

RAPPORT D'ÉVALUATION DE LA BIBLIOTHEQUE NATIONALE ET UNIVERSITAIRE DE STRASBOURG

CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2022-2023
VAGUE C

Rapport publié le 30/10/2023

Au nom du comité d'experts¹ :

Lise Dumasy, présidente du comité

Pour le Hcéres² :

Stéphane Le Bouler, président par *intérim*

Le Haut Conseil de l'évaluation de l'enseignement supérieur et de la recherche (Hcéres) est une autorité publique indépendante. Il est chargé de l'évaluation des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des organismes de recherche, des structures et unités de recherche, et des formations.

En vertu du décret n°2021-1536 du 29 novembre 2021 relatif à l'organisation et au fonctionnement du Hcéres :

¹ Les rapports d'évaluation « sont signés par le président du comité ». (Article 13) ;

² Le président du Hcéres « contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts ». (Article 8, alinéa 8).

Avis du comité

1) Forces principales

- La Bibliothèque nationale et universitaire de Strasbourg (Bnu), régie par le décret n° 2020-1166 du 23 septembre 2020 modifiant le décret n° 92-45 du 15 janvier 1992 portant organisation de la Bnu, assure 6 missions statutaires : enrichir, conserver, communiquer et mettre en valeur des collections de documents présentant un intérêt régional, national et européen ; mener des actions documentaires et d'appui à la recherche et à la formation ; contribuer au développement de la culture numérique en relation avec ses collections ; proposer une programmation culturelle et assurer l'accès du plus grand nombre aux collections ; coopérer avec les bibliothèques et institutions qui concourent aux mêmes objectifs documentaire, scientifique et culturel ; coordonner dans le cadre de la politique définie par l'État, le pilotage de dispositifs ou de projets à rayonnement régional, national ou européen. **Elle bénéficie d'un fonds documentaire et patrimonial riche et de qualité dans le domaine des sciences humaines et sociales.** 3,5 millions de documents composent ce fonds, dont 1,1 million de pièces de collections anciennes (antérieures à 1920), parmi lesquels 12 000 objets antiques, 40 000 cartes et plans, 7 000 manuscrits, 2 100 incunables. **Ce fonds lui procure une reconnaissance et une visibilité auprès des acteurs du site et de ses partenaires à plus large échelle.** La bibliothèque dispense des services auprès de différents publics (étudiants, enseignants-chercheurs, chercheurs, grand public), tels que la mise à disposition de documents rares, d'espaces de travail, des ouvertures horaires larges, des locations de salles, des événements culturels en accord avec les besoins du site strasbourgeois, et en collaboration avec les acteurs locaux.
- La gestion du fonds documentaire a impliqué le **développement de compétences très précises des personnels sur toute la chaîne des métiers du livre** : techniques de conservation et de restauration de documents, méthodes de classements, promotion et diffusion des informations relatives aux ouvrages.

2) Faiblesses appelant une vigilance particulière

- **Une absence d'analyse et de définition précise du positionnement de l'établissement**, déjà soulignée lors de la précédente évaluation, qui entrave la capacité de réflexion stratégique de la Bnu et ne lui permet pas de définir une trajectoire. Lors de cette évaluation, le comité recommandait à la Bnu d'« expliciter son identité au regard de son projet dans ses dimensions internationale, nationale et territoriale ». Aujourd'hui, la Bnu ne réalise toujours pas d'analyse de ses forces, de ses faiblesses et, par voie de conséquence, ne se positionne pas de manière précise dans ces trois dimensions. De cette absence de définition précise de son positionnement découlent les autres faiblesses de l'établissement.
- Les activités que la Bnu partage avec les partenaires du site ne font pas l'objet de contractualisation ni de programmation. Des actions ponctuelles sont menées avec les enseignants chercheurs de l'Unistra (montage en commun d'expositions, exploitation de certains fonds de la Bnu, accueil de cycles de conférences), mais elles ne font pas l'objet de partenariats structurés et institutionnalisés. **La Bnu pilote certains chantiers au sein de la coopération documentaire du site, mais elle n'est pas véritablement positionnée en tête de réseau.** Cela s'explique aussi par le fait que l'établissement ne dispose pas des compétences-clés nécessaires à son fonctionnement optimal (responsable de la protection des données, ingénierie de projets, compétences muséales, communication, numérisation) et n'a pas mis en place une organisation interne efficace pour de telles activités.

3) Recommandations

- **Se rapprocher rapidement de l'Unistra et de l'ensemble des partenaires dans le cadre d'une politique de site renforcée, structurée et pilotée, pour construire un projet d'établissement réaliste.** Dans le cadre de ce rapprochement, le comité recommande à la Bnu de mener une analyse critique de ses forces et de ses faiblesses, de mettre en relations ses moyens et ses objectifs pour définir des priorités et effectuer des choix. Le comité souhaite attirer l'attention de la Bnu sur ce point qui figurait déjà dans les recommandations du rapport du Hcéres publié en 2017 : « Intensifier la concertation avec l'ensemble des acteurs strasbourgeois dans le cadre d'une stratégie partagée en matière de politique documentaire de site (poursuite des actions du schéma directeur de la documentation universitaire

(SDD), accueil des publics étudiants, notamment de premier cycle, etc.) ». Cinq ans après le constat est sensiblement identique, les efforts engagés en ce sens sont encore trop faibles. **Le comité recommande à la Bnu de reprendre rapidement la réflexion avec l'ensemble des parties concernées, dont bien sûr l'État, sur une éventuelle intégration de la Bnu à l'Unistra, cette intégration ne pouvant se faire qu'à la condition de garantir à la Bnu la capacité de développement de l'ensemble de ses missions.**

- **Ajuster l'organisation de l'établissement** en tenant compte du bilan de la précédente réorganisation et **en professionnalisant les activités de gestion** (développement des chartes et feuilles de route, Gpeec).
- **Poursuivre la recherche de ressources propres en se dotant de compétences en matière de pilotage et de montage de projets**, par le recrutement et la formation dans le cadre d'une politique globale de la documentation du site alsacien construite en lien avec l'Unistra.

Présentation de l'établissement

1) Caractérisation de l'établissement et de son territoire

L'établissement

- **Date de création** : fondée en 1871 en tant que *Kaiserliche Universitäts und Landesbibliothek zu Strassburg* (KULBS), la bibliothèque devient un établissement public national par décret en 1926. La Bnu a aujourd'hui un statut d'établissement public administratif (décret n° 92-45 du 15 janvier 1992, modifié à plusieurs reprises, notamment par le décret n° 2010-1069 du 8 septembre 2010 et par le décret no 2020-1166 du 23 septembre 2020).
- **Regroupement** : membre de l'association du site alsacien dont le chef de file est l'Université de Strasbourg¹, avec six partenaires réunis par un contrat de site (2018-2022).
- **Typologie et organisation** : établissement public administratif
 - o 1 direction (directeur et directrice adjointe),
 - o 1 secrétariat général,
 - o 1 conseil administration (CA),
 - o 1 conseil scientifique (CS),
 - o 3 pôles administratifs : ingénierie de projets ; numérique et innovation ; services et collections ; partage, diffusion et réseaux.
- **Ressources humaines**² : 156 personnels Biatss, dont 105 titulaires et 51 contractuels (données DGRH 2021).
- **Budget**³ : 6 653 685 € en 2022, masse salariale comprise, hors 5 M€ fléchés pour le dispositif COLLEX-Persée.
- **Patrimoine immobilier**⁴ : 30 317 m² SHON, répartis dans 3 sites.

Contexte territorial⁵

- **Population de la Région Grand Est + Dynamique démographique** : 5,56 M d'habitants, soit 8,2 % de la population nationale ; 0 % de variation moyenne annuelle⁶.
- **Trois académies** : Nancy-Metz, Strasbourg et Reims, et dix départements⁷.
- **Enseignement supérieur dans la région**⁸ :
 - o 215 000 étudiants (5^e rang national) en 2019-2020, soit 7,6 % de l'effectif national.
 - o 146 595 inscrits à l'université dont 61 479 pour l'académie de Strasbourg.
- **Production scientifique** : 6,9 % des publications nationales (5^e rang national)⁹ et 5,1 % des dépôts de brevet (6^e rang national)¹⁰.
- **Montant des financements consacrés par les collectivités territoriales à la recherche, au transfert de technologie et à l'enseignement supérieur**¹¹ : 98 M€ en 2020 soit 7,7 % du total national, dont :
 - o Opérations immobilières et équipement de bâtiments : 27 M€ soit 6,4 % du total national ;
 - o Équipement de laboratoires : 1 M€ soit 1,3 % du total national ;
 - o Diffusion de la culture scientifique : 1,1 M€ soit 4 % du total national ;

¹ Membres fondateurs : l'Université de Strasbourg, l'Université de Haute-Alsace, la Bibliothèque Nationale Universitaire de Strasbourg (BNU), l'École Nationale du Génie de l'Eau et de l'Environnement de Strasbourg (ENGEES), l'École Nationale Supérieure d'Architecture de Strasbourg (ENSAS), la Haute École des Arts du Rhin (HEAR), l'Institut National des Sciences Appliquées de Strasbourg (INSA).

² Données 2019.

³ Données 2019.

⁴ Données 2018.

⁵ Strater Pays de la Loire, 2020.

⁶ Insee, « L'essentiel sur le Grand Est » // <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4481430> : Au 1er janvier 2020, 5 562 700 personnes habitent dans le Grand Est, dont 1 148 100 dans le Bas-Rhin et 1 049 200 en Moselle. La population stagne dans le Grand Est, alors qu'elle progresse de 0,3 % en moyenne par an entre 2014 et 2020 en France. Le solde migratoire et le solde naturel sont quasi nuls. Le taux de fécondité figure parmi les plus faibles de France, tandis que la région se situe dans la moyenne pour le vieillissement de la population.

⁷ Ardennes, Aube, Collectivité européenne d'Alsace (Haut-Rhin et Bas Rhin), Haute-Marne, Marne, Meurthe-et-Moselle, Meuse, Moselle, Vosges.

⁸ MESR, Atlas régional des effectifs étudiants, 2019-2020.

⁹ MESR, Strater Grand Est, p. 13.

¹⁰ *Ibidem*.

¹¹ MESR, Enquête sur les budgets en faveur de la recherche (R&T) et de l'enseignement supérieur (ES&VE) des collectivités territoriales, 2021.

- Aide aux chercheurs : 12,3 M€ soit 13,2 % du total national ;
 - Aide au fonctionnement des établissements : 14,6 M€ soit 12,7 % du total national ;
 - Aide aux étudiants : 4 M€ soit 2,3 % du total national.
- **Personnels de l'ESR de la région** : 7 900 enseignants et enseignants-chercheurs (9 % des effectifs nationaux), 8 434 personnels administratifs (8,9 % des effectifs nationaux)¹².

2) Recommandations de la précédente évaluation (rapport publié en décembre 2017)

Les recommandations du précédent rapport d'évaluation ont été considérées par le comité d'évaluation dans le cadre de ses travaux. Leur analyse est détaillée dans le corps du rapport.

Recommandations	Suivi
Privilégier une approche service et infrastructure à la recherche à fonder sur une participation active à la vie des réseaux scientifiques existants	Partiellement suivie d'effet
Intensifier la concertation avec l'ensemble des acteurs strasbourgeois dans le cadre d'une stratégie partagée en matière de politique documentaire de site (poursuite des actions du SDD, accueil des publics étudiants, notamment de premier cycle, etc.).	Partiellement suivie d'effet
Développer rapidement une approche programmatique en externe comme en interne, construite à partir du nouveau projet d'établissement	Partiellement suivie d'effet
Adapter les statuts et l'organisation aux nouvelles orientations et réalités de l'établissement pour une plus grande visibilité des services rendus aux usagers.	Partiellement suivie d'effet
Expliciter l'identité de l'établissement au regard de son projet dans ses dimensions internationale, nationale et territoriale	Partiellement suivie d'effet
Développer des ressources propres permettant notamment de faire face au financement des projets de valorisation ambitieux	Non suivie d'effet
Développer une approche globale du numérique se déclinant dans l'ensemble des services de la bibliothèque	Suivie d'effet

Le comité estime que la Bnu a fait des efforts sensibles pour suivre l'ensemble des recommandations du précédent rapport du Hcéres. Cependant, ces efforts ont été d'une efficacité inégale et sont encore pour la plupart inaboutis, pour diverses raisons, dont la succession de crises subies par l'établissement (terroriste en 2018, sanitaire en 2020, énergétique en 2022), la mise en place tardive du nouvel organigramme et le faible degré de hiérarchisation des actions en fonction des priorités.

L'effort le plus abouti est celui de la transformation numérique, qui, bien qu'inachevée, est en cours dans tous les domaines d'activités de l'établissement. L'adaptation des statuts (CA resserré, CS plus ouvert aux EC de l'Unistra et aux missions enrichies) a eu des effets positifs, et a été accueillie favorablement par les personnels et les partenaires de la Bnu. La réorganisation des services pour favoriser la transversalité n'a pas atteint en revanche tous ses objectifs, et doit être revue et améliorée. Comme cela sera précisé dans le rapport, la concertation avec l'ensemble des acteurs strasbourgeois pour une politique documentaire de site pleinement partagée dans tous ses aspects a été un succès sur le plan opérationnel, mais a trouvé ses limites du fait de l'absence de portage politique durant la période évaluée. Ce portage doit reprendre dans le cadre du prochain contrat de site. Le dernier projet d'établissement a souffert de l'absence de définition d'un positionnement explicite, d'un manque de hiérarchisation des objectifs en fonction des priorités et d'une faiblesse des financements. Ce projet s'avère d'autre part trop centré sur la réorganisation administrative, et se disperse en de trop nombreux objectifs. Enfin, la recherche de ressources propres est encore très peu avancée, les compétences RH nécessaires étant encore absentes au sein de l'établissement.

¹² MESR, Strater Grand Est, p. 127 et 129.

3) Rapport d'autoévaluation, focus d'évaluation et visite de l'établissement

Pour la présente évaluation, le rapport d'autoévaluation (RAE) a été transmis au Hcéres en juin 2022. La visite de l'établissement s'est tenue du 28 février au 2 mars 2023. 45 entretiens ont été réalisés sur une durée de 3 jours.

Lors de la préparation de l'évaluation (échange stratégique à l'automne 2021), des focus évaluatifs ont été définis et soumis au comité :

- Gouvernance et pilotage : « faire évoluer la gouvernance, l'organisation interne et les ressources ; moderniser la gouvernance et le pilotage » (références 4, 5, 6, 7 et 8).
- Positionnement et partenariats (références 1, 2 et 3).
- Politique scientifique, documentaire, numérique et d'inscription de la science dans la société : mieux définir la politique scientifique, réorienter la politique culturelle, bâtir une politique numérique, mettre les collections d'excellence au service de la recherche (référence 9).
- Vie étudiante et vie de campus : politique d'accueil et vie étudiante (référence 17).

Le RAE fournit de nombreuses informations, mais il est trop descriptif et les affirmations qu'il contient sont insuffisamment étayées. Sa construction ne suit pas le plan du référentiel du Hcéres, pourtant adapté en concertation avec la Bnu, et cela rend parfois sa lecture difficile. La présentation choisie par la Bnu dans son RAE (références 4 à 8 [moyens] traitées avant les références 1 à 3 [objectifs]) amène à mettre l'accent plus sur l'organisation des moyens que sur les objectifs qu'ils sont censés soutenir. Le lien n'est donc pas explicitement décrit entre positionnement, stratégie et décisions opérationnelles. L'autoanalyse du positionnement national, local et international de la Bnu est de fait assez superficielle et peu explicite. Rien n'est dit dans le RAE sur le pilotage du réseau Collex Persée par la Bnu, alors même que ce pilotage est mis en avant comme preuve de la dimension nationale de la Bnu. Sur le plan local, un bilan plus global des relations avec l'université de Strasbourg, principal partenaire de la Bnu, aurait également été utile. L'ensemble de la démarche autoévaluative **manque donc de recul et de mise en perspective de la trajectoire, du fait d'une absence de précision dans la définition de la stratégie de l'établissement, tant en termes d'affichage de ses ambitions que de maîtrise du pilotage au service de cette stratégie.**

La visite a permis de rencontrer de nombreux interlocuteurs, qu'il s'agisse des personnels ou des partenaires de l'établissement. Le comité a apprécié leur disponibilité, la franchise des échanges qu'il a pu avoir avec eux, leur remarquable attachement aux missions de service public de la Bnu, et a pu constater la place importante qui est pleinement reconnue à la Bnu sur son territoire.

Le pilotage stratégique et opérationnel

Référence 1. « L'établissement définit son positionnement institutionnel au niveau local, national et international. »

1) Un positionnement et une trajectoire non définis

L'histoire de la Bnu est singulière dans le paysage de l'enseignement supérieur et marque son identité : en tant que bibliothèque universitaire, équipement culturel, établissement d'envergure aux missions nationales, elle est unique en France. Elle bénéficie d'un fonds documentaire et patrimonial riche et de qualité : 3,5 millions de documents composent ce fonds, dont 1,1 million de pièces de collections anciennes (antérieures à 1920), parmi lesquels 12 000 objets antiques, 40 000 cartes et plans, 7 000 manuscrits, 2 100 incunables. Ce fonds se trouve à l'origine même des missions de la Bnu : conserver, diffuser et mettre en valeur ces ressources documentaires.

Pourtant, la Bnu s'appuie peu aujourd'hui sur cette histoire et cette identité pour définir son positionnement institutionnel. La Bnu n'analyse pas son positionnement actuel, aux plans local, national et international dans le contexte pourtant en rapide évolution des institutions universitaires et documentaires. Les ambitions à long terme, les cibles à atteindre ne sont pas définies, tout particulièrement sur le plan national. La place occupée et visée par la Bnu au niveau national ne saurait en effet se résumer au pilotage de Collex Persée, sur lequel rien n'est dit dans le RAE (orientations impulsées par la Bnu, actions conduites pour le développement de l'infrastructure). La description détaillée du chantier de réorganisation administrative, quelle que soit son importance, ne relève pas du positionnement institutionnel de l'établissement, mais de la mise en œuvre d'un de ses objectifs.

Le positionnement international est davantage précisé, et en partie pensé en fonction de l'identité historique, de la situation géopolitique (liens historiques et géopolitiques privilégiés avec l'Allemagne et les pays d'Europe centrale, liens plus récents avec le Parlement européen) et des collections d'excellence de la Bnu. Celle-ci exprime effectivement la volonté de jouer un rôle au niveau européen par la signature, au cours de la période de référence, d'accords de coopération avec le Conseil de l'Europe et des bibliothèques européennes¹³. Cette définition du positionnement à l'international a ainsi mené la Bnu à renforcer des relations existant de longue date avec la bibliothèque de Stuttgart, à l'adhésion au réseau *Bibliotheca Baltica*, à l'accueil des archives du Conseil de l'Europe. Le comité constate toutefois que la charte de la politique internationale (action 25 du projet d'établissement) n'est toujours pas rédigée, sans que le comité ait pu connaître la raison de ce retard. Selon la Bnu, le fait de n'être pas membre des alliances EUCOR et EPICUR ne lui permet pas de piloter une politique documentaire au niveau européen (et de fait, celle-ci n'existe pas au sein de ces alliances). **Le comité recommande la poursuite de ces efforts, et rappelle que le développement d'une stratégie d'internationalisation avait déjà été recommandé dans le précédent rapport Hcéres¹⁴.**

Sur le plan local, la Bnu se considère et est décrite comme pilote de la politique documentaire du site alsacien par ses partenaires. Toutefois, le comité souhaiterait nuancer cette affirmation. Sur le plan opérationnel, il est exact que la Bnu a un rôle de coordination de la politique documentaire : elle se coordonne avec ses partenaires des services documentaires par des conventions individuelles, et des rencontres régulières. Un certain nombre de réalisations communes en sont issues, au bénéfice des usagers (accroissement des horaires d'ouverture au public – importants –, Numistral, bibliothèque patrimoniale numérique, prêt et retour indifférenciés des documents). **Cependant, des progrès restent à faire¹⁵ et des enjeux stratégiques importants ne sont pas pris en compte dans ces actions de coordination, ce qui ne permet pas d'établir le fait que la Bnu joue un rôle de pilote de la politique documentaire.** En effet, la répartition des acquisitions, nécessaire en cette période de baisse des crédits consacrés aux acquisitions documentaires, ne s'est pas mise en place, de même qu'en dehors de Numistral, aucune politique partagée de développement des outils numériques ne peut être menée sans que soit remis en place un schéma documentaire de site (interrompu en 2017), voire un schéma numérique, qui associe les politiques des établissements. Cette situation induit des doublons et un manque de

¹³ RAE, p. 22.

¹⁴ Rapport Hcéres de 2017, p. 17-18, point 3.

¹⁵ Actions 22, 35 et 36 du projet d'établissement non accomplies.

mutualisation. **Le comité encourage la remise en place d'un schéma de développement documentaire pour le prochain contrat de site, qui associe l'ensemble des partenaires.**

Référence 2. « L'établissement définit à partir de son positionnement une stratégie au niveau local, national et international, qu'il décline en objectifs opérationnels et dont il assure le suivi. »

2) Une réflexion stratégique inaboutie et confuse, entravée par l'absence de définition claire du positionnement

La définition de la stratégie d'établissement est peu explicitée dans le RAE. Le comité est renvoyé au projet d'établissement, base du volet spécifique du contrat de site. Ce projet est le premier projet d'établissement de la Bnu, rédigé par celle-ci à l'issue de son autoévaluation en 2016-2017 et du rapport d'évaluation du Hcéres de 2017. Il est très détaillé (31 pages) et annexé au RAE rédigé pour la présente évaluation. Il détermine quatre axes principaux : « innover au bénéfice de l'utilisateur », « servir la recherche », « s'inscrire dans la cité », « se moderniser ». Ces axes sont subdivisés en 75 actions (dotées d'objectifs, indicateurs, jalons et calendrier). Le comité considère que ces axes sont de portée opérationnelle et non stratégique pour une ambition à long terme. En effet, ils constituent plutôt des leviers de réorganisation et de renforcement des missions de l'établissement, au service d'une stratégie de développement qui n'est pas clairement énoncée. La gestion de l'infrastructure nationale Collex Persée est pensée comme un levier d'innovation et de rapprochement avec les chercheurs locaux, rôle qu'elle a joué en permettant de construire des projets qui ont obtenu des soutiens financiers du GIS, mais aux côtés d'autres formes de rapprochement. Rien n'est dit de la part prise par la Bnu à l'impulsion d'une politique nationale. Le projet d'établissement a été formalisé et présenté au CA après avis favorable du CS (mars 2018).

Afin de mesurer la mise en place des objectifs, huit jalons sont définis dans le contrat de site, certains relevant de l'ensemble du site, d'autres étant particuliers à la Bnu : horaires adaptés selon les besoins des usagers, élaboration et mise en œuvre du schéma directeur du numérique, élaboration d'un SPSI, point d'étape sur les actions mises en œuvre en matière d'égalité entre femmes et hommes et de lutte contre les discriminations, point d'étape sur les actions mises en œuvre dans le cadre des orientations stratégiques ministérielles en matière de prévention des risques professionnels, création d'un Lab en appui aux chercheurs, point d'étape sur le développement de la numérisation, point d'étape sur le développement de la médiation culturelle¹⁶.

L'établissement reconnaît une difficulté liée au trop grand nombre d'actions conduites en même temps (21 grands groupes d'actions énumérées dans le contrat de site). Certaines d'entre elles ont d'ailleurs nécessité des réorientations ou des redéfinitions de leur calendrier et de leurs objectifs, mais aucun exemple précis n'est donné de ces réorientations ou redéfinitions dans les éléments transmis au comité, ce qui est dommageable pour l'évaluation menée comme pour le suivi opérationnel de la part de la Bnu. L'établissement fait ainsi état d'un suivi régulier et d'une évaluation périodique des actions engagées, 38 actions sont achevées, 19 sont considérées comme à poursuivre, certaines ont été regroupées. Toutefois, la visite sur site a permis de comprendre que les 25 indicateurs initialement déterminés avec les jalons et les objectifs n'ont pu tous être alimentés correctement, ce qui impacte l'exactitude du bilan réalisé à mi-parcours. À cela s'ajoute le fait que, d'après l'établissement lui-même, aucun personnel compétent n'a pu être recruté pour cette mission d'analyse avant 2021. C'est sans doute pour cette raison que les éléments de bilan communiqués au comité n'ont pas fait l'objet d'une véritable synthèse et qu'aucun élément concret d'analyse de la trajectoire n'est fourni dans le RAE, ce qui ne permet pas au comité d'évaluer précisément le degré d'atteinte des objectifs. La Bnu fait état d'une nécessaire réorientation des moyens et redéfinition des objectifs au regard des incertitudes budgétaires liées à la crise sanitaire, mais le seul enseignement explicite tiré de ce suivi, dont il ait été fait état dans le RAE, est la nécessité d'accélération de la transformation numérique, ce qui semble en effet souhaitable. La seconde phase du projet a été prolongée jusqu'à 2023, au vu des ralentissements provoqués par la crise sanitaire en 2020-2021.

Le comité recommande à la Bnu de réaliser une analyse précise de son positionnement, de ses forces, de ses faiblesses pour pouvoir nourrir une réflexion stratégique et définir une trajectoire. Dans cette perspective, le comité lui recommande aussi de se rapprocher rapidement de l'Unistra et de l'ensemble des partenaires dans

¹⁶ Volet spécifique pour la Bnu du contrat de site alsacien.

le cadre d'une politique de site renforcée, structurée et pilotée, pour construire un projet d'établissement réaliste.

Référence 3. « L'établissement s'inscrit dans son environnement et construit une politique partenariale dans le cadre de sa stratégie. »

3) Des partenariats nombreux qui mériteraient d'être structurés et formalisés au sein d'une politique documentaire de site en mesure de traduire une ambition territoriale

En ce qui concerne les partenariats académiques, la Bnu a coordonné le schéma de développement documentaire de site (SDD) entre 2012 et 2016. Depuis 2017, la politique documentaire n'est plus inscrite dans la convention de site, mais la Bnu a continué à se concerter avec ses partenaires documentaires de site (SCD), ce qui a permis certaines avancées saluées par tous les partenaires. Une politique d'acquisition partagée n'a toutefois pas pu se mettre en place. Il est prévu que la documentation redevienne un objet du prochain contrat de site. De nombreuses actions ponctuelles sont menées avec les EC d'Unistra (montage en commun d'expositions, exploitations de certains fonds de la Bnu, accueil de cycles de conférences, etc.), mais ils ne font pas l'objet de partenariats structurés et institutionnalisés, et ne sont donc pas signalés dans cette partie (voir domaine 2).

Les partenariats avec les organismes nationaux de recherche (ONR) sont inexistants. La Bnu n'explicite pas les partenariats nationaux qui pourraient avoir été noués par l'intermédiaire du Collex Persée ou d'un autre dispositif. Les partenariats « historiques » avec la BnF (sur le dépôt légal) et avec Le Louvre (échanges de documents pour des expositions) se poursuivent, mais ne sont pas intégrés à une perspective stratégique, si ce n'est pour accentuer le positionnement de la Bnu comme institution « culturelle » (voir *infra*, domaine 2). **Compte tenu des partenariats existants avec ces deux grands établissements, le comité recommande à la Bnu de tirer parti des coopérations historiques pour mieux développer son rôle culturel dans le cadre d'une stratégie de coopération culturelle.**

Sur le plan international, la Bnu noue des partenariats qu'elle qualifie de « structurants », rappelés dans le RAE (anciens avec la bibliothèque du Wurtemberg ou plus récents avec le Kosovo, l'Albanie), et participe à des réseaux internationaux (Bibliotheca Baltica). Cependant, elle ne place pas ces partenariats dans une perspective stratégique explicite (tel que pourrait le constituer un objectif de positionnement au niveau européen comme tête de pont de l'exploitation et de la mise en visibilité des fonds documentaires concernant le nord et le centre de l'Europe, par exemple). D'autre part, les résultats concrets de ces partenariats ne sont pas explicités dans le RAE.

En ce qui concerne les partenariats avec les acteurs du territoire, la Bnu fait état de soutiens réguliers, mais ponctuels, par des subventions des trois collectivités (surtout la Région¹⁷) qui sont présentes à son CA (département, Région, Eurométropole), et d'accords et partenariats concernant son activité culturelle avec de nombreuses institutions culturelles et associations locales, ce qui est analysé plus en détail dans le domaine 2. Ces partenariats sont liés à des soutiens récurrents à des actions culturelles (expositions, conférences, visites) de la Bnu ou à des acquisitions de fonds alsatiques (Région), mais aucun n'est encadré par une convention globale permettant de définir objectifs communs et apports réciproques. Ils ne sont pas placés par la Bnu dans le cadre d'une stratégie précise, si ce n'est pour soutenir un objectif global de visibilité (acquisition d'ouvrages liés à l'histoire locale, numérisation de documents, mise en valeur des fonds patrimoniaux régionaux, notamment à travers l'organisation d'expositions) dans la ville et sur le territoire, objectif qui est pleinement atteint comme le montrent l'évolution du chiffre des entrées et l'ensemble des entretiens menés par le comité. Toutefois, les résultats et impacts de ces coopérations mériteraient d'être mieux objectivés à partir d'indicateurs autres que celui du nombre d'entrées dans la bibliothèque.

La Bnu n'est pas en partenariat avec les collectivités territoriales dans les schémas locaux et régionaux de l'ESR. En effet, la politique documentaire n'est actuellement plus prise en compte dans le contrat de site. La Bnu a

¹⁷ La région soutient chaque année la Bnu à travers une série de subventions dans des domaines précis : acquisition de documents et d'ouvrages précieux du Grand Est, expositions mettant en valeur le patrimoine local, numérisation (de la presse mosellane), RAE, p. 27.

tenté d'inscrire le projet d'un silo régional de conservation, dont le besoin se fait sentir à tous dans le cadre du CPER, mais ce projet n'a pas été retenu. **Le comité ne peut que recommander qu'une solution collective soit trouvée dans les années qui viennent à ce problème de conservation, qui se pose à l'ensemble des bibliothèques du site.** L'impact socio-économique des activités de la Bnu n'est, en outre, ni analysé ni mesuré.

En revanche, la Bnu a engagé une démarche de responsabilité sociale et environnementale (RSE) et de développement durable dans son projet d'établissement 2018-2022, et participe à celle qui est engagée dans le cadre du contrat de site 2018-2022. Un groupe de travail « BNU verte » (constitué d'environ 15 personnes) se réunit une fois par trimestre et définit un plan d'action, complémentaire du schéma directeur RS&DD du site alsacien. Dans ce cadre, de nombreuses actions sont menées, regroupées en plans d'action validés par le CA : consommation responsable, égalité entre les sexes, égalité professionnelle, lutte contre les violences sexistes et sexuelles (VSS), inclusion pour les publics handicapés, demandeurs d'emploi, personnes relevant de minima sociaux, boursiers, etc.

Un bilan de ces actions est réalisé dans le RAE¹⁸. Le comité apprécie la démarche de RSE qui est menée par la Bnu, mais regrette que rien ne soit mis en place, ni en propre, ni en lien avec l'Unistra, dans le domaine de la déontologie et de l'éthique de la recherche (voir *infra* domaine 2) – malgré un rappel des règles de déontologie dans la charte de la gouvernance et du pilotage¹⁹.

Référence 4. « La gouvernance de l'établissement s'appuie sur une organisation, une communication et un système d'information adaptés à sa stratégie. »

4) Des instances de gouvernance rénovées, une organisation interne en cours de transformation et des efforts à poursuivre en matière de communication et de système d'information pour les mettre au service de la réorganisation de l'établissement

Au cours de la période évaluée, la Bnu a travaillé à la rénovation de son organisation et de sa gouvernance avec deux objectifs : passer d'un modèle très pyramidal à un modèle plus transversal et passer d'une conception de l'organisation autocentrée à une organisation centrée sur les utilisateurs de la Bnu. Ce point avait fait l'objet d'une recommandation forte dans le précédent rapport d'évaluation du Hcéres : « faire évoluer sa gouvernance, son organisation et ses ressources propres pour mettre les moyens à la hauteur des ambitions ». Le projet d'établissement s'appuyant sur ce rapport affiche l'objectif de la Bnu de se doter d'une « organisation transformante » en repensant en profondeur son organisation interne et ses méthodes de travail afin d'éviter le fonctionnement en silo des différents services, et de mettre en place des démarches participatives²⁰. Ce travail a toutefois démarré lentement, a été entravé par la crise sanitaire, et les résultats ne satisfont pas pleinement la Bnu, ce que la visite sur site a permis de confirmer.

Au titre des acquis, on peut noter un nouveau cadre statutaire formalisé par le décret du 23 septembre 2020 qui modifie les instances de gouvernance (nombre, composition, attributions) : le conseil d'administration est resserré (on passe de 29 membres à 22 membres) ; un conseil scientifique est inscrit dans l'organisation de la Bnu, qui contribue à la définition et à l'évaluation de la politique scientifique, culturelle et éditoriale de la bibliothèque ; l'autorité exécutive est assurée par un directeur et non plus par un administrateur ; une répartition des domaines qui relèvent de l'autorité délibérative et de l'autorité exécutive est réalisée. Ces modifications suivent les recommandations du précédent rapport du Hcéres. Deux buts étaient recherchés à travers cette modification de statuts : décroiser les services et assurer l'établissement d'une plus grande agilité²¹.

L'organisation de l'établissement s'appuie sur un organigramme rénové. Il a été déployé à partir de mars 2020 autour des deux missions principales (collection / valorisation) et il affiche comme but de laisser une place forte à la concertation avec les personnels, à la subsidiarité (en particulier concernant l'affirmation du rôle du conseil

¹⁸ RAE, pages 29 à 31.

¹⁹ Charte de la gouvernance et du pilotage, 2.1.5, p. 5-6.

²⁰ RAE, p. 44.

²¹ Volet spécifique du contrat de site alsacien.

scientifique destiné à proposer des choix scientifiques à l'établissement) et de favoriser la transversalité. Ce nouveau fonctionnement succède à une organisation plus verticale en quatre directions relativement indépendantes les unes des autres²². Le RAE fait état d'une nouvelle vision managériale (transversalité, travail en mode projet, subsidiarité, politique qualité) et souligne l'importance de la démarche participative et des initiatives collaboratives ; selon le RAE, cette évolution a rendu possible l'aboutissement du processus de réorganisation engagé en 2019 et la rédaction et la mise en œuvre du projet d'établissement 2018-2023. La transformation n'est toutefois pas pleinement achevée, de l'aveu de la direction comme des personnels, qui font néanmoins état d'une meilleure écoute, et d'un fonctionnement satisfaisant du CA comme du CS (ce dernier point est également confirmé par les personnalités extérieures). La mission « d'appui au pilotage » rattachée au secrétariat général a été confiée en 2021 seulement à un agent à mi-temps, du fait des difficultés de recrutement. Sa feuille de route n'a pas été communiquée au comité. De manière globale, les feuilles de route et définitions précises des missions manquent souvent. Une charte globale de la gouvernance et du pilotage, que le comité a pu consulter, a néanmoins été mise en place. Elle récapitule les objectifs et les principes généraux.

Le positionnement de la communication auprès de la direction dans le nouvel organigramme traduit la dimension stratégique accordée par la Bnu à cette fonction. Ce positionnement fonctionnel est complété par un réseau de référents en matière de communication au sein des services. Le site institutionnel a été refondu. Il existe des interactions avec d'autres outils de communication des partenaires (agenda, newsletter, site Web) Les efforts de l'établissement sont à souligner. Toutefois, la fonction communication reste peu dotée en moyens, et surtout, aucune réflexion explicite n'a été menée sur les grands axes de communication identitaire de l'établissement.

Les différents supports ou canaux de communication externes examinés par le comité permettent de constater la qualité des contenus, l'ergonomie des outils et l'accent mis sur la relation aux usagers (version anglaise du site Web, informations pratiques, présence sur les réseaux sociaux, etc.). En interne, la communication s'appuie sur un intranet refondu en 2021 avec des applications métiers à disposition des personnels et des outils d'information pour les agents. Cependant, les entretiens ont fait état d'une relative insatisfaction quant à la circulation de l'information au sein de la Bnu, par exemple pour le futur projet d'établissement. **Le comité recommande à la Bnu de structurer et de renforcer sa communication en interne pour la mettre au service de la réorganisation envisagée.**

Sur le volet plus spécifique de la politique de développement du numérique au sein de la Bnu, le comité constate que des efforts importants d'investissement ont été réalisés pour renouveler les différentes briques du SI (SIRH, SI financier, outil de business intelligence, SIGB, sites Web en front office, plateformes de valorisation Numistral, application « affluences ») à destination des métiers, mais aussi des usagers. Toutefois, comme ce déploiement est récent, ses résultats ne pourront s'apprécier que sur le moyen terme.

Il existe une vraie politique de numérisation et de production de jeux de données à la Bnu. La numérisation de fonds sert à la fois la politique scientifique et culturelle de l'établissement et celle du site strasbourgeois. Elle permet la mise en lumière des collections de la Bnu ou de produits coédités, comme par exemple la diffusion numérique de la collection de monographies portée par les Presses universitaires de Strasbourg, à laquelle s'associent la Bnu et le Jardin des sciences prévue sur la plateforme *OpenEdition Books*.

Un tiers lieu de type Lab expérimental au sein du pôle ingénierie de projets, numérique et innovation (IPNI) a été créé autour des thématiques d'innovation et de transformation digitale. Un soutien au développement de projets de recherche est amorcé dans ce cadre. Le comité constate que le Lab a été pensé comme un accélérateur et un soutien à des projets numériques innovants, à défaut de l'être comme une offre de service avec une stratégie de contractualisation en interne et vers les autres établissements du site.

Ainsi, le rôle transversal et transformant du service IPNI, aussi bien au sein de la Bnu que vis-à-vis des partenaires, est insuffisant et repose sur des relations, des ressources et des partenariats informels. **Le comité regrette l'absence de feuille de route pour le Lab, qui empêche aujourd'hui toute stratégie de montée en puissance du dispositif et recommande que celle-ci soit mise en place.**

Cette situation est confirmée plus largement pour l'ensemble du système d'information et des projets numériques de la Bnu, par **l'absence d'un schéma directeur du numérique** inscrit pourtant au projet

²² Rapport Hcéres du 7/12/2017.

d'établissement. La participation du service IPNI à l'écriture uniquement de la partie Lab du RAE conduit aussi le comité à s'interroger sur ce choix restrictif. **Il recommande à la Bnu d'élaborer rapidement un schéma directeur et une feuille de route pour le domaine du numérique.**

L'idée séduisante d'un service hybride alliant le soutien à des projets numériques de recherche, un service pour le système intégré de gestion de bibliothèque (SIGB) et un service support informatique performant (SIIN – service des infrastructures informatiques et numériques) n'a pas porté les fruits attendus.

Le comité constate également un défaut d'urbanisation du système d'information chargé du pilotage de l'établissement. En effet, le service SIIN au sein de l'IPNI n'étant pas rattaché au service général, les briques informatiques affectées au pilotage sont déployées en silos et sans interaction avec le SIIN. **Le comité recommande à la Bnu de rattacher le SIIN au service général et de mettre en œuvre la démarche d'urbanisation.**

Référence 5. « L'établissement porte une politique globale de la qualité. »

5) Une démarche qualité affirmée dans sa dimension de service aux usagers sans qu'elle constitue encore une politique de la qualité à l'échelle de l'établissement

La démarche qualité menée par la Bnu est centrée sur la dimension de service aux usagers. Au cours de la période de référence, la Bnu a suivi certaines des suggestions du précédent rapport et a fait apparaître la fonction « qualité » dans l'organigramme en créant un service « connaissance des publics », rattaché aujourd'hui à la direction de l'établissement. Ce service a en charge la qualité des services, le dialogue avec les usagers et le suivi des engagements « services publics + ». La Bnu a obtenu le label « services publics + » (en remplacement du label Marianne obtenu en 2018). Il vient reconnaître la démarche qualité de l'établissement.

Des outils d'analyse prospective visant à mieux connaître les besoins et à améliorer les services ont été mis en place : enquêtes de satisfaction auprès des usagers, outils de dialogues, tels des rencontres sous forme de petits déjeuners, des suivis des réseaux sociaux. L'établissement a également mis en place en interne des actions visant à mieux identifier les besoins des personnels, en particulier dans le domaine de la formation, et a fortement développé le budget de la formation continue.

La mise en œuvre de la démarche qualité, dans sa dimension de service aux usagers, déjà relevée par le précédent rapport s'est confirmée tout au long de la période évaluée. Elle s'appuie sur de nombreux outils et indicateurs. **Toutefois, ces éléments de démarche qualité ne constituent pas à eux seuls ce qui peut être attendu d'une politique globale de la qualité à l'échelle de l'établissement : les aspects de contrôle de gestion, d'analyse des risques, de contrôle interne ou de procédures, par exemple, ne figurent pas parmi les indicateurs et actions suivis. Il reste encore à la Bnu à mettre en place un suivi effectif et pérenne du projet et du contrat d'établissement, et à poursuivre le travail amorcé en matière d'élaboration de chartes (gouvernance, déontologie) ou de feuilles de route de services internes, tel que le service d'appui au pilotage, etc.** À ce stade, la politique de la qualité demeure donc embryonnaire et mérite d'être pleinement prise en charge au cours la période à venir.

Référence 6. « L'établissement pilote la mise en œuvre de sa stratégie en s'appuyant sur des outils de projection prévisionnelle, sur une programmation budgétaire et sur un dialogue de gestion interne structuré. »

6) Une situation financière fragile, mais un dialogue de gestion structuré reposant sur une dématérialisation aboutie de la fonction financière et comptable

Au cours de la période évaluée, la Bnu a poursuivi le travail de transformation de la fonction financière et comptable conduite par le secrétaire général sous l'autorité de la direction. L'évolution structurelle majeure,

recommandée dans le précédent rapport d'évaluation du Hcéres, **concerne l'intégration de la fonction d'agent comptable au sein même de l'établissement**, le responsable du service financier assurant également la fonction d'agent comptable. Une convention entre l'ordonnateur et l'agent comptable délimite le périmètre des missions de chacun et garantit le principe de séparation de l'ordonnateur et du comptable. De même, l'approche transversale des questions et leur traduction financière dans le budget constituent aujourd'hui un acquis.

Les agrégats comptables, tels que le fonds de roulement ou la CAF, suivent, depuis 5 ans, une trajectoire baissière²³. Cette dégradation progressive des résultats et cette fragilité des équilibres économiques sont des signaux inquiétants à moyen terme pour la reconstitution du fonds de roulement disponible et la capacité d'investissement de la Bnu.

Le modèle économique de la Bnu dépend fortement des subventions de l'État. La SCSP est restée à niveau quasi constant depuis 2017. Elle représente 84,72 % du budget global pour 4,81 % de recettes propres qui sont principalement apportées par les activités traditionnelles de la bibliothèque (droits d'inscription, numérisation, vente de publications), par les locations d'espaces et par les activités culturelles. La recherche de mécénats et les réponses à des appels à projets, qui faisaient l'objet d'une recommandation du précédent rapport du Hcéres, constituent de bons leviers pour capter de nouvelles ressources, mais sont freinées aujourd'hui par l'absence de compétences en interne en matière d'ingénierie de montage de projets. Les ressources propres restent à un niveau trop modeste. Elles représentent selon les exercices entre 4 % et 5 % du budget. Pour l'exercice 2022, les ressources propres encaissées réellement – d'un montant de 173 433 € – sont en diminution de 13,07 % par rapport à l'exercice 2021. **La recommandation du précédent rapport d'évaluation relative à la recherche de nouvelles ressources n'a pas été suivie d'effet et demeure toujours d'actualité.**

Compte tenu de cette structuration des ressources et des besoins de l'établissement, notamment pour le financement de sa politique d'investissement, la situation financière, si elle peut être qualifiée d'équilibrée, demeure toutefois fragile. Les résultats de l'exercice 2022 confirment cette fragilité.

Cette question est au cœur des préoccupations de la direction de l'établissement et aussi des représentants des personnels. Le contexte économique et la crise énergétique ont encore accentué cette trajectoire. Ainsi, le budget 2023 a été élaboré sous contraintes en opérant un abattement de 10 % de tous les postes de dépenses (hors collection) et surtout en gelant l'exécution du plan pluriannuel d'investissement (PPI)²⁴. De même, des économies de dépenses sont recherchées par une mutualisation des achats en rattachant, par exemple, la Bnu aux marchés nationaux de gaz et d'électricité pilotés par la direction des achats de l'État.

L'établissement, prenant en compte ces enjeux économiques, s'est doté au fil des années d'outils de projection prévisionnelle et d'indicateurs de suivi de consommation des crédits. Le recrutement récent d'un chargé d'appui au pilotage en charge du contrôle de gestion, rattaché au secrétaire général, traduit la volonté de la Bnu de poursuivre la professionnalisation de sa fonction financière engagée depuis plusieurs années. De la même manière, des tableaux de consommation des crédits de la masse salariale construits avec le contrôleur budgétaire en Région (document prévisionnel de gestion des emplois et des crédits de personnels) assurent à l'établissement un suivi précis de ce poste de dépenses stratégique. Ces outils permettent à la direction de la Bnu de sécuriser le pilotage financier et d'engager les actions correctrices nécessaires. **Le comité recommande la consolidation de cette démarche par la montée en puissance du contrôle de gestion assuré par la mission d'aide au pilotage et par la formation des personnels à l'appropriation des outils nécessaires à l'émergence d'une culture financière partagée par tous.**

La qualité du processus de construction budgétaire avait déjà été soulignée lors de la précédente évaluation du Hcéres. La fonction budgétaire repose principalement sur un dialogue de gestion interne entre la direction de l'établissement et les porteurs de projets auxquels sont allouées des enveloppes budgétaires limitatives. Concomitamment à la mise en œuvre du projet d'établissement, la direction de la Bnu a fait le choix en 2018 d'une approche budgétaire par la performance. Depuis 2023, cette approche est adossée à une nouvelle arborescence budgétaire qui distingue, à l'intérieur de l'enveloppe des crédits de fonctionnement, les destinations des dépenses en fonction des missions stratégiques, des opérations spécifiques et des fonctions support de l'établissement. Pour autant, les marges de manœuvre très réduites déjà évoquées et le contexte de la crise énergétique ont fortement affecté ce nouveau mode de répartition des moyens pour l'élaboration

²³ Compte financier 2022.

²⁴ Rapport de présentation du BI, p. 10.

du budget initial 2023, tout comme la portée du dialogue de gestion interne pour la fixation des enveloppes de crédits.

Le dialogue de gestion interne repose sur des outils partagés et s'inscrit dans un calendrier précis incluant un cadrage politique (lettre d'orientation budgétaire) et des contraintes de soutenabilité. Les échanges entre les services consommateurs de moyens, les porteurs de projets et la direction sont au cœur de ce dialogue. La dématérialisation aboutie de la chaîne financière et comptable permet de nourrir la discussion avec des indicateurs pertinents et elle a contribué ces dernières années à la qualité de la prévision budgétaire au travers de l'évolution positive du taux d'exécution budgétaire, tant en fonctionnement qu'en investissement²⁵ (par exemple, au titre des dépenses du budget général : un taux d'exécution en dépenses de 94,53 % en 2021 et de 96,06 % en 2022).

Référence 7. « La politique des ressources humaines et le développement du dialogue social traduisent la stratégie de l'établissement et contribuent à la qualité de vie au travail de ses personnels. »

7) Des avancées notables en matière de RH, à approfondir dans le cadre de l'élaboration du nouveau projet d'établissement

Ces dernières années ont été marquées par des transformations importantes en matière de ressources humaines (RH) et l'ouverture de nombreux chantiers en cohérence avec l'axe 4 du projet d'établissement : nouvel organigramme, nouvelle cartographie des emplois et des compétences, accompagnement des parcours professionnels, attention portée aux personnels en situation de handicap, réflexions et actions pour le bien-être au travail.

L'établissement s'est doté en 2019 d'une cartographie des emplois et des compétences. Cette évolution répondait à l'une des préconisations formulées par le dernier rapport d'évaluation du Hcéres. Ce travail a permis de préciser les besoins en compétences, en recrutements immédiats, en requalifications de certains emplois et de rapprocher les fiches de poste existantes du référentiel métier. Cependant, la projection à moyen terme des compétences nécessaires et des supports d'emplois correspondants n'est pas aujourd'hui finalisée. Au regard des priorités et des besoins en technicité affichés pour certains profils de postes (médiation culturelle, fonction immobilière, ingénierie en montage de projets, communication), cette analyse prospective est devenue indispensable, son absence risquant de freiner la mise en œuvre d'un certain nombre d'axes de développement. Cette démarche d'anticipation est également nécessaire, du point de vue du comité, pour assurer le renouvellement des compétences à la suite du départ en retraite de 19 % des personnels au cours des 15 prochaines années²⁶. Il ressort du RAE²⁷ et de la visite sur site que l'établissement a conscience des enjeux stratégiques attachés à cette question. **Le comité recommande de faire de la mise en œuvre d'une stratégie de Gpeec un objectif prioritaire pour accompagner le prochain projet d'établissement.**

Selon le document prévisionnel de gestion des emplois et crédits de personnel (DPGECP) annexé au compte financier 2022, la Bnu dispose d'un plafond d'emplois rémunérés par l'organisme de 42,31 ETPT et d'un plafond d'emplois d'État de 112 ETPT (rémunérés sur le titre 2). Les besoins de l'établissement pour assurer la continuité de certaines missions comme l'accueil des publics et l'ouverture élargie des services nécessitent le recrutement de personnels contractuels et de vacataires (une vingtaine par an). Cependant, les marges de manœuvre dans ce domaine sont très limitées, compte tenu du poids représenté actuellement par les personnels contractuels rémunérés sur ressources propres dans le dispositif d'emplois (40,5 % du total des effectifs). La gestion prudentielle de l'établissement a permis de contenir la masse salariale sur budget propre à un niveau relativement stable sur les cinq derniers exercices²⁸ (de l'ordre de 1 100 000 €) malgré certaines mesures de revalorisation des salaires du fait de la refonte des grilles indiciaires des personnels contractuels de catégorie B, de l'extension de la politique indemnitaire aux personnels contractuels et de la « cdisation » de 17 agents contractuels occupant des emplois permanents et remplissant les conditions d'ancienneté. Cette dernière opération, qui revient à régulariser en droit des recrutements d'agents contractuels sur des missions

²⁵ Cf indicateurs de performance du contrat 2018-2022.

²⁶ Rapport social unique 2020 ; éléments de démographie.

²⁷ RAE, p. 14.

²⁸ Cf. rapport de l'ordonnateur, compte financier 2022, p. 6.

permanentes de la Bnu, a été rendue possible par la loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019.

Cette part importante des contractuels (en grande partie liée à l'accueil des publics sur de larges plages horaires), qui caractérise le dispositif d'emplois depuis de nombreuses années, contraint la stratégie dans beaucoup de domaines des ressources humaines : gestion de la masse salariale en flux tendu, pilotage de la politique de recrutement, coexistence de statuts différents.

Dans le but de contenir les charges de personnel, le comité recommande de mutualiser certains coûts avec d'autres établissements tels qu'Unistra, par exemple, pour des activités telles que la numérisation des documents, leur stockage ou encore la maintenance du patrimoine immobilier.

Un effort important pour mieux formaliser les procédures de recrutement a été accompli. Ces procédures ont réservé une place importante au mouvement interne mis en place depuis 2017 et développé lors de la réorganisation des services en 2019-2020. Un groupe de suivi des promotions et avancements est consulté sur les promotions internes et externes (listes d'aptitude, tableau d'avancement) ; cette instance, qui n'est pas obligatoire, participe au dialogue social. La politique indemnitaire a fait l'objet d'une refonte au sein de l'établissement. Celle-ci s'est appuyée sur les propositions émises par un groupe de travail sur la base des compétences réellement exercées par les personnels, telles qu'elles ont pu être appréciées au regard des référentiels nationaux. Enfin, le suivi individuel des agents mis en place au cours de la période évaluée constitue une avancée appréciée (information sur leur éligibilité aux tableaux d'avancement ou encore à l'inscription aux concours internes, formation adaptée). L'évolution du budget de formation continue de l'établissement (+ 82 % entre 2017 et 2020, stabilisé depuis à 40 000 €) traduit bien la volonté de la Bnu d'accompagner les parcours professionnels de ses agents. En 2020, malgré la crise sanitaire, 92,40 % d'entre eux ont suivi au moins une formation²⁹. Ces formations, outre celles concernant la préparation des concours ou l'accompagnement à la prise de fonction, se rapportent à des domaines et à des métiers pour lesquels les besoins de la Bnu en nouvelles compétences, telle la médiation culturelle, sont manifestes. **Le comité recommande de corrélér à la mise en place de la Gpeec un plan de développement des compétences à l'échelle de l'établissement.**

Concrètement, le dialogue social s'organise dans les instances statutaires (CA, CT, CHSCT et aujourd'hui CSA), mais aussi dans les nombreux groupes de travail créés pour traiter différentes thématiques (GT commission paritaire pour la promotion des agents, GT gestion des plannings de service public). Les représentants des personnels rencontrés soulignent le bon fonctionnement des instances statutaires (déontologie des procédures, complétude des documents fournis par l'établissement, qualité de l'écoute).

Les personnels manifestent un attachement à leur établissement et à ses missions. C'est incontestablement une des forces de la Bnu. Ils regrettent cependant que les évolutions annoncées en 2017, ainsi que la nouvelle organisation des services, se soient mises en place tardivement et n'aient pas abouti à une véritable transformation des relations sociales au sein de l'établissement.

Toutefois, de nombreuses avancées contribuant au bien-être au travail sont reconnues, tels la mise en œuvre d'une charte de télétravail, la mise en place d'une cellule de veille sociale, le plan d'action visant à la parité entre hommes et femmes, ou encore la prise en compte spécifique des agents en situation de handicap (la Bnu remplit ses obligations statutaires à cet égard).

Le comité recommande à la Bnu de se saisir du moment de la construction du nouveau projet d'établissement pour associer pleinement les personnels aux questions liées au dialogue social.

²⁹ Bilan social unique, p. 25.

Référence 8. « L'établissement intègre dans sa stratégie une politique immobilière soutenant son développement. »

8) Un patrimoine immobilier important et utilisé judicieusement, mais pour l'évolution duquel la Bnu ne dispose ni des compétences internes ni des moyens financiers

Le parc immobilier de la Bnu comprend trois bâtiments pour une superficie totale de 30 317 m², évalués par la DRFIP de Strasbourg en 2018 à 61 010 000 €. Ils sont affectés à différentes fonctions : accueil du public, salles de lecture, stockage des collections, locaux pour accueillir des expositions, auditorium, bureaux, lieux de vie pour les personnels. Le service logistique et technique, composé de cinq personnes et rattaché au secrétaire général suit et prend en charge directement l'entretien, la maintenance, la sécurité des bâtiments.

Le budget d'entretien et de maintenance représente un poids important pour les finances de l'établissement : 924 765 € constatés dans le SPSI pour l'exercice 2018, soit le deuxième poste de dépenses. Compte tenu de la situation financière de la Bnu, déjà évoquée, la réduction des charges d'entretien, de maintenance et de consommation de fluides représente un enjeu d'importance, notamment dans le contexte actuel d'inflation du coût des fluides. La performance énergétique du bâtiment Joffre, malgré une première rénovation financée dans le cadre du plan France Relance à hauteur de 860 000 €, constitue à cet égard une priorité tout comme la mutualisation des marchés ou les travaux sur la performance énergétique des bâtiments permettant une réduction de cette charge financière. **La mutualisation des marchés techniques et les travaux d'amélioration de la performance énergétique des bâtiments constituent une priorité pour la réduction de cette charge financière.** Plusieurs actions ont déjà été entreprises comme la mutualisation des marchés de maintenance technique, de fourniture de gaz et d'électricité, la réduction des consommations d'énergie (rénovation thermique des bâtiments, maintenance régulière des équipements³⁰). La dimension environnementale et écologique de la fonction immobilière est bien intégrée dans le projet d'établissement. Des objectifs sont affichés et budgétisés : optimisation des consommations des fluides par des investissements et des comportements écoresponsables, plan BNU verte. **Mais là aussi, la mise en place de ces actions se heurte à des moyens financiers et à des compétences trop limitées, malgré la bonne volonté manifeste de la BNU en ce domaine.**

La fonction immobilière de la Bnu a fait l'objet d'avancées depuis la dernière évaluation avec la rédaction **d'un Schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI)** pour la période 2018-2022. Ce document dresse un état des lieux précis du parc et décrit avec objectivité les enjeux, notamment en termes de maîtrise des coûts de fonctionnement et de conversion écologique des bâtiments, et les obstacles, principalement de nature financière, au développement d'une stratégie immobilière à moyen terme. Il reste à compléter le volet relatif à la rénovation énergétique au regard des enjeux de l'actuelle crise énergétique (plan de sobriété énergétique, travail sur les usages et les comportements, coûts associés). **Le comité recommande d'engager rapidement les prochaines étapes de la mise en place du SPSI (validation par les tutelles, adoption par le CA) pour permettre à la Bnu de disposer d'un document de référence pour le développement de sa stratégie immobilière.**

Le SPSI et le plan pluriannuel d'investissement (PPI) définissent les priorités et la programmation financière des opérations immobilières. Cependant, comme le précise le RAE³¹ et comme l'ont confirmé les entretiens, les services logistique et technique ne disposent pas en interne des compétences pour mener directement des opérations immobilières (ingénierie, expertises, voire maîtrise d'ouvrage). Ces interventions sont assurées par les services du rectorat ou sont externalisées. Il en est de même en ce qui concerne les ressources en interne pour construire des réponses aux appels d'offres nationaux (plan de relance, plan de résilience, CPER). La question centrale demeure toutefois celle de la soutenabilité financière des opérations immobilières et de la mise en œuvre du plan pluriannuel d'investissement.

³⁰ RAE p. 9.

³¹ RAE, p. 19.

Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel »

1 / Forces

- Une réforme des statuts réalisée à la satisfaction des partenaires de la Bnu (CA resserré, CS avec des missions redéfinies et incluant plus d'EC).
- Une architecture financière et comptable renouvelée, dotée d'un dialogue de gestion budgétaire structuré.
- Un développement du numérique dans l'ensemble des activités métier et des services aux usagers.

2 / Faiblesses

- Une absence de pilotage politique effectif de la documentation sur le site strasbourgeois.
- Une absence de définition du positionnement et d'analyse de la trajectoire de l'établissement qui entrave l'élaboration d'une réflexion stratégique globale favorisant le rayonnement de la Bnu aux plans local, national et international.
- Une situation financière fragile, qui hypothèque la stratégie de développement de la Bnu, en particulier par la difficulté à capter des ressources propres à un niveau suffisant.
- Un déficit de compétences pour certaines fonctions (immobilière, aide au montage de projets, compétences muséales) et un manque d'élaboration de schémas directeurs (numérique, énergie).

3 / Recommandations

- Analyser la trajectoire de l'établissement, faire un état des lieux de ses forces et de ses faiblesses pour définir un positionnement et élaborer une stratégie globale déclinée de manière opérationnelle.
- Formaliser et structurer les partenariats dans une politique documentaire de site et mettre en place un schéma de développement documentaire.
- Assurer un suivi efficace et régulier des activités de la Bnu pour l'intégrer à une politique globale de la qualité.
- Poursuivre les efforts engagés pour la modernisation et l'urbanisation du SI.
- Faire de la mise en œuvre de la GPEEC un objectif prioritaire.
- Associer plus étroitement les personnels à la gouvernance de l'établissement et à la définition du futur projet.

La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société

Référence 9. « La politique de recherche de l'établissement définit des orientations structurantes. »

1) Une politique de soutien à la recherche à mieux structurer de manière partagée avec les partenaires du site

La BNU a suivi les recommandations du précédent rapport du Hcéres³² dans la mesure où le projet d'établissement 2018-2022 clarifie sa politique scientifique, en réorganisant son pilotage, en particulier par la révision des missions et de la composition du conseil scientifique (CS)³³. Dès septembre 2020, le nouveau décret consolide de fait le CS, qui s'ouvre davantage aux chercheurs et aux partenaires culturels dans sa composition³⁴. Ses missions sont également précisées et approfondies. **Le comité salue ces avancées, qui correspondent aux objectifs que la Bnu s'était fixés.**

Le CS, présidé par une professeure d'Unistra, arbitre les projets que lui propose un comité interne, qui est constitué des référents scientifiques de la BNU chargés de collections et des chargés de mission transversaux en lien avec des activités de recherche et de médiation. Le comité interne se charge ensuite de la mise en œuvre opérationnelle des projets retenus. Il est animé par un délégué à l'action scientifique, dont le rôle a été réaffirmé lors de la réorganisation et couplé, avec une volonté de transversalité, à la mission de politique internationale (cf. ci-dessous). Ce comité se réunit mensuellement pour préparer, instruire et suivre les dossiers. Le délégué à l'action scientifique rencontre par ailleurs la présidence du CS, en amont de chaque réunion semestrielle de cette instance, afin d'en préparer l'ordre du jour. En matière de pilotage, des tableaux et plans, élaborés par le comité interne et faisant office de feuille de route, répertorient les actions et les projets scientifiques en cours, ainsi que les fonds documentaires en attente ou en cours de traitement, et servent de supports aux discussions et aux arbitrages³⁵. Les projets de recherche retenus, comme celui de Mythèmes du Nord, vont ensuite orienter les activités de restauration, numérisation, valorisation de fonds documentaires, prioritairement les fonds d'excellence, ainsi que la stratégie partenariale et la quête de financement de l'institution.

Récemment, à l'initiative de la présidente du CS, des référents scientifiques de la Bnu ont pu intégrer en tant que membres invités les conseils de certaines UR de l'Unistra, afin de renforcer les liens entre l'université et la bibliothèque. **Le comité recommande à la Bnu de valoriser et développer stratégiquement ce type d'initiatives pour mettre en œuvre sa mission de promotion des synergies scientifiques et des partenariats documentaires sur le site alsacien et au-delà, et pour inscrire davantage la Bnu dans les réseaux de chercheurs.**

Au cours de la période évaluée, la Bnu a également adopté une charte de la politique scientifique, qui énonce les objectifs, les orientations générales et les engagements de l'établissement en cette matière. Elle inscrit logiquement cette politique dans la continuité de sa politique documentaire. Cette charte mentionne l'implication forte de la Bnu dans l'infrastructure CollEx-Persée, sans plus de détails stratégiques relatifs à ce portage. C'est essentiellement autour de ses sept collections thématiques labellisées CollEx-Collections d'excellence pour la recherche, c'est-à-dire finalement son cœur identitaire, que se construisent la politique scientifique, les projets de recherche et les partenariats de la Bnu.

Au-delà de son rôle de facilitateur, visant plutôt à appuyer et à accompagner la recherche par la mise à disposition de ses services, de ses compétences, et surtout de ce matériau de recherche inestimable que constitue son riche patrimoine, la Bnu souligne à plusieurs reprises son intention de jouer un rôle moteur : sa

³² Recommandation : « adapter les statuts et l'organisation aux nouvelles orientations et réalités de l'établissement pour une plus grande visibilité des services rendus aux usagers » ; rapport d'évaluation de la Bnu, Hcéres, 2017.

³³ PE 2018-2022, actions 27 : « Réorganiser le pilotage de la politique scientifique » et 28 « Réviser les missions et la composition du CS ».

³⁴ Composition du conseil scientifique 2021-2023. 6 partenaires culturels sont représentés : Chapitre de Saint-Thomas, Institut historique allemand, Musées de la Ville de Strasbourg, Bibliothèques de Nancy, Département des Antiquités orientales du Louvre, *Badische Landesbibliothek* de Karlsruhe.

³⁵ Visite sur site et charte de la politique scientifique.

vocation à impulser des projets, à réunir des partenaires et à coordonner des AAP³⁶. Toutefois, un projet mis en place par la Bnu avec l'Unistra, celui du GIS « Corpus »³⁷, destiné à développer des projets d'humanités numériques en lien avec les chercheurs et EC de l'Unistra, est à l'arrêt depuis la pandémie et n'a pas été relancé, faute de financement, par l'Unistra³⁸. Quant à la mise en place de bourses pour des programmes doctoraux³⁹, elle se heurte, selon la Bnu, à un manque de moyens⁴⁰. **Cette ambivalence du positionnement de la Bnu, entre infrastructure de soutien à la recherche et opérateur de recherche, était déjà soulignée dans le précédent rapport d'évaluation du Hcéres, qui lui conseillait alors d'articuler son rôle de soutien à la recherche à son implication dans des partenariats et donc de privilégier une approche de service et d'infrastructure de soutien à la recherche**⁴¹. **Le comité renouvelle la recommandation relative à la clarification de son positionnement, en y ajoutant celle de se rapprocher de l'Unistra et des autres partenaires académiques, afin d'élaborer une stratégie scientifique partagée.**

Le comité aurait aimé connaître la stratégie propre à la Bnu dans le contexte des partenariats noués tant avec les universités alsaciennes, dans le cadre de la politique de site, qu'avec les autres partenaires régionaux et nationaux. Le RAE est ici plus descriptif qu'analytique. Par ailleurs, il est regrettable également que la Bnu n'ait pas souhaité expliciter dans le RAE sa démarche en matière de projets internationaux structurants d'appui ou de participation à la recherche⁴², alors même que ceux-ci existent, parfois de longue date⁴³, et ont été mentionnés dans les documents consultés et lors de la visite sur site.

Au niveau du site, les personnes rencontrées ont témoigné de collaborations et projets de recherche riches et dynamiques, certains formels, d'autres informels. Ils sont détaillés dans le RAE et concernent les fonds d'excellence de la bibliothèque : 7 collections thématiques labellisées « collection d'excellence » par l'infrastructure nationale de recherche CollEx-Persée (Alsatiques, Aires culturelles germaniques et scandinaves, Europe médiane, Questions européennes, Sciences de l'Antiquité, Sciences religieuses, Langues et littératures orientales).

La charte de la politique scientifique stipule que l'action scientifique de la Bnu s'inscrit naturellement dans une logique de coopération avec l'Unistra et avec les établissements associés au niveau du site, ainsi qu'au niveau transfrontalier (EUCOR-Le campus européen).

La Bnu n'est pas membre à part entière d'EUCOR : son action y est dès lors limitée, et EUCOR n'a pas d'action significative dans le secteur documentaire. Lors de la visite sur site, certaines pistes ont pourtant été évoquées afin de redynamiser des projets structurants dans EUCOR, comme celle d'un projet INTERREG ou d'un projet financé par les infrastructures de recherche européennes. L'exploration de ces pistes irait dans le sens de l'action 24 du projet d'établissement dont il n'est pas fait mention dans le RAE⁴⁴. **Le comité encourage la Bnu à développer de nouveaux projets de ce type, en coordination avec ses partenaires transfrontaliers.**

Un poste transversal de délégué à la politique scientifique et aux relations internationales figure désormais dans l'organigramme de la bibliothèque. Ce délégué, outre le rôle d'animateur du comité interne pour la politique scientifique décrit ci-dessus, est censé assurer le dialogue entre les différents pôles et la cohérence entre les politiques documentaire, scientifique et internationale⁴⁵. Ce dialogue et cette animation restent cependant à construire plus systématiquement et le comité n'a pas noté, ni dans le RAE, ni lors de la visite sur site, de stratégie systématique qui serait construite autour de ce dialogue.

C'est autour des collections d'excellence de la Bnu et des aires géographiques qu'elles délimitent (surtout Europe nordique et médiane et aire culturelle germanique) que se nouent quelques partenariats privilégiés de la Bnu (par exemple, une bibliographie nationale des études nordiques a été créée sur la base d'une collection

³⁶ RAE, p. 33 ; Note stratégique (2022), p. 2-3.

³⁷ Cf. <https://bnu.hypotheses.org/4460> et <https://www.bnu.fr/sites/default/files/media/2020-01/GIS%20Corpus%20-%20convention.pdf>

³⁸ Visite sur site.

³⁹ Objectif 2 de la Charte de la politique scientifique : « Susciter des projets de recherche (notamment par l'attribution de bourses) »

⁴⁰ RAE, p. 33.

⁴¹ Rapport d'évaluation de la Bnu, Hcéres, 2017, p. 13.

⁴² Référence 9, critère 12, du référentiel d'évaluation des établissements : jugé non pertinent par la Bnu.

⁴³ En particulier, celui avec la Württembergische Landesbibliothek de Stuttgart.

⁴⁴ Action 24 du PE, p. 26 : « Impulser une dynamique documentaire dans EUCOR - Le campus européen ».

⁴⁵ Visite sur site.

HAL rassemblant tous les dépôts correspondants à cette thématique⁴⁶), à côté d'autres qui semblent plus occasionnels. Les autres partenariats avec des acteurs sociaux, économiques et culturels concernent plutôt des actions culturelles ou de médiation scientifique que des actions d'appui structurant à la recherche (cf. ci-dessous). Comme dans le précédent rapport du Hcéres⁴⁷, **le comité recommande à la Bnu de préciser ses stratégies d'actions et de partenariats, en particulier à l'international.**

Une longue partie du RAE est consacrée à la science ouverte et à la RSE (égalité entre femmes et hommes, lutte contre les violences sexuelles et sexistes, pratiques de développement durable), mais rien en revanche n'y est dit sur l'action en matière d'intégrité scientifique et de déontologie. Il existe cependant une charte éthique en matière de mécénat, de parrainage et de relations avec les entreprises et organismes philanthropiques privés, mais qui ne vise pas les activités de recherche ou de soutien à la recherche. La visite sur site a confirmé, par ailleurs, qu'il n'existe au sein de la bibliothèque aucun référent à l'intégrité scientifique et à la déontologie, ni aucune charte en la matière pour la politique scientifique. **Le comité recommande à la Bnu de mutualiser de tels dispositifs avec Unistra. La recommandation s'applique également à la désignation d'un DPO.**

Depuis plusieurs années, la politique éditoriale et de la recherche de la Bnu vise à respecter les bonnes pratiques en matière de science ouverte. La science ouverte représente d'ailleurs un des objectifs de l'axe « innover » de son projet d'établissement (actions 11 à 17). Participation active au développement de l'archive ouverte de site UnivOAK, actions d'information et de formation au dépôt en archive ouverte de ses personnels, création d'une collection dans HAL pour développer une « bibliographie nationale des études nordiques », collaboration active avec la plateforme Wikimedia France, etc. sont autant d'exemples du renforcement de son investissement dans la science ouverte.

De plus, *La Revue de la Bnu*⁴⁸ est ancrée dans des pratiques d'accès ouvert depuis 2019, grâce à sa diffusion sur la plateforme *OpenEdition*. Récemment, elle y a intégré le programme *freemium for journals*. La Bnu a également le projet d'éditer une nouvelle collection d'e-books, en partenariat avec les PU de Strasbourg et le Jardin des sciences, qu'elle diffusera aussi sur *OpenEdition*. Enfin, la licence ouverte ETALAB permet la réutilisation libre des contenus numériques de Numistral et le projet d'intégrer la *Cultural heritage data reuse charter* est à l'étude.

Le comité salue les efforts fournis par la Bnu dans sa politique en matière de science ouverte et l'encourage à les poursuivre.

Référence 10. « L'établissement mène une politique de ressources et de soutien à la recherche. »

2) Des ressources limitées en l'absence de structuration d'une politique culturelle de site

La Bnu apporte aux chercheurs un soutien évident à l'organisation de manifestations scientifiques, en particulier dans le cadre de sa programmation culturelle qui intègre des cycles de manifestations de communication scientifique. À côté de conférences grand public, un soutien logistique et administratif est offert à l'organisation de journées d'étude, conférences et tables rondes entre pairs en lien avec les thématiques d'excellence comme l'Europe du Nord, l'Europe médiane, les études germaniques, les sciences religieuses, mais aussi le patrimoine écrit. Ces événements ont lieu dans l'Auditorium de la Bnu. Par ailleurs, la politique culturelle autorise des collaborations plus étroites comme le co-commissariat d'expositions ou l'intervention de chercheurs dans la programmation spécialisée autour de la thématique des grandes expositions. Le comité salue ce type de projet qui renforce les rapports entre la Bnu et les chercheurs ou EC.

Toutefois, pour aller plus loin dans les coopérations, la BNU a besoin de financements plus importants que ceux dont elle dispose dans le cadre de sa SCSP, et d'aller au-delà de collaborations ponctuelles fondées sur la bonne volonté des chercheurs et de ses personnels. Pour candidater à des projets de recherche nationaux ou internationaux (de type ANR ou Horizon Europe, en dehors de la sphère IST), en raison de son statut, la Bnu doit

⁴⁶ RAE, p. 9.

⁴⁷ Rapport d'évaluation de la Bnu, Hcéres, 2017, p. 18.

⁴⁸ La Revue de la Bnu constitue un point de rencontre entre les acteurs scientifiques et son public. Elle est la seconde publication de la Bnu la plus présente sur le réseau du SUDOC avec 40 localisations.

être en partenariat avec des chercheurs sur des projets communs. **Le comité recommande à la BNU de structurer une politique culturelle de site avec ses partenaires pour pouvoir envisager la mise en œuvre de projets communs et la réponse aux AAP européens et internationaux spécifiques à l'IST, seule ou en partenariats avec d'autres établissements français ou européens.** La principale possibilité de répondre à des AAP qui semble avoir été exploitée par la Bnu se situe dans le cadre des actions du GIS CollEx-Persée et, pour s'en donner les moyens, la Bnu a créé un poste de référent scientifique CollEx-Persée, notamment chargé du montage de projets. Cette création de poste lui a permis de porter plusieurs projets comme celui de la Plateforme des études nordiques⁴⁹ ou le nouveau projet relatif au numérique et à l'innovation (le LAB)⁵⁰, ainsi que d'accueillir deux chercheuses en résidence⁵¹.

Référence 11. « Dans sa politique d'innovation et d'inscription de la science dans la société, l'établissement définit des orientations structurantes. »

Référence 12. « L'établissement mène une politique de ressources et de soutien qui bénéficie à ses activités en matière d'innovation et d'inscription de la science dans la société. »

Selon son RAE, la politique d'innovation et d'inscription de la science dans la société de la BNU se déploie en conjuguant des activités de valorisation culturelle, des activités éditoriales et des activités de numérisation de ses fonds patrimoniaux. Elle est le fruit d'interactions multiples entre les priorités des services concernés et des partenaires extérieurs (enseignants-chercheurs, institutions culturelles, associations du champ culturel et de l'éducation populaire). Ses choix stratégiques ne sont pas clairement formulés ou relèvent de l'implicite. Cette logique opérationnelle, appuyée sur les compétences et l'engagement des équipes, a été un levier de réactivité pour l'établissement pendant la période de relance après la crise de la Covid. Enfin sorti de ces turbulences, **l'établissement doit mettre à l'ordre du jour la définition d'une stratégie globale. Le comité juge indispensable que cette stratégie soit partagée non seulement au sein de la BNU, mais aussi avec l'ensemble des parties prenantes de cette politique.**

Le RAE mentionne des démarches de science participative, une réflexion sur la science ouverte, ainsi qu'un projet de DataLab dont la mise en service est en cours. La visite sur place n'a guère apporté de précision sur ces thèmes. Inscrite dans le sillage du déploiement de la stratégie de digitalisation de l'établissement, la politique d'innovation dépend pour partie du tempo de cette dernière (cf. réf. 4). L'établissement a amorcé des démarches de « science ouverte ». Freinées par le rythme de développement de la stratégie de digitalisation, d'une part, et peu mises en valeur par la communication de l'établissement, d'autre part, ces pratiques existent et mériteraient d'être renforcées.

L'accent est mis principalement par l'établissement sur l'activité culturelle. Le décret de 2020, refondant la Bnu, inscrit l'objectif de démocratisation culturelle des collections au titre de ses missions. L'axe 3.1 du projet d'établissement affirme la Bnu comme une institution culturelle de référence pour la Ville et pour le Grand Est. Cette ambition est servie par un équipement disposant, depuis 2014, de nouveaux espaces adaptés à l'action culturelle (auditorium, salle d'exposition et réserves visitables). La nécessité de professionnaliser la programmation culturelle s'est alors imposée. Le nouvel organigramme crée le « service culture et médiation ». Il bénéficie de trois nouveaux emplois profilés « culture »⁵². Cette réorganisation a permis un accroissement important des événements produits par la Bnu⁵³, la diversification de la programmation⁵⁴, et un élargissement des partenariats avec les institutions culturelles.

⁴⁹ Plateforme d'études nordiques - Plateforme de valorisation des études nordiques (formation, recherche, documentation) - est un des projets lauréats des AAP CollEx-Persée 2018.

⁵⁰ <https://www.collexpersee.eu/projet/datalab-bnu/>

⁵¹ Lauréats de l'appel à projets Résidences (2021) : 1er – Etudier et dessiner la Grèce au début du XIX^{ème} siècle : le fonds Carl Haller von Hallerstein (Bibliothèque nationale et universitaire), 3e ex-aequo – Mise en valeur scientifique et technique du fonds de manuscrits arabes de la Bnu (Bibliothèque nationale et universitaire).

⁵² Médiation, régie d'œuvre, financés par redéploiement de 100 000€, soit 25 % de l'enveloppe annuelle usuellement affectée à la programmation culturelle.

⁵³ 130 pour la saison 22-23, soit 1 tous les 3 jours pendant 10 mois.

⁵⁴ Musique, spectacle vivant et cinéma.

Les rapports d'activité disponibles, le RAE, l'analyse du programme de la saison en cours, ainsi que les réponses des partenaires rencontrés témoignent de la qualité de la saison culturelle de la BNU, de la pertinence de sa programmation et de l'attractivité des thématiques abordées. Le succès récent de l'exposition et du cycle d'événements associés : *Face au nazisme : le cas alsacien* en témoigne.

Le comité d'évaluation n'a toutefois pas disposé d'un bilan qualitatif et quantitatif consolidé de la programmation culturelle, de ses impacts et de sa soutenabilité budgétaires, ni de sa trajectoire au cours de la période de référence. Les éléments recueillis à travers le RAE et les entretiens convergent néanmoins, en enjambant la période de la Covid, pour confirmer une croissance notable de la fréquentation⁵⁵ et un élargissement des publics⁵⁶ qui cependant, selon les mêmes sources, concerne peu les publics étudiants. Il faudra confirmer cette tendance dans les cinq prochaines années, tout en réfléchissant, en lien avec l'Unistra, à la manière d'attirer plus le public étudiant. **Le comité recommande qu'en amont de son nouveau projet d'établissement, la Bnu engage une « étude des publics » permettant notamment de se doter d'outils de pilotage et de suivi de sa politique de démocratisation de l'inscription de la science dans la société.**

La politique culturelle de la Bnu mobilise la compétence scientifique d'enseignants-chercheurs et transversalement celles des pôles « service et collection », « partage, diffusion et réseaux ». Deux comités internes, le comité de la politique scientifique et le comité de suivi de la politique culturelle, contribuent au pilotage de la programmation « science et société ». Le conseil scientifique de l'établissement intervient en aval. **Focalisé sur la mise en œuvre opérationnelle des projets, ce mode de gouvernance ne permet pas de lire les priorités, choix et critères qui président à l'élaboration partenariale de cette politique. Au-delà des bonnes relations interpersonnelles entre les responsables et les personnels de la Bnu et de l'Unistra, les entretiens ont pointé le besoin de clarifier les modalités de coopération des deux institutions en matière de politique d'inscription de la science dans la société.**

La Région Grand Est, la Ville de Strasbourg, les services déconcentrés de l'État (DRAC et DAAC) sont unanimes sur la qualité des expositions et de la programmation de la BNU. Elle constitue, pour eux, une institution culturelle de premier plan⁵⁷. Son statut d'EPA d'enseignement supérieur la situe toutefois, le plus souvent, en marge des politiques culturelles de droit commun. Au-delà des contributions indirectes qu'elle mobilise à travers des coproductions avec des institutions culturelles portées en régie directe ou partenaires des collectivités territoriales et de l'État, les aides directes que ces derniers attribuent à la Bnu, au titre des politiques culturelles, restent anecdotiques au regard du rôle structurant de la Bnu pour la vie culturelle des territoires. **Les représentants des collectivités territoriales rencontrés lors de la visite sont ouverts à la négociation de conventions pluriannuelles d'objectifs susceptibles d'élargir la focale de leur soutien à la Bnu. Le comité recommande que la Bnu explore cette piste à partir de l'analyse de sa contribution à la mise en œuvre de l'ensemble de leurs politiques.**

Le RAE, comme les entretiens, présentent la constitution d'un musée consacré aux civilisations orientales comme l'élément phare du prochain projet d'établissement en matière de valorisation et de démocratisation culturelle des collections de la Bnu⁵⁸. Le projet est de délimiter au sein des collections de la bibliothèque, mais aussi de l'Unistra et des musées de la ville un ensemble faisant sens en vue de la création d'un musée qui pourra accueillir des dépôts des collections du Louvre. Un Conseil scientifique et un comité de soutien à ce projet ont été constitués. La Fondation Unistra doit être mobilisée pour la collecte de fonds. Ce projet de valorisation mutualisée intéresse les représentants des collectivités territoriales rencontrés.

La préfiguration du « musée de l'Orient » est portée, au sein de la Bnu, par une unité chargée du pilotage du conseil scientifique et de l'étude de faisabilité, dont le volet « étude de marché » sera déterminant. Au-delà des questions d'investissement liées à l'implantation, à la mise aux normes et à la muséographie des espaces de collections permanentes, cette étude devra proposer un mode de gestion, une gouvernance, des modalités de fonctionnement et des budgets prévisionnels soutenables et sincères. **Au vu des modes de gestion proposés,**

⁵⁵ 30 000 entrées en 2022, soit 11 % de plus qu'en 2017.

⁵⁶ Avec 5 000 entrées dans différents espaces accueillant du public de la Bnu, hors expositions et événements nationaux, la saison 21-22 atteint 166 % de la cible fixée.

⁵⁷ « Joyau » de l'histoire complexe du territoire et un « lieu phare » pour le partage de la connaissance avec les citoyens.

⁵⁸ Troisième axe : valoriser plus largement les collections patrimoniales et mieux faire rayonner l'établissement, en élargissant ses publics et en le positionnant plus clairement comme un acteur culturel dans la cité.

Le comité recommande tout particulièrement d'anticiper l'impact de ce nouveau musée sur le projet et le fonctionnement à moyen terme de la Bnu, ainsi que sur l'évolution de ses ressources.

Interpellé d'autre part par les alertes portées, notamment au sein du conseil scientifique, sur la baisse tendancielle des budgets d'acquisitions, **le comité recommande de veiller au maintien d'un équilibre entre l'action culturelle, le soutien à la recherche et le développement des collections.**

Le comité constate que l'engagement 7 de la charte de la politique scientifique, qui exige que la Bnu recherche toutes les sources de financement susceptibles de permettre un travail de recherche sur ses fonds (réponse à des AAP, collaborations, possibilités offertes par le mécénat, notamment dans la mise en place de bourses de recherche, de recrutement temporaire de doctorants) est insuffisamment suivi d'effets. **Le comité réitère donc la recommandation du précédent rapport d'évaluation du Hcéres, concernant la nécessité de développer des ressources propres permettant notamment de financer des projets ambitieux.** La Bnu a envisagé de mettre en place un bureau des projets dans le cadre de la réorganisation, mais le poste n'a pas été pourvu, faute de ressources humaines disponibles. **Le comité recommande à la Bnu de se doter des compétences nécessaires en ingénierie de projets pour se donner les moyens de ses ambitions, et d'en faire une priorité.**

Conclusion du domaine « politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société »

1 / Forces

- Une modification de la composition du CS pertinente et une inscription décrétable de ses missions, suite à la modification des statuts de 2020.
- Une intégration de référents de collections dans les conseils des unités de recherche de l'Unistra.
- Une politique de soutien à la recherche axée sur ses collections d'excellence avec des partenaires universitaires locaux, nationaux ou internationaux.
- Une professionnalisation de la programmation culturelle, vitrine de la politique d'inscription de la science dans la société.

2 / Faiblesses

- Une politique scientifique freinée par les difficultés budgétaires et l'incapacité à aller chercher des ressources propres.
- Une clarification insuffisante des priorités de la stratégie de la politique scientifique (partenariats et projets).
- Une absence de politique en matière d'intégrité scientifique et déontologie, une absence de DPO.
- L'absence de définition d'une stratégie globale, avec l'ensemble des parties prenantes du site, pour l'inscription de la science dans la société.
- Des hésitations persistantes sur le rôle de la Bnu, entre recherche et appui à la recherche.
- Une structuration et une contractualisation pluriannuelle des partenariats avec les institutions culturelles et les collectivités territoriales inexistantes.

3 / Recommandations

- Privilégier une approche de services et infrastructures de support à la recherche et se rapprocher de l'Unistra et des autres partenaires académiques afin de structurer institutionnellement cette stratégie.
- Développer des ressources propres permettant notamment de financer des projets ambitieux en se dotant des compétences nécessaires en ingénierie de projets.
- Élaborer une politique en matière d'intégrité scientifique, de déontologie et de protection des données.
- Définir une stratégie globale en matière d'innovation et d'inscription de la science dans la société et la partager, tant en interne qu'en externe avec les partenaires.
- Clarifier les modalités de coopération entre la Bnu et l'Unistra en matière de politique d'inscription de la science dans la société.
- Veiller au maintien d'un équilibre entre action culturelle, soutien à la recherche et développement des collections.

La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus

Référence 13. « L'établissement porte une politique de formation et une offre de formation de qualité, cohérentes avec son positionnement et sa stratégie. »

Référence 14. « L'établissement développe un ensemble de dispositifs institutionnels au service de la qualité pédagogique de son offre de formation. »

Les références 15 et 16 du référentiel d'évaluation des établissements du Hcéres sont sans objet pour le cas de la Bnu.

1) Des actions de formation ciblées pertinentes, à mieux faire connaître

Les activités de formation proposées par la Bnu s'inscrivent, comme un certain nombre de ses actions, dans une logique de coopération à l'échelle du site alsacien (contrat 2018-2023) et notamment sur la base d'une convention signée avec le service des bibliothèques de l'université de Strasbourg. Cette offre, partie intégrante de certaines maquettes pédagogiques de l'université de Strasbourg, est dispensée tant en présentiel qu'en distanciel, ou sous des formats hybrides, sans que la proportion de ces différentes modalités d'enseignement ait pu être précisée par l'établissement. L'effort se concentre sur la formation aux compétences informationnelles des étudiants de master inscrits en LSH et en Art à l'université de Strasbourg (40 parcours concernés) et touche peu, pour le moment, les autres publics étudiants (autres cycles d'étude de l'université, autres établissements du site alsacien).

En 2022, un peu plus de 1 000 étudiants ont été formés par l'équipe de la Bnu⁵⁹ (sous la responsabilité d'un personnel de catégorie A à 50 %) avec la contribution de 18 formateurs occasionnels soit l'équivalent de 3,21 ETPT, tous les responsables de collections ayant une mission de formation des usagers.

Les séquences de formation visent, comme l'ont confirmé les entretiens, à développer la connaissance et l'exploitation des collections remarquables de la bibliothèque, mais également la maîtrise des applications et des services numériques. Les statuts comme le projet d'établissement font état d'une attention particulière accordée au développement de la culture numérique (« assister les usagers dans leur utilisation du numérique ») et au renforcement du lien entre sciences et société « pour s'inscrire dans la cité » (« innover et développer la formation documentaire »).

L'animation du réseau de formateurs relève avant tout d'une coopération construite à l'échelle du site avec un pilotage assuré par le service des bibliothèques de l'université de Strasbourg. Ce service d'Unistra, et le GT réunissant les établissements du site qu'il anime, s'attachent en parallèle à définir une politique de « formation des usagers aux compétences informationnelles et à développer et valoriser les compétences pédagogiques des collègues bibliothécaires ». L'articulation de ces deux objectifs (formation des usagers et formation continue des personnels) n'est pas l'option retenue. **Le comité recommande que ce point fasse l'objet d'un réexamen dans le cadre du suivi de la réorganisation fonctionnelle de la bibliothèque.**

Compte tenu des spécificités de la Bnu dans le paysage scientifique au plan local et national et des ambitions affichées, **le comité recommande à la Bnu de consolider en interne la structuration de sa politique de formation, puis de mieux la faire connaître à tous les publics.**

Un enrichissement continu des collections documentaires, une politique de conservation à clarifier

Dépositaire d'un héritage patrimonial de près de 1,5 million de documents, la Bnu est une bibliothèque de recherche incontournable dans le domaine des sciences humaines et sociales.

⁵⁹ RAE, p. 50.

Les sept domaines d'excellence reconnus dans le cadre du dispositif Collex-Persée, des partenariats documentaires internationaux, une mission assumée au titre du dépôt légal imprimeur pour l'Alsace, de même que des dons d'institutions ou de particuliers, constituent les lignes de force d'un enrichissement continu des collections. Cet enrichissement est le résultat de dialogues réguliers et constructifs entre responsables scientifiques de collections et universitaires (notamment en conseil scientifique) et matérialisé dans le cadre de conventions pour délégation de crédits d'acquisitions. La volonté de s'orienter vers une prise en compte accrue et une analyse de la demande émanant de tous les usagers (publics étudiants, enseignants-chercheurs, chercheurs) reste à confirmer.

De plus, certains paramètres pourraient compromettre la trajectoire à court et moyen terme en matière de développement et de gestion des collections :

- en premier lieu, des crédits d'acquisition tous supports (imprimés et numériques) et de préservation fortement revus à la baisse en 2023⁶⁰, ce qui conduit le comité à s'interroger sur la pérennité d'une politique d'excellence dans ce domaine ;
- par ailleurs, un travail toujours en cours d'élaboration d'un plan de développement des collections partagé pour le site alsacien (la Bnu pilote le GT réunissant les établissements du site, qui en a la responsabilité), une charte documentaire commune n'étant pas à l'ordre du jour⁶¹.

En lien avec les deux remarques ci-dessus, **le comité recommande, d'une part, d'accentuer la logique de politique d'achats partagés et, d'autre part, de clarifier la politique de conservation des fonds de la Bnu.** En effet, un projet de stockage de masse (silo) n'a pu voir le jour faute d'intérêt commun pour son financement et les opérations de renouvellement en interne (désherbage, rotations) restent très limitées.

Cette analyse pourra également inclure une réflexion sur la question de la politique de conservation du patrimoine documentaire numérique à l'échelle du site.

Les initiatives les plus emblématiques d'une démarche d'accès ouvert aux savoirs sur place et à distance s'illustrent à la Bnu au travers d'actions de sensibilisation et de promotion de l'accès ouvert en lien avec les différents axes de la politique nationale en faveur de la science ouverte : formation aux outils OA du site (archive ouverte UnivOAK et bibliothèque numérique Numistral) et à la contribution à Wikipédia, participation à l'AMI « ateliers de la donnée », aide à la publication et à la diffusion de la recherche. Dans le RAE comme lors de la visite sur site, l'espace du Lab et ses projets sont présentés comme la préfiguration d'évolutions significatives en termes de participation et d'accompagnement de la recherche en cours. Toutefois, aucune politique d'acquisition d'outils numériques partagée et distribuée sur le site, qui pourrait permettre de rationaliser les achats et de partager les usages, n'est engagée avec l'Unistra (dont la Maison interuniversitaire des sciences de l'Homme-Alsace [MISHA]) ou avec d'autres partenaires. **Le comité recommande, au minimum, de formaliser une feuille de route pour les contributeurs aux activités du Lab. Par ailleurs, l'ambition, le portage et la soutenabilité économique de ce Lab doivent être rapidement précisés. Le comité recommande à la Bnu de se rapprocher des partenaires académiques du site pour l'élaboration d'une politique d'équipements numériques et d'offre de services partagée.**

La reconfiguration et la mise en conformité du bâtiment République le rendent à présent plus inclusif : les travaux opérés au cours la période du précédent contrat ont rendu l'ensemble des espaces qui le composent plus accessibles (législation PMR, politique d'inscription), mais ont aussi permis d'identifier des zones et une offre de service différenciées, propices à une multiplicité d'usages du lieu : accueil d'utilisateurs non-inscrits, travail seul ou en groupe, réservation en ligne de salles, mise à disposition de matériels et de documentation utiles à telles ou telles catégories de publics (chercheurs, personnes en situation de handicap par exemple). Ces transformations s'inscrivent qui plus est dans une démarche UX Design⁶² confortée par des partenariats, dans le cadre de projets d'étude, avec des lycéens ou des étudiants (Lycée Le Corbusier d'Illkirch-Graffenstaden et École nationale supérieure en génie des systèmes et de l'innovation de Nancy). Le comité salue la qualité du travail accompli en matière d'amélioration continue de l'accueil.

⁶⁰ Moins 15 % en matière de budget documentaire en 2023.

⁶¹ Visite sur site.

⁶² Expérience utilisateur : conception d'interfaces accessibles et faciles à prendre en main pour tout type de support.

Référence 17. « L'établissement soutient le développement de la vie étudiante et de la vie de campus, l'engagement des étudiants dans la gouvernance, et il favorise le bien-être étudiant. »

2) Une offre de services aux usagers et une politique spécifique de vie étudiante à construire avec les étudiants et les acteurs de la vie étudiante du site

La Bnu soutient la réussite et le bien être étudiant en adaptant de façon continue ses services aux usagers étudiants : son offre de service (infrastructure, personnel, matériel, aménagements horaires⁶³) est reconnue comme efficiente par les étudiants. La Bnu offre à la fois un environnement de travail pour les étudiants et des espaces de restauration et de détente. Les locaux de la Bnu sont identifiés par les étudiants comme un lieu de sociabilisation et ont joué un rôle important pour le bien être des étudiants en période de pandémie.

La Bnu est un lieu de référence autant pour ses ressources documentaires que pour la qualité de son accueil. De plus, elle a le souci de sonder les besoins des usagers et de les prendre en compte dans l'évolution de son offre de services depuis la création, en cours de période de référence (2020), du service « connaissances de publics » et grâce au soutien apporté par l'équipe de direction aux projets de celui-ci⁶⁴.

Toutefois, le comité a noté la difficulté que peuvent éprouver les étudiants en période de partiels, les espaces de travail devenant surchargés et difficiles d'accès pour tous⁶⁵.

En ce sens, **le comité recommande à la Bnu d'accroître son travail d'enquête de satisfaction auprès des usagers étudiants pendant la période à venir. Il lui recommande de mener un travail de concertation avec les étudiants – notamment avec ceux que la Bnu a nommés comme représentants et qui siègent dans ses conseils – pour définir une réelle politique de vie étudiante et trouver des solutions aux difficultés d'accès aux espaces de travail.**

La Bnu affirme le souhait de se positionner comme acteur de la vie étudiante strasbourgeoise⁶⁶. Pourtant, la visite sur site a permis de comprendre qu'une politique spécifique de vie étudiante, dotée d'une stratégie, d'un budget et d'un personnel d'appui, reste à construire, et ce, de façon conjointe entre l'équipe de direction, les personnels et les étudiants élus. La ligne directrice de la Bnu au cours de la période de référence en matière de vie étudiante reste floue, car elle s'appuie en partie sur la riche offre culturelle qu'elle propose, mais qui reste éloignée des besoins pédagogiques des étudiants et des programmes de formation des composantes de l'université de Strasbourg. Pour autant, comme vu ci-dessus, l'offre de services proposée par la Bnu est pertinente et présente un intérêt certain pour les étudiants.

De plus, pendant la période de référence, la Bnu n'a pas été associée au schéma directeur de la vie étudiante de l'université de Strasbourg, et ses services en lien avec les usagers ne développent aucune relation avec les services à l'étudiant de l'université (service communication, service culturel, service de la vie étudiante), ni même avec les associations étudiantes. **Le comité recommande à la Bnu de renforcer sa collaboration avec Unistra et d'élargir ses partenariats aux acteurs de vie étudiante déjà connus. Il lui recommande également de s'intégrer dans les activités d'animation visant à informer les étudiants sur les services qui leur sont offerts (CROUS, semaine d'accueil), et de faire bénéficier les associations étudiantes d'espaces d'échanges.**

Ainsi, la politique de la Bnu en matière de vie étudiante est partiellement convaincante, car elle envisage davantage les étudiants et leurs représentants comme publics et consommateurs de l'offre culturelle que comme acteurs impliqués dans la stratégie globale de l'établissement. **Le comité invite la Bnu à entamer, en s'appuyant sur les outils d'évaluation qu'elle a mis en place en fin de période de référence, une réflexion plus globale du rôle des étudiants dans la définition de sa stratégie. Plus concrètement et par exemple, le comité recommande de mettre en place, en partenariat avec Unistra, un dispositif de reconnaissance de**

⁶³ La Bnu est ouverte de 10h à 22h du lundi au samedi.

⁶⁴ Visite sur site.

⁶⁵ Visite sur site.

⁶⁶ Cf. Note stratégique (p. 4).

l'engagement étudiant permettant de valoriser l'implication des étudiants que la Bnu a nommés représentants dans ses conseils et de faire reconnaître leur rôle de relais auprès de la communauté étudiante.

Conclusion du domaine « politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus »

1 / Forces

- Une situation géographique centrale dans la ville de Strasbourg, une qualité des espaces, des services et des compétences associés, reconnue par les usagers (renouvellement de la labellisation « services publics + » en 2021).
- Une richesse et une attractivité des collections documentaires en appui à la recherche, mais aussi en lien avec les cursus LSH de l'Unistra de niveau master.
- Un effort de transferts de compétences en interne (formations flash) sur la connaissance de la Bnu (ressources et outils mis à disposition) au bénéfice des usagers.
- Un souci de prise en compte des besoins des étudiants dans l'offre de services.

2 / Faiblesses

- Un caractère inachevé de la politique documentaire partagée à l'échelle du site et de sa formalisation (enrichissement, conservation, valorisation) sur laquelle reposent les actions de formation.
- Une contribution encore timide à la formation des étudiants ou à d'autres types d'usagers aux compétences informationnelles (hors master) et une absence de feuille de route en matière de communication centrée sur l'offre de formation.
- Des services aux étudiants existants, mais une absence de politique en matière de vie étudiante.

3 / Recommandations

- Formaliser une feuille de route pour les contributeurs aux activités du Lab et se rapprocher des partenaires académiques du site pour l'élaboration d'une politique d'équipements numériques et d'offre de services partagée.
- Consolider en interne la structuration de la politique de formation de l'établissement, puis mieux la faire connaître à tous les publics.
- Construire des coopérations avec les acteurs de la vie étudiante des campus du site.
- Inclure les étudiants dans une démarche de construction et de définition de la politique en matière de vie étudiante.
- Mettre en place, en partenariat avec l'Unistra, un dispositif de reconnaissance de l'engagement étudiant permettant de valoriser l'implication des étudiants.

Table des matières

Avis du comité	3
1) Forces principales	3
2) Faiblesses appelant une vigilance particulière	3
3) Recommandations	3
Présentation de l'établissement	5
1) Caractérisation de l'établissement et de son territoire	5
2) Recommandations de la précédente évaluation (rapport publié en décembre 2017)	6
3) Rapport d'autoévaluation, focus d'évaluation et visite de l'établissement	7
Le pilotage stratégique et opérationnel	8
1) Un positionnement et une trajectoire non définis.	8
2) Une réflexion stratégique inaboutie et confuse, entravée par l'absence de définition claire du positionnement.	9
3) Des partenariats nombreux qui mériteraient d'être structurés et formalisés au sein d'une politique documentaire de site en mesure de traduire une ambition territoriale.	10
4) Des instances de gouvernance renouvelées, une organisation interne en cours de transformation et des efforts à poursuivre en matière de communication et de système d'information pour les mettre au service de la réorganisation de l'établissement.	11
5) Une démarche qualité affirmée dans sa dimension de service aux usagers sans qu'elle constitue encore une politique de la qualité à l'échelle de l'établissement.	13
6) Une situation financière fragile, mais un dialogue de gestion structuré reposant sur une dématisation aboutie de la fonction financière et comptable.	13
7) Des avancées notables en matière de RH, à approfondir dans le cadre de l'élaboration du nouveau projet d'établissement.	15
8) Un patrimoine immobilier important et utilisé judicieusement, mais pour l'évolution duquel la Bnu ne dispose ni des compétences internes ni des moyens financiers.	17
Conclusion du domaine « pilotage stratégique et opérationnel »	18
La politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société	19
1) Une politique de soutien à la recherche à mieux structurer de manière partagée avec les partenaires du site.	19
2) Des ressources limitées en l'absence de structuration d'une politique culturelle de site.	21
Conclusion du domaine « politique de la recherche, de l'innovation, de l'inscription de la science dans la société »	24
La politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus	25
1) Des actions de formation ciblées pertinentes, à mieux faire connaître.	25
Un enrichissement continu des collections documentaires, une politique de conservation à clarifier.	25
2) Une offre de services aux usagers et une politique spécifique de vie étudiante à construire avec les étudiants et les acteurs de la vie étudiante du site.	27

Conclusion du domaine « politique de la formation, de la vie étudiante et de la vie de campus ».....	28
Table des matières	29
Liste des sigles.....	31
Observations du directeur de la Bnu.....	35
Organisation de l'évaluation.....	39

Liste des sigles

A

AAP	Appel à projets
aLIENOR	(LabCom ANR) LabCom pour l'insertion des énergies nouvelles et l'optimisation des réseaux
ANR	Agence nationale de la recherche
APC	Approche par compétences
APC	<i>Article Processing Charges</i>

B

Biatss	(personnels) Bibliothécaires, ingénieurs, administratifs, techniciens, personnels sociaux et de santé
Bnu	Bibliothèque nationale universitaire de Strasbourg
BRGM	Bureau de recherches géologiques et minières
BU	Bibliothèque universitaire
BUT	Bachelor universitaire de technologie
BVE	Bureau de la vie étudiante

C

C3E	(campus) Énergie, environnement, évolution
CA	Conseil d'administration
Cac	Conseil académique
CAE	Contrat d'aménagement des études
CATT	(campus) Campus aéronautique et transport
CCSTI	Centre de culture scientifique technique et industrielle
CEA	Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives
CFVU	Commission de la formation et de la vie universitaire
CFA	Centre de formation d'apprentis
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CHU	Centre hospitalo-universitaire
Cifre	Convention industrielle de formation par la recherche
Cles	Certificat de compétences en langues de l'enseignement supérieur
Cnam	Conservatoire national des arts et métiers
Cned	Centre national d'enseignement à distance
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CODA	(territoire d'innovation pédagogique) À la croisée des parcours
ComUE	Communauté d'universités et établissements
COP	Conseiller d'orientation psychologue
CPER	Contrat de plan État-région
CR	Commission de la recherche
CRBSP	Comité de recherche biomédicale et santé publique
CRCT	Congés pour recherche ou conversion thématique
Creps	Centre de ressources, d'expertise et de performance sportives
CRIP	Centre de ressources d'ingénierie et d'initiatives pédagogiques
Crous	Centre régional des œuvres universitaires et scolaires
CRT	Centre de ressources technologiques
CSTI	Culture scientifique, technique et industrielle
CV	Curriculum vitae
CVAT	Cellule de veille et d'action pour le travail
CVEC	Contribution à la vie étudiante et de campus

D

DD&RS	(label) Développement durable et responsabilité sociétale
DED-Line	(LabCom ANR) Développement de modèles cellulaires épithéliaux humains pour la prédiction et le <i>testing</i> pharmacologique des maladies de la sécheresse oculaire
DEG	Droit, économie, gestion
DemoES	Démonstrateurs numériques dans l'enseignement supérieur

DEM'UP	(DemoES) Démonstrateur de l'université de Poitiers
Destins	(LabCom ANR) Pour une dynamique des entreprises, de la société et des territoires vers l'innovation sociale
DGS	Direction générale des services
Dird	Dépenses intérieures de recherche et de développement
Dred	Direction de la recherche et des études doctorales
DRH	Direction des ressources humaines
DRH-RS	Direction des ressources humaines et de la relation sociale
DRInnov	Direction de la recherche et de l'innovation
DSIN	Direction des systèmes d'information et du numérique
DU	Directeur/Directrice d'unité
DUT	Diplôme universitaire de technologie
DysAPP	(e-FRAN) Détecter et accompagner les élèves dyslexiques et dyspraxiques grâce à un jeu vidéo

E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant-chercheur
EC2U	(université européenne) <i>European Campus of City-Universities</i>
ED	École doctorale
e-FRAN	Formation, recherche et animation numériques dans l'éducation
Élans	(NCU) Personnaliser les parcours à l'université
Ensip	École nationale supérieure d'ingénieurs de Poitiers
EPSCP	Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
EquipEx	Équipement d'excellence
Erasmus	<i>European action scheme for the mobility of university students</i>
ERC	<i>European Research Council</i>
ERL	Équipe de recherche labellisée
ERP	Établissement recevant du public
ESRI	Enseignement supérieur, recherche et innovation
ETPT	Équivalent temps plein travaillé
EUR	École universitaire de recherche
ExcellencES	Excellences sous toutes ses formes

F

Feder	Fonds européen de développement régional
-------	--

G

GPEEC	Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences
GPRH	Gestion prévisionnelle des ressources humaines

H

Hcéres	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HDR	Habilitation à diriger des recherches

I

I3M	(laboratoire commun) Imagerie métabolique multi-noyaux multi-organes
IAE	Institut d'administration des entreprises
IC2MP	(unité de recherche) Institut de chimie des milieux et matériaux de Poitiers
Idéfi	Initiative d'excellence en formations innovantes
IdEx	Initiative d'excellence
Ipsi	Institut de formation en soins infirmiers
IGÉSR	Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche
IH2EF	Institut des hautes études de l'éducation et de la formation
Insa	Institut national des sciences appliquées
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
Inspé	Institut national supérieur du professorat et de l'éducation

INTERACTIFS	(LabEx) Interactions et transferts aux interfaces fluides solides
INTREE	(EUR) Interfaces en aéronautique, énergie, environnement
IP	Insertion professionnelle
lpag	Institut de préparation à l'administration générale
Iriaf	Institut des risques industriels, assurantiels et financiers
Isae-Ensma	École nationale supérieure de mécanique et d'aérotechnique
I-Site	Initiative science innovation territoire économie
IUT	Institut universitaire de technologie

L

LabCom	Laboratoire commun
LabEx	Laboratoire d'excellence
LANSAD	Langue vivante étrangère pour spécialistes d'autres disciplines
Lerded	(laboratoire commun) Laboratoire d'études, de recherche et de développement sur les étanchéités dynamiques
LMS	<i>Learning Management System</i>
LSH	Lettres et sciences humaines

M

MdL	Maison des langues
MIPI	Mission d'ingénierie pour les projets internationaux
MSHS	Maison des sciences de l'Homme et de la société

N

NCU	Nouveau cursus à l'université
-----	-------------------------------

O

ODD	Objectifs de développement durable
ONU	Organisation des Nations unies
Opale	(laboratoire commun) Optimisation des propriétés mécaniques d'alliages métalliques aéronautiques par le contrôle de la microstructure issue de la mise en forme
Optifum	(LabCom ANR) Optimisation des conduits de fumisterie en conditions d'incendie
OREVE	Observatoire de la réussite et de la vie étudiante
OSE	Organisation des services d'enseignement

P

PARÉ	(Idéfi) Parcours réussite
PEC	Portefeuille d'expériences et de compétences
Pépité	Pôle étudiant pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat
Persé	Prestations et échanges sur les ressources humaines du supérieur à l'usage des établissements
PEDR	Prime d'encadrement doctorale et de recherche
PIA	Programme d'investissements d'avenir
PPI	Plan pluriannuel d'investissement
PPP	Projet professionnel personnalisé
Primeo	(laboratoire commun) Partenariat recherche et innovation en matériaux émergents pour l'optronique

Q

QVT	Qualité de vie au travail
-----	---------------------------

R

RAE	Rapport d'autoévaluation
RCE	Responsabilités et compétences élargies
RH	Ressources humaines
Rifseep	Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel

S

Safire	Service d'accompagnement à la formation, l'insertion et la réussite étudiante
SAPS	Sciences avec et pour la société
Satt	Société d'accélération du transfert de technologies
SCD	Service commun de la documentation
SDDD	Schéma directeur du développement durable
SDIA	Schéma directeur immobilier et d'aménagement
SDMS	Schéma directeur de mise en sécurité
SDSI	Schéma directeur des systèmes d'information
SHE	Service handicap étudiants
SHES	(campus) Sciences humaines, économiques et sociales
Shon	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
SI	Système d'information
SID	Système d'information décisionnel
SPSI	Schéma pluriannuel de stratégie immobilière
SPVR	Service du partenariat et de la valorisation de la recherche
SSU	Service de santé universitaire
Strater	Stratégie territoriale de l'enseignement supérieur et de la recherche
SUAPS	Service universitaire des activités physiques et sportives
SWOT	(analyse) <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>

T

Tice	Technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement
TOEIC	<i>Test of English for International Communication</i>

U

UB	Unité budgétaire
UB	Université de Bordeaux
UBM	Université de Bordeaux-Montaigne
UCLdV	(ComUE) Université confédérale Léonard de Vinci
UMR	Unité mixte de recherche
Unistra	Université de Strasbourg
UPR	Unité propre de recherche
UR	Unité de recherche
USR	Unité de service et de recherche

V

VAE	Validation des acquis de l'expérience
VAPP	Validation des acquis personnels et professionnels
VP	Vice-présidence / Vice-président
VPE	Vice-président étudiant

W

WoS	<i>Web of Science</i>
-----	-----------------------

Observations du directeur de la Bnu

bnu
strasbourg

6 place de la République
BP 51029
67070 Strasbourg Cedex
(+33) (0)3 88 25 28 00

www.bnu.fr | -> nous contacter
@BNUstrasbourg

RAPPORT D'ÉVALUATION DE LA Bnu (HCERES, campagne 2022 - 2023)

Le rapport d'évaluation fait le constat d'un établissement qui occupe une position singulière dans le paysage de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. S'il reconnaît la qualité de son offre, tant documentaire que culturelle, mais aussi au travers de son accueil, plébiscitée par ses usagers et partenaires, il questionne le positionnement stratégique de l'établissement au sein d'un environnement universitaire en mutation.

De fait, ce rapport constitue un point d'appui utile pour l'établissement afin de clarifier ce positionnement sur le plan local, national et européen. Dans cette perspective, notre réponse a également pour objectif d'apporter des éléments de contexte qui nous paraissent majeurs, de préciser certains points de l'évaluation qui n'ont été qu'effleurés et de rappeler des réalisations et des programmes en cours qui démontrent l'engagement de l'établissement dans le sens d'un grand nombre des recommandations du HCERES.

Au préalable, il convient de rappeler que sur les cinq années que couvre l'évaluation (2018-2022), deux ont été marquées par la crise Covid. Compte tenu de sa taille et de ses missions, l'impact pour la Bnu a été profond et multiple, aussi bien en tant que service public universitaire accueillant des étudiants qu'en tant qu'institution culturelle à Strasbourg. Pour autant, dès 2022, l'établissement a su démontrer sa capacité de résilience en retrouvant la fréquentation étudiante d'avant la crise sanitaire et en progressant même pour l'offre culturelle.

L'efficience d'un établissement de service public universitaire

En premier lieu, il convient de rendre justice à l'investissement consenti au quotidien par l'ensemble du personnel pour assurer un service public universitaire de haut niveau et faire rayonner la Bnu dans son territoire et sur le plan européen, y compris dans un contexte de moyens contraints post-Covid. Peu de bibliothèques peuvent se féliciter d'être passées de 350 000 entrées en 2016 à 700 000 aujourd'hui et d'être ouvertes 81 à 86 heures par semaine, 7 jours sur 7. Elle est la seule bibliothèque universitaire ouverte tout l'été sur le site alsacien. La Bnu est restée ouverte au maximum de ce qui était autorisé pendant la crise sanitaire d'une manière continue. L'établissement est considéré comme une institution culturelle qui compte dans Strasbourg avec une offre culturelle de qualité, structurée autour de saisons à forte visibilité. Les expositions présentées font référence et les 120 événements annuels ont trouvé leurs publics, avec une fréquentation qui a pratiquement doublé depuis 2017, avec 34 000 entrées en 2022.

Le rapport d'autoévaluation de l'établissement (RAE)

Nous nous interrogeons sur l'observation suivante : « Le RAE fournit de nombreuses informations, mais il est trop descriptif et les affirmations qu'il contient sont insuffisamment étayées. Sa construction ne suit pas le plan du référentiel du Hcéres, pourtant adapté en concertation avec la Bnu, et cela rend parfois sa lecture difficile. ». Si nous ne pouvons qu'être reconnaissants au HCERES pour son écoute quant à nos observations sur l'inadéquation des critères du RAE au regard des missions particulières de la Bnu, nous estimons que les modifications acceptées ont été relativement marginales. Ainsi, les missions traditionnelles de l'établissement, sa stratégie documentaire en particulier, n'ont pu être développées que sur un nombre très limité d'items, tandis que nous avons dû délayer, au prix de la lisibilité, la stratégie de

l'établissement dans des domaines parfois moins centraux dans plusieurs rubriques. L'exercice pour la Bnu était donc périlleux.

La politique de site et les relations avec l'Unistra

La recommandation de « reprendre la réflexion (...) sur une éventuelle intégration de la Bnu à l'Unistra », présentée dès l'introduction au rapport sans qu'elle ne soit à aucun moment étayée dans le corps de l'évaluation, ne peut que nous surprendre et nous semble quelque peu détachée de la réalité.

Qu'il nous soit ici permis de rappeler le précédent encore très récent. Entre 2016 et 2018, à l'initiative de la nouvelle direction de la Bnu, un travail important avait été entrepris avec l'université de Strasbourg dans la perspective d'un « rapprochement ». Une feuille de route avait été élaborée en 2018. A la suite d'une assemblée générale commune des personnels du service des bibliothèques de l'université et de la Bnu, il avait été fait le choix du statu quo, à savoir rester sur le modèle de l'association, au même titre que les autres établissements du site alsacien, solution qui satisfaisait toutes les parties. En conséquence, il ne nous paraît pas opportun de rouvrir cette perspective aujourd'hui. Néanmoins, **l'établissement est tout à fait prêt à travailler à nouveau avec l'Unistra sur une coopération renforcée et formalisée sur la base d'une vision partagée.**

D'ores et déjà, le modèle d'association constitue un cadre à la fois structurant et agile pour porter une politique documentaire de site ambitieuse. Dans le cadre du contrat de site, dès 2013, il a toujours été clairement établi, pour l'ensemble des membres de l'association, que la Bnu « pilote la politique documentaire de site ». Pour autant, c'est l'approche collégiale qui a été privilégiée pour sa mise en œuvre, en cohérence avec le modèle d'association du site, avec une responsabilité par programme répartie selon les points forts des uns et des autres. Cette politique a constitué l'un des volets de l'autoévaluation du contrat de site réalisée en 2022, et a été reconnue par l'ensemble des établissements concernés comme une réussite. Aucun autre site en France n'a développé une politique documentaire aussi structurée et portant autant de programmes : acquisitions, conservation, services au public, numérisation, formation des usagers, science ouverte, ... Au regard de ce bilan, il a été décidé de reconduire cet axe dans le cadre du contrat de site 2024 - 2028. Dans cette perspective, et à l'initiative de la Bnu, un nouveau schéma directeur de la documentation (SDD) a été lancé, porté politiquement par un comité de pilotage installé en décembre 2022 et co-présidé par la Bnu et l'Unistra. Les programmes retenus répondent très exactement aux recommandations émises par le comité en matière de politique de site.

Le positionnement stratégique

Nous ne pouvons que nous ranger à l'avis du comité d'évaluation sur l'importance pour la Bnu de développer ses activités à l'appui d'une stratégie. Sans doute, l'établissement n'a pas su la présenter clairement dans le cadre des attendus de l'évaluation HCERES. La stratégie à moyen et long termes, approuvée par le CA du 30 septembre 2016, a été explicitée en conclusion du rapport d'autoévaluation de l'exercice précédent et en amorce de l'élaboration du projet d'établissement en cours. Celle-ci s'intitulait : « Conforter et développer une stratégie d'excellence », et se déclinait en trois objectifs :

- maintenir une offre documentaire de haut niveau ;
- soutenir la pédagogie et la recherche en s'investissant dans les nouveaux supports et les services innovants ;
- développer une politique culturelle et scientifique originale, avec une programmation de qualité pour le plus grand nombre.

Il était indiqué que cette stratégie devait s'appuyer sur plusieurs leviers : un nouveau paradigme de la gouvernance avec une nouvelle organisation ; une révision des statuts qui installe la Bnu dans la plénitude de ses missions et qui renforce sa gouvernance et son pilotage ; des moyens et des compétences renforcées ; la promotion d'une « marque Bnu » et une politique de communication forte basée sur une nouvelle identité.

La plupart de ces actions ont été réalisées, comme le reconnaît le comité d'évaluation (réorganisation, statuts révisés), ou sont encore en chantier (mécénat, communication). La nouvelle identité est effective depuis 2018.

Il était en outre précisé dans la présentation de cette stratégie qu'elle « ne peut pas se penser isolément ». Nous rejoignons ici la recommandation du rapport « de réaliser une analyse précise de son positionnement, de ses forces, de ses faiblesses pour pouvoir nourrir une réflexion stratégique et définir une trajectoire ». Cette stratégie doit en effet être pensée et mise en œuvre, avec certes les partenaires locaux, mais avant tout avec le ministère de tutelle, en adéquation avec les évolutions de l'environnement de l'ESR.

De notre point de vue, une façon de sortir de cette ambiguïté pourrait passer par la reconnaissance de la Bnu en tant qu'infrastructure d'excellence nationale en appui à la recherche en SHS (peut-être avec quelques autres bibliothèques de même nature). Elle pourrait être portée au niveau du site, de l'Unistra à l'UHA, rejoignant ainsi la recommandation du comité d'évaluation de « privilégier une approche de services et infrastructures de support à la recherche et se rapprocher de l'Unistra et des autres partenaires académiques afin de structurer institutionnellement cette stratégie ». Au-delà du site, cette infrastructure aurait vocation à se déployer en interaction avec, par exemple, les autres grandes bibliothèques de recherche de l'ESR : la BIU Sorbonne, la Bibliothèque Sainte-Geneviève, La Contemporaine, la BULAC, l'Humathèque du campus Condorcet, etc. afin de constituer un réseau de standard international. Sur la base de fonds documentaires exceptionnels, en particulier en matière d'archives pour la recherche, elle doit pouvoir développer des services au plus près des besoins des scientifiques. C'est ce positionnement que la Bnu souhaiterait défendre lors du prochain dialogue contractuel avec le MESR.

La question des moyens

C'est en grande partie sur la base de cette ambition que la Bnu doit être en mesure de rechercher des ressources que le comité d'évaluation estime à juste titre insuffisantes. Il nous paraît ici nécessaire de resituer le rapport d'évaluation au regard de l'enjeu qui est au cœur de notre préoccupation, celui des moyens. Le comité d'évaluation observe « une situation financière fragile ». Il convient néanmoins de préciser qu'elle est maîtrisée au prix d'économies substantielles au BI 2023 sur tout le spectre de nos activités et grâce à la compensation ministérielle partielle des surcoûts énergétiques. De ce fait, **la Bnu a pleinement contribué à l'effort demandé par l'État aux établissements de l'ESR dans un contexte budgétaire contraint, en procédant à des économies et puisant sur son fonds de roulement.** Depuis sa réouverture, fin 2014, à la suite du chantier de rénovation, les dépenses de fonctionnement ont progressé de près de 10% entre 2016 et 2022, malgré les actions d'optimisation mises en œuvre : sobriété énergétique, massification des marchés de maintenance et de fournitures d'énergie. Dans le même temps, la SCSP n'a pas évolué, et depuis 2019, l'établissement s'est vu privé de 3 ETP par gel d'emplois (sur un effectif de 115 titulaires) l'obligeant à compenser sur son budget propre pour des fonctions essentielles. Par ailleurs, Depuis 2020 la masse salariale sur budget de l'État a progressé de 0,7M€ (soit 10,7%), sans augmentation de la consommation d'emplois. Cette forte progression est due essentiellement aux mesures successives de revalorisation du point d'indice et des grilles indiciaires, et aux revalorisations de l'IPSE. Enfin, les deux années de crise sanitaire ont fait chuter les recettes propres.

En tant qu'EPA, n'étant ni un établissement de formation, ni un établissement de recherche, la Bnu n'a pas bénéficié jusqu'à présent du dialogue stratégique de gestion (DSG) ; de même, elle ne pourra pas rentrer dans le dispositif des contrats d'objectifs, de moyens et de performance (COMP). Pour les mêmes raisons, elle ne peut émarger aux grands appels à projets nationaux, la privant ainsi des capacités de développement et d'investissement pour des besoins au cœur de ses missions (numérisation, opérations de restauration massives des documents patrimoniaux, exploitation des données produites en interne et en externe, préservation physique et numérique,...). La seule exception aura été le *Plan France Relance* dont la Bnu a pu bénéficier pour la rénovation énergétique du bâtiment Joffre et la cybersécurité. Sans la levée de ces verrous, malgré l'accompagnement régulier du MESR en mesures d'intervention (en particulier sur les questions de sécurité bâtiminaire), la Bnu continuera à devoir faire face aux nombreuses difficultés que soulève le comité d'évaluation, car elles pèsent structurellement sur chaque exercice budgétaire.

Le positionnement par rapport aux collectivités territoriales

Le comité d'évaluation estime qu'une des solutions passe, tant en matière de clarification stratégique vis-à-vis des partenaires locaux que de contributions financières externes, par un mécanisme de contractualisation qui fait pleinement défaut. Nous ne pouvons qu'exprimer notre satisfaction de lire dans le rapport que les collectivités territoriales seraient tout à fait favorables à cette contractualisation. Néanmoins, nous nous permettons de rappeler que depuis 2017, la Bnu a engagé activement des démarches auprès de la Région Grand Est ainsi que de la Ville de Strasbourg, sur la base de leur accord de principe, pour travailler à des conventionnements. Les propositions de conventions sont toujours en attente de validation par les services de ces deux collectivités, malgré nos relances régulières.

La Bnu a des obligations vis-à-vis de ces collectivités territoriales (région, département du Bas-Rhin, ville) qui ont investi pour un tiers des 65 M€ du coût de la rénovation de la bibliothèque, soit près de 22 M€ au total. Elles attendent de la Bnu qu'elle assume sa mission d'institution culturelle.

Pour un nouveau projet d'établissement sur des bases clarifiées

Le diagnostic posé par le comité d'évaluation, tout comme les recommandations, ne peuvent qu'aider la Bnu à construire son nouveau projet d'établissement : approche services, ingénierie de projets, inscription des actions opérationnelles dans des stratégies (chartes, feuilles de route), consolidation du virage numérique en précisant la feuille de route du Lab, montée en compétences,... **Dans le même temps, la formalisation du positionnement stratégique de la Bnu, déjà effective dans le cadre du contrat de site (voir supra), demande une nécessaire clarification de l'attente de la tutelle vis-à-vis d'un équipement documentaire et scientifique de premier ordre dans le domaine des SHS, et au regard de son statut d'établissement national (affirmé dès le décret de création en 1926).**

Beaucoup des faiblesses et des insuffisantes relevées dans le rapport trouvent des réponses dans les programmes déjà réalisés ou en cours de finalisation. Ainsi, le rapport soulève que « la Bnu ne réalise toujours pas d'analyse de ses forces ni de ses faiblesses et, par voie de conséquence, ne se positionne pas de manière précise au sein de ces trois dimensions. De cette absence de définition précise de son positionnement découlent les autres faiblesses de l'établissement ». La Bnu a bien mis en œuvre une enquête SWOT d'envergure au printemps 2023, impliquant l'ensemble des services et venant compléter le bilan réalisé en 2021 du projet d'établissement 2018 - 2023. Elle a été présentée au CA du 5 octobre 2023. Nous prendrons le temps de son analyse dans la perspective des clarifications que le comité d'évaluation estime nécessaires et pour nourrir le nouveau projet d'établissement.

Alain COLAS
directeur



Organisation de l'évaluation

La visite de l'évaluation de la Bnu a eu lieu les 28 février, 1^{er} et 2 mars 2023. Le comité était présidé par Madame **Lise DUMASY**, professeur de langue et littérature françaises ; ancienne présidente de l'Université Grenoble Alpes et de la ComUE Université Grenoble Alpes.

Ont participé à cette évaluation :

- Madame **Virginie ALAVOINE**, directrice de la bibliothèque universitaire Saint Louis – Bruxelles.
- Monsieur **Stéphane AMIARD**, vice-président patrimoine, numérique et développement durable à l'université d'Angers.
- Madame **Chloé BOUR**, doctorante en sociologie.
- Madame **Caroline LAFON**, directrice du SCD de l'université de Bordeaux.
- Monsieur **Denis LAMBERT**, ancien directeur du CROUS de Paris.
- Madame **Anne-Christine MICHEU**, ancienne DRAC Poitiers Charentes et ancienne inspectrice générale des affaires culturelles.

Jacques MORET, conseiller scientifique, et **Clémentine FRANCEZ-CARRERE** chargée de projet, représentaient le Hcéres.

L'évaluation porte sur l'état de l'établissement au moment où les expertises ont été réalisées.

On trouvera les CV des experts en se reportant à la Liste des experts ayant participé à une évaluation par le Hcéres à l'adresse URL <https://www.hceres.fr/fr/liste-des-experts-ayant-participe-une-evaluation>.

Les rapports d'évaluation du Hcéres
sont consultables en ligne : www.hceres.fr

Évaluation des universités et des écoles
Évaluation des unités de recherche
Évaluation des formations
Évaluation des organismes nationaux de recherche
Évaluation et accréditation internationales



2 rue Albert Einstein
75013 Paris, France
T. 33 (0)1 55 55 60 10

hceres.fr

[@Hceres_](https://twitter.com/Hceres_)

[Hcéres](https://www.youtube.com/Hceres)