

**Délibération portant approbation des orientations budgétaires 2022**

Vu le code de l'éducation ;

Vu le décret n°2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique ;

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

Le conseil d'administration réuni le 4 octobre 2021 en séance plénière, sous la présidence de M. Jean-François BALAUDÉ, après en avoir délibéré, **approuve les orientations budgétaires 2022** annexées à présente délibération.

Membres en exercice : 27

Quorum de présence : 14

Votes exprimés : 23

Dont

Pour : 23

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 Villeurbanne, le 4 octobre 2021

Le président du Conseil d'Administration

M. Jean-François BALAUDÉ



La directrice

Mme Nathalie MARCEROU-RAMEL



## Élaboration du budget initial 2022

### NOTE D'ORIENTATION BUDGÉTAIRE

A l'heure de l'élaboration du budget initial 2022 de l'Enssib, trois éléments de contexte doivent être pris en compte.

En premier lieu, la crise sanitaire qui a continué à marquer l'année 2021 et n'est pas encore achevée. Comme pour cette année, la nécessité d'adapter les dépenses aux nouveaux enjeux que cette pandémie a fait surgir (achats de dispositifs de protection pour les personnels et les étudiants, adaptation des postes professionnels au travail à distance, dispositifs permettant de renforcer l'hybridation des formations, etc.) va sans doute perdurer en 2022. Certaines prévisions de recettes liées aux ventes d'ouvrages, de stages de formation continue, ou aux locations de salles, s'avèrent également difficiles à déterminer pour l'année prochaine.

Ce budget 2022 s'inscrit par ailleurs à la suite de l'engagement tenu de la part de l'établissement dès le compte financier 2020 de satisfaire aux conditions de retour à l'équilibre élaborées en 2019. L'Enssib a déployé en 2021 un dispositif d'assistance à maîtrise d'ouvrage via des études externes pour mener à bien une réflexion sur son modèle économique. Ceci nécessite cependant pour elle de finaliser la mise en place des outils analytiques permettant de suivre certains postes de dépenses avec un degré de précision suffisant. Ceci constitue plus que jamais une priorité pour le service financier de l'Enssib.

2022 sera enfin l'année de validation et de mise en œuvre du nouveau contrat quinquennal et du nouveau projet d'établissement de l'Enssib pour la période 2022 - 2026. Si la procédure d'évaluation de l'Enssib par le Hcéres est finalisée, le processus similaire au niveau du site lyonnais est en cours. Il devrait déboucher sur une phase de négociation contractuelle avec notre tutelle, au niveau de l'établissement et de la coordination des établissements du site. Quoiqu'il en soit, il est alors difficile d'élaborer un budget tenant compte des perspectives que ces discussions pourraient ouvrir pour l'école et il est probable que des ajustements stratégiques soient apportés dans le cadre du budget rectificatif présenté au premier semestre 2022.

#### 1. Calendrier budgétaire 2021

- Septembre 2021 : discussion des principaux axes de la note de cadrage budgétaire avec le comité de direction
- 26 août 2021 : diffusion au comité de direction du projet de note de cadrage budgétaire 2022
- Septembre 2021 : réunions de dialogue budgétaire avec les directions de l'Enssib
- 4 octobre 2021 : présentation de la note d'orientation budgétaire aux membres du Conseil d'administration
- Jusqu'au 29 octobre 2021 : ajustements du projet de BI 2022 et arbitrages internes
- 15 novembre 2021 : Elaboration de la note de l'ordonnateur et des tableaux budgétaires, transmission du projet de BI 2022 à la tutelle ministérielle et au contrôle budgétaire.
- Du 15 au 29 novembre 2021 : dialogue de gestion avec la tutelle ministérielle ; finalisation des documents budgétaires

- A partir du 30 novembre 2021 : envoi du projet de BI 2022 aux membres du Conseil d'administration
- 13 décembre 2021 : présentation du BI 2022 en CA.

## 2. Un nouveau projet d'établissement et un nouveau contrat pour 2022 – 2026

Le calendrier de la négociation contractuelle des établissements du site Lyon Saint-Etienne pour 2022 – 2026, reporté à 2022 du fait de la fin de l'IDEX-Lyon, n'est toujours pas connu à ce jour. Afin de clore une dynamique engagée en janvier 2019, par le lancement de la procédure d'auto-évaluation par le Hcéres, l'Enssib s'emploie cependant, depuis mars 2021, à élaborer son projet d'établissement, de la manière la plus participative possible.

Deux séminaires, dont l'un virtuel afin de tenir compte des contraintes sanitaires, ont été proposés à l'ensemble des équipes en mars – avril, puis en septembre – octobre 2021. Le premier a permis de faire émerger de nombreuses propositions (43, se déclinant en 125 sous-propositions) dont certaines deviendront des axes de développement dans le prochain projet d'établissement. Le deuxième séminaire, en cours, vise à explorer plus particulièrement la notion de transversalité à l'Enssib. Il est proposé aux équipes de réfléchir à la mise en œuvre de programmes transversaux participatifs dans des champs de spécialité de l'établissement.

Le projet d'établissement 2022 – 2026 pourrait alors s'appuyer sur l'architecture suivante :

- I. Projet académique et scientifique [Recherche-Formation-Valorisation]
- II. Gouvernance et numérique
- III. Programmes transversaux [spécialités]

## 3. Une priorité pour 2021 – 2022 : réfléchir à un nouveau modèle économique

L'établissement veillera à présenter un BI 2022 avec un compte de résultat à l'équilibre.

Le budget initial 2021 présentait un compte de résultat en déséquilibre, justifié par l'emploi de crédits émanant du fonds de roulement et ayant pour objectif de financer des études à la DES et la DIVA portant notamment sur le renouvellement du modèle économique de l'école et l'ajustement de la politique éditoriale de celle-ci.

Ces deux études sont en cours de réalisation, de septembre à février 2022.

**Etude prospective sur la stratégie de formation à 5 ans, confiée au prestataire HEADway.** Tout en réaffirmant les objectifs de service public auxquels l'Enssib est attachée, cette étude vise à étudier plusieurs problématiques :

- Consolidation du modèle économique de la partie « Formation » de l'école, suite aux déséquilibres budgétaires en 2018 et en 2019, et à l'érosion des recettes propres et des subventions pour charge de service pendant les ~10 dernières années
- Poursuite de la transformation numérique, dans la pédagogie des formations mais aussi dans les métiers auxquels elles préparent
- Ouverture possible des formations à l'international
- Développement potentiel de la formation continue auprès des entreprises.

**Etude relative à la stratégie des presses de l'Enssib, confiée à Axiales.** Ses principaux enjeux sont les suivants :

- Conduire une réflexion sur le positionnement des éditions de l'Enssib dans le marché de l'information et des publications, revues et ouvrages, en sciences humaines et sociales (SHS) dans le domaine des *library studies*, pour améliorer l'articulation entre publications gratuites et payantes, entre Science ouverte et accessible pour l'utilisateur final et vente d'outils de travail opérationnels pour les professionnels,

- Repenser la stratégie éditoriale des Presses de l'Enssib et accompagner la professionnalisation de la fonction d'éditeur.
- Renforcer l'équilibre budgétaire des éditions, en développant des ressources propres pérennes.

Cette priorité, dans laquelle le comité de direction de l'Enssib est totalement impliqué, s'accompagne de redéploiements de moyens et de construction de nouvelles expertises.

Pour rappel, à l'occasion du départ par mutation d'une conservatrice, un poste a été réaffecté, auprès de la direction de l'Enssib, au soutien et au développement des projets et partenariats de l'école. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2021, la titulaire de ce poste a notamment en charge les missions suivantes :

- développer de nouveaux partenariats en créant les conditions propices aux échanges et à la recherche d'information en matière d'identification des besoins, en interne comme en externe, en inscrivant son action dans une démarche prospective ;
- contribuer au développement des ressources propres de l'Enssib, en réalisant une veille sur les appels à projet auxquels l'école peut répondre et en favorisant une dynamique de réponse ; concevoir et piloter des outils et méthodes favorisant la construction, le portage et l'évaluation des projets, en capitalisant sur les expériences déjà menées par l'établissement, afin de développer l'expertise des équipes.

En 2021 - 2022, deux autres fonctions de coordination sont renforcées :

- la mission « Relations internationales », dont le nouveau responsable (1/09/2021) a notamment pour mission de construire une véritable politique internationale et d'étudier le développement et la diffusion des formations de l'établissement à l'étranger.
- Une nouvelle chargée de communication externe a été nommée le 1/09/2021. Rattachée à la directrice de l'Enssib, elle a pour mission de redéfinir la stratégie de communication de l'Enssib et, notamment, d'étudier comment faire connaître l'École au-delà de ses communautés professionnelles traditionnelles (sans pour autant négliger l'implication de l'établissement dans ces réseaux).

Ces trois chargés de mission travaillent en étroite collaboration et en transversalité avec les directions et services. Ils sont membres du comité de direction de l'Enssib.

#### 4. Développer les recettes et les ressources propres

Les recettes budgétaires de l'Enssib accusent, au moins depuis l'exercice 2011, une diminution continue (cf. tableau en annexe). En 2020, elles se sont élevées à 2.603.888 € (-81.940 € soit -3% par rapport à 2019, -859.438 € soit -25% par rapport à 2011). Cette diminution concerne tant les recettes issues de financements extérieurs (SCSP<sup>1</sup>, autres subventions publiques, etc.) que les ressources propres de l'école (recettes issues de la formation initiale des conservateurs, ventes de publications, etc.). Il a été demandé à chaque responsable de CRB de garantir la plus grande fiabilité possible des prévisions de recettes.

Conformément aux objectifs pris par l'Enssib dans son PREF 2020-2021, et afin d'assurer des marges de manœuvres budgétaires plus confortables pour l'école au cours des exercices à venir, l'objectif d'augmentation des recettes de l'école est porté par le comité de direction et par chacune des directions.

Enfin, il faut rappeler la démarche engagée en octobre 2019 par l'école auprès de la tutelle ministérielle visant à obtenir la mise à niveau du montant de la SCSP allouée, en l'augmentant d'environ 7%, soit 150.000€.

##### Développement des ressources propres

Si les ventes de stages de formation continue restent incertaines du fait de la pandémie, l'Enssib renforce, pour 2022, l'offre de formation tout au long de la vie (FTLV) qui accorde une place plus importante à la formation à distance et propose des formats (durées, modalités pédagogiques) différenciés. Cette offre s'efforce de prendre en compte les attentes de professionnels qui ont expérimenté les formations et séminaires à distance durant la pandémie, mais aussi les contextes

<sup>1</sup> Subvention pour charge de service public.

budgétaires contraints des institutions, qui restreignent chaque année davantage les possibilités de se former en présentiel. Quelques éléments chiffrés pour 2021, notamment sur les focus ?

A la rentrée universitaire 2020 - 2021 a été mis en place, grâce à une convention avec le CFA FormaSup, l'apprentissage dans l'ensemble des parcours de deuxième année du master *Sciences de l'information et des bibliothèques*. Avec 13 alternants et apprentis, le succès est au rendez-vous. Une campagne de communication plus dynamique a également permis d'enrayer l'érosion du nombre de candidatures en master et dans le diplôme d'établissement Cadre opérationnel des bibliothèques et de la documentation (COBD). Ces résultats prometteurs devront être consolidés. A la rentrée 2021 - 2022, ce sont au moins 21 contrats d'apprentissage qui ont été signés avec des employeurs divers (Rmn, Cnam, Keolys, Edf, Cea, INA, etc.).

Le développement d'offres de formation à la demande des partenaires de l'établissement et selon un financement spécifique sera également poursuivi.

### Appels à projets

Dès l'année 2020, plusieurs enseignants - chercheurs ont obtenu des financements importants qui sont venus soutenir projets de recherche et manifestations d'envergure internationale :

- subvention allouée par l'Université d'Utrecht au projet de recherche *Fragmentarium* piloté par Malcolm Walsby (17.585 €) ;
- subvention du Ministère de la culture pour l'organisation, dans le cadre de l'année de la bande dessinée, du colloque international « La fabrique de la bande dessinée : perspectives sociologiques sur la bande dessinée », organisé par Pascal Robert (5.000 €).

Une demande d'ANR, portée par le Centre Gabriel Naudé pour un projet de recherche collaborative intitulé BIBLIM16 (bibliothèques d'imprimeurs à la Renaissance).

L'Essib reçoit depuis 2017 un financement récurrent de la part de la région Auvergne Rhône-Alpes (COMESUP) qui lui permet de transformer certaines de ses salles de formation en salles d'innovation pédagogique et de développer l'innovation pédagogique. L'école a à nouveau déposé un projet pour l'année 2021, projet pour lequel elle est toujours dans l'attente d'une réponse.

L'Essib a d'ores et déjà renforcé sa capacité de répondre à des appels à projets ou à des programmes transversaux. Dans le cadre du plan national EMI du Ministère de la culture, elle a notamment obtenu, en 2020, un financement de 19 500 € pour porter un projet intitulé « Former des médiateurs EMI pour adolescents et jeunes adultes », qui fédèrera un réseau d'acteurs locaux et nationaux autour de la production de ressources numériques libres en matière d'EMI. Mais elle a aussi dû renoncer à s'engager dans des appels dont la charge aurait été trop importante pour les moyens dont elle dispose.

Comme les années précédentes, les directions et missions de l'école ont été invitées à se mobiliser pour, notamment, répondre aux appels d'offre ou appels à projets lancés par nos partenaires (projets ANR, CPER, COMESUP, etc.) ou encore obtenir des subventions de fonctionnement (par exemple, pour la publication d'ouvrages ou la tenue de manifestations). Ces réponses pourront cibler les disciplines de formation, les thématiques de recherche et de diffusion des savoirs de l'école (Evolution des métiers et des compétences ; Données, IST et Science ouverte ; Temporalités ; Développement durable et responsabilité sociétale ; Education aux médias et à l'information ; Innovation pédagogique), en recherchant, d'autre part, les collaborations et partenariats permettant une montée en charge des appels ciblés.

## 5. Maîtriser les dépenses

En tout état de cause, l'équilibre entre charges et produits devra être recherché s'agissant du fonctionnement courant de l'école (activités pérennes et vie de l'établissement). Hors enveloppe d'investissement, les dépenses nouvelles ou en augmentation susceptibles d'être présentées à l'occasion du dialogue de gestion ne pourront concerner que des opérations à caractère unique et définies dans le temps, le cas échéant susceptibles de soutenir, comme nous l'avons évoqué ci-dessus, la politique de

développement des ressources propres de l'école et des partenariats de l'école. C'est le cas de l'étude sur les formations de l'école, étude en voie de réalisation, menée par le cabinet HEADway, ou encore de l'étude sur les éditions, avec le cabinet Axiales. Les responsables de CRB ont été invités à présenter, hors opérations ponctuelles, un budget de fonctionnement stable par rapport au BI 2021.

### 5.1. Ressources humaines

Conformément à la proposition de PREF 2020-2021, le BI 2022 devra confirmer l'objectif de maîtrise des charges de masse salariale de l'école. L'enveloppe des crédits de personnel devra donc afficher un niveau proche de celui exécuté en 2019.

Comme en 2021, l'objectif d'équilibre du compte de résultat de l'école s'agissant des activités pérennes de l'école exclut, *a priori*, de recourir à des recrutements supplémentaires, sauf en cas de nécessité absolue pour la poursuite des objectifs du contrat ou le remplacement d'agents absents. Les contrats à durée déterminée en cours ne seront renouvelés que dans la stricte mesure où ils correspondent à un besoin réel. La priorité continuera d'être donnée aux possibilités de faire évoluer des supports de CDD vers d'éventuels supports de titulaires.

Les dépenses de vacances, et notamment des vacances d'enseignement, devront également être proches des niveaux exécutés en 2019. Afin que cet objectif puisse être atteint dans les meilleures conditions, le service des ressources humaines, le service informatique et le service financier de l'école apporteront leur concours à l'élaboration ou à la mobilisation d'outils d'aide à la prévision et au suivi des heures de vacances.

### 5.2. Dépenses de fonctionnement

#### 5.2.1 Projet scientifique (Formation - Recherche - Valorisation]

##### Formation

Le cadre d'enseignement porté par l'Ensib devrait rester le même en 2022 : en attendant la mise en place des nouvelles maquettes de master, dans le cadre de la campagne d'accréditation 2022 - 2026, les maquettes pédagogiques ne devraient pas évoluer. La reprise envisagée des cours en présentiel en 2022 incite cependant à élaborer une prévision de dépenses proche de celles constatées au terme de l'année 2019.

Les évolutions engagées en matière de formation tout au long de la vie seront poursuivies. Aucun autre projet significatif n'est envisagé en matière de formation avant la fin de l'étude lancée sur la stratégie de formation à 5 ans.

Variations à prendre en compte en 2022 :

- Une possible réductions des frais de déplacement, à la fois pour les personnels et les intervenants, certaines sessions de formation restant organisées à distance.
- Nouvelles dépenses envisagées : externalisation partielle du suivi des alternants, production de contenus de formation continue, budget alloué à la gestion de projet des masters, certification Qualiopi.

L'accueil des FIBE 11, programmé le 1<sup>er</sup> octobre 2021, a nécessité un ajustement des crédits sur le budget 2021 et aura également des conséquences sur les prévisions budgétaires 2022.

##### Recherche

Les priorités identifiées et engagées en 2020 seront poursuivies en 2021 :

- soutenir le développement du laboratoire propre à l'école, le Centre Gabriel Naudé,
- poursuivre la montée en charge de la nouvelle revue de recherche en accès libre Balisages,

- faire émerger une politique de recherche commune aux chercheurs et chercheuses de l'école, autour de la question des temporalités.

### **Relations internationales**

En matière de développement des relations internationales, une attention sera portée à la relance du programme des chercheurs et professionnels invités, mis en suspens depuis début 2020 du fait de la crise sanitaire.

### **Valorisation**

S'agissant des dépenses de valorisation, la recherche d'un nouveau diffuseur pour les Presses devra être poursuivie par le pôle Éditions, tandis que la possibilité de procéder à des ventes de numéros des Presses de l'Enssib sur le site internet de l'école sera instruite par la direction générale des services (vente en ligne). En 2022, le pôle Éditions visera une production ajustée aux conclusions de l'étude menée par le cabinet Axiales, tous supports confondus et selon le repositionnement des collections, sans augmenter l'externalisation.

### **Communication et programmation**

La stratégie de communication de l'école devra déployer des efforts prioritairement au soutien des prestations et services vendus par l'école : masters, formation continue, publications payantes, locations de salles, etc. Dans ce cadre, des participations à des salons étudiants pourront être programmées.

Enfin, dans le cadre des 30 ans de l'Enssib, la construction d'un programme événementiel, certes fortement lié à l'évolution du contexte sanitaire, pourra être proposé.

### **5.2.2 Gouvernance et numérique**

L'amélioration de la gouvernance s'appuie, en matière financière, sur deux chantiers en cours : la comptabilité analytique et le contrôle interne budgétaire. En complément et afin d'améliorer le pilotage financier de l'établissement, deux axes principaux de développement sont envisagés pour 2022 :

- doter l'établissement d'un véritable outil de gestion des immobilisations (gestion de l'inventaire), afin de regrouper en un seul document l'ensemble des suivis effectués pour le moment séparément par les différentes directions (notamment la DSI et le pôle logistique - immobilier). Cet outil aura pour but un meilleur suivi comptable (une meilleure prévision des dotations aux amortissements et constatation de ces dotations *pro rata temporis*), mais également un meilleur suivi physique des immobilisations.
- Au sein d'une démarche globale de développement des capacités de l'établissement en terme d'achat public, tant sur le plan de l'efficacité économique que sur le plan de la sécurité juridique, il s'agira d'acquérir les outils nécessaires, après évaluation des outils existants, pour rédiger de manière plus efficace les documents de marchés publics.

En matière de numérique, les coûts récurrents devront prendre en compte l'augmentation importante de la redevance payée pour la suite Cocktail (déjà constatée cette année), et de certaines licences. Le budget inclura également l'abonnement à Zoom acquis en 2021.

### **Formation des équipes et développement des compétences**

La crise sanitaire a retardé certains projets de formation des équipes envisagés pour l'année 2020, notamment dans le domaine de la gestion de projet. Afin de porter un dispositif de formation ambitieux, selon les attentes de la direction de l'établissement qui en a fait une de ses priorités, un plan de formation est en cours d'élaboration pour 2021 - 2022. Jusqu'alors pluriannuel, il devient annuel.

A la priorité consistant à développer les compétences de l'ensemble des personnels en matière de gestion de projets s'ajoutera celle de maîtriser les données produites par l'école. Ces deux opérations pourront nécessiter le recours à un prestataire extérieur, tel que l'Amue.

### 5.2.3 Programmes transversaux

#### Développement durable et responsabilité sociétale

Pour mémoire, la stratégie de l'Enssib en matière de développement durable a été présentée au Conseil d'administration du 14 septembre 2020. Depuis janvier 2021, elle est pilotée par la responsable du développement des projets et partenariats, en concertation avec les directions et services de l'Enssib.

Dans le cadre du projet « Enssib-verte » en cours de formalisation, une campagne de sensibilisation et de généralisation de gestes éco-responsables (extinction des lumières, veille informatique, économie d'eau, économie de plastique, économie de papier, recours aux visioconférences plutôt qu'à des déplacements etc.) a été lancée par la direction générale des services fin 2020-début 2021. La démarche devra ensuite être portée et pérennisée, sur la base d'un document de synthèse, par chaque responsable de service auprès de ses agents. Des considérations de développement durable seront par ailleurs désormais systématiquement intégrées dans les marchés publiés par l'Enssib, à l'instar de ce qui a été réalisé dans le nouveau marché restauration de l'école.

#### Education aux médias, à l'information et développement de l'esprit critique

La programmation d'actions en matière de soutien à l'Education aux médias, à l'information (EMI) et au développement de l'esprit critique a été lancée en 2020 - 2021, en collaboration avec l'INSPE Université de Lyon et avec le soutien financier du Ministère de la culture (plan EMI). Elle sera poursuivie en 2022 : deux journées de formation inscrites dans le diplôme universitaire EMI mis en place par l'INSPE et co-organisées avec l'Enssib sont d'ores et déjà programmées en 2022. Elles permettront de produire des contenus susceptibles d'alimenter la plate-forme Eml.enssib.fr.

Le recrutement d'une bibliothécaire contractuelle qui sera notamment chargée de mission pour le programme EMI, prévu pour octobre 2021, permettra de soutenir les engagements forts pris par l'établissement dans ce domaine.

## 6 Dépenses d'investissement

Les investissements en cours seront poursuivis, notamment au regard des prévisions retranscrites dans le PPI<sup>2</sup> et le SPSI<sup>3</sup> de l'école. Seront ainsi prévus les travaux suivants :

- Poursuite de l'adaptation des locaux aux besoins pédagogiques et besoins d'espaces de bureaux (notamment au 2<sup>ème</sup> étage)
- Réaménagement paysager de l'entrée du parc
- Isolation de la façade de l'aile nord
- Rénovation d'une salle pédagogique (avec l'aide d'un financement COMESUP)
- Projets informatiques

Fait à Villeurbanne, le 21 septembre 2021

La directrice

  
Nathalie Marcerou-Ramel

<sup>2</sup> Plan pluriannuel d'investissement.

<sup>3</sup> Schéma pluriannuel de stratégie immobilière.