pourraient fournir la trame d'une catégorisation des SCD et services assimilés par niveaux de responsabilité exercée.

Un tel classement présente de multiples intérêts. Il est avéré que les critères de promotion qui, à l'origine, devaient présider au choix des conservateurs en chef et des conservateurs généraux ont été, au fil des ans, de moins en moins respectés. Ces critères, rappelons-le, étaient au nombre de cinq : niveau de la responsabilité exercée, manière de l'exercer, mobilité au cours de la carrière, responsabilité scientifique particulière, poids des publications scientifiques.

Catégoriser les services permet donc de gérer de façon plus rationnelle à la fois les affectations et les promotions. Ce classement dessine aussi clairement les possibles itinéraires d'une progression de carrière. Il a encore l'avantage de fournir une assiette de répartition modulée en cas de création d'une indemnité spécifique de direction. On notera que l'indemnité de sujétions spéciales accordé à certains conservateurs et conservateurs généraux du patrimoine chargés de responsabilités particulières par le décret du 11 juillet 1990 modifié est fondée sur une répartition en « catégories » : un arrêté précise les taux de l'indemnité en fonction des catégories (Hors-catégorie, 1ère catégorie, 2ème catégorie) et détermine le nombre de bénéficiaires par catégories.

Pour qu'elle soit viable, cette catégorisation des SCD doit toutefois pouvoir être pondérée, notamment en ce qui concerne les critères de promotion : si les niveaux de responsabilité exercés et les charges qu'ils engendrent doivent être évalués, il convient également de prendre en compte les responsabilités scientifiques particulières que peuvent être amenés à assurer certains conservateurs et qui n'induisent pas toujours des responsabilités d'encadrement.

L'examen de la taille des SCD, SICD et bibliothèques des grands établissements et du degré de complexité qu'exige leur gestion fait apparaître plusieurs ensembles assez cohérents correspondant à autant de catégories classées par ordre décroissant.

Afin de ne pas multiplier les segmentations (et donc les difficultés liées à toute tentative de regroupement), il a été choisi de se limiter à trois groupes, comme c'est le cas pour le classement des secrétaires généraux d'établissement public d'enseignement supérieur (SGEPES)[10]. **Toutefois, si certaines de nos propositions rejoignent le classement établi pour les SGEPES, d'autres s'en écartent nettement : il est souhaitable d'appliquer au classement de services documentaires des critères adaptés, par nature différents de ceux qui servent à caractériser des universités tout entières.**

[10] Voir en annexe 3 le classement établi pour les SGEPES.

Les quatre critères suivants, qui ont le mérite de désigner des réalités incontestables, ont été privilégiés :

- postes ouverts,
- dépenses documentaires,
- nombre de volumes,
- nombre d'étudiants à desservir.

Pour les bibliothèques du premier et du deuxième groupe qui font l'objet d'une liste nominative (voir *infra*), on a tenté d'établir des *profils type moyens* : c'est dire que telle ou telle bibliothèque peut ne satisfaire qu'à trois sur quatre des critères retenus et néanmoins se situer nettement dans une catégorie plus que dans l'autre. Pour figurer parmi les bibliothèques du premier groupe, trois conditions sur les quatre suivantes seraient à réunir : disposer de 60 postes ouverts ou davantage, effectuer des dépenses documentaires supérieures à 1. 000. 000 d'euros, conserver plus de 300 000 volumes, desservir plus de 20 000 étudiants. Ainsi, par exemple, le SICD de Grenoble 2 et 3 qui dispose de 68 postes ouverts, compte plus de 400 000 volumes, dessert 25 000 étudiants mais a des dépenses documentaires limitées à 573 200 euros, a été rangé en premier et non en deuxième groupe. A l'inverse Versailles-Saint-Quentin, dont les dépenses documentaires dépassent le million d'euros mais qui ne compte que 45 postes ouverts, 130 000 volumes et dessert environ 15 000 étudiants a été placée en deuxième groupe.

Premier groupe : il s'agit des grandes bibliothèques interuniversitaires de Paris et de province auxquelles on doit adjoindre un grand établissement comme la BNUS, soit une dizaine de bibliothèques. Leurs spécificités tiennent soit au nombre élevé du personnel à encadrer, soit au volume très important de leurs collections, soit à une complexité particulière de gestion due, notamment, à un fonctionnement dans le cadre de plusieurs universités cocontractantes, soit à leur spécialisation, soit encore à l'ensemble de ces paramètres. La direction de ces services pourrait être réservée à des conservateurs généraux. Ont également été agrégés à ce groupe les grands SCD parisiens répondant aux critères mentionnés précédemment ainsi que les grandes bibliothèques universitaires pluridisciplinaires de province. Y figurent également quelques SCD issus du démantèlement d'une ancienne bibliothèque universitaire, ayant néanmoins conservé une taille critique adaptée.

Deuxième groupe : Il s'agit d'un ensemble un peu moins homogène que le précédent où cohabiteraient certaines BIU, des SCD spécialisés issus de l'éclatement de bibliothèques interuniversitaires ainsi qu'un certain nombre de SCD pluridisciplinaires de Paris et de province, dont la taille peut être qualifiée de moyenne. *Profil type moyen* : entre 30 et 60 postes ouverts, entre 100 et 400 000 volumes, entre 500 000 et 1. 000. 000 d'euros de dépenses documentaires, entre 10. 000 et 18. 000 étudiants à desservir. Il faut le répéter : il s'agit là d'indications moyennes dont certaines bibliothèques s'écartent nettement, soit vers le haut, soit vers le bas.

Troisième groupe : Il forme un ensemble où se côtoient de jeunes SCD (Nîmes, Belfort-Montbéliard, Albi, etc.) et/ou de petits SCD (Bretagne sud, Le Havre, La Rochelle,

Pau, Mulhouse etc.), des bibliothèques d'instituts ou d'écoles aux missions ciblées (bibliothèque du CNAM, bibliothèque de l'Ecole pratique des hautes études, etc.), de petites bibliothèques patrimoniales et/ou de recherche (bibliothèque byzantine, bibliothèque de l'Académie nationale de Médecine, etc.). Seraient également agrégés à ce groupe les Centres régionaux de formation aux carrières des bibliothèques (CRFCB), à l'exception sans doute de Mediadix et de Mediat dont le rayonnement national et le volume d'activités pourraient conduire à les intégrer au deuxième groupe.

Il resterait encore à classer dans un groupe les établissements publics de coopération documentaire (ABES, CTLES), les grandes bibliothèques de dimension patrimoniale comme la Bibliothèque Mazarine ou la Bibliothèque littéraire Jacques Doucet et les SICD de missions (Toulouse, Bordeaux, etc.). On voit bien que les missions particulières de ces établissements et bibliothèques font qu'il est malaisé de leur appliquer les critères retenus ; De plus, le caractère historique et prestigieux de telle ou telle bibliothèque ne saurait en aucun cas tenir lieu à lui seul de critère de classement.

En tout état de cause, si le principe du classement des bibliothèques était retenu, il serait souhaitable que soit créée une instance chargée d'examiner la totalité des cas et de vérifier périodiquement la pertinence des décisions initiales. Les deux listes nominatives qui vont suivre (1er et 2ème groupe) ne constituent donc qu'un socle de propositions.

Tableau 7 - Classement des bibliothèques

BIBLIOTHEQUES DU PREMIER GROUPE (propositions)[11]				
Nom	**Postes ouverts**	**Dépenses documentaires**	**Volumes**	**Etudiants à desservir**
BIU SORBONNE	**127**	**1 537 025**	**1 281 165**	**43 832**
BIU SAINTE-GENEVIEVE	**104**	**947 700**	**1 333 275**	**65 147**
BIU JUSSIEU	**102**	**2 186 100**	**368 516**	**25 769**
BIU MEDECINE	**65**	**1 833 496**	**408 086**	**27 148**
BIU MONTPELLIER	**157**	**2 261 533**	**1 122 625**	**50 341**
BMIU CLERMONT-FERRAND	**101**	**1 547 815**	**508 663**	**27 454**
BNUS	**100**	**1 095 239**	**1 354 163**	**/**
Aix-Marseille 1	**65**	**836 536**	**397 875**	**22 885**
Amiens	**74**	**1 244 490**	**325 630**	**20 889**

[11] Les données de ce tableau et des deux suivants sont extraits de l'ASIBU et concernent la rentrée universitaire 2005, dernière année disponible.

Besançon	**88**	**1 138 381**	**547 345**	**20 988**
Caen	**75**	**1 292 532**	**569 456**	**25 291**
Dijon	**81**	**1 282 500**	**475 309**	**26 170**
Grenoble 1 INPG	**66**	**1 625 805**	261 850	**22 605**
Grenoble 2 et 3	**68**	573 200	**404 536**	**24 854**
Lyon 1	**68**	**2 305 668**	268 613	**29 138**
Lyon 2	**62**	**720 412**	**342 683**	**28 176**
Nantes	**103**	**1 859 551**	**511 562**	**32 583**
Nice	**89**	**1 154 018**	**321 885**	**25 977**
Paris V	**64**	**973 140**	219 506	**31 137**
Paris VIII	**83**	**936 038**	**322 835**	**23 759**
Paris X	**101**	**1 047 107**	**536 710**	**30 257**
Paris XI	**98**	**1 622 246**	273 736	**26 348**
Paris XII	**72**	**1 081 483**	274 090	**25 008**
Poitiers	**66**	**1 005 205**	**541 968**	**24 423**
Reims	**72**	**1 289 195**	**324 496**	**21 526**
Rennes 1	**67**	**1 669 061**	**374 138**	**24 236**
Rouen	**73**	**1 132 475**	**340 931**	**23 912**
Strasbourg 1+2+3[12]	**128**	**2 799 467**	**1 564 615**	**40 335**
Toulouse 2	**92**	649 552	**302 592**	**24 746**
Toulouse 3	**64**	**1 556 549**	144 452	**28 056**
Tours	**78**	**1 107 569**	**356 206**	**22 383**

[12] Les chiffres des trois SCD ont été additionnés en raison de la fusion des trois universités strasbourgeoises qui est en cours.

Tableau 8 – Classement des bibliothèques (suite)

BIBLIOTHEQUES DU DEUXIEME GROUPE (propositions)				
Nom	**Postes ouverts**	**Dépenses documentaires**	**Volumes**	**Etudiants à desservir**
BIU Cujas	**72**	**868456**	**594 394**	**18 637**
BIU Langues orientales	**44**	**645 544**	**697 008**	**8894**
BDIC	**59**	**472 260**	**761 999**	**/**
Aix-Marseille 2	59	**1 164 469**	166 404	**20 748**
Aix-Marseille 3	56	743100	271 496	**21 409**
Angers	53	998 924	434 883	**17 524**
Antilles-Guyane	**63**	775 494	223 645	11 962
Artois	**42**	**681 054**	**172 546**	**10 949**
Avignon	**33**	**485 791**	**130 782**	**7135**
Bordeaux 1	**33**	**817 041**	**96 491**	**11 504**
Bordeaux 2	**46**	**801 895**	**139 180**	**17 487**
Bordeaux 3	**54**	**451 155**	**620 389**	**15 522**
Bordeaux 4	**39**	**400 894**	**148 133**	**13 593**
Brest	57	**915 328**	294 707	17 724
Chambéry	**40**	**648 009**	**182 342**	**11 836**
Cergy-Pontoise	**61**	724 406	179 998	11 745
Evry Val d'Essonne	**43**	**614 252**	**92 222**	**10 153**
Lille 1	**48**	**898 748**	**199 305**	**19 406**
Lille 2	**52**	**879 955**	**168 317**	**21 822**
Lille 3	**54**	**598 040**	**518 886**	**20532**
Limoges	**47**	**729 566**	**225 830**	**14 479**
Littoral	**42**	**470 937**	**129 175**	**11 235**
Le Mans	**36**	**552 085**	**147 398**	**8542**

Lyon LSH	**37**	**457 391**	**251 136**	**/**
Marne-la Vallée	**38**	**597 968**	**108 853**	**11 018**
Metz	**55**	**663 772**	**213 141**	**15 851**
Muséum hist. nat.	**40**	**683 917**	**398 425**	**/**
Nancy 1	**49**	**1 088 215**	**170 035**	**16 287**
Nancy 2	**53**	**443735**	**198 008**	**17 996**
Orléans	**52**	**865 562**	**256 579**	**15 590**
Paris I	**50**	**677 506**	**178 668**	**38 310**
Paris III	**50**	**503 029**	**336 545**	**17347**
Paris IV	**46**	**693 686**	**428 362**	**23 138**
Paris VI	**45**	**682 840**	**85 251**	**10 106**
Paris VII	**52**	**1 051 130**	**167 779**	**18 468**
Paris IX	**40**	**735 324**	**159 633**	**7969**
Paris XIII	**59**	**817 172**	263 301	**20 196**
Perpignan	**40**	**454 852**	**176 334**	**10 561**
Rennes 2	57	**800 668**	**537 864**	**20136**
La Réunion	**46**	**622 140**	**188 642**	**10 891**
Saint-Etienne	**48**	**624 477**	**226 620**	**14 003**
Toulouse 1	**70**	763 043	**482 499**	16589
Valenciennes	**43**	**697 998**	**141 083**	**10 387**
Versailles-St-Quentin	**45**	**1 048 149**	**130 104**	**14 765**

2. Les directeurs

2.1. Démographie d'une fonction

A partir des données qui vont suivre, il est possible de dresser le portrait-type du directeur de SCD : il s'agit très majoritairement d'un conservateur général des bibliothèques, le plus souvent de sexe féminin et âgé en moyenne de 52 ans.

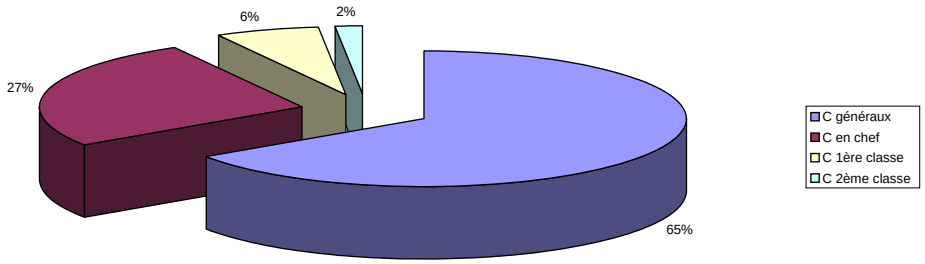
2.1.1. Analyse par corps et grades

L'analyse de la répartition par corps et grades des personnels de direction met en lumière la très forte représentation du corps des conservateurs généraux, toutes tailles d'établissements confondues. Si l'on prend en compte l'ensemble des organismes documentaires placés sous la tutelle de la DGES (SCD, SICD, bibliothèques de grands établissements, établissements publics) à l'exception de bibliothèques d'IUFM et des organismes de formation tels que CRFCB et URFIST qui constituent une catégorie particulière, les résultats, au 1er mars 2008, sont les suivants :

Tableau 9 - Répartition des directeurs par corps

Conservateurs généraux	74
Conservateurs en chef	30
Conservateurs de 1ère classe	7
Conservateurs de 2ème classe	2
TOTAL	**113**

Figure 1 – Répartition des directeurs par corps au 1er mars 2008



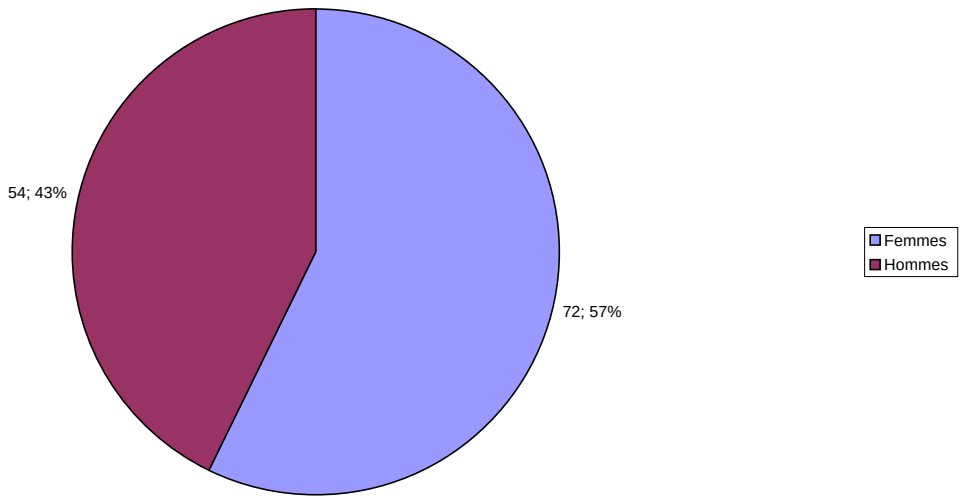
Rapportés à l'effectif global des conservateurs généraux (188), les personnels de direction des organismes documentaires de l'enseignement supérieur s'arrogent donc une part conséquente : près de 40 %. Si l'on prend en compte les personnels de direction des CRFCB et des URFIST, ce pourcentage reste inchangé pour les conservateurs généraux mais le nombre des conservateurs en chef s'accroit, passant alors à 40.

Au total, **la faiblesse du nombre des conservateurs de 2ème et 1ère classe traduit moins la difficulté d'accès, pour ces personnels, aux emplois de direction que la quasi-automaticité des promotions aux grades et corps supérieurs dès lors qu'on occupe un poste de direction.** Cela vaut pour les conservateurs en chef, davantage encore pour les conservateurs généraux.

2.1.2. Analyse par sexe et âge

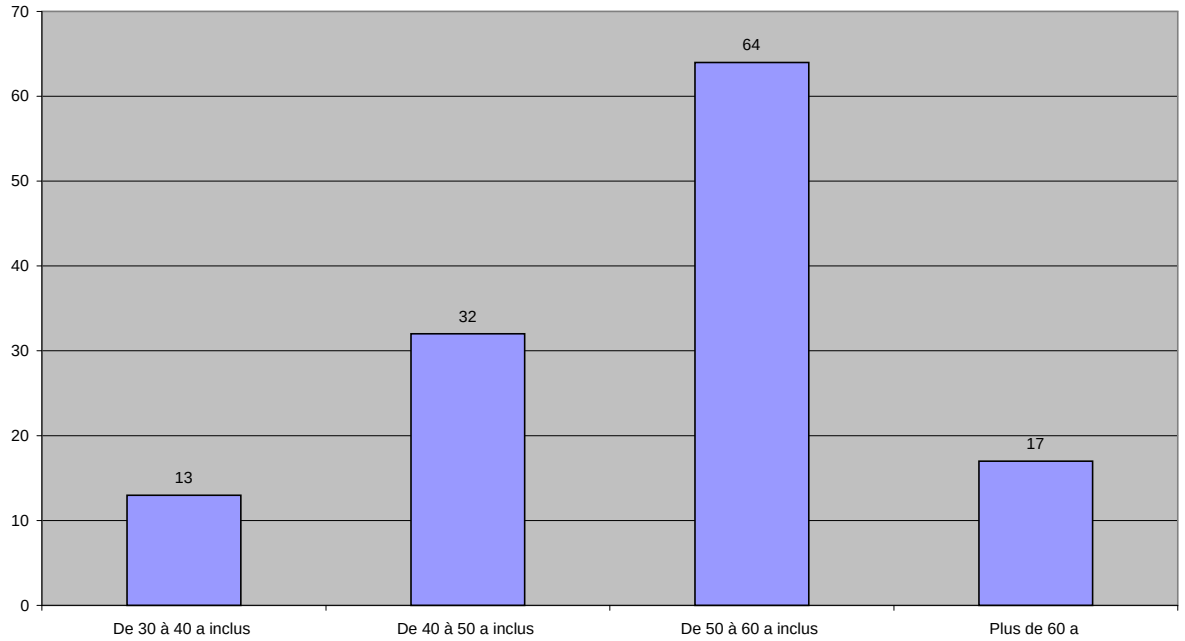
On ne s'étonnera pas que, dans une profession largement féminisée, le nombre des directrices soit franchement supérieur à celui des directeurs : 72 contre 54 (soit 57% contre 43%). On observera toutefois que ce déséquilibre est moins marqué ici que pour l'ensemble des conservateurs où la proportion femmes/hommes s'établit à 68% contre 32 % (1062 femmes pour 476 hommes). Quant à la répartition entre les femmes et les hommes qui sont à la fois directeurs et conservateurs généraux, elle reproduit très exactement la proportion qui concerne l'ensemble des conservateurs généraux des bibliothèques : 59% de femmes, 41% d'hommes.

Figure 2 – répartition des directeurs par sexe au 1er mars 2008



L'examen des âges fait apparaître une moyenne plutôt élevée : 52 ans en mars 2008. Cette moyenne recouvre, bien entendu, des situations disparates qu'illustre le tableau qui suit. Mais la répartition montre surtout que plus de 50 % des directeurs en poste actuellement auront atteint l'âge de 60 ans en 2013. Même si l'âge moyen de départ à la retraite serait plutôt de 63 ans, il faut s'attendre à un très fort renouvellement des directeurs entre 2009 et 2015.

Figure 3 - Répartition des directeurs par âge au 1er mars 2008



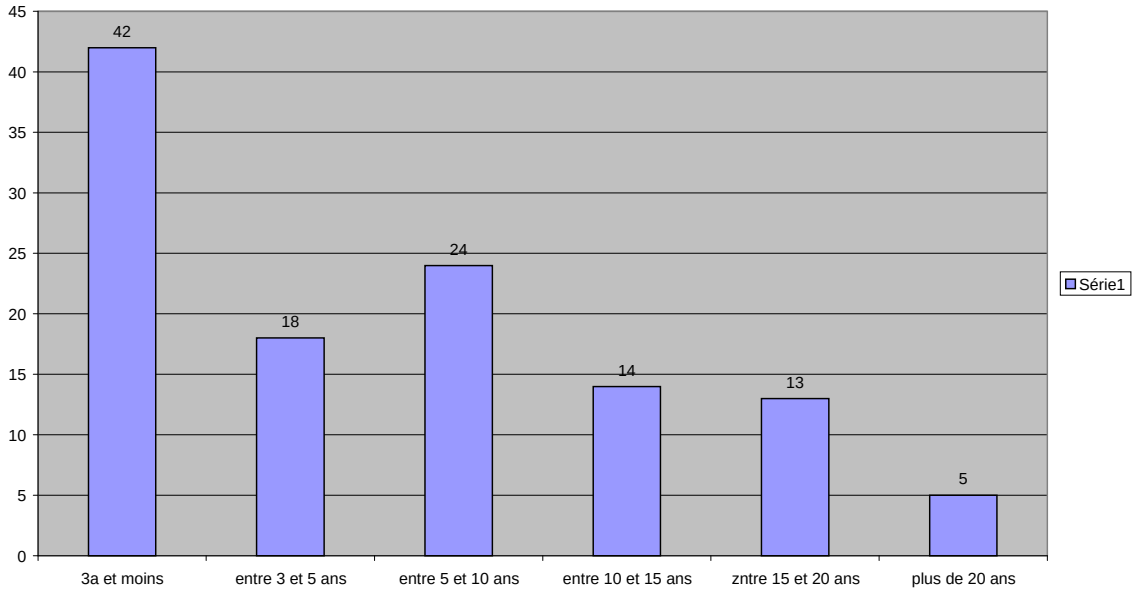
2.1.3. Durée dans la fonction, mobilité

En l'absence de données sérielles portant sur l'ensemble de la carrière, il est difficile de se faire une idée précise du temps moyen occupé par un directeur à la tête d'un même organisme documentaire ou encore de déterminer si la durée dans la fonction a eu tendance à s'allonger ou à diminuer.

Toutefois, les éléments recueillis par la Sous-direction des bibliothèques et de l'information scientifique (SDBIS)[13] permettent de dresser un tableau – certes statique – de la situation au 1er septembre 2006. Ces éléments concernent 116 directeurs de SCD, SICD, de bibliothèques de grands établissements et de centres de formation (à l'exception des URFIST). On ne peut les interpréter correctement qu'à la condition d'avoir en tête qu'a eu lieu, autour des années 2003 – 2006 un renouvellement considérable des directeurs de SCD qui a naturellement pour effet d'augmenter sensiblement la proportion des directeurs en poste depuis cinq ans et moins (ils sont au nombre de 60) :

[13] Eléments transmis par Madame Claire Vayssade.

Figure 4 - Directeurs de SCD, SICD, bibliothèques de grands établissements, CRFCB, etc. : durée dans le poste au 1/9/2006



3. Les enjeux

On a vu plus haut que le champ d'interventions des directeurs de SCD s'était considérablement accru et que leurs missions étaient devenues à la fois plus complexes et plus diverses.

A l'examen des responsabilités qui leur sont fréquemment confiées au sein des universités (maîtrise de la négociation du volet documentaire des contrats quadriennaux, coordination des achats de documentation électronique, participation aux plus hautes instances de l'université, etc.), on mesure que leurs présidents les jugent le plus souvent compétents, motivés et bien intégrés dans la sphère universitaire.

On observe par ailleurs que, lorsque des difficultés surgissent, c'est presque toujours que le SCD s'est isolé de la communauté universitaire en se repliant sur lui-même ou en revendiquant à tort une indépendance assise sur sa technicité. Pour éviter ce genre de dérive corporatiste, il importe donc que la formation des conservateurs réponde mieux encore aux attentes des universités et à la réalité des missions auxquelles seront confrontés les futurs directeurs. Au reste, l'extension très récente du degré d'autonomie des universités rend plus que jamais nécessaire de vérifier la pertinence de la formation initiale et continue.

3.1. Quelle formation pour quels directeurs ?

3.1.1. La formation initiale

On ne peut, certes, en ce domaine, tout attendre de la formation initiale des conservateurs : elle a pour principale vocation de les doter des connaissances indispensables pour assurer le *métier de bibliothécaire* (au sens non statutaire du terme). On remarquera que, dans la formation dispensée par l'ENSSIB, aucun module ni unité d'enseignement ne semble traiter frontalement la question de la direction des bibliothèques. Le sujet est donc abordé pour ainsi dire de biais par différents enseignants dans le cadre de modules ou unités d'enseignements beaucoup plus vastes :

- Politiques publiques (30 heures),
- Monde des bibliothèques (20 heures),
- Management (70 heures),
- Unité d'enseignement « Services » (30 heures),
- Unité d'enseignement « Publics » (30 heures),
- Gestion de projets (stage + cours et travaux personnels),

- Approfondissement : action publique et territoire (30 heures), en collaboration avec l'INET,

- Approfondissement : finances publiques.[14]

Le module de « management » propose des cours et des TD dont les contenus ont un rapport certain avec la fonction de direction des bibliothèques : pilotage financier, pilotage stratégique, comptabilité publique, marchés publics, statuts des personnels de la fonction publique et des collectivités territoriales, statut des personnels de bibliothèque, etc.

Il convient de souligner que l'ENSSIB a choisi d'amplifier dès cette année ce module, en augmentant la part des travaux dirigés et en introduisant un cours plus approfondi sur le budget. Ces enseignements ont donc pour but de doter les futurs conservateurs des outils méthodologiques de base et doivent aussi leur permettre de mieux comprendre en quoi le métier de directeur constitue, en lui-même, une spécialité. **Aussi est-il particulièrement indiqué qu'ils soient assurés non seulement par des conservateurs de bibliothèques mais aussi – et parfois surtout – par d'autres professionnels (Directeurs de ressources humaines, Secrétaires généraux de l'enseignement supérieur, etc.)**

3.1.2. Le rôle essentiel de la formation continue

Mais c'est surtout dans le cadre de la formation continue que doivent être organisés, à l'intention des directeurs, des stages spécifiques : le contexte de très forte mutation auquel sont soumises les universités (cf. *supra*) rend aujourd'hui impératif la formation continue des conservateurs et singulièrement celle des directeurs. **Or, en l'état actuel des choses, rien n'empêche un directeur de se soustraire à toute action de formation continue.**

Depuis quelques années, sur le modèle de ce qui se pratique dans plusieurs pays étrangers et notamment au Royaume-Uni, ont été expérimentés des stages de formation proposés aux directeurs venant de prendre leurs fonctions et visant à leur donner toutes les clés de leur nouvel environnement. En 1999 – 2000, un premier séminaire scindé en deux modules avait réuni à l'ENSSIB une dizaine de directeurs. En 2007-2008, dans une formule entièrement renouvelée, une formation conçue par l'IGB, l'ENSSIB et la DGES-SDBIS est ouverte aux directeurs prenant leurs fonctions. Elle est organisée en trois modules de trois jours chacun :

- Direction d'un SCD : l'environnement universitaire,[15]

- Management,

- Production et diffusion de l'information numérique.

Tel qu'il a été élaboré, le contenu de ces modules permet de livrer aux directeurs une sorte de boite à outils immédiatement utilisable. Le premier module, réunissant une quinzaine

[14] Ces éléments nous ont été fournis par M. Thierry Ermakoff, Responsable du diplôme de conservateur (DCB) à l'ENSSIB.
[15] On trouvera en annexe le programme détaillé de ce premier module.

de directeurs, a remporté un vif succès qui doit beaucoup au caractère mixte de cette formation : parmi les intervenants figuraient aussi bien quelques professionnels des bibliothèques que le Président de l'Association des secrétaires généraux de l'enseignement supérieur, le Délégué général de la Conférence des Présidents d'université (CPU) ou des représentants de l'Agence pour l'évaluation de l'enseignement supérieur et de la recherche (AERES). **Cette mixité est essentielle : elle seule est à même de garantir une compréhension satisfaisante des mécanismes complexes à l'œuvre dans les universités.**

3.1.3. Obligation d'un stage préparatoire à l'emploi

De facultative aujourd'hui, il serait souhaitable que cette formation devienne obligatoire pour tout conservateur accédant pour la première fois à la fonction de directeur de SCD, ce qui suppose qu'elle soit organisée à échéances régulières.

Il serait aussi pertinent que les directeurs soient désormais astreints, au cours de leur carrière, à suivre des stages de formation continue : on pourrait envisager un système fondé sur un nombre donné de « crédits formation » à acquérir obligatoirement sur une période déterminée. Ainsi, le suivi systématique d'une formation sur l'évaluation et les indicateurs serait particulièrement souhaitable à un moment où l'abandon du fléchage des crédits documentaires va conduire les directeurs à devoir négocier leur budget au sein des universités sur la base d'objectifs à atteindre à moyenne échéance.

3.2. Transparence des recrutements

Jusqu'à la loi LRU du 10 août dernier, le pouvoir de nomination des directeurs de SCD appartenait au ministre après avis des Présidents d'université. Dans la pratique, les propositions des Présidents étaient toujours suivies. Désormais, les dispositions de la loi LRU sous-entendent que cet avis doit être favorable puisqu'il est stipulé que :

« Sous réserve des dispositions statutaires relatives à la première affectation des personnels recrutés par concours national d'agrégation de l'enseignement supérieur, aucune affectation ne peut être prononcée si le président émet un avis défavorable motivé. »[16]

Il conviendra donc de modifier le décret n°85-694 du juillet 1985 en stipulant que les directeurs de SCD sont nommés par le ministre après avis favorable du président d'université.

3.2.1. Pour des modalités de recrutement harmonisées au plan national

Les modalités de recrutement des directeurs de SCD sont aujourd'hui extrêmement disparates. Elles peuvent prendre la forme d'un simple entretien informel entre les candidats et le Président d'université, entretien auquel sont conviés ou pas quelques collaborateurs proches du Président (membres du bureau, vice-présidents). Il arrive aussi que le Président délègue purement et simplement la responsabilité de cet entretien à un collaborateur ou au

[16] Loi n° 2007-1199 du 10 août 2007, titre II, article 6, alinéa 4.

secrétaire général. Mais, dans certaines situations, et notamment dans le cas où postule un conservateur agréé déjà en fonction dans l'établissement, le Président peut ne pas recevoir les candidats. Au final, on rencontre plutôt rarement l'existence d'un jury formalisé chargé d'entendre l'ensemble des candidats. La situation qui prévaut dans les grandes bibliothèques de lecture publique est différente : en règle générale, les postulants à la direction sont reçus par un jury composé du maire ou de son représentant (en général l'adjoint à la culture), accompagné selon les cas du directeur général des services, du directeur des ressources humaines, du directeur des affaires culturels, voire d'un membre de l'Inspection générale des bibliothèques.

Pour des raisons de transparence et d'équité, il serait souhaitable que les universités s'inspirent de ce modèle et harmonisent leurs pratiques. En la matière, en l'absence de procédure « statutaire », **des recommandations à la Conférence des Présidents d'Université seraient bienvenues, recommandations qui pourraient éventuellement prendre la forme d'un protocole.** Il y serait spécifié que le recrutement d'un directeur nécessite la constitution d'un jury formalisé recevant l'ensemble des candidats, où siègent, aux côtés du Président, les vice-présidents des conseils concernés par la documentation ainsi qu'un membre de l'Inspection générale des bibliothèques.

3.2.2. Quel rôle pour la CAPN ?

Dans les conditions nouvelles créées par la loi LRU, on voit qu'en matière de nominations le rôle de la CAPN se limitera à vérifier la régularité des procédures. En revanche, en matière de promotion, la CAPN conservera – et pourrait même voir se renforcer – son rôle régulateur. C'est à elle qu'il appartiendra en particulier d'examiner si les candidats proposés pour les promotions au grade de conservateur en chef ou de conservateur général réunissent bien toutes les conditions souhaitées : **ce rôle est d'autant plus important que la charge financière résultant des promotions sera désormais imputée sur la masse salariale à disposition des universités ayant acquis une autonomie élargie**. C'est à elle aussi qu'il reviendra d'éviter que les directeurs soient promus à un âge précoce (avant 40 ans) dans le corps des conservateurs généraux, ce qui a inévitablement tendance à favoriser davantage encore certaines formes d'immobilisme.

3.3. Mobilité

La question de la mobilité divise les directeurs, moins les présidents d'université.

D'un côté, chacun ou presque s'accorde à reconnaître qu'elle est indispensable pour garantir la performance des directeurs et que, après une dizaine d'années passées dans un poste, le regard porté sur l'institution et son environnement tend naturellement à devenir moins aigu. De l'autre, sont immédiatement pointées toute une série d'objections[17].

On fait valoir l'inégalité de traitement entre Paris et la province : il est en effet plus aisé de muter sur Paris et la région parisienne qui concentrent à eux seuls 48 % des effectifs

[17] C'est ce qui ressort des entretiens que nous avons menés avec un certain nombre de directeurs de SCD (voir liste en annexe).

de la filière bibliothèque[18]. Si l'on s'en tient aux seuls postes de direction relevant du Ministère de l'Enseignement supérieur, on recense 43 postes à Paris et 72 en régions. On souligne l'importance des charges financières engendrées par un déménagement. Il est vrai que les frais de changement de résidence ne sont remboursés que partiellement et seulement si l'on a occupé l'emploi précédent pendant une durée de cinq ans. De surcroît, la très forte hausse de l'immobilier parisien conduit parfois à dissuader les personnels en fonctions en région d'envisager une mutation sur Paris.

Les directeurs s'interrogent aussi sur ce que l'on pourrait appeler la bonne « mesure » de la mobilité. Certains font valoir que la direction d'un service à lourdes responsabilités exige une durée dans le poste qui s'échelonne, selon l'importance du poste, entre cinq et dix ans. Certains craignent que l'on s'engage dans une sorte de frénésie de la mobilité ; cette situation n'a pas à être redoutée : il s'agit d'abord de sortir d'une sédentarisation excessive.

Il va de soi que des mobilités trop rapides et trop fréquentes présenteraient des inconvénients aussi graves que ceux qu'engendre le risque de l'immobilisme. Mais on ne saurait trop répéter que le renouvellement régulier des directeurs est une condition *sine qua non* de leur adaptation aux changements. **Or on l'a vu, les mutations, qu'elles soient d'ordre technologique, administratif ou politique, s'accélèrent. Dans ce contexte il est d'autant plus indispensable d'enrichir régulièrement son expérience professionnelle et de faire bénéficier d'autres établissements de sa capacité d'expertise.**

Au total, il semble qu'une durée de fonction maximale de l'ordre d'une dizaine d'années (une période de cinq ans renouvelable une fois) constitue une jauge raisonnable et adaptée. La première période de cinq ans devrait s'achever par une évaluation des directeurs menée par la présidence de l'université, à laquelle pourrait s'adjoindre, le cas échéant, l'Inspection générale des bibliothèques. Cette évaluation conclurait au bien-fondé ou non de prolonger la période.

Par ailleurs il sera nécessaire de réfléchir à l'amélioration des modalités de remboursement de frais de changement de résidence et, surtout, au renforcement de l'attractivité financière des postes de direction[19].

Dans le cadre de la présente étude, les considérations sur la mobilité se limitent à la situation des directeurs. Mais il sera aussi nécessaire de s'interroger sur celle des conservateurs chefs de section ou des responsables de missions transversales au sein des SCD : l'immobilisme les guette tout autant que les directeurs[20].

---

[18] Cf. D. Renoult, *la filière bibliothèques de la fonction publique d'Etat : situation et perspectives*, 2008

[19] Voir *infra* : « Favoriser la mobilité, renforcer l'attractivité »

[20] Il convient de souligner qu'un projet de loi destiné à favoriser la mobilité dans les trois fonctions publiques est actuellement en cours d'examen. Cf. Sénat, session ordinaire de 2007-2008, Annexe au procès-verbal de la séance du 9 avril, 2008, *Projet de loi relatif à la mobilité et aux parcours professionnels dans la fonction publique*, présenté au nom de M. François Fillon, Premier ministre, par M. Eric Woerth, ministre du budget, des comptes publics et de la fonction publique.

4. Solutions possibles

Les enjeux apparaissent donc clairement : il s'agit bien de disposer d'un vivier de directeurs aptes à assurer des fonctions d'encadrement supérieur et de créer les conditions favorables à une mobilité accrue pour les postes de direction. Pour ce faire, l'attractivité des postes doit être très visiblement renforcée en sorte que ceux qui les occupent jouissent de la reconnaissance que méritent leurs fonctions. Les modalités à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs peuvent renvoyer à des réformes statutaires. Mais, quel que soit le scénario retenu, il devra être accompagné de mesures qui relèvent de la gestion des corps.

4.1. Solutions statutaires

4.1.1. Créer un corps de personnel de direction ?

A l'image ce qui se pratique pour les personnels de direction d'établissement d'enseignement ou de formation relevant du ministre de l'éducation[21], une piste consisterait à créer un corps de personnels de direction des bibliothèques. Dans cette hypothèse, le statut particulier de ce corps déterminerait des grades en fonction du niveau de responsabilité et pourrait prévoir des conditions de mobilité pour l'accès aux plus hauts d'entre eux, un arrêté précisant quant à lui le régime indemnitaire attribué en fonction du grade.

Si l'on se réfère au statut du corps des personnels de direction d'établissement d'enseignement, la situation est la suivante : ce corps, classé en catégorie A, comprend trois grades (deuxième classe, première classe, hors classe). L'accès au grade de personnel de direction de deuxième classe se fait soit par la voie d'un concours soit par la voie d'une liste d'aptitude. Le recrutement dans le grade de personnel de direction de première classe ne se fait que par la voie du concours. Les personnels de direction ne peuvent occuper un emploi de direction plus de neuf ans dans le même établissement et doivent obligatoirement, à l'issue d'une période de sept ans dans le même emploi, participer aux opérations annuelles de mutation. Directeurs et adjoints perçoivent une bonification indiciaire et une indemnité de sujétions spéciales, toutes deux modulées en fonction de l'importance de l'établissement et de la fonction occupée.

Un tel modèle est-il transposable aux personnels de direction des bibliothèques ? L'accès des conservateurs de bibliothèques, par la voie d'un concours, à un poste de direction paraît particulièrement inadapté : on voit mal quelles épreuves proposer à des candidats dotés d'une solide formation initiale doublée d'une expérience déjà riche parfois. La voie à privilégier serait donc celle de la liste d'aptitude.

Il serait sans doute souhaitable de prévoir deux listes d'aptitude : l'une ouvrant l'accès à la direction des bibliothèques de 2ème et 3ème catégories (telles qu'elles ont été définies

[21] Cf. décret n° 2001-1174 modifié du 11 décembre 2001 portant statut particulier du corps des personnels de direction d'établissement d'enseignement ou de formation relevant du ministre de l'éducation. On peut également s'inspirer du décret régissant le statut du corps des directeurs d'établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux de la fonction publique hospitalière (décret n° 2007-1930 du 26 décembre 2007).

supra), l'autre à celle des bibliothèques de première catégorie. Les critères de sélection permettant de figurer sur l'une ou l'autre liste seraient donc différenciés :

Par exemple, pour les bibliothèques de 2ème et 3ème catégories :

- Appartenir au corps des conservateurs de bibliothèques,

- Justifier de huit années de services effectifs en qualité de fonctionnaire titulaire dans ce corps,

- Avoir exercé des responsabilités scientifiques et administratives dans au moins deux établissements distincts,

Par exemple, pour les bibliothèques de 1ère catégorie :

- Avoir le grade de conservateur en chef ou appartenir au corps des conservateurs généraux,

- Justifier de quinze années de services effectifs en qualité de fonctionnaire titulaire dans ce corps,

- Avoir dirigé pendant quatre ans au moins une bibliothèque de 2ème ou troisième catégorie ou exercer des fonctions de directeur adjoint dans une bibliothèque de 1ère catégorie.

Après recueil des dossiers de candidature, l'Inspection générale des bibliothèques serait chargée de les classer par ordre de préférence.

Des conditions de mobilité seraient instituées par le décret : deux fois quatre ans au maximum pour les bibliothèques de 2ème et 3èmes catégorie ? Deux fois cinq ans puis une fois deux ans au maximum pour celles de 1ère catégorie ?

Enfin serait créée une indemnité de sujétions spéciales suffisamment attractive pour compenser les contraintes liées aux conditions de mobilité.

Cette piste se heurte toutefois à plusieurs obstacles de taille :

- la filière bibliothèque compte déjà trois corps de catégorie A (bibliothécaires, conservateurs, conservateurs généraux). Il serait aussi inutile que coûteux d'en ajouter un quatrième. De surcroît, le corps des conservateurs généraux a d'ores et déjà vocation à être un corps d'encadrement supérieur ?

- Faible, l'effectif concerné ne justifie pas la création d'un corps de personnel de direction ?

- Cette solution est-elle compatible avec le pouvoir accru des présidents d'université en matière de nomination ? La gestion des directeurs, une fois achevées leurs fonctions dans un poste donné, paraît d'autant plus problématique que le nombre

de postes de direction est étroit et que les présidents d'université disposent désormais d'un droit de veto.

Au final, si l'hypothèse de la création d'un corps de personnel de direction ne semble pas devoir être retenue, certaines des dispositions qu'elles renferment ouvrent des perspectives et méritent d'être étudiées. C'est en particulier le cas de la possible constitution d'un vivier de directeurs alimenté par une liste d'aptitude.

4.1.2. Créer un emploi fonctionnel de directeur de SCD ?

Dans le cadre d'un emploi fonctionnel, les personnels sont nommés pour une durée déterminée renouvelable une seule fois. Il y a obligation de mobilité au terme du renouvellement. Le fonctionnaire se trouve dans une position de détachement du corps d'origine vers l'emploi occupé, emploi pour lequel un statut régit les conditions d'accès, les missions et les conditions de rémunération particulières.

C'est donc, au moins en apparence, la solution la plus séduisante puisqu'elle permettrait de résoudre tout à la fois la question de la mobilité, celle de la valorisation financière et celle de la pertinence de la promotion dans le corps des conservateurs généraux[22]. Si elle devait être retenue, il serait souhaitable de s'inspirer du statut et des modalités de gestion qui régissent la carrière des Secrétaires généraux d'établissement public d'enseignement supérieur (SGEPES)[23].

La durée du détachement dans un emploi de SGEPES sur un même établissement est de cinq ans, renouvelable une fois pour une durée égale ou, le cas échéant, inférieure à cinq ans ; des possibilités de prolongation ont été aménagées, notamment dans le cas de la proximité d'un départ à la retraite[24]. Les SGEPES sont invités à entreprendre une démarche anticipée de recherche de poste à deux moments-clés : fin de la 4ème année de détachement (cas de non renouvellement) ; 8ème année de présence dans un poste. Les emplois de SGEPES sont classés en deux groupes constituant trois catégories (1er groupe = 1ère catégorie ; 2ème groupe = 2ème et 3ème catégories). Une progression de carrière est prévue puisque, parmi les fonctionnaires pouvant accéder à un emploi de SGPES de groupe 1 figurent notamment les SGPES de groupe 2 et que seuls les SGPES dont l'emploi est classé dans le groupe 1 peuvent accéder au 7ème échelon (Hors échelle A). Quant aux catégories mentionnées, elles sont fondées sur la taille de l'établissement d'exercice et déterminent la hauteur du montant de l'indemnité pour charge administrative (ICA). En effet, outre une bonification indiciaire de 50 points, les SGPES perçoivent une ICA dont les taux moyens sont les suivants :

- 1ère catégorie : 11 800 euros
- 2ème catégorie : 9 100 euros

[22] Soulignons que le SGEN-CFDT s'est déclaré favorable à un statut d'emploi étendu à l'ensemble des postes de direction.
[23] Décret n° 2001-283 du 29 mars 2001 modifiant le décret no 70-1094 du 30 novembre 1970 fixant les conditions de nomination et d'avancement dans les emplois de secrétaire général d'université.
[24] Sur toutes ces questions, voir : MENESR, Direction de l'encadrement, Carrière et mobilité d'un secrétaire général d'établissement public d'enseignement supérieur et de recherche, s.d., 27 p.

- 3ème catégorie : 6 750 euros

Pour la détermination individuelle des montants, ces taux moyens peuvent, au maximum, être multipliés par deux.

Il convient de rappeler pour mémoire quel est le régime indemnitaire actuel des conservateurs et conservateurs généraux des bibliothèques :

Tableau 10

CORPS EDUCATION NATIONALE	Textes applicables	Nature de l'indemnité	Critères réglementaires d'attribution	Taux moyen annuel en euros	Taux maximum
Conservateur général	Décret 92-33 du 9 janvier 1992	Prime de rendement	% du traitement indiciaire Brut TIB (culminant en HE BII)	14% du TIB 5591 à 8867 €	22% du TIB 8786 à 13934 €
Conservateurs en chef	Décret 98-40 du 13 janvier 1998 Arrêté du 6 juillet 2000	Indemnité spéciale (exclusive de toute autre indemnité allouée au même titre, notamment les IFTS)	Participation à des travaux scientifiques / sujétions spéciales, notamment en gestion administrative ou direction d'établissements ou de service	5692	9486
Conservateur 1ère cl				4743	7905
Conservateur 2ème cl				3160	5266

On mesure donc le progrès enregistré **si à l'indemnité spéciale ou à la prime de rendement actuellement perçue par les conservateurs et conservateurs généraux des bibliothèques venait s'ajouter, dans le cadre d'un statut d'emploi, une indemnité pour charges administratives de même nature que celle qui est versée aux SGEPES.**

Si le statut d'emploi fonctionnel des directeurs de SCD était calqué sur celui des SGEPES, il pourrait s'appuyer sur le classement des SCD en trois groupes proposé dans le présent rapport. A ce stade, deux scénarios sont envisageables :

- dans le premier, les emplois du premier groupe sont réservés aux fonctionnaires membres d'un corps dont l'échelonnement indiciaire donne accès, au moins, à la HEB tandis que ceux des 2ème et 3ème groupes sont destinés aux fonctionnaires membres d'un corps dont l'échelonnement indiciaire donne accès à la HEA. En d'autres termes, pour ce qui est de la filière bibliothèque, la direction des plus grands SCD est réservée aux conservateurs généraux, les autres étant ouverts aux deux corps (conservateurs et conservateurs généraux).

- Le second scénario consiste à limiter la création de l'emploi fonctionnel aux emplois du 1er groupe, c'est-à-dire aux grandes bibliothèques, les autres postes

continuant d'être proposés dans le cadre du mouvement ordinaire. Une telle modulation autorise davantage de souplesse dans la gestion des emplois. Elle a aussi l'avantage de réserver les emplois des 2ème et 3ème groupes aux spécialistes formés que sont les conservateurs de bibliothèques.

Quel que soit le scénario envisagé, l'hypothèse de la création d'un emploi fonctionnel de SCD présente une série d'inconvénients qu'il faut examiner :

- le statut d'emploi fonctionnel ne doit pas nuire à l'attractivité des postes de direction. Du fait même de sa durée déterminée, il suppose donc des compensations très significatives.

- Le risque d'une « déprofessionnalisation » partielle de la fonction de direction n'est pas à écarter. Explicitement ouverts à d'autres fonctionnaires que les seuls conservateurs de bibliothèque, ces emplois fonctionnels pourraient, à moyenne échéance, être occupés ou par des enseignants-chercheurs ou par des administratifs ou encore par des contractuels titulaires d'autres titres professionnels. On pourrait également voir apparaître des situations où la direction des SCD serait assurée par un binôme constitué d'un directeur enseignant-chercheur auquel serait adjoint un conservateur administrateur. Dans un contexte de déconcentration où l'Etat a un moindre pouvoir de régulation, le risque serait de voir apparaître trop de candidatures inadaptées. Toutefois, l'exemple de la situation des Bibliothèques départementales de prêt (BDP) a montré que ces risques sont limités : la majorité des postes de direction y sont confiés à des conservateurs ; quelques-uns sont occupés par un administratif, voire par un enseignant ou un ingénieur qui, pour la plupart ont suivi des formations ou envisagent de le faire. Quelques exemples : le directeur de la BDP des Pyrénées orientales est un administratif ; celui de la BDP des Bouches-du-Rhône est issu de l'enseignement supérieur ; celui de la BDP des Deux-Sèvres est un ingénieur territorial qui vient de suivre le cycle de formation aux fonctions de direction organisé par l'INET. Partant, les critères de qualification et de formation professionnelle (initiale et continue) sont essentiels et c'est sur eux que doivent s'asseoir, prioritairement, les recrutements. Dans ces conditions, l'hypothèse du second scénario, sans perdre de son intérêt, doit conduire à certaines précautions : elle présente l'avantage de réserver un statut d'emploi particulier aux postes les plus stratégiques ; mais il est nécessaire de veiller à ce que ces postes, qui exigent une expertise poussée, ne soient pas proposés à des fonctionnaires dépourvus d'une très solide formation professionnelle.

- Le recours à des emplois fonctionnels risque de provoquer des difficultés de gestion. Pour les SGEPES, les possibilités d'évolution de carrière sont nombreuses aussi bien en interne au MENESR (encadrement administratif des services académiques, administration centrale, IGAENR, intégration dans le corps des personnels de direction) qu'en externe (collectivités territoriales, établissements publics d'autres ministères). Pour les conservateurs de bibliothèque, la situation est tout autre : le nombre de postes de direction est limité et, de surcroît, fortement concentré sur Paris et l'Ile-de-France. Par ailleurs la spécialisation initiale de la formation bibliothéconomique fait des conservateurs des personnels moins aptes

que d'autres à une franche reconversion. Dans ces conditions, la difficulté de trouver une affectation aux conservateurs après dix ans d'exercice à la tête d'une bibliothèque pourrait être réelle. Certes, dans l'hypothèse où seuls les postes du premier groupe glisseraient vers un statut d'emploi fonctionnel, cette difficulté serait limitée. Mais il faut prendre en compte un autre facteur : la nécessité d'assurer aux conservateurs la possibilité d'une progression de carrière. De ce point de vue, on doit être conscient que les postes de l'Inspection générale des bibliothèques (10 emplois en 2008) ne peuvent qu'à la marge offrir des solutions de débouché. Toutefois, d'autres perspectives sont à envisager, notamment celles offertes par les débouchés dans l'enseignement supérieur dès lors que les futurs conservateurs seront titulaires d'un *master* qui peut les conduire vers la thèse et l'habilitation.

4.2. Favoriser la mobilité, renforcer l'attractivité

4.2.1. Une clause statutaire de mobilité

En tout état de cause, le projet de transposition du statut du corps des conservateurs du patrimoine à celui du corps des conservateurs de bibliothèques ferait de la mobilité l'une des conditions d'accès au grade de conservateur en chef. Rappelons que le décret n° 2007-1245 du 25 août 2007 qui opère le cylindrage des deux grades de conservateur (2ème et 1ère classe) en un seul (conservateur) stipule dans son article 13 que :

« Peuvent être inscrits au tableau d'avancement au grade de conservateur en chef les conservateurs du patrimoine remplissant les conditions ci-après :

1° Avoir atteint le 5ème échelon de leur grade ;

2° Compter au moins trois ans de services effectifs dans le corps ;

3° Avoir satisfait à l'obligation de mobilité.

Pour satisfaire à cette obligation de mobilité, les intéressés doivent, depuis leur entrée dans le corps, avoir été affectés et exercé leurs fonctions dans au moins deux postes, à condition que ces postes relèvent d'administrations centrales, de services à compétence nationale, d'établissements publics, de services déconcentrés ou de collectivités territoriales différents et ce pendant une durée minimale de deux ans pour chaque poste. »

Nous avons examiné plus haut les objections les plus courantes à la mobilité[25]. Mais, telle qu'elle est ici définie, cette obligation de mobilité – qui, il est vrai, est une obligation de mobilité géographique et non fonctionnelle – ne présente pas un caractère trop contraignant et ne fait nullement de la carrière du conservateur un parcours d'obstacles.

On peut du reste imaginer que les jeunes conservateurs auraient à cœur de satisfaire le plus rapidement possible à cette clause de mobilité. Si ce projet de transposition était retenu, il

[25] Cf. *supra* 3.3 : « Mobilité »

serait bien entendu souhaitable que la clause de mobilité concerne également les conservateurs généraux.

Pour ce faire, il suffirait de modifier l'article 25 du décret n° 92-26 du 9 janvier 1992 en précisant, par exemple, que les conservateurs généraux sont nommés parmi les conservateurs en chef ayant atteint au moins le troisième échelon de leur grade.

On observera néanmoins qu'une telle disposition ne règle que partiellement la question de la mobilité. Encore faut-il, en effet, que les postes de direction retrouvent une attractivité qu'ils semblent avoir progressivement perdu. Actuellement, ces postes, dès qu'ils impliquent une lourde responsabilité, ne trouvent au mieux, dans la grande majorité des cas, que deux à trois candidats, ce qui est insuffisant pour garantir un choix qui s'effectue dans des conditions authentiquement concurrentielles : on est loin des chiffres concernant les candidatures aux postes de SGEPES où il n'est pas rare de compter entre 10 et 14 concurrents.

4.2.2. La piste indemnitaire

Il est donc urgent de valoriser significativement les postes de direction, particulièrement les plus lourds d'entre eux, ce qui passe nécessairement par la création d'une indemnité fonctionnelle spécifique et modulée.

Son absence a provoqué un certain nombre de dérives ; pour la compenser, la tendance a été de promouvoir de façon quasi systématique les directeurs dans le corps des conservateurs généraux, sans que soient toujours pris en compte trois critères pourtant primordiaux :

- l'âge des candidats et leurs expériences passées (d'où des promotions parfois trop précoces)
- la taille de l'établissement et le degré de complexité qu'exige sa gestion (d'où, parfois, des choix inadaptés)
- la manière de servir

Il semble donc, là encore, approprié de décalquer le statut des conservateurs et conservateurs généraux du patrimoine sur ceux des conservateurs de bibliothèque et de transposer à ce corps le décret n° 90-601 du 11 juillet 1990 qui, dans son article 1er précise :

« Une indemnité de sujétions spéciales non soumise à retenue pour pensions civiles de retraite peut être attribuée à certains conservateurs généraux et conservateurs du patrimoine relevant du ministère chargé de la culture ***lorsqu'ils sont chargés de responsabilités particulières. »***[26]

Certes moins avantageux que ceux de l'indemnité pour charges administratives versée aux SGEPES, les montants de cette indemnité sont néanmoins significatifs. Ils s'appuient,

[26] C'est nous qui mettons en gras.

pour leur modulation, sur un classement en trois catégories de responsabilités déterminant trois taux :

Tableau 11

Pour certains conservateurs généraux du patrimoine et conservateurs du patrimoine chargés de responsabilités particulières, en fonctions à la Culture ou à la Défense	Décret 90-601 du 11 juillet 1990 Arrêté du 26 décembre 2000 fixant les catégories, nombre et taux de l'ISS	Indemnité de sujétions spéciales	Responsabilités particulières donnant lieu à un classement en 3 catégories et 3 taux	Taux : Hors catégorie 1ère catégorie 2ème catégorie Nombre bénéficiaires : Hors catégorie 1ère catégorie 2ème catégorie	 6573 4324 3459 23 75 73

Appliquée aux bibliothèques, une telle mesure aurait au moins l'avantage d'atténuer – sinon de dissiper – les appréhensions que suscitent les charges liées à un changement d'affectation et, partant, de favoriser la mobilité.

Dans cette hypothèse, le classement des bibliothèques en groupes trouverait là aussi son emploi : il permettrait de moduler l'assiette de répartition en fonction des responsabilités réellement assumées et, du même coup, de désigner les étapes d'un cheminement de carrière.

Comme c'est le cas pour les conservateurs et conservateurs généraux du patrimoine, **un arrêté, périodiquement mis à jour, déterminerait le montant des indemnités attribuées pour chaque catégorie ainsi que le nombre de leurs bénéficiaires[27].**

Une dernière question se pose : jusqu'où étendre, dans le domaine des bibliothèques, les « responsabilités particulières » qu'évoque le décret n° 90-601 du 11 juillet 1990. Aux directeurs des bibliothèques, c'est une évidence. Aux directeurs adjoints des bibliothèques les plus importantes et aux directeurs de départements des grands établissements : cela semble réaliste. Aller plus loin ? On peut légitimement douter que cela soit raisonnable ; outre son coût budgétaire, une telle mesure nuirait à la mobilité et risquerait de favoriser au contraire un schéma unanimement rejeté : être affecté dans le service documentaire d'un établissement, en devenir le chef de section – ou son équivalent –, puis le directeur adjoint, puis le directeur…

4.2.3. Le généralat : corps, grade ou fonction ?

On aurait pu penser que la création du corps des conservateurs généraux, institué par le décret n° 92-26 du 9 janvier 1992, contribuerait à garantir l'attractivité des postes de direction. Tel pourtant n'a pas été le cas, d'une part parce qu'au cours des quinze dernières années, on l'a vu, les charges liées à la fonction de direction se sont significativement accrues, d'autre part parce que ce corps ne constituant pas un corps de direction, on peut voir cohabiter dans la même bibliothèque un conservateur général directeur et un autre chargé de

[27] Cf. arrêté du 11 juillet 1990 et arrêté du 26 décembre 2000.

missions spécifiques, ensuite parce que – nous l'avons dit – l'accès au généralat a récompensé indifféremment les directeurs de petites ou moyennes structures et ceux en charge de lourdes, voire très lourdes responsabilités. A quoi il n'est pas inutile d'ajouter que quelques nominations dans le corps des conservateurs généraux ont donné lieu à des mesures discrétionnaires et que, par ailleurs, certains conservateurs généraux, promus au moment où ils étaient à la tête de services importants ont depuis rejoint des postes beaucoup plus modestes.

A court terme, ce n'est pas le corps des conservateurs généraux qui est à réformer mais bien plutôt la gestion des promotions qui doit être rationnalisée sur la base de critères indiscutables : expérience, mobilité, responsabilité assumée, manière de l'exercer, scientificité. Au reste cette question dépasse largement le cadre d'une étude sur la fonction de directeurs de SCD. Elle concerne tout autant les directeurs de bibliothèques municipales classées qui, dans la plupart des cas sont à la tête d'un service multi-sites composé d'une centaine de personnels ou davantage, ou encore les directeurs des grands départements de la BnF, qu'il s'agisse de départements disciplinaires (Art et littérature, etc.) ou spécialisés (manuscrits, etc.) : l'étendue de leurs responsabilités se mesure aisément au nombre des personnels encadrés, au volume et/ou à la rareté des collections conservées ainsi qu'à l'implication de ces départements dans la conduite d'une politique documentaire nationale, voire internationale.

Par ailleurs, il convient d'insister sur le fait que, très légitimement, la promotion dans le corps des conservateurs généraux ne doit pas uniquement servir à sanctionner les parcours professionnels qui mènent à des postes de direction mais également ceux qui passent par la recherche et des publications scientifiques nourries et reconnues. Toutefois, il n'appartient pas à une CAPN d'évaluer la validité scientifique des conservateurs en matière de recherche ni la qualité de leurs publications. **Aussi serait-il pertinent d'instituer, à l'instar de ce que prévoit le décret n°2007-1245 portant statut particulier du corps des conservateurs du patrimoine, une « commission d'évaluation scientifique », à qui serait dévolu ce rôle**.

En l'état actuel des choses, le généralat est un corps qui, s'il est « vertueusement » géré, correspond à deux fonctions principales (et parfois croisées) : une fonction d'encadrement supérieur des bibliothèques et une fonction de recherche scientifique. Si était retenue l'hypothèse de regrouper les corps actuels de conservateurs dans un corps unique à 3 grades (classe normale regroupant C2 et C1, en chef et général)[28], le risque serait de faire apparaître l'accès au généralat comme le débouché normal d'une carrière de conservateur. Ce risque serait en revanche écarté si le généralat devenait un emploi fonctionnel réservé notamment aux emplois de direction.

[28] Sur cette question, voir D. Renoult, *La filière bibliothèques de la fonction publique d'Etat : situation et perspectives*, pp. 42-43.

Conclusion

On voit, au terme de cette étude, que, quelles que soient les solutions envisagées, toutes reposent sur un classement des emplois de direction qui permette d'identifier clairement l'étendue des responsabilités assumées. Un classement analogue a, du reste, été adopté pour les conservateurs et conservateurs généraux du patrimoine mais sans réelle transparence contrairement à la proposition ici défendue. Les groupes ici proposés ne constituent bien sûr qu'une piste de réflexion et il serait nécessaire d'étendre l'étude à l'ensemble des postes à responsabilité que peuvent occuper les conservateurs et conservateurs généraux des bibliothèques : directions de BMC, directions de départements à la BNF, postes de direction à l'administration centrale, etc. A partir de ce classement, plusieurs scénarios sont possibles qui, tous, demandent à être accompagnés de mesures en gestion.

Une fois écartée l'hypothèse de la création d'un corps de direction (dont on a vu qu'elle était inadaptée pour la filière bibliothèque), deux mesures statutaires sont à considérer. La première, d'application simple et rapide, est à l'ordre du jour : il s'agit de transposer aux conservateurs des bibliothèques les dispositions du statut des conservateurs du patrimoine : instituer une clause de mobilité pour l'accès au grade de conservateur en chef mais aussi modifier le décret portant statut particulier du corps des conservateurs généraux de façon à réserver aux conservateurs en chef l'accès au généralat ; créer par ailleurs une indemnité pour sujétions spéciales modulée en fonction de la lourdeur du poste de direction occupé.

La seconde, plus ambitieuse et plus radicale, consisterait à transformer les emplois de direction des bibliothèques du 1ère groupe (et eux-seuls) en emplois fonctionnels, ce qui reviendrait à indiquer clairement que les postes les plus stratégiques sont soumis à des conditions particulières de mobilité dans le cadre d'un statut d'emploi attractif. Une circulaire d'application pourrait préciser les profils attendus sur ce type de postes (spécialistes formés à la gestion bibliothéconomique, dotés de plusieurs expériences professionnelles significatives dont certaines ayant impliqué des fonctions de management, etc.)

Ces réformes conduiraient à porter une attention particulière au recrutement des directeurs, aux promotions dont ils peuvent bénéficier, à leur formation continue ainsi qu'à leur évaluation. Elles auraient aussi pour objet de favoriser la mobilité des directeurs tout en redonnant aux postes de direction l'attractivité qu'ils ont perdue.

- **Recrutement :**

  - Créer un vivier de conservateurs susceptibles d'occuper des fonctions de direction. La gestion de cette liste d'aptitude serait confiée à l'IGB en étroite liaison avec les directions concernées (DGES, DGRH). Pour garantir la performance des directeurs, elle s'appuierait sur deux critères principaux : les qualifications et les parcours professionnels des agents.

- Inciter les Présidents d'université à constituer des jurys formalisés de recrutement de façon à favoriser la transparence et la concurrence. Eviter la solution de facilité qui consiste à privilégier les recrutements internes (candidats déjà en fonction dans la bibliothèque dont il faut remplacer le directeur).

- **Promotions :**

  - Veiller à ne promouvoir dans le corps des conservateurs généraux que des conservateurs dotés d'un parcours professionnel significatif et donc éviter des nominations trop précoces. L'accès au généralat ne saurait constituer un pari sur l'avenir et doit au contraire reconnaître une expérience professionnelle solide ainsi qu'une expertise scientifique validée

  - Respecter et afficher des critères de promotion (expérience, mobilité, responsabilité assumée, manière de l'exercer, scientificité). De tels critères serviraient de cadre à la conduite de la CAPN.

- **Formation continue :**

  - Rendre obligatoire le suivi d'une formation continue spécifique pour les directeurs.

  - Instituer des crédits de formation continue à obtenir sur une durée donnée.

- **Evaluation :**

  - Procéder à une évaluation des directeurs cinq ans après leur prise de fonction. Cette évaluation serait assurée conjointement par les instances de l'université et l'IGB.

- **Mobilité :**

  - Un projet de loi « relatif à la mobilité et aux parcours professionnels dans la fonction publique » est en cours d'examen. Sans préjuger des dispositions finales qui seront adoptées, il convient d'inscrire la carrière des directeurs dans un parcours fondé sur une mobilité accrue. On l'a vu, une durée maximale d'une dizaine d'années dans un même poste (deux fois cinq ans) semble adaptée. Outre la clause de mobilité qu'instituera la transposition du statut du corps des conservateurs du patrimoine à celui du corps des conservateurs de bibliothèques, la création d'un emploi fonctionnel de directeur pour les bibliothèques du premier groupe permettrait de rendre obligatoire la mobilité pour les postes impliquant des responsabilités étendues.

- **Attractivité des postes de direction :**

  - Pour favoriser la mobilité, d'importantes compensations financières sont à prévoir ; elles seules sont à même d'atténuer les contraintes liées à la mobilité et de redonner aux postes de direction une réelle attractivité en sorte que ces postes – et

notamment les plus lourds d'entre eux – suscitent un nombre suffisant de candidatures. Trois pistes sont à explorer :

- Créer une indemnité de sujétions spéciales, modulée en fonction de l'importance du poste occupé, sur le modèle de ce qui a été fait pour les conservateurs et les conservateurs généraux du patrimoine.

- Dans le cadre de la création d'un emploi fonctionnel pour les bibliothèques du premier groupe, prévoir un statut d'emploi suffisamment attractif, sur le modèle de celui des SGEPES.

- Améliorer les conditions de remboursement des frais occasionnés par les déménagements liés aux mutations.

Benoît LECOQ

Annexes

Annexe 1 : Programme de travail de l'Inspection générale des bibliothèques

Annexe 2 : Liste des personnes consultées

Annexe 3 : Bibliofil', référentiel de la filière bibliothèque : fiche « directeur de bibliothèque »

Annexe 4 : Référentiel de l'emploi de Secrétaire général d'établissement public d'enseignement supérieur (SGEPES)

Annexe 5 : Classement des emplois de SGEPES

Annexe 6 : Cycle de formation à la fonction de directeur de SCD : programme du module 1

Annexe 1

Programme de travail de l'Inspection générale des bibliothèques

Personnels

INSPECTION GÉNÉRALE DES BIBLIOTHÈQUES
Lettre de mission pour l'année scolaire et universitaire 2007-2008

NOR : ESRB0700173Y
RLR : 630-3
LETTRE DU 25-9-2007
ESR
BDC

Texte adressé au doyen de l'inspection générale des bibliothèques

■ L'inspection générale des bibliothèques a pour missions d'étudier, d'évaluer, de conseiller et de contrôler les bibliothèques de l'enseignement supérieur et de la recherche, ainsi que les bibliothèques soumises au contrôle technique du ministère de la culture. Elle a vocation à observer et à apprécier l'évolution générale des bibliothèques. Elle propose les mesures de nature à améliorer leur efficacité et leurs performances, à préserver leurs richesses patrimoniales. Elle est consultée sur la gestion des corps appartenant à la filière des bibliothèques. Elle prend part aux recrutements en présidant les jurys des concours, et participe comme expert aux commissions administratives nationales.En outre, l'inspection générale des bibliothèques peut être appelée, à tout moment de l'année, à intervenir à la demande des ministres pour des missions ponctuelles, soit dans le cadre de l'exercice de ses compétences propres soit conjointement avec une autre inspection générale. Des notes brèves et rapides peuvent également lui être demandées sur un thème d'actualité ou concernant un champ particulier.Les recteurs-chanceliers, les directeurs d'administration centrale ou les responsables des établissements publics qui souhaitent une intervention de l'inspection générale des bibliothèques sont invités à prendre l'attache du cabinet du ministre concerné. L'inspection générale des bibliothèques est également susceptible d'intervenir pour les collectivités locales qui en feraient la demande.

Les missions

Au moment où le gouvernement engage une révision générale des politiques publiques, dont l'ambition est d'identifier les réformes qui permettront de réduire les dépenses de l'État tout en améliorant l'efficacité des politiques publiques, les inspections générales doivent apporter tout leur concours à cet effort de modernisation. Leur participation à ce grand chantier est prioritaire.
A - Études thématiques Pour l'année 2007-2008, les missions de l'inspection générale des bibliothèques vont également s'inscrire dans les perspectives tracées par la loi du 10 août 2007 relative aux libertés et aux responsabilités des universités. Dans ce contexte d'ensemble, l'inspection générale des bibliothèques réalisera les études et missions suivantes :
1. La filière bibliothèque : structure en corps et grades. Perspectives d'évolution.
2. La fonction de direction des services communs de la documentation : évolutions récentes et perspectives.
3. Le rôle de la politique contractuelle dans la liaison entre politique scientifique et politique documentaire.
4. Évaluation de l'activité et des services rendus. Les indicateurs des bibliothèques universitaires françaises et européennes : étude comparative et exemples.
5. Suivi de la mise en place de l'emploi étudiant en bibliothèque.
6. Proposition de réforme du concours de bibliothécaire adjoint spécialisé.
7. Évolution des modalités de gestion de recrutement et de gestion des bibliothécaires.
Ces études thématiques font l'objet de rapports destinés à la ministre et transmis sous la responsabilité du doyen. Il serait souhaitable de disposer d'une note d'étape dès le mois de décembre 2007.

B - Suivi permanent des établissements d'enseignement supérieur En lien avec les contrats de la Vague C :- Muséum national d'histoire naturelle ;- Université Paris II ;- Université Paris VI ;- Université Paris XIII ;- Universités Strasbourg I, II et III et mise en place du service interétablissement de coopération documentaire ;- Université de Metz ;- Dans le cadre de la mise en place du PRES de Bordeaux,

mission de suivi et de conseil à la création d'un département de documentation reprenant les missions du SICOD.
L'inspection générale des bibliothèques assure ce suivi permanent et ces missions selon une organisation, une méthodologie et des échantillons qu'il leur appartient de déterminer, et que les notes et rapports aux ministres explicitent.

La ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche
Valérie PECRESSE

haut de page

Annexe 2

Liste des personnes consultées

LISTE DES PERSONNES CONSULTEES

- Pour la CPU

  - Monsieur Jean-Pierre Finance, président
  - Monsieur Eric Espéret, Délégué général

- Pour l'ADBU

  - Madame Marie Dominique Heusse, présidente
  - Madame Hélène Chaudoreille, membre du bureau
  - Monsieur Christophe Pérales, membre du bureau

- Pour l'ABF

  - Monsieur Dominique Arot, président
  - Madame Annie Coisy, membre du Conseil national

- Directeurs de SCD :

  - Monsieur Guy Cobolet, Directeur de la Bibliothèque interuniversitaire de médecine
  - Monsieur Gregory Colcanap, Directeur de la Bibliothèque de l'Université d'Evry-Val d'Essonne
  - Madame Catherine Etienne, Directrice du SCD de Bordeaux 1
  - Madame Catherine Gaillard, Directrice de la bibliothèque de la Sorbonne
  - Monsieur Louis Klee, Directeur du SCD de l'université de Nice-Sophia Antipolis
  - Monsieur Julien Roche, Directeur du SCD de Lille 1
  - Monsieur Frédéric Saby, Directeur du SICD des universités Grenoble II et III
  - Monsieur Bruno van Dooren, Directeur du SCD de Toulouse 1

Annexe 3

Bibliofil', référentiel de la filière bibliothèque : fiche « directeur de bibliothèque »

1 directeur de bibliothèque

mission

Au sein de l'établissement ou de la collectivité où il exerce, le directeur de bibliothèque est le chef d'un service scientifique et culturel. Il inscrit son action dans le cadre des missions d'information, de culture, de formation et de recherche des bibliothèques, en cohérence avec la politique générale de l'établissement ou de la collectivité.

Il instruit le projet documentaire de l'établissement ou de la collectivité et le présente pour validation aux instances délibératives ; il pilote la mise en œuvre de cette politique en organisant la mise à disposition de collections, en développant les services au public, et en mettant en place des systèmes de diffusion et de traitement de l'information.

Il organise la collecte et participe à la diffusion des savoirs en concertation avec la communauté scientifique. Il veille à la pertinence des collections au regard des missions de l'établissement ou de la collectivité, il est responsable du pluralisme.

Il développe l'information scientifique et technique dans le domaine de la documentation en liaison avec les équipes pédagogiques et de recherche ; son action culturelle associe le développement des collections et la politique des publics sur son territoire d'intervention. Il exerce une mission de conseil et de recherche dans les domaines relevant de sa compétence.

Il est responsable du bon fonctionnement de l'ensemble des services de la bibliothèque, de la gestion des personnels, du suivi et de l'exécution du budget.

environnement

La position la plus fréquente est celle de la direction de la bibliothèque d'une collectivité territoriale ou d'un établissement public, avec la nécessité d'intégrer la politique documentaire dans une politique plus large.

Exemples :

— Le directeur d'une bibliothèque ou d'un service commun de documentation relevant de l'enseignement supérieur et de la recherche
— Le directeur d'une bibliothèque municipale classée
— Le directeur de la bibliothèque d'un grand établissement
— Le directeur du service documentaire d'une administration centrale
— Le directeur d'une bibliothèque patrimoniale de la ville de Paris

activités principales

■ **Pilotage et encadrement de la bibliothèque**

— Déterminer, conformément aux grandes lignes de la politique de l'établissement ou de la collectivité et sous l'autorité de son président ou de son premier élu, les orientations stratégiques pour la bibliothèque
— Évaluer les moyens nécessaires à leur mise en œuvre et en définir l'usage
— Proposer le budget à l'assemblée délibérative compétente et, après adoption de celui-ci, le mettre en œuvre en tant que représentant de l'ordonnateur
— Conseiller le président ou le premier élu (ainsi que les différents acteurs de la politique culturelle et scientifique) sur les questions de documentation et les pratiques culturelles des publics
— Décliner ces orientations en objectifs prioritaires à atteindre au cours d'une période donnée et organiser leur mise en œuvre au sein de la bibliothèque
— Définir et mettre en place l'organisation interne des services
— Arbitrer et répartir les moyens entre les différents services
— Animer l'équipe de direction
— Évaluer les besoins en ressources humaines et en assurer le management
— Concevoir le règlement de la bibliothèque, le faire adopter et veiller à son application
— Concevoir le dispositif d'accueil des publics handicapés et empêchés
— S'assurer de la sécurité des biens et des personnes

■ **Évaluation et conduite du changement**

— En fonction des changements sociaux, culturels et technologiques, améliorer et diversifier l'offre de services
— Développer des projets d'évolution des services ou de développement d'équipements nouveaux
— Conduire une démarche d'évaluation visant à apprécier le niveau de réalisation des objectifs et la qualité du service rendu
— Établir régulièrement le bilan des activités de l'établissement et en présenter les résultats

■ **Encadrement scientifique**

— Impulser et coordonner le réseau documentaire de l'établissement ou de la collectivité
— Assurer une veille concernant l'évolution de la profession et de son contexte en matière d'innovation, de programmes nationaux, européens et internationaux
— Engager la participation de la bibliothèque dans des manifestations scientifiques et culturelles (expositions, colloques)
— Organiser la contribution de ses services à des projets de recherche et de développement

■ **Communication externe, valorisation**

— Participer au dispositif de communication interne et externe de l'établissement ou de la collectivité
— Mettre en œuvre des actions de valorisation de la politique générale de la bibliothèque, adaptées à des cibles différentes

activités associées

— Représenter la bibliothèque auprès de l'ensemble de ses partenaires institutionnels et des professionnels des bibliothèques
— Participer aux procédures de recrutement des personnels au niveau national et au niveau local
— Mettre en place une gestion qualitative des ressources humaines : formation, promotion, et adéquation des compétences aux évolutions des postes
— Valider le plan de formation des personnels
— Mettre en œuvre le dispositif d'évaluation des personnels et conduire des entretiens d'évaluation
— Organiser la participation de la bibliothèque aux réseaux documentaires régionaux, nationaux et internationaux
— Susciter des actions de coopération et de partenariat
— Participer à la vie de la profession : publications, participation à des colloques, conférences, conseils des revues professionnelles, instances de réflexion
— Préparer et animer des séquences de formation professionnelle

compétences

■ **Connaissances scientifiques et techniques relatives à l'activité des bibliothèques**
— Édition, librairie et fournisseurs d'informations
— Collections, documents et ressources électroniques : accès, politique documentaire, mise en valeur, conservation, archivage et droits afférents
— Histoire du livre, conservation et mise en valeur des documents anciens, rares et précieux
— Sociologie des publics et services aux publics
— Traitement de l'information et systèmes d'information, technologie de l'internet, publications électroniques
— Principes de construction et d'aménagement de l'espace spécifiques aux bibliothèques

■ **Connaissances sur l'environnement professionnel, administratif et réglementaire**
— Missions et fonctions des bibliothèques
— Politiques publiques relatives à l'action culturelle, au développement scientifique et à la formation
— Cadre institutionnel, juridique et administratif de la bibliothèque
— Principes et règles de la comptabilité et des finances publiques
— Principes et règles applicables aux différentes catégories de personnels qui travaillent en bibliothèque
— Règles de sécurité applicables au sein du bâtiment

■ **Savoir-faire opérationnels**
Manager et conduire des changements
— Faire partager et adhérer l'ensemble des personnels aux missions et objectifs de la bibliothèque
— Diriger, animer et organiser la bibliothèque
— Informer et mobiliser le personnel de la bibliothèque
— Concevoir et mettre en œuvre les outils de pilotage de la bibliothèque (tableaux de bord et indicateurs)

— Négocier avec différentes catégories d'acteurs (personnels, représentants du personnel, partenaires externes…)
— Analyser, mettre en perspective les priorités ou les objectifs de la bibliothèque
— Communiquer et transmettre de l'information, des savoirs, des expériences
— Innover, lancer de nouveaux projets, promouvoir de nouvelles pratiques professionnelles
— Favoriser la coopération transversale

Être acteur de la vie de la collectivité
— Participer à l'élaboration, puis à la mise en œuvre du projet d'établissement ou de la politique d'action culturelle
— Diffuser la culture métier au sein de la collectivité
— Établir, au sein de la collectivité et au dehors, collaborations et partenariats

Annexe 4

Référentiel de l'emploi de Secrétaire général d'établissement public d'enseignement supérieur (SGEPES)

Les métiers de l'éducation

Secrétaire général d'établissement public d'enseignement supérieur (S.G.E.P.E.S.)

- missions
- conditions d'accès
- carrière et rémunération

Missions

Le secrétaire général d'établissement public d'enseignement supérieur, collaborateur direct du président d'université ou du directeur d'établissement, est chargé de la gestion de l'établissement. A ce titre, il exécute et met en oeuvre les décisions prises par le président de l'université ou le directeur de l'établissement ou résultant des délibérations des conseils présidés par ce dernier. Ses principaux champs d'attributions peuvent concerner les domaines de la gestion de l'étudiant et des enseignements, la gestion financière (élaboration du budget, répartition des moyens), la gestion des ressources humaines et du patrimoine (constructions et maintenance). Il anime et coordonne les services, pilote les actions innovantes d'amélioration et de modernisation de la gestion.

référentiel de l'emploi de S.G.E.P.E.S.

Conditions d'accès

Les nominations dans l'emploi fonctionnel de secrétaire général d'établissement public d'enseignement supérieur sont prononcées par le ministre de la jeunesse, de l'éducation nationale et de la recherche, sur proposition du président de l'université ou du directeur de l'établissement.

Peuvent être nommés dans un emploi de secrétaire général d'établissement public d'enseignement supérieur du groupe I :
1 - les fonctionnaires des corps recrutés par la voie de l'Ecole nationale d'administration ;
2 - les fonctionnaires nommés dans un emploi de secrétaire général d'académie ;
3 - les fonctionnaires nommés dans un emploi de secrétaire général d'établissement public d'enseignement supérieur du groupe II ;
4 - les fonctionnaires nommés :
- dans un emploi de secrétaire général d'administration scolaire et universitaire ;
- dans un emploi de directeur adjoint ou dans un emploi de sous-directeur du Centre national des oeuvres universitaires et scolaires (CNOUS) ;
- dans un emploi de directeur de centre régional ou de centre local des oeuvres universitaires et scolaires (CROUS/CLOUS) ;
5 - les conseillers d'administration scolaire et universitaire ayant accompli au moins dix ans de services effectifs en catégorie A et qui, soit appartiennent à la hors-classe du corps, soit ont atteint au moins le 5ème échelon de la classe normale.

Peuvent être nommés dans un emploi de secrétaire général d'établissement public d'enseignement supérieur de groupe II :
1 - les fonctionnaires mentionnés aux points 1, 2, 4, 5 de l'alinéa précédent ;
2 - les fonctionnaires civils de l'Etat, des collectivités territoriales ou des établissements publics qui en dépendent, appartenant à un corps, à un cadre d'emplois ou à un emploi administratifs ou techniques classés dans la catégorie A dont l'indice terminal est au moins égal à l'indice brut 966, ayant accompli au moins dix ans de services effectifs en catégorie A et ayant atteint au moins

l'indice brut 705.

Carrière et rémunération

La durée d'un détachement dans un emploi de secrétaire général d'établissement public d'enseignement supérieur, dans un établissement donné est de 5 ans (renouvelable une fois).

Les emplois de secrétaire général d'établissement public d'enseignement supérieur sont classés en deux groupes. Seuls les secrétaires généraux nommés dans un emplois classé dans le groupe 1 peuvent accéder au 7ème échelon. Les emplois de SGEPES ouvrent droit à une nouvelle bonification indiciaire de 50 points.

Les secrétaires généraux d'établissements public d'enseignement supérieur perçoivent en outre une indemnité pour charge administratives dont le taux moyen peut s'élever à 11 800 €, 9 100 € ou 6 750 € selon l'importance de l'établissement dans lequel ils exercent. Pour la détermination individuelle du montant de cette indemnité, ce montant peut au maximum être multiplié par deux (arrêté du 30 août 2006 modifiant l'arrêté du 4 février 2004 portant application du décret n°92-356 du 27 mars 1992 relatif à l'indemnité pour charges administratives allouée aux secrétaires généraux d'établissement public d'enseignement supérieur).

Groupe I

ECHELON	AVANCEMENT	INDICE BRUT
7ème		Hors échelle A
6ème	2 ans 6 mois	1015
5ème	2 ans 6 mois	966
4ème	2 ans 6 mois	901
3ème	1 an 6 mois	871
2ème	1 an 6 mois	841
1er	1 an	801

consulter les établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel (E.P.S.C.P.) du groupe I

Groupe II

ECHELON	AVANCEMENT	INDICE BRUT
6ème		1015
5ème	2 ans 6 mois	966
4ème	2 ans 6 mois	901
3ème	1 an 6 mois	871
2ème	1 an 6 mois	841
1er	1 an	801

consulter les établissements publics à caractère scientifique, culturel et professionnel (E.P.S.C.P.) du groupe II

Mise à jour : janvier 2007

en savoir +

Textes de référence

Décret n° 70-1094 du 30 novembre 1970 modifié par le décret n° 2001-283 du 29 mars 2001 (RLR 622-5b)

Sites à consulter

Retrouver tous les emplois vacants de l'encadrement supérieur
evidens

© M.E.N. 2006 - aide - mentions légales - crédits - flux R.S.S. - alertes électroniques - accessibilité

liste des sigles

Annexe 5

Classement des emplois de SGEPES

Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP) du groupe I

Académie	Affectation	Groupe	Indemnité pour charges administratives
Aix-Marseille	Université d'Aix-Marseille 01 (Provence)	I	1ère catégorie
Aix-Marseille	Université d'Aix-Marseille 02 (Méditerranée)	I	1ère catégorie
Aix-Marseille	Université d'Aix-Marseille 03 (Droit, économie et sciences)	I	1ère catégorie
Amiens	Université de Picardie Jules Verne	I	1ère catégorie
Besançon	Université de Franche Comté	I	1ère catégorie
Bordeaux	Université de Bordeaux 01 (Sciences et technologies)	I	1ère catégorie
Bordeaux	Université de Bordeaux 02 (Victor Segalen)	I	1ère catégorie
Caen	Université de Caen (Basse Normandie)	I	1ère catégorie
Clermont-Ferrand	Université de Clermont-Ferrand 01 (Auvergne)	I	1ère catégorie
Clermont-Ferrand	Université de Clermont-Ferrand 02 (Blaise Pascal)	I	1ère catégorie
Créteil	Université de Paris 12 (Val de Marne)	I	1ère catégorie
Créteil	Université de Paris 13 (Paris Nord)	I	1ère catégorie
Dijon	Université de Bourgogne	I	1ère catégorie
Grenoble	Université de Grenoble 01 (Joseph Fourier)	I	1ère catégorie
Grenoble	Université de Grenoble 02 (Pierre Mendès-France)	I	1ère catégorie
Lille	Université de Lille 01 Sciences et technologies USTL	I	1ère catégorie
Lille	Université de Lille 02 du droit et de la santé	I	1ère catégorie
Lille	Université de Lille 03 Charles de Gaulle	I	1ère catégorie
Lille	Université de Valenciennes et du Hainaut-Cambrésis	I	1ère catégorie
Limoges	Université de Limoges	I	1ère catégorie
Lyon	Université de Lyon 01 Claude Bernard	I	1ère catégorie
Lyon	Université de Lyon 02 Louis Lumière	I	1ère catégorie
Lyon	Université de Saint-Etienne Jean Monnet	I	1ère catégorie
Montpellier	Université de Montpellier 01	I	1ère catégorie
Montpellier	Université de Montpellier 02 sciences et techniques du Languedoc	I	1ère catégorie
Montpellier	Université de Montpellier 03 Paul Valéry	I	1ère catégorie
Nancy-Metz	Université de Metz	I	1ère catégorie
Nancy-Metz	Université de Nancy 01 (Henri Poincaré)	I	1ère catégorie
Nancy-Metz	Université de Nancy 02	I	1ère catégorie
Nantes	Université d'Angers	I	1ère catégorie
Nantes	Université de Nantes	I	1ère catégorie
Nice	Université de Nice Sophia-Antipolis	I	1ère catégorie
Orléans-Tours	Université de Tours François Rabelais	I	1ère catégorie
Orléans-Tours	Université d'Orléans	I	1ère catégorie

au 1er janvier 2006

Paris	Conservatoire national des arts et métiers (Cnam)	I	1ère catégorie
Paris	Muséum national d'histoire naturelle (MNHN)	I	1ère catégorie
Paris	Université de Paris 01 Panthéon-Sorbonne	I	1ère catégorie
Paris	Université de Paris 04 Sorbonne	I	1ère catégorie
Paris	Université de Paris 05 René Descartes	I	1ère catégorie
Paris	Université de Paris 06 Pierre et Marie Curie	I	1ère catégorie
Paris	Université de Paris 07 Denis Diderot	I	1ère catégorie
Poitiers	Université de Poitiers	I	1ère catégorie
Reims	Université de Reims Champagne-Ardenne	I	1ère catégorie
Rennes	Université de Brest Bretagne occidentale	I	1ère catégorie
Rennes	Université de Rennes 01	I	1ère catégorie
Rennes	Université de Rennes 02 Haute Bretagne	I	1ère catégorie
Rouen	Université de Rouen Haute-Normandie	I	1ère catégorie
Strasbourg	Université de Strasbourg 01 Louis Pasteur	I	1ère catégorie
Toulouse	Université de Toulouse 02 Le Mirail	I	1ère catégorie
Toulouse	Université de Toulouse 03 Paul Sabatier	I	1ère catégorie
Versailles	Université de Paris 10 Nanterre	I	1ère catégorie
Versailles	Université de Paris 11 Paris Sud Orsay	I	1ère catégorie

EPCSCP du groupe II
Indemnité pour charges administratives de 2ème catégorie

Académie	Affectation	Gr.	Indemnité pour charges administratives
Aix-Marseille	Université d'Avignon et Pays du Vaucluse	II	2ème catégorie
Amiens	Université de technologie de Compiègnes	II	2ème catégorie
Bordeaux	Université de Bordeaux 03 (Michel de Montaigne)	II	2ème catégorie
Bordeaux	Université de Bordeaux 04 (Montesquieu)	II	2ème catégorie
Bordeaux	Université de Pau et Pays de l'Adour	II	2ème catégorie
Corse	Université de Corse (Pascal Paoli)	II	2ème catégorie
Créteil	Ecole normale supérieure de Cachan (ENS Cachan)	II	2ème catégorie
Créteil	IUFM de Créteil	II	2ème catégorie
Créteil	Université de Marne la Vallée	II	2ème catégorie
Créteil	Université de Paris 08 (Vincennes Saint-Denis)	II	2ème catégorie
Grenoble	Institut national polytechnique de Grenoble (INP Grenoble)	II	2ème catégorie
Grenoble	Université de Grenoble 03 (Stendhal)	II	2ème catégorie
Grenoble	Université de Savoie (Chambéry)	II	2ème catégorie
Guadeloupe	Université des Antilles et de la Guyane	II	2ème catégorie
Hors-Académie	Université de Nouvelle Calédonie	II	2ème catégorie
Hors-Académie	Université de Polynésie française	II	2ème catégorie
La Réunion	Université de la Réunion	II	2ème catégorie
Lille	IUFM de Lille (Nord Pas de Calais)	II	2ème catégorie
Lille	Pôle universitaire européen Lille Nord-Pas de Calais	II	2ème catégorie
Lille	Université d'Artois	II	2ème catégorie
Lille	Université du Littoral	II	2ème catégorie
Lyon	Institut national des sciences appliquées de Lyon (Insa Lyon)	II	2ème catégorie
Lyon	IUFM de Lyon	II	2ème catégorie
Lyon	Université de Lyon 03 Jean Moulin	II	2ème catégorie
Montpellier	Université de Perpignan	II	2ème catégorie
Nancy-Metz	Institut national polytechnique de Lorraine (INP Lorraine)	II	2ème catégorie
Nantes	Université du Maine (Le Mans)	II	2ème catégorie
Nice	Université de Toulon et du Var	II	2ème catégorie
Paris	Ecole nationale supérieure d'arts et métiers (Ensam)	II	2ème catégorie
Paris	Ecole normale supérieure de Paris (ENS Paris)	II	2ème catégorie
Paris	IUFM de Paris	II	2ème catégorie
Paris	Université de Paris 02 Panthéon-Assas	II	2ème catégorie
Paris	Université de Paris 03 Sorbonne nouvelle	II	2ème catégorie
Paris	Université de technologie en sciences des organisations et de la décision (Paris-Dauphine)	II	2ème catégorie
Poitiers	Université de la Rochelle	II	2ème catégorie
Rennes	Université de Bretagne Sud Vannes	II	2ème catégorie
Rouen	Université du Havre	II	2ème catégorie
Strasbourg	Université de Haute-Alsace Mulhouse	II	2ème catégorie
Strasbourg	Université de Strasbourg 02 Sciences humaines	II	2ème catégorie
Strasbourg	Université de Strasbourg 03 Robert Schuman	II	2ème catégorie

EPCSCP du groupe II
Indemnité pour charges administratives de 2ème catégorie

Académie	Affectation	Gr.	Indemnité pour charges administratives
Toulouse	Institut national polytechnique de Toulouse (INP Toulouse)	II	2ème catégorie
Toulouse	Université de Toulouse 01 Sciences sociales	II	2ème catégorie
Versailles	IUFM de Versailles	II	2ème catégorie
Versailles	Université de Cergy-Pontoise	II	2ème catégorie

EPCSCP du groupe II
Indemnité pour charges administrative de 3ème catégorie

Académie	Affectation	Gr.	Indemnité pour charges administratives
Aix-Marseille	Ecole généraliste d'ingénieurs de Marseille (Egim)	II	3ème catégorie
Aix-Marseille	IUFM d'Aix-Marseille	II	3ème catégorie
Amiens	IUFM d'Amiens	II	3ème catégorie
Besançon	IUFM de Besançon (Franche-Comté)	II	3ème catégorie
Besançon	Université de technologie de Belfort-Montbéliard	II	3ème catégorie
Bordeaux	IUFM de Bordeaux (Aquitaine)	II	3ème catégorie
Caen	IUFM de Caen (Basse Normandie)	II	3ème catégorie
Clermont-Ferrand	IUFM de Clermont-Ferrand (Auvergne)	II	3ème catégorie
Corse	IUFM de Corse	II	3ème catégorie
Créteil	Institut supérieur de mécanique de Paris (SupMéca)	II	3ème catégorie
Dijon	IUFM de Dijon (Bourgogne)	II	3ème catégorie
Grenoble	IUFM de Grenoble	II	3ème catégorie
Guadeloupe	IUFM de la Guadeloupe	II	3ème catégorie
Guyane	IUFM de Guyane	II	3ème catégorie
Hors-Académie	Casa de Velazquez	II	3ème catégorie
Hors-Académie	Ecole française d'Athènes	II	3ème catégorie
Hors-Académie	Ecole française de Rome	II	3ème catégorie
Hors-Académie	Institut français d'archéologie orientale du Caire (IFAO)	II	3ème catégorie
Hors-Académie	IUFM du Pacifique	II	3ème catégorie
La Réunion	IUFM de la Réunion	II	3ème catégorie
Lille	Ecole centrale de Lille	II	3ème catégorie
Lille	Ecole nationale supérieure des arts et industries textiles de Roubaix (Ensait)	II	3ème catégorie
Limoges	IUFM de Limoges (Limousin)	II	3ème catégorie
Lyon	Ecole centrale de Lyon	II	3ème catégorie
Lyon	Ecole nationale d'ingénieurs de Saint-Etienne (ENI Saint-Etienne)	II	3ème catégorie
Lyon	Ecole nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques (Enssib)	II	3ème catégorie
Lyon	Ecole normale supérieure de lettres et sciences humaines	II	3ème catégorie
Lyon	Ecole normale supérieure de Lyon (ENS Lyon)	II	3ème catégorie
Martinique	IUFM de Martinique	II	3ème catégorie
Montpellier	Centre universitaire de formation et de recherche de Nîmes (CUFR de Nîmes)	II	3ème catégorie
Montpellier	IUFM de Montpellier	II	3ème catégorie
Nancy-Metz	Ecole nationale d'ingénieurs de Metz (ENI Metz)	II	3ème catégorie
Nancy-Metz	IUFM de Nancy-Metz (Lorraine)	II	3ème catégorie
Nantes	Ecole centrale de Nantes	II	3ème catégorie
Nantes	IUFM de Nantes (Pays de la Loire)	II	3ème catégorie
Nice	IUFM de Nice	II	3ème catégorie
Orléans-Tours	IUFM d'Orléans-Tours	II	3ème catégorie

EPCSCP du groupe II
Indemnité pour charges administrative de 3ème catégorie

Académie	Affectation	Gr.	Indemnité pour charges administratives
Paris	Collège de France	II	3ème catégorie
Paris	Ecole des hautes études en sciences sociales (EHESS)	II	3ème catégorie
Paris	Ecole française d'extrême-Orient (Efeo)	II	3ème catégorie
Paris	Ecole pratique des hautes études (EPHE)	II	3ème catégorie
Paris	Institut de France	II	3ème catégorie
Paris	Institut de physique du globe de Paris (IPGP)	II	3ème catégorie
Paris	Institut national des langues et civilisations orientales (Inalco)	II	3ème catégorie
Paris	Institut national d'histoire de l'art (INHA)	II	3ème catégorie
Paris	Observatoire de Paris-Meudon	II	3ème catégorie
Paris	Palais de la découverte	II	3ème catégorie
Poitiers	IUFM de Poitiers (Poitou-Charente)	II	3ème catégorie
Reims	IUFM de Reims (Champagne-Ardenne)	II	3ème catégorie
Reims	Université de technologie de Troyes	II	3ème catégorie
Rennes	Ecole nationale d'ingénieurs de Brest (ENI Brest)	II	3ème catégorie
Rennes	Institut national des sciences appliquées de Rennes (Insa Rennes)	II	3ème catégorie
Rennes	IUFM de Rennes (Bretagne)	II	3ème catégorie
Rouen	Institut national des sciences appliquées de Rouen (Insa Rouen)	II	3ème catégorie
Rouen	IUFM de Rouen	II	3ème catégorie
Strasbourg	Institut national des sciences appliquées de Strasbourg (Insa Strasbourg)	II	3ème catégorie
Strasbourg	IUFM de Strasbourg (Alsace)	II	3ème catégorie
Toulouse	Centre universitaire de formation et de recherche d'Albi (CUFR d'Albi)	II	3ème catégorie
Toulouse	Ecole nationale d'ingénieurs de Tarbes (ENI Tarbes)	II	3ème catégorie
Toulouse	Institut national des sciences appliquées de Toulouse (Insa Toulouse)	II	3ème catégorie
Toulouse	IUFM de Toulouse (Midi-Pyrénées)	II	3ème catégorie
Versailles	Ecole centrale de Paris Chatenay-Malabry (Ecole centrale des arts et manufactures ECAM)	II	3ème catégorie

Annexe 6

Cycle de formation à la fonction de directeur de SCD : programme du module 1

07EL1- Direction d'un SCD : l'environnement universitaire - Module 1

du 23 au 25 octobre 2007
Paris

Objectif : *La formation vise à donner aux directeurs prenant leurs fonctions toutes les clés de leur nouvel environnement.*
Elle doit leur permettre d'acquérir les compétences nécessaires à un poste d'encadrement dans un univers en mutation constante.
Ce cycle long va également permettre de nouer des relations entre les participants et de faire profiter le groupe des compétences de chacun.

mardi 23 octobre

Maison des Universités (AMUE) - 103 boulevard Saint-Michel 75005 Paris - Tel. 01 44 32 90 00

9h - 9h30 **Accueil et présentation des participants, présentation des objectifs du module.**
Monsieur le Doyen RENOULT - Inspection Générale des Bibliothèques
Frédéric SABY – Directeur du SICD Grenoble 2 et 3
Armelle DE BOISSE - Département des études et de la recherche à l'enssib

9h30 - 12h30 **Mécanismes de décision et gouvernance dans l'université.**
Organisation actuelle des universités et modifications introduites par la nouvelle loi sur l'enseignement supérieur : textes et réalités.

- Organisation administrative (secrétariat général, services centraux,...).
- Organisation des enseignements et de la recherche (UFR, laboratoires).
- Le personnel : enseignants, IATOS. Rôle, modalités de représentation.
- La représentation des étudiants.
- Un exemple : la préparation du budget de l'université.

François PAQUIS – Président de l'Association des secrétaires généraux

- Rôle du président et de l'équipe présidentielle / les différents modes d'organisation.
- Les instances : fonctionnement, modalités d'élection.
- Styles de gouvernance : quelques exemples.

Eric ESPERET – Délégué général de la Conférence des Présidents d'université

14h - 15h30 **Place et poids de la recherche.**
- Organisation récente de la recherche universitaire.
- La cohérence entre politique d'établissement, politique scientifique et politique pédagogique, et ses limites.
- Les PRES : rôle, et développement.

Jean-Richard CYTERMANN – Directeur adjoint de la DGRI

15h30 - 17h **La relation des universités avec la tutelle : rôle de l'Etat.**
- Organisation et évolution de la tutelle.
- Les objectifs de l'Etat / les objectifs des établissements.
- Politique contractuelle.

Gilbert KNAUB - Agence pour l'évaluation de l'enseignement supérieur et de la recherche (AERES)

école nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques
adresse postale > 17-21, boulevard du 11 novembre 1918. 69623 Villeurbanne cedex. France
tél.> 33 (0)4 72 44 43 43 - télécopie > 33 (0)4 72 44 43 44 - courriel > enssib@enssib.fr - internet > www.enssib.fr

mercredi 24 octobre

Maison des Universités (AMUE) - 103 boulevard Saint-Michel 75005 Paris - Tel. 01 44 32 90 00

9h - 12h

Le directeur et son équipe.

Le directeur de SCD dans l'université (9h – 10h30).

- Positionnement du directeur de SCD : les conditions statutaires (décret de 1985) et leur application.
- Relations avec les services de l'université.

Les relations internes au SCD (10h30 – 12h).

- Le rôle du directeur à l'égard de son équipe :
  - ✓ Ensemble du personnel (relation avec les représentants du personnel, utilité ou non des réunions générales, etc.).
  - ✓ Equipe de direction, élargie / restreinte : les différents modes d'organisation.
- Le rôle du ou des adjoints.
- Place et rôle de l'encadrement intermédiaire.
- Négocier avec le personnel

Grégory COLCANAP – Directeur du SCD de l'Université d'Evry
Bruno VAN DOOREN – Directeur du SCD de l'Université de Toulouse 1

14h - 17h

Fixer des objectifs, mesurer des résultats.

Fixer le cap, analyser et définir les objectifs, ordonnancer les activités pour les réaliser, en garantir la faisabilité.

- L'évaluation dans l'enseignement supérieur :
  - ✓ Evolutions récentes de la notion d'évaluation.
  - ✓ Le contexte européen.
  - ✓ L'AERES.

Bruno CURVAL – Vice-président de l'association européenne des AERES

- L'évaluation des bibliothèques :
  - ✓ Indicateurs et tableaux de bord
  - ✓ Piloter l'élaboration d'un budget et en contrôler l'exécution dans le respect du cadre juridique et des exigences de gestion.

Nadine DELCARMINE – Directrice adjointe du SICD Grenoble 2 et 3

- Contractualiser à court, moyen et long terme.
- La démarche qualité.
- La prospective.

jeudi 25 octobre

Maison des Universités (AMUE) - 103 boulevard Saint-Michel 75005 Paris - Tel. 01 44 32 90 00

9h - 12h30

Evaluer les usages. Les enquêtes de publics dans les universités : méthodes, résultats, perspectives.

- Sources de connaissance des usagers dans et hors l'université, spécificité du public accueilli.
- Les besoins de la population à desservir : l'articulation offre/demande. Nouveaux usages.
- Enquêtes auprès des publics : leur influence sur la stratégie de gestion.

Christophe EVANS – Service études et recherche de la BPI

14h - 16h

Les partenaires du SCD dans et hors l'université.

Faire des choix adaptés au contexte local s'appuyant sur une veille technologique permanente

- Développer les relations dans l'université.
- Les politiques de site.
- Les relations avec les autres bibliothèques.
- L'université, les organismes de recherche et la documentation.
- Collectivités territoriales.
- Place de la documentation dans les partenariats.
- Développer et animer des projets partenariaux.

Georges PERRIN - Inspection générale des bibliothèques

16h - 17h **Les axes d'évolution des SCD : discussion avec les participants.**

- Contexte national et européen : quelles évolutions à court/moyen terme ?
- La prospective : comment, avec quelles méthodes, pour quels objectifs ?

Animée par Monsieur le Doyen RENOULT et Frédéric SABY

17h - 17h30 **Evaluation et bilan du stage.**
Monsieur le Doyen RENOULT
Frédéric SABY
Armelle DE BOISSE

école nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques
adresse postale > 17-21, boulevard du 11 novembre 1918. 69623 Villeurbanne cedex. France
tél.> 33 (0)4 72 44 43 43 - télécopie > 33 (0)4 72 44 43 44 - courriel > enssib@enssib.fr - internet > www.enssib.fr