

Délibération portant approbation des orientations budgétaires 2027

- 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 ;
- Vu** le décret n°2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique ;
- Sur** proposition de la directrice de l'Ensib.

Le Conseil d'administration réuni le 25 juin 2026 en séance plénière sous la présidence de **Monsieur Marc BERGÈRE**, après en avoir délibéré, **approuve les orientations budgétaires 2027**, annexées à la présente délibération.

Vote :

Membres en exercice : 21
Quorum de présence : 17
Votes exprimés : 21
Dont
Pour : 21
Contre : 0
Abstentions : 0

La présente délibération sera transmise au recteur de l'académie de Lyon.

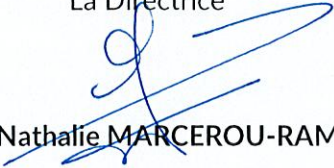
Elle sera publiée conformément aux dispositions relatives à la publication des actes à caractère réglementaire.

Fait à Villeurbanne, le 25 juin 2026

Le Président du Conseil d'administration


M. Marc BERGÈRE

La Directrice


Mme Nathalie MARCEROU-RAMEL

Élaboration du budget initial 2027

NOTE D'ORIENTATION BUDGÉTAIRE

2027

La définition des présentes orientations budgétaires 2027 s'inscrit dans un premier semestre 2026 largement consacré à l'évaluation de l'établissement et avant que celui-ci n'engage une réflexion sur son futur à travers la conception d'un nouveau projet d'établissement.

2027 sera une année charnière et ambitieuse pour l'établissement, marquée par l'adoption et l'entrée en vigueur de ce projet d'établissement 2027-2031, articulé autour de quatre axes stratégiques : consolider l'identité et l'influence de l'établissement ; former les professionnels en matière de transitions et de savoirs (notamment sur les thématiques IA et DD&RSE) ; diffuser les valeurs de citoyenneté, de science ouverte et d'esprit critique ; faire de l'Enssib une organisation apprenante (en s'appuyant sur un pilotage et une démarche d'amélioration continue). À l'heure où s'élabore cette note stratégique 2027, la formalisation de ce projet, selon une méthode participative, n'est cependant pas suffisamment avancée pour qu'il soit possible de projeter son impact sur le budget 2027. Il est cependant possible de tenir compte des chantiers du projet EXPERT2026 en voie d'achèvement et du cadre structurant formé par les contrats et grands schémas d'ores et déjà adoptés : Contrat d'objectifs, de moyens et de performance (COMP) 2025-2027, schéma directeur DDRSE, etc. **Cette année verra le lancement ou l'achèvement de nombreux projets stratégiques** : lancement opérationnel du projet AMI CMA (appel à manifestation d'intérêt « Compétences et Métiers d'Avenir ») INTEGRIA, déploiement de la nouvelle bibliothèque numérique et mise en œuvre du nouveau site internet en début d'année, poursuite de la réhabilitation des espaces extérieurs engagée en 2026, du soutien aux projets de recherche et d'innovation pédagogique, déploiement de projets numériques, du plan de développement des compétences (PDC) incluant l'accompagnement au développement de l'IA dans les pratiques de travail, mise en œuvre des différents plans de l'école, ainsi que des expérimentations IA (Mistral, nouvelle charte IA).

Dans le cadre du processus d'évaluation des établissements universitaires et de recherche de la vague A engagé en octobre 2024, les comités d'experts du Hcéres ont rendu leurs rapports, très positifs, sur les laboratoires dont l'Enssib est tutelle (Centre Gabriel Naudé) ou co-tutelle (ELICO). Les équipes de l'Enssib ont accueilli, les 5 et 6 mai 2026, le comité d'experts du Hcéres en charge de l'évaluation de l'établissement. Ce comité a eu la charge d'évaluer la trajectoire adoptée par l'Enssib entre 2020 et 2025, les moyens mobilisés pour atteindre ses objectifs, ainsi que ses axes de développement pour la période à venir. En parallèle, et sans même pouvoir attendre les conclusions du Hcéres sur ses formations, l'Enssib s'implique, avec l'ensemble des établissements du site de Lyon Saint-Etienne, dans la **campagne d'accréditation 2027 – 2033 de ses mentions de master et formalise son projet d'accréditation à délivrer le doctorat** : le CNESER rendra un avis sur l'offre de formation de l'Enssib au printemps 2027.

L'établissement a reçu début mai un pré-rapport important pour sa future trajectoire : celui de la mission de l'IGESR chargée d'expertiser sa demande d'accession aux responsabilités et compétences élargies (RCE). Après avoir produit un dossier d'autoévaluation conséquent fin 2024, l'Enssib a accueilli les 14 et 15 janvier 2026 deux inspecteurs généraux de l'éducation, du sport et de la recherche, collègue « Enseignement supérieur, recherche et innovation », pour des entretiens « à 360° » sur son projet et sa capacité à le porter. L'avis favorable émis dans ce rapport est assorti de recommandations pour lesquelles l'Enssib doit mettre en œuvre un plan d'actions : mesures nécessaires à réaliser en 2026, et celles à projeter, puis accomplir, pour les deux années suivantes. Quelle que soit l'issue, l'établissement s'est mis en ordre de marche pour passer aux compétences élargies et faire évoluer ses outils et méthodes de pilotage.

Le passage de l'établissement aux responsabilités et compétences élargies (RCE) pourrait avoir lieu le 1er janvier 2027, si les conditions négociées avec la tutelle sont favorables. Le budget de l'établissement, actuellement à 3 M€, serait ainsi bien supérieur après l'intégration, notamment, des dépenses de masse salariale positionnées actuellement sur le budget du titre 2 Etat, et des recettes correspondantes au sein de la SCSP (subvention pour charge de service public).



Éléments de contexte budgétaire

Depuis l'exercice 2020, l'école a renoué avec l'équilibre financier en présentant depuis lors des résultats excédentaires. En 2025, le dynamisme des recettes propres d'activité a continué de progresser, leur part atteignant plus de 25 % des recettes globales de l'établissement. Cette trajectoire positive doit se poursuivre en 2027 dans l'objectif d'un ancrage solide du passage aux RCE.

Le **contexte international** demeure marqué par de fortes tensions géopolitiques, énergétiques et commerciales. Ces tensions génèrent des pressions inflationnistes directes sur les dépenses de fonctionnement de l'établissement : hausse des coûts de l'énergie et des fluides, renchérissement des fournitures et des prestations de service, hausse des coûts du papier, ... Le budget 2027 sera construit avec prudence, en anticipant ces évolutions et en cherchant à contenir les dépenses contraintes. L'établissement maintiendra cependant son engagement en faveur de l'action sociale et de la formation des personnels, tout en poursuivant une trajectoire financière excédentaire permettant de consolider ses marges de manœuvre.

Le **contexte budgétaire national** reste contraint, invitant à faire preuve de rigueur dans la construction du budget initial. Par ailleurs, le décalage entre les encaissements (au titre de la SCSP et du COMP 2025-2027) et les décaissements liés aux projets a un impact sur le résultat comptable des exercices concernés.

NB méthodologique : la présente note d'orientation budgétaire 2027 est réalisée concomitamment à la construction du projet d'établissement 2027-2031. Ainsi, par souci de cohérence et de continuité, les différentes parties se réfèrent à la fois aux objectifs du contrat quinquennal 2022-2026 (et des PAP RAP présentés en conseil d'administration jusqu'alors) et aux axes opérationnels projetés en 2025 dans le cadre de l'élaboration des axes stratégiques du futur projet d'établissement. Ces axes opérationnels sont susceptibles d'évoluer lors de la finalisation du projet d'établissement.

Axe 1 : Consolider l'identité et l'influence de l'établissement

⇒ **Poursuivre les démarches de partenariats avec les établissements et structures du site Lyonnais**

Participer à des projets inter-établissements

L'Enssib poursuivra en 2027 sa participation active au projet **DATALystE**, atelier de la donnée labellisé en début 2025, en lien avec les établissements du site Lyon Saint-Étienne. Les actions de mutualisation (guichet unique, formation, ressources partagées) seront approfondies.

Par ailleurs, l'école travaillera avec le **Student Welcome Desk** de la ComUE Université de Lyon, de nouveau opérationnel pour la rentrée universitaire 2026, pour faciliter l'accueil des étudiants internationaux en facilitant leur arrivée et leurs démarches sur le territoire.

Elle contribuera à la stratégie académique de site grâce à la participation d'enseignants-chercheurs et enseignantes-chercheuses de l'Enssib aux **instituts thématiques**.

De manière générale, l'école consolidera également ses liens avec la ComUE Université de Lyon en tant qu'associée, tout en explorant de nouveaux partenariats à l'échelle nationale et internationale.

Participer à des actions structurantes autour des grandes transitions

Dans le cadre de la mise en œuvre du **schéma directeur Développement durable et responsabilité sociétale et environnementale (SD DDRSE) 2025-2030**, l'Enssib maintiendra son engagement dans les enjeux de transition écologique, en participant au Cotech Transitions de l'UdL.

L'Enssib continuera de porter, au travers de sa **nouvelle accréditation pour la rentrée 2027 (en lien avec d'autres établissements du site lyonnais)**, les valeurs de citoyenneté, de science ouverte et d'esprit critique qui constituent un axe fort du projet d'établissement 2027-2031.

La **nouvelle Direction des Transitions et de la prospective (DTP)** sera pleinement impliquée dans ce déploiement lié aux grandes transitions et structuré autour de missions dédiées : **intelligence artificielle, responsabilité sociétale et environnementale, défis informationnels**.

Des projets sont d'ores et déjà engagés et pilotés par cette direction qui positionnent l'Enssib comme actrice de grands enjeux sociétaux, appréhendés à la fois dans leur impact sur son fonctionnement en tant qu'établissement de l'ESR et grande école de service public, mais aussi sous l'angle prospectif des métiers auxquels elle forme.

⇒ **Développer le modèle économique de l'Enssib, ses ressources propres grâce à son modèle original (d'École nationale EPSCP, grand établissement, opérateur de l'État pour la formation des cadres des bibliothèques) et à ses communautés professionnelles**

Développer les ressources propres

Les **ressources propres** (hors SCSP) poursuivront leur progression, grâce au développement de la formation continue, des modules courts en Gouvernance responsable des données (GRD), des nouveaux blocs de compétences du diplôme d'établissement de Cadre opérationnel des bibliothèques et de la documentation (COBD), pour lequel une réinscription au Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) est visée, des ventes éditoriales et des recettes liées à l'AMI CMA INTEGRIA.

La mise à disposition payante des locaux ou les évolutions tarifaires adoptées ces deux dernières années participeront par ailleurs au développement des recettes de l'école.

La dernière année du COMP 2025-2027 donnera lieu au versement du solde des crédits négociés (100 % en 2027), soutenant les projets structurants de l'établissement.

⇒ **Affermir l'influence de l'Enssib grâce à une programmation de diffusion des savoirs scientifiques et professionnels, des publications ambitieuses et grâce à son réseau des alumni.**

Animer les communautés professionnelles et de recherche

La **programmation événementielle de l'Enssib** continuera de se développer (Midis de la recherche, Méridiennes, Labos de l'info, Soirées de lancement des parutions de l'Enssib, journées de la Recherche, colloques, etc.). La **mise en œuvre du nouveau site internet** de l'école ainsi que le lancement de la bibliothèque numérique (OPENssib) contribueront fortement à la visibilité et au rayonnement de l'institution.

Le réseau des **ALUMNI** sera pleinement opérationnel grâce aux outils de structuration mis en place en 2026. La plateforme Alumni fait l'objet d'un pré-lancement à l'occasion de la cérémonie des diplômes de l'Enssib en juin et sera déployée officiellement en septembre 2026. L'un des principaux objectifs de ce projet est de construire une communauté d'étudiants diplômés des Masters de l'école, jusqu'à présent difficiles à suivre et à fidéliser, et de leur faire connaître l'offre de formation continue. Des offres spécifiques et des événements dédiés aux alumni leur seront proposés en 2027 pour faire vivre cette nouvelle communauté.

⇒ **Accroître la visibilité de l'Enssib à l'international**

Le rayonnement international de l'Enssib doit lui permettre d'affirmer sa place comme établissement de référence dans le domaine des sciences de l'information et des bibliothèques. Cet objectif s'appuie sur une double dynamique, reflet de la nature de l'école, à la fois universitaire et professionnelle.

Au niveau universitaire, l'investissement s'oriente vers le renforcement de sa présence au sein des réseaux internationaux (réseau des iSchools, réseau francophone des écoles en Sciences de l'Information (RESI) d'un point de vue institutionnel, poursuite du projet Sammelband) et le développement de projets et des mobilité des enseignants chercheurs et doctorants. Les publications à l'international et l'accroissement de la visibilité numérique des travaux de recherche participeront également à ce développement.

La stratégie de l'école sur le plan professionnel vise à en faire un lieu d'expertise reconnu, capable de former et animer des réseaux de praticiens aux échelles européennes et francophones. Cette évolution se réalisera par le renforcement de la participation de l'école aux principaux réseaux professionnels nationaux et internationaux (participation potentielle au board de LIBER, animation d'un groupe de travail en attendant), l'organisation de formats de formation continue en anglais, une réflexion sur la mise en œuvre de différents formats agiles (des webinaires ou universités d'été pourraient être envisagés), la structuration du réseau d'alumni, y compris internationaux, comme ambassadeurs de l'école.

⇒ **Renforcer le positionnement de l'Enssib dans le secteur public (doctorat) et l'affirmer dans le secteur privé**

L'Enssib porte depuis plusieurs années un **projet d'accréditation à délivrer le doctorat** et s'engage dans une nouvelle demande à l'occasion de la campagne d'accréditation 2027.

Une stratégie globale a été engagée en ce sens : soutien et accompagnement des enseignants-chercheurs dans leur démarche d'obtention de l'habilitation à diriger des recherches, obtention et recrutement de 3 contrats doctoraux, aménagement d'une salle spécifique réservée aux doctorants au sein de la bibliothèque, ... Le nombre de doctorants encadrés par les enseignants-chercheurs de l'Enssib est ainsi passé de dix en 2022 à une vingtaine en 2025. Les contacts avec les deux écoles doctorales concernées, ainsi qu'avec l'université Lumière Lyon 2 porteuse de ces écoles doctorales, sont en cours. La demande sera présentée au CNESER en 2027.

La recherche de partenaires pour la mise œuvre de projets de thèse CIFRE (conventions industrielles de formation par la recherche qui vise à favoriser le développement de la recherche partenariale entre le secteur public et le secteur privé) pourrait également participer à ce développement.

Par ailleurs, la nouvelle formation en Gouvernance responsable des données devrait être l'occasion de valoriser l'expertise de l'école dans ce domaine et de développer de nouveaux liens avec les entreprises et les collectivités territoriales concernées par cette problématique.

⇒ **Conforter le positionnement national d'EPSCP de l'Enssib, sa place d'école d'application dans la structuration du réseau des opérateurs de formation continue en information scientifique**



Le service de Formation tout au long de la vie veillera à porter un programme renouvelé de formation continue, destinée à soutenir et à accompagner l'évolution des métiers, en intégrant les grandes transitions à l'œuvre (transition écologique, intégration de l'IA, et lutte renforcée contre la désinformation). Il cherchera à valoriser toujours davantage ses offres spécifiques : focus, formations sur mesure, en France et à l'international, VAE, diplômes accessibles en formation continue.

Axe 2 : Former les professionnels en matière de transitions et de savoirs

- ⇒ **Terminer la mise en place de l'approche par compétences (APC)**
- ⇒ **Faire évoluer les programmes de formation initiale et continue de l'Enssib pour intégrer les compétences liées aux transitions**

Développer la transversalité dans l'offre de formation

Le dispositif d'évaluation des formations **VALDA**, déployé depuis 2023, fera l'objet d'une évaluation d'ici la fin de l'année 2026. Il fera l'objet d'ajustements et d'une généralisation en 2027. L'ensemble des UE dispensées dans les cursus de formation initiale (DCB, Masters, diplôme d'établissement), ainsi que les formations tout au long de la vie, sont concernées.

- ⇒ **Observer, penser et accompagner l'impact des transitions à l'œuvre sur les métiers auxquels forme l'Enssib**
- ⇒ **Former les acteurs (enseignants-chercheurs, équipes pédagogiques, formateurs) aux évolutions du domaine**

Développer l'offre de formation en lien avec les métiers d'avenir

Dans le champ de l'**intelligence artificielle**, l'Enssib a obtenu un **AMI-CMA (appel à manifestation d'intérêt « compétences et métiers d'avenir »)** dans le cadre d'un consortium porté par l'université Sorbonne Nouvelle sur la formation aux métiers en ALL-SHS « avec et par » l'intelligence artificielle. Ce projet ambitieux bénéficie d'un financement national et constitue un enjeu important pour l'établissement, qu'il renforce dans son rôle d'accompagnement à l'évolution des métiers et des compétences des professionnels des bibliothèques et de la documentation.

L'année 2027 sera décisive pour la **préparation et la mise en œuvre de la nouvelle accréditation**. Le chantier de l'**approche par compétences (APC)**, également axe du COMP 2025-2027, accompagnera la révision des maquettes de master.

L'Enssib s'implique, avec l'ensemble des établissements du site de Lyon Saint-Etienne, dans la campagne d'accréditation 2027 – 2033 de ses mentions de master : la nouvelle offre doit être votée par les instances au plus tard fin octobre, pour un examen par le CNESER au printemps 2027 et une **mise en œuvre des nouvelles maquettes à la rentrée universitaire 2027 - 2028**.

L'École porte également dans ce cadre une **demande d'accréditation à délivrer le doctorat**, avec le soutien sans réserve de son conseil scientifique. Ce sont plus de 20 doctorantes et doctorants qui sont actuellement dirigés ou co-dirigés par des enseignants-chercheurs de l'Enssib, mais qui doivent à ce jour s'inscrire dans un autre établissement d'enseignement supérieur et de recherche que l'Enssib pour soutenir leur doctorat (cf ci-dessus).

La formation en **gouvernance responsable des données (GRD)** entrera dans sa phase de développement. Des actions plus courtes devraient être lancées en 26-27 pour constituer une base pour le diplôme d'établissement. Des recettes supplémentaires pourront être projetées à ce titre.



Par ailleurs, 2027 devrait être l'année de relance du DUSIB dont la maquette doit être revisitée d'ici la fin 2026. Les échanges sont en cours avec les partenaires et permettront de déterminer une organisation répondant aux exigences du secteur. Côté Enssib, la maquette pourra bénéficier de la mise à jour des unités d'enseignement du diplôme COBD.

Une enveloppe interne de soutien à un ou plusieurs **projets d'ingénierie pédagogique transformants** portant sur les transitions sociétales (IA, DD&RSE, enjeux informationnels) pourrait être proposée en 2026-2027.

La participation éventuelle de l'Enssib au board de LIBER constitue également de ce point de vue une opportunité stratégique. Elle place l'Ecole au cœur de l'instance européenne de référence et lui permet d'observer les mutations des bibliothèques de recherche, penser les réponses aux enjeux de science ouverte, et accompagner activement nos publics dans ces transitions. Cette gouvernance internationale nous permettra d'aligner nos formations sur les évolutions professionnelles, mais également de porter la voix de l'expertise française dans la définition des politiques de demain.

⇒ **Repenser l'écosystème de recherche et savoirs de l'Enssib**

Renforcer la politique et les partenariats en matière de recherche

L'Enssib poursuivra son **soutien à la recherche avec une enveloppe annuelle de 50 000€** pour les projets validés par le Conseil scientifique et les laboratoires CGN et Elico, pouvant être complétée par une enveloppe de soutien supplémentaire pour des projets portant sur les transitions sociétales. L'appel à projet « recherche 2026 » a donné lieu à la validation d'un projet pour 2026, en cours de réalisation, qui réunit quatre porteurs (3 enseignants-chercheurs et un PAST) des deux laboratoires de recherche CGN et Elico, afin d'étudier la pertinence d'un modèle d'analyse basé sur l'IA pouvant profiter à la communauté de chercheurs en SHS.

La journée de la recherche annuelle, moment fort pour valoriser la recherche menée à l'Enssib, ainsi que le programme de chercheurs invités seront maintenus.

Le dépôt et l'obtention de projets de recherche ERC, ANR ou BPI France permettra de poursuivre le développement de la recherche. A ce titre, le projet CONTENTSIDE dans le cadre de l'appel à projets « Transition numérique de la Culture et appropriation de l'intelligence artificielle » France 2030 est en cours d'instruction.

⇒ **Accompagner le développement des usages d'une IA éthique au sein de la formation et de la recherche**

Les **expérimentations en matière d'IA** (Mistral, AMI CMA, nouvelle charte IA) seront poursuivies et évaluées.

L'Enssib qui a candidaté au projet MISTRAL d'IA souveraine de l'ESR, coordonné par l'AMUE, aura l'opportunité d'expérimenter dans son contexte académique et pédagogique le déploiement des gestes enseignants et de tester un chat pour les étudiants.

La **nouvelle charte d'utilisation de l'IA à l'Enssib** sera déployée et intégrée dans les pratiques pédagogiques et administratives de l'établissement.

Mise en œuvre de l'AMI CMA INTEGRIA

En 2027, la mise en œuvre opérationnelle du projet **AMI CMA INTEGRIA** (« Former à et avec l'IA dans les formations en ALL-SHS »), porté par l'Université Sorbonne Nouvelle, produira ses premiers effets concrets pour l'établissement. Ce projet, dont le budget global pour l'Enssib dépasse 700 k€ sur la période 2025-2030, mobilisera des crédits de fonctionnement et de personnel en 2027. L'apport de l'Enssib concernera plutôt le développement d'une offre de formation continue, mais les réflexions menées dans le cadre de ce projet viendront aussi alimenter l'offre de formation initiale de l'Enssib.



Les trois axes du projet (intégrer l'IA dans les cursus ALL-SHS, enseigner les ALL-SHS avec l'IA, exercer les métiers ALL-SHS à l'ère de l'IA) seront progressivement déployés. Un budget rectificatif interviendra dans les prochains mois pour ajuster les dotations du budget initial 2026.

⇒ **Développer pour ce faire les partenariats de l'Enssib avec les communautés professionnelles, des entreprises et des institutions.**

L'Enssib maintiendra et développera ses liens avec les communautés professionnelles nationales et internationales (conseils de perfectionnement, conseils de professionnels ; implication dans les associations professionnelles ABF, ADBU, LIBER, IFLA) afin de proposer des formations en phase avec les attentes et les besoins du secteur et des employeurs.

Ce sera notamment le cas pour développer les formations continues financées dans le cadre du projet INTEGRIA : plusieurs comités (pilotage, suivi, opérationnel) sont en cours de constitution.

Axe 3 : Diffuser les valeurs de citoyenneté, de science ouverte et d'esprit critique

⇒ **Soutenir l'accès de tous à une information de qualité**

⇒ **Poursuivre la valorisation de son activité dans une perspective d'ouverture de ses contenus**

⇒ **Porter les valeurs de l'Enssib au sein des réseaux professionnels et scientifiques**

Construire les références des communautés professionnelles : lancement de la nouvelle bibliothèque numérique

Le projet **Bibliothèque numérique (OPENssib)**, lancé en 2024 et développé en 2025-2026, atteindra sa phase de **déploiement opérationnel en fin d'année 2026 et en début d'année 2027**. La nouvelle solution sera mise en ligne, les acteurs seront formés et un plan de communication sera déployé. Cette plateforme de contenus académiques et professionnels à majorité francophones en accès libre constituera un vecteur d'attractivité et de rayonnement pour l'établissement.

La bibliothèque poursuivra sa politique de diffusion des savoirs à destination des communautés professionnelles, en maintenant une veille active sur les enjeux structurant pour l'établissement (Science ouverte, défis informationnels, IA, etc.).

En 2027 s'engagera une réflexion sur la refonte du service Question/réponse, impacté par les nouvelles formes d'accès aux contenus induites par l'IAG, autour d'une hybridation des modalités de réponse — articulation entre outils d'IA et valorisation renforcée de la médiation — afin de repositionner l'offre sur les besoins à valeur ajoutée.

Les guides thématiques feront toujours l'objet d'une actualisation régulière. Le Guide « Droit et bibliothèques » bénéficiera d'une mise à jour approfondie, conduite avec l'appui d'une juriste spécialisée en droit d'auteur dans le cadre d'une prestation externe.

Les éditions de l'Enssib continueront de proposer des publications en lien avec les thématiques intéressant les communautés professionnelles, et en cohérence avec les axes stratégiques de l'établissement, avec l'intégration des nouveaux titres prévus au programme 2027.

Enfin, le projet de refonte du *Bulletin des bibliothèques de France* (BBF) sera finalisé en 2027, sur la base du diagnostic et des orientations établis mi 2026, afin de garantir la pérennité de cette publication de référence pour l'Enssib et ses partenaires. Ce chantier impliquera par ailleurs un volet dédié concernant le traitement des données, qui nécessitera l'inscription d'une enveloppe budgétaire spécifique en 2026-2027 couvrant les moyens humains et techniques à mobiliser.

⇒ **Mettre en œuvre les stratégies de « Science ouverte » et « Science et société » définies par les chartes de l'Enssib**

La mise en œuvre d'un programme de débat d'idées

L'Enssib poursuivra les partenariats engagés dans le cadre de sa programmation actuelle (Villa Gillet, Quais du polar, BnF, BPI, etc.). **Dans le cadre de la mise en œuvre de la charte Sciences et société, l'Enssib**



mettra en place un cycle de débats d'idées (4 rendez-vous annuels envisagés). Ce projet s'appuie sur la conviction que l'Enssib, en tant qu'actrice de la formation, de la recherche et de la diffusion des savoirs, a un rôle à jouer dans la confrontation des points de vue et la réflexion collective autour des grands défis contemporains (transition écologique, défis informationnels, transformation numérique, etc.) en lien avec ses thématiques de recherche. Une collaboration avec la Bibliothèque municipale de la Ville de Lyon, à l'étude, permettrait d'ancrer le projet dans les réseaux culturels et éducatifs du territoire, en lien avec les bibliothèques, les universités, les établissements scolaires et les associations citoyennes. Ce travail de partenariat viserait à favoriser une participation large, et à créer des espaces d'échange et de partage ouverts au grand public.

Les **valeurs de la science ouverte** sont au cœur du projet **Bibliothèque numérique**, à travers le déploiement d'identifiants pérennes et l'utilisation d'un logiciel libre.

⇒ **S'engager en matière de qualité de ses services**

Dans le cadre de la démarche SP+ (Service Public +), l'Enssib poursuivra en 2027 ses engagements en faveur de l'amélioration continue de la qualité de ses services rendus aux usagers. Cet effort portera notamment sur l'accessibilité des services proposés, de l'accessibilité numérique (en particulier de la bibliothèque numérique et du nouveau site internet), et de la programmation événementielle.

Par ailleurs, une demande de subvention sera déposée auprès de la Région Auvergne-Rhône-Alpes en vue de financer des travaux d'amélioration de l'accessibilité des locaux de la bibliothèque, en particulier les espaces de travail collaboratif.

⇒ **Déployer le schéma directeur DD-RSE de l'Enssib**

⇒ **Mettre en œuvre une politique sociétale responsable**

Dans le champ de la **Responsabilité sociétale et environnementale**, l'Enssib va poursuivre la mise en œuvre de son schéma directeur DDRSE. Une attention particulière sera portée aux enjeux de numérique responsable (à travers la participation à un groupe de travail qui se structure au niveau de la ComUE), et dont les impacts seront intégrés à la réflexion menée en interne sur la gouvernance des usages de l'intelligence artificielle (projet de charte institutionnelle IA).

Les enjeux d'environnement et de biodiversité seront également portés à l'occasion du réaménagement des espaces extérieurs de l'Enssib. La formalisation d'un plan des mobilités est également envisagée. Le renouvellement du recrutement d'ambassadeur/ambassadrice étudiant.e est proposé, désormais sur un calendrier universitaire complet (septembre-juin), afin de mieux associer les publics de l'école et de pérenniser les actions déjà mises en œuvre dans le cadre du schéma directeur DD-RSE.

⇒ **Renforcer et rendre visible la recherche en matière de lutte contre la désinformation**

⇒ **Former à l'esprit critique et à la citoyenneté**

L'Enssib poursuit et renforce ses engagements dans le champ **des enjeux informationnels**, de l'éducation aux médias et de la lutte contre la désinformation. L'établissement envisage de solliciter le renouvellement d'une subvention du ministère de la culture afin de soutenir le déploiement d'actions en direction des professionnels des bibliothèques et de la documentation, mais aussi du public plus large des acteurs de l'éducation aux médias et à l'information : cycle de journées d'études, projet de recherche-action, webinaires professionnels, contribution à la formation continue... S'agissant d'un axe fort de la politique de l'établissement, porteur d'enjeux à la fois institutionnels, sociétaux et professionnels, une attention sera portée au renouvellement et au développement de nouveaux partenariats autour de ces sujets.

⇒ **Développer la « marque employeur public » de l'Enssib pour ses personnels et ses élèves, agents de la fonction publique**

Un travail sera initié entre la Direction des transitions et de la prospective, le service des ressources humaines et la mission communication afin de définir une stratégie de communication autour de la marque employeur de l'école (fiches de recrutement, réseaux sociaux, site internet...).

Axe 4 : Faire de l'Enssib une organisation apprenante

- ⇒ **Poursuivre la professionnalisation du pilotage de l'établissement (élaboration et suivi des process, formalisation de certaines stratégies, renforcement de fonctions supports)**

Mettre en place une organisation et des outils de pilotage adaptés

L'éventuel passage aux **responsabilités et compétences élargies (RCE)** au 1er janvier 2027 constituera, s'il advient, un événement majeur pour l'établissement. Sur la base du plan d'actions issu de l'auto-diagnostic 2024 et des recommandations de l'IGÉSR, l'Enssib aura, d'ici la fin de l'année 2026, défini une trajectoire d'amélioration de ses fonctions supports permettant d'absorber les nouvelles responsabilités. Une attention toute particulière sera portée à la soutenabilité financière de l'établissement lors des prochaines années pour lui permettre de mener à bien ses projets stratégiques.

La **modernisation des fonctions supports financières, comptables** (en anticipant la certification annuelle des comptes par des commissaires aux comptes – CAC) et de **gestion des ressources humaines** est au cœur du projet.

À ce titre, la **gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC)** et le pilotage infra-annuel et pluriannuel de la masse salariale sont fondamentaux.

La GPEEC, démarche RH prospective qui vise à anticiper les besoins en emplois, effectifs et compétences de l'organisation à moyen terme (3 à 5 ans), reposera sur la comparaison entre les ressources humaines disponibles et les besoins projetés, pour identifier les décalages quantitatifs (en effectifs) ou qualitatifs (compétences manquantes ou à adapter). À partir de ce diagnostic, l'organisation définira un plan d'actions mobilisant différents leviers : recrutement, formation, mobilité interne ou reconversion. Elle s'inscrira dans un plan stratégique de Ressources Humaines qui mobilisera le Plan de Développement des Compétences (PDC), transformant ainsi une vision stratégique en décisions RH concrètes et anticipées.

Le projet de mise en place d'une **GED (gestion électronique des documents)** sera initié en 2026-2027, complétant la modernisation de l'environnement numérique réalisée en 2025-2026 (Office 365, nouvelle messagerie, sécurisation des systèmes d'information, expérimentation d'outils d'IA). Ce travail sera mené avec une appréhension particulière concernant la gestion et la gouvernance de la donnée (en lien avec le DPO nouvellement recruté). Une politique d'archivage des documents et de la donnée sera également menée.

La plateforme **SIDRE** (SI-Décisionnel et Rapports de l'Enssib) sera modernisée et étendue à de nouveaux périmètres. L'automatisation du calcul des indicateurs du prochain projet d'établissement sera travaillée en 2026-2027 durant la phase d'élaboration de ce dernier.

Sous la supervision de la nouvelle directrice des études et des stages, un diagnostic complet des outils de scolarité est en cours.

- ⇒ **Développer la capacité de l'Enssib à analyser et maîtriser sa trajectoire (outils de pilotage performants, connaissance des coûts)**

Le **contrôle interne** budgétaire et comptable, dont les bases seront mises en place d'ici la fin de l'année 2026, sera présenté en Conseil d'administration et élargi progressivement. Le **pilotage analytique** (coût complet des formations et activités) éclairera les orientations du modèle économique de l'école. L'intégration de la méthode P2CA (pilotage au coût complet des activités) menée par le ministère doit permettre d'homogénéiser la méthode jusqu'alors mise en place à l'Enssib.

L'année 2027 permettra la **consolidation de l'agence comptable et du service financier**, dont l'articulation va être renforcée suite à l'arrivée en milieu d'année 2026 d'une nouvelle agent comptable responsable des services financiers par délégation de l'ordonnateur.



⇒ Inscrire les enjeux de responsabilité sociétale et environnementale dans le pilotage de l'établissement

Projets immobiliers et transition écologique

L'année 2027 verra la **finalisation des travaux d'aménagement des espaces extérieurs**, dont les études et les consultations ont été lancées en 2026. Ce projet immobilier s'inscrit pleinement dans les objectifs du schéma directeur DD-RSE et du Schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) 2024-2028.

L'instruction du projet d'**amélioration thermique de l'aile nord** (isolation, remplacement des huisseries) se poursuivra. La consultation en vue de choisir un programmiste devrait être lancée en 2026–2027, ouvrant la voie aux études préalables qui alimenteront la démarche de labellisation et la mobilisation des financements externes (P348, CPER), pour un démarrage des travaux envisagé en 2028–2029. La conduite de cette phase de programmation devra faire l'objet préalablement d'une analyse sur la mise en œuvre d'une éventuelle maîtrise d'ouvrage déléguée (MOD).

Les dépenses projetées au titre de 2027 dans le cadre du schéma directeur DD-RSE et du COMP 2025-2027 sont notamment :

- Travaux de relamping (dernière année) ;
- Formation des personnels et étudiants à la transition écologique et au développement soutenable (TEDS) ;
- Mise à disposition (MAD) d'une assistance technique par la ComUE pour le pilotage des opérations immobilières. Ajustée à 10% à partir de juin 2026, cette MAD va faire l'objet d'une réflexion : le projet d'amélioration thermique de l'aile nord, techniquement complexe, dont la labellisation conditionne l'accès aux co-financements P348 et l'inscription au prochain CPER, nécessitera l'élaboration d'un programme et la définition d'un dispositif d'accompagnement adapté pour 2027 (mise en œuvre déléguée ou assistance à maîtrise d'ouvrage).

Face aux incertitudes et aux tensions sur les marchés de l'énergie, l'établissement adopte une posture de prudence en s'inscrivant dans les enveloppes des années précédentes.

L'établissement pourra candidater aux prochaines éditions du concours Cube État et continuera à bénéficier de l'appui du **dispositif Agile** dans ses démarches d'amélioration de la performance énergétique

⇒ Améliorer la qualité de vie au travail, la vie étudiante

Action sociale et développement des compétences des personnels

L'établissement maintiendra son engagement en faveur de l'**action sociale** : subvention repas aux personnels et élèves, accès aux dispositifs interministériels (chèque-vacances, garde d'enfant, aide à l'installation), conventionnement permettant l'accès aux équipements sportifs du site.

Dans le cadre de l'amélioration des conditions de travail, l'établissement a engagé également **une réflexion sur la structuration de son dispositif de médecine du travail**. Face aux difficultés croissantes de recrutement de médecins du travail en interne, deux pistes seront explorées : la mutualisation d'un médecin avec un ou plusieurs établissements partenaires de proximité (via l'UDL), permettant de partager les coûts tout en garantissant un suivi régulier des agents, ou le recours à un organisme externe agréé (service de prévention et de santé au travail interentreprises - SPSTI). Cette démarche visera non seulement à respecter les obligations réglementaires en matière de suivi médical, mais aussi à renforcer les actions de prévention : sensibilisation aux risques professionnels, prévention des risques psychosociaux (RPS) et accompagnement des agents en situation de vulnérabilité ou de retour après un arrêt prolongé.

⇒ Accompagner la professionnalisation des équipes

⇒ Intégrer l'IA à la stratégie de l'établissement et à ses processus de travail, accompagner cette intégration en s'inspirant de différentes communautés de pratique

Le **plan de développement des compétences (PDC)** sera poursuivi, avec une attention particulière portée à l'**accompagnement des personnels dans le déploiement de l'IA** : formations, ateliers pratiques,



sensibilisation à l'éthique et à la charte des usages de l'IA en cours d'élaboration (mise en œuvre à la rentrée universitaire 2026). Les expérimentations débutées en 2026 avec Mistral IA par les enseignants chercheurs et une IAG commerciale pour les personnels administratifs seront accompagnées en interne par le responsable de la mission IA au sein de la DTP et par des formations adaptées à l'externe.

Le PDC continuera également de soutenir les compétences transversales et managériales nécessaires à l'évolution des organisations et des pratiques professionnelles. À ce titre, plusieurs axes prioritaires seront développés : formations collectives au système de management de la qualité (SMQ), accompagnement des encadrants dans la conduite du changement et le management des équipes, renforcement de la culture de cybersécurité et de la maîtrise des risques numériques, ainsi que développement des compétences liées à la transformation numérique et aux nouveaux modes de travail collaboratifs.

L'objectif est de consolider une offre de formation cohérente avec les enjeux stratégiques de l'établissement, tout en favorisant l'adaptation continue des agents aux évolutions des métiers et des environnements professionnels.

⇒ **Poursuivre le déploiement d'une démarche qualité**

La mise en œuvre de l'axe 4 du futur projet d'établissement sera l'occasion d'initier dès 2027 une méthode d'acculturation (notamment par la formation), de structuration et de déploiement des bases d'une démarche d'amélioration continue (macro processus, plans d'actions, analyse et cartographie des risques, revue annuelle, ...). Cette démarche s'inscrit dans la continuité de la mise en œuvre du dispositif SP+ déjà en place à l'Enssib.

En 2027, l'Enssib entre dans une nouvelle phase stratégique en se dotant d'un projet d'établissement 2027-2031 (en cours d'élaboration). Plusieurs chantiers majeurs convergeront : éventuel passage aux RCE, dernière année du COMP en procédure aménagée, déploiement opérationnel d'INTEGRIA, poursuite du déploiement de formations en GRD, nouvelle bibliothèque numérique, nouveau site internet, projets numériques, réhabilitation des espaces extérieurs, nouvelle accréditation en masters et doctorat. L'établissement aborde cette année avec la préoccupation de maintenir l'équilibre budgétaire face aux tensions internationales et énergétiques, tout en poursuivant ses ambitions et en renforçant ses engagements.

Calendrier budgétaire 2027

Date/période	Responsable	Action
CA du 25 juin 2026	Conseil d'administration	Débat/présentation des orientations budgétaires 2027
juin 2026	Service financier	Diffusion des documents pour l'élaboration du budget initial 2027
juin 2026	Service financier, Service RH et responsables de CRB/SO	Réunions d'accompagnement du service financier et service RH
9 juillet 2026	Responsables de CRB	Transmission au service financier des documents complétés et de la note précisant les demandes budgétaires, la masse salariale, la campagne d'emplois pour l'exercice 2027 et la remontée des besoins SLI.
du 9 juillet au 17 juillet 2026	Service financier	Exploitation des documents transmis et élaboration d'un 1er budget et d'un 1er résultat prévisionnel
Septembre 2026	Responsables de CRB/Directrice/DGS/Service financier / Service RH	Réunions de dialogue de gestion
Fin septembre 2026	CODIR/service financier	Présentation d'un budget prévisionnel et arbitrage en CODIR
Octobre 2026	DGS/service financier	Ajustement du projet de BI 2027 suite aux arbitrages du CODIR Présentation du compte de résultat prévisionnel, après fiabilisation et intégration des éléments non budgétaires
Fin octobre 2026	Service des ressources humaines	Retour au ministère des demandes dans le cadre de la campagne d'emploi (fichier RH)
1ère quinzaine de novembre 2026	DGS/Service financier	Élaboration de la note de présentation de l'ordonnateur et élaboration des tableaux budgétaires et transmission à la tutelle
Mi-novembre 2026	DGS/service financier	Finalisation des documents budgétaires et transmission au contrôle budgétaire
Début décembre 2026	DGS	Transmission du projet de budget aux membres du conseil d'administration
Mi-décembre 2026	Conseil d'administration	Approbation du projet de budget initial de l'exercice 2027