

**Délibération portant approbation
des axes stratégiques de développement du prochain contrat**

- Vu** le code de l'éducation
- Vu** le décret n°92-25 du 9 janvier 1992 relatif à l'organisation de l'École nationale supérieure des sciences de l'information et des bibliothèques.

Le conseil d'administration réuni le 22 janvier 2020 en séance plénière sous la présidence de Monsieur Jean-François BALAUDÉ, après en avoir délibéré, **approuve les axes stratégiques de développement du prochain contrat, dans le cadre du processus HCERES.**

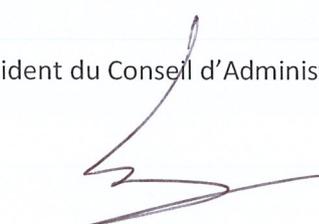
Pour information : Les représentants du Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation et du Ministère de la Culture n'ont pas pris part au vote (cf. PV point n°5 du 22 janvier 2020).

Membres en exercice : 24
Quorum de présence : 13
Votes exprimés : 21
Dont :
Pour : 21
Contre : -
Abstentions : -

La présente délibération sera transmise au recteur de l'académie de Lyon.
Elle sera publiée conformément aux dispositions relatives à la publication des actes à caractère réglementaire.

Fait à Lyon, le 22 janvier 2020

Le président du Conseil d'Administration



M. Jean-François BALAUDÉ

La directrice



Mme Nathalie MARCEROU-RAMEL

Campagne d'évaluation Hcéres vague A 2019-2020

Axes stratégiques de développement du contrat 2021 - 2025

Document déposé sur la plateforme du Hcéres le 19 décembre 2019.

Document approuvé par le Conseil d'administration de l'Enssib, sans modifications, lors de sa séance du 22 janvier 2020.

A la suite de la démarche d'autoévaluation, la nouvelle direction de l'Enssib, nommée le 15 octobre 2019, a mené le travail de formalisation des axes stratégiques de développement du contrat 2021-2025 avec le comité de direction élargi, qui comprend l'ensemble des cadres, directeurs, chefs de services et responsables de diplômés de l'établissement.

Ce processus, qui a pour objectif de dégager des pistes de réflexion, de formuler des projets présentant un caractère évolutif fort, est en cours, dans une dynamique de travail participatif entre les équipes. L'enjeu est d'associer le plus possible les personnels sur la base du volontariat, en vue d'une implication réelle et efficiente des équipes durant toute la durée du prochain contrat.

Cette démarche a d'ores et déjà permis d'identifier trois objectifs stratégiques :

- **Redéfinir et affirmer la cohérence de l'Enssib**
- **Définir sa spécialité, ce qui constitue « l'ADN » de l'école, pour la faire évoluer vers un nouveau modèle**
- **Faire de l'Enssib un établissement de référence dans les réseaux ayant besoin de sa compétence.**

Ils mettent par ailleurs en jeu un socle commun que l'on pourrait articuler autour de trois mots : clarification – transversalité – expérimentation.

I. Socle commun

Pour chacun des objectifs stratégiques a été identifiée la nécessité d'une **clarification** du périmètre, de la spécificité et de la spécialisation de l'Enssib. L'activité de l'école est en effet multifacette (formation, recherche, services aux professionnels, éditions, ...). Elle n'est, le plus souvent, connue que partiellement par les publics de l'Enssib et par les personnels eux-mêmes. L'école produit beaucoup mais valorise encore insuffisamment, ce qui peut entretenir une confusion dans la perception de ses activités. Elle véhicule, malgré elle, des présupposés erronés (« école privée ») ou incomplets (« l'école des bibliothécaires ») alors que ses spécialisations couvrent un champ élargi. L'Enssib est connue et reconnue par des publics « acquis » (des communautés professionnelles des bibliothèques et de l'information – documentation), mais elle peine à se faire connaître du grand public et à définir avec précision les métiers en émergence auxquels elle contribue à former.

Affirmer la spécificité de l'Enssib suppose de dépasser les mécanismes de dualité qui la caractérisent aujourd'hui : école nationale / universitaire, scientifique / professionnelle, afin de produire une image stabilisée et lisible depuis l'extérieur, qu'il s'agisse des publics en formation, des réseaux de partenaires ou des tutelles. En termes de spécialisation, il est nécessaire de rendre visible l'ensemble des spécialités de l'école, à partir du socle des Sciences de l'information et des bibliothèques.

Ce travail de clarification devra permettre à l'école de renforcer son positionnement au niveau international, national (au sein des grandes écoles de service public) et territorial (au sein de l'Université de Lyon), et de développer ses partenariats, sans attendre de décisions exogènes. L'Enssib doit pour ce faire réaliser un travail de « mise à plat » et de cartographie de ses activités, de manière à évaluer leur pertinence et leur soutenabilité, les prioriser, les mutualiser. L'une des priorités consiste à renforcer le « SI » (« sciences de l'information ») présent dans le nom-même de l'Enssib. Elle doit aussi travailler sur son lexique et sa terminologie, afin d'être en mesure de décrire et d'afficher ses spécialités.

La **transversalité** constitue à ce titre un élément fédérateur de l'ensemble des objectifs stratégiques, qu'il conviendra de développer. Pour la développer au sein de l'école, plusieurs pistes sont envisagées :

- déterminer quelques axes de travail ou champs d'expertise faisant projet commun et connu des personnels, des publics et des communautés professionnelles (« notre spécialité »),

L'Enssib pourrait notamment développer les formations et actions qu'elle a engagées, au cours du contrat précédent, en matière de Science ouverte, d'Éducation aux médias et à l'information (EMI) ou encore de développement durable.

- mettre en action la transversalité dans les équipes en travaillant en mode projet, voire en mode « laboratoire » (voir ci-dessous),
- relier les formations dispensées par l'Enssib aux services qu'elle propose,
- évaluer les services, les expériences menées - même interrompues - et partager ces analyses.
- renforcer la transversalité au sein de l'offre de formation.

Cette transversalité en matière de formation existe déjà (première année PANIST de la mention *Sciences de l'information et des bibliothèques* commune à quatre parcours de masters, co-accréditation avec les universités lyonnaises, démarche « compétences »). Elle pourrait cependant être développée, que ce soit dans le partage de « modules » (cours), ou la circulation des enseignants-chercheurs, notamment entre les deux mentions de master (*Histoire, civilisation, patrimoine* et *Sciences de l'information et des bibliothèques*), ainsi qu'entre les masters et les formations de fonctionnaires stagiaires. Des opportunités de développement ont été envisagées et devront être explorées.

A enfin été identifiée la nécessité de développer la culture de **l'expérimentation** au sein de l'Enssib, non comme une fin en soi, mais comme une modalité de travail. La question de savoir si l'école devait / pouvait devenir un « laboratoire » a été posée, sachant que, d'une part, certaines de ses activités récurrentes – à commencer par les formations diplômantes – se prêteraient mal à une logique d'expérimentation systématique et que, d'autre part, cette démarche doit cadrer

avec la recherche de cohérence mentionnée ci-dessus, mais aussi avec celle d'une soutenabilité accrue des actions engagées.

Des principes fortement structurants peuvent cependant d'ores et déjà être retenus :

- penser de manière transversale, en termes de compétences, de projets, etc.
- se donner le droit à l'erreur et encourager le débat contradictoire,
- se positionner au cœur des évolutions sociétales et technologiques,

ainsi que les modalités d'action qui pourraient être développées :

- mettre en œuvre une logique d'expérimentation transversale maîtrisée,
- impliquer les communautés professionnelles et académiques et les acteurs publics et privés,
- publier les protocoles, la mise en œuvre et les résultats des recherches et développements,
- contribuer à la diffusion d'une culture scientifique pluridisciplinaire.

II. Objectif stratégique « Redéfinir et affirmer la cohérence de l'Enssib »

Cet objectif se décline en trois axes prioritaires :

- clarifier l'image de l'Enssib à l'extérieur
- développer la transversalité dans l'offre de formation
- mettre en place une organisation interne simplifiée, logique et harmonisée.

Les deux premiers axes ayant déjà été abordés dans la première partie de cette note, nous insisterons ici sur le troisième, qui relève essentiellement du pilotage interne de l'établissement.

Plusieurs pistes peuvent être explorées pour **mettre en place une organisation interne simplifiée, logique et harmonisée.**

La première consisterait à articuler le pilotage des activités de l'Enssib avec le projet d'établissement. Même si celui-ci ne doit pas constituer un cadre immuable, il doit pouvoir être suivi, analysé, évalué et amendé, le cas échéant. Les questions des moyens humains et des outils pour ce faire doivent être posées, notamment dans l'hypothèse du renforcement des relations avec les autres organismes de formation relevant des champs de la documentation et des bibliothèques.

Une autre piste consisterait à promouvoir la transversalité fonctionnelle et le travail en mode projet. Par ailleurs, le chantier de la Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC) serait ainsi à lancer. Il s'agirait, par ailleurs, de professionnaliser et de former les agents selon un plan de formation répondant aux objectifs stratégiques posés par le projet d'établissement. Des binômes de conducteurs de projet (un agent métier / un agent support) pourraient être mis en place de manière plus systématique. De manière globale, l'Enssib s'efforcera de poursuivre **une approche « de proximité » relationnelle, cohérente avec la taille de l'établissement.**

Enfin, une troisième piste concerne la simplification et la sécurisation de la gestion administrative, dans l'optique d'une plus grande autonomie administrative (passage aux RCE, cf.

infra). L'objectif serait de rationaliser les processus et procédures, en lien avec le déploiement du contrôle interne (groupe de travail métier/support). Un document unique de gestion pourrait être mis en place et la démarche de dématérialisation des processus et des actes, confortée. La mise à plat des processus et procédures permettrait d'imaginer un outil (type logiciel de workflow) mieux adapté aux besoins des équipes et rendant possible un travail véritablement transverse et plus efficient, l'objectif visé étant la fin des tâches redondantes et une meilleure identification des interlocuteurs dédiés à chaque activité. La démarche qualité engagée lors du contrat 2016 – 2020 pourrait être renforcée et professionnalisée au sein de l'école, à partir d'indicateurs de suivi et de partage de bonnes pratiques.

En lien avec cet objectif, plusieurs chantiers spécifiques ont été identifiés par le comité de direction de l'Enssib comme devant être lancés ou poursuivis :

- proposer un dispositif de communication interne plus cohérent ;
- déployer la comptabilité analytique et le contrôle interne comptable et budgétaire,
- diversifier les ressources financières de l'école et définir son modèle économique,
- accompagner une montée en compétences en matière de veille et de suivi règlementaire,
- étudier la possibilité d'un passage aux RCE, ce qui n'a pas été envisageable durant le contrat 2016 – 2020.

III. Définir la spécialité de l'école, pour la faire évoluer vers un nouveau modèle

Cet objectif se décline en quatre axes prioritaires :

- clarifier le positionnement de l'Enssib pour rendre plus compréhensible ce qu'est l'école
- être exemplaire sur les spécialités affichées
- faire évoluer agilement l'offre de formation, à l'aune des métiers émergents
- créer des ponts entre savoirs experts (professionnels) et savoirs savants (scientifiques).

Les deux premiers axes ont déjà été abordés par ailleurs. Nous présenterons ici les axes 3 et 4.

Faire évoluer agilement l'offre de formation à l'aune des métiers émergents

Cet axe prévoit de faire évoluer rapidement, puisque les métiers auxquels elles préparent sont en mutation permanente, le contenu des formations initiales dispensées par l'Enssib. Ceci suppose de s'engager dans une prospective permanente sur les métiers, en plus de la veille déjà organisée, afin d'anticiper l'émergence de nouvelles fonctions. La formation tout au long de la vie pourrait devenir un levier d'évolution de la formation initiale ; l'Enssib défendant l'idée d'un continuum à construire entre FTLV et FI. Enfin, il conviendrait de communiquer de manière plus efficace sur les métiers auxquels l'Enssib forme, afin de les rendre visibles.

Rappelons que l'ensemble des formations dispensées par l'Enssib relève d'un unique champ de formations : **Données, documents, numérique et temporalités** (cf. rapport de champ de formations). Il s'agira notamment de construire une véritable « stratégie masters », appuyée sur une redéfinition de l'offre, notamment pour la mention *Sciences de l'information et des bibliothèques*, en collaboration avec les partenaires de l'Enssib : les universités Lyon 2 et Lyon 3, notamment,

ou à travers le développement de nouveaux partenariats. L'objectif sera d'accroître la visibilité et l'attractivité des masters et diplômes d'établissement de l'Enssib.

En lien avec cet objectif stratégique, plusieurs autres chantiers majeurs ont été identifiés comme devant être lancés ou poursuivis pour améliorer l'offre de formations de l'Enssib :

- clarifier les relations entre certains masters ou parcours de master et les concours de la filière bibliothèque, concours auxquels l'Enssib ne prépare pas formellement à ce jour,
- mieux articuler les formations initiales entre elles (dossier de demande d'attribution du grade master pour le diplôme de conservateur de bibliothèque, rapprochement des calendriers favorisant la mutualisation des enseignements),
- développer la formation à distance (s'interroger par exemple sur la possibilité de créer un master à distance, pour répondre à une demande de plus en plus exprimée),
- mettre en place une Cellule d'innovation pédagogique, ce que les moyens alloués dans le cadre du contrat 2016 – 2020 n'ont pas permis de réaliser,
- développer l'approche par compétences, l'alternance et l'apprentissage en masters,
- poursuivre le travail engagé pour rénover les salles et les équipements et les adapter aux nouvelles modalités pédagogiques,
- être force de proposition en matière de coordination nationale des formations aux métiers des bibliothèques et de la documentation, en relation avec les communautés professionnelles (projet d'observatoire des métiers et des compétences).

Créer des ponts entre savoirs experts (professionnels) et savoirs savants (scientifiques)

Afin de mieux articuler les savoirs produits à l'Enssib, il conviendrait de construire un dialogue continu entre la formation, la recherche et la valorisation, en renforçant notamment l'initiation à la recherche déjà présente dans les diplômes et en encourageant la diffusion des travaux sous les multiples formes développées par l'école.

Plusieurs pistes sont également envisagées pour mieux asseoir l'offre de formation sur les expertises produites : former par l'expérimentation, développer les partenariats internationaux en master, rendre la formation continue diplômante ou encore accompagner les formations dispensées avec des ressources documentaires acquises et produites par l'Enssib.

Ceci suppose de renforcer la recherche développée au sein de l'Enssib en l'ouvrant aux professionnels. Plusieurs pistes, déjà présentées dans le rapport d'auto-évaluation de l'établissement, pourraient structurer cet axe de travail.

- Délivrer le doctorat, proposer un doctorat sur travaux pour les professionnels en poste, en s'appuyant sur l'Université de Lyon,
- reconfigurer et redynamiser le Centre Gabriel Naudé, unique centre de recherche rattaché à l'Enssib,
- promouvoir la nouvelle revue de recherche de l'Enssib, *Balisages*,
- renforcer le séminaire de recherche de l'Enssib, choisir une thématique commune à travailler sur le mode de la pluridisciplinarité et qui ferait l'objet d'une publication (livre),
- soutenir la politique de Science ouverte engagée par l'Enssib,
- mener un débat autour de la question des données de la recherche.

IV. Faire de l'Enssib un établissement de référence dans les réseaux ayant besoin de sa compétence

Cet objectif se décline en quatre axes prioritaires :

- l'Enssib doit devenir le lieu où se construisent et s'affichent les références de ses communautés professionnelles : veille professionnelle, fonds spécialisés de la bibliothèque, bibliothèque numérique, publications, etc.
- L'Enssib doit être exemplaire dans la mise en œuvre des savoirs qu'elle dispense et dans ses pratiques.
- L'Enssib doit valoriser ses acteurs (enseignants, étudiants, élèves, anciens) et participer à l'animation des communautés qu'elle dessert.
- L'Enssib doit jouer un rôle dans la société sur ses thématiques de grande école spécialisée dans le domaine de l'information et développer une position/action sur des sujets sociaux, comme la démarche « développement durable ».

Ces axes engagent tout particulièrement les activités de communication, de diffusion des savoirs et de valorisation de l'Enssib.

L'Enssib comme le lieu où se construisent et s'affichent les références des communautés professionnelles

Ceci suppose de réinterroger en profondeur la stratégie de communication de l'école, de dégager de nouveaux canaux de communication / diffusion (possibilité d'utiliser des canaux thématiques en plus du canal institutionnel).

La communication externe doit identifier de nouvelles cibles, avec l'objectif de trouver de nouveaux débouchés pour les formations dispensées.

L'Enssib, en tant que productrice de documents, doit proposer et valoriser des informations/documents qui sont utiles aux communautés professionnelles et rendent service à la société. Elle devra revoir la ligne éditoriale de son site et de ses réseaux sociaux numériques. L'école pourrait travailler à construire des réflexions collectives autour de la venue de personnalités invitées, promouvant ainsi sa capacité à produire des connaissances autour de cette personnalité.

Enfin, la bibliothèque de l'Enssib conserve et met à disposition des collections spécialisées uniques en Sciences de l'information, documentation et bibliothèque (revues étrangères, littérature grise, "classiques de la bibliothéconomie" ...): elle a vocation à devenir LA bibliothèque SIB de France voire au-delà, et un lieu de recherche, présentiel et virtuel, dans le domaine.

L'Enssib exemplaire dans ses pratiques

Plusieurs axes de travail sont envisagés.

Le premier vise à améliorer la production de résultats, en s'efforçant de les rendre transférables / transposables, en recherchant la transparence, la production d'analyse, éventuellement

critique, des travaux et de leurs limites, dans le double aspect de la recherche et de la technologie.

Le second permettrait de mieux articuler ces résultats avec les activités de l'école :

- en mettant en application les savoirs professionnels enseignés, notamment par l'adoption des standards professionnels et techniques, particulièrement en matière de gestion de données,
- en considérant certains projets de recherche comme des expérimentations, qui doivent être envisagées en termes d'usage (comme des « bacs à sable » pour la communauté).

L'Enssib comme lieu de valorisation des acteurs : enseignants, étudiants, élèves, anciens.

Les publics étudiants et élèves de l'Enssib produisent des travaux à forte valeur ajoutée (mémoires, gestions de projet) dont les professionnels peuvent tirer bénéfice. Plusieurs chantiers permettraient d'améliorer la production de cette valeur :

- relance de la *Gazette des projets* en intégrant une présentation de scénarii,
- valorisation par les enseignants-chercheurs des dynamiques d'enseignement et des projets soutenus,
- structuration d'un réseau des anciens (mise à jour de l'annuaire des anciens, y compris alumni internationaux via Campus France),
- identification de communautés « cibles » et, surtout, animation de ces communautés.

L'Enssib comme grande école spécialisée dans l'information jouant un rôle actif dans la société

Avec pour objectif affiché d'améliorer son image et de produire un discours cohérent, l'Enssib doit améliorer sa visibilité, en étant présente « à l'extérieur », en intervenant lors de certains débats sociétaux. Elle peut développer sa capacité à porter une parole forte sur des thématiques qui la concernent, à commencer par des thématiques informationnelles, culturelles et patrimoniales. Il conviendrait de développer une position/action de l'école sur des sujets sociaux, comme la démarche « développement durable », afin de conforter l'image d'une « école universitaire citoyenne », soucieuse des enjeux sociétaux. Une diversification des lieux de stages et des partenariats pourrait soutenir cette démarche.

L'Enssib doit se penser et s'afficher comme une grande école (l'adhésion de l'établissement, déjà membre de l'Association des grandes écoles de Rhône-Alpes - AGERA, à la Conférence des grandes écoles, pourrait à cet égard être envisagée).

Le futur contrat de l'Enssib articulé autour des trois axes stratégiques – cohérence, spécialité et référence – devra permettre à l'établissement de renforcer, d'une part, son positionnement unique (territorial, national et international) au carrefour de l'enseignement supérieur, de la recherche et de la lecture publique, d'autre part, son rôle d'opérateur national au service de politiques publiques ambitieuses dans ces domaines, à travers le développement de ses partenariats et des interactions constantes avec les communautés professionnelles desservies.