


HCERES

Haut conseil de l'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Établissements



Rapport d'évaluation de la bibliothèque nationale et universitaire de Strasbourg (BNU)

Campagne d'évaluation 2016-2017 (Vague C)

Rapport publié le 07/12/2017

HCERES

Haut conseil de l'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Établissements

Pour le HCERES,¹

Michel Cosnard, président

Au nom du comité d'experts,²

Françoise Thibault, présidente du
comité

En vertu du décret n°2014-1365 du 14 novembre 2014,

¹ Le président du HCERES "contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président." (Article 8, alinéa 5)

² Les rapports d'évaluation "sont signés par le président du comité". (Article 11, alinéa 2)

Sommaire

Sommaire	3
Présentation	5
La stratégie et la gouvernance	7
I – La clairvoyance d'un diagnostic alimenté par une démarche participative d'envergure	7
II – Des contraintes qui peuvent rendre l'exercice stratégique difficile	8
III – Une politique partenariale à clarifier	8
1 ● Une étape franchie au niveau du site mais des incertitudes persistantes	8
2 ● Un soutien des collectivités et de fortes attentes	9
IV – Une identité encore à construire, des choix à opérer	9
La documentation et la recherche	11
I – La documentation	11
1 ● Une consolidation des collections patrimoniales propre à assoir la dimension documentaire nationale de la BNU	11
2 ● Une tension entre politique documentaire d'établissement et politique documentaire de site	12
II – La politique de recherche	13
1 ● L'ambivalence de la posture de la BNU, entre infrastructure de soutien à la recherche et opérateur de recherche	13
2 ● Une évolution des publics qui remet en cause des usages antérieurs	13
3 ● Des circuits de décision qui n'intègrent pas toujours les instances de la BNU ni les partenaires concernés par les actions scientifiques	14
4 ● Une nécessaire adaptation des infrastructures numériques aux ambitions de l'établissement	14
5 ● L'absence d'indicateur pour le pilotage de la politique scientifique	14
La valorisation et la culture scientifique	15
I – Le bâtiment, premier outil de valorisation	15
II – Des expositions, colloques et conférences de qualité	15
III – La numérisation, une activité à lier à la valorisation	15
Les relations européennes et internationales	17
I – L'Allemagne, le partenaire « naturel » de la BNU	17
II – L'Europe, une dynamique d'ouverture à poursuivre	17
III – Une stratégie d'internationalisation à établir	17
Le pilotage	19
I – Des données de pilotage à consolider pour être mises au service de la stratégie pluriannuelle de la BNU	19

II – Une politique de la qualité assumée, devant être davantage mise en valeur	19
III – Une politique RH redynamisée, devant tenir compte d'un contexte social sensible, pour accompagner le changement	19
IV – Une situation financière globalement équilibrée, présentant des fragilités liées aux charges de fonctionnement et de maintenance	20
1 ● Une structure de dépenses nécessitant une prise en compte de l'évolution des recettes	20
2 ● Une préparation budgétaire de grande qualité, devant s'accompagner d'un suivi et d'une réelle structuration de la fonction financière	21
V – Un système d'information encore peu urbanisé et en évolution	21
VI – Forces et fragilités d'un patrimoine immobilier d'exception	21
Conclusion	23
I – Les points forts	23
II – Les points faibles	23
III – Les recommandations	23
Liste des sigles	25
Observations de l'administrateur	27
Organisation de l'évaluation	31

Présentation

La bibliothèque nationale et universitaire de Strasbourg (BNU), fondée en 1871, est héritière du système allemand centré sur la bibliothèque du *Land*. Elle a conservé, depuis sa création, son statut de bibliothèque nationale et universitaire que lui avait accordé l'empereur d'Allemagne en 1872. Le décret du 23 juillet 1926 crée son statut de bibliothèque nationale et universitaire, dirigée par un administrateur et administrée par un conseil d'administration (CA). La BNU est aujourd'hui un établissement public national à caractère administratif (EPA), sous tutelle du Ministère de l'Enseignement Supérieur de la Recherche et de l'Innovation (MESRI). La BNU, « bibliothèque de recherche pluridisciplinaire particulièrement en sciences humaines et sociales »³, a pour mission : « i) de collecter, conserver, communiquer et mettre en valeur des collections de documents présentant un intérêt national, régional ou universitaire ; ii) de mener des actions documentaires en lien avec l'université de Strasbourg ; iii) de coopérer avec les bibliothèques ou les institutions qui concourent aux mêmes objectifs, notamment par la participation à des catalogues collectifs ».

Le décret n°2010-1069 du 8 septembre 2010 a, et ce en lien avec la création de l'université de Strasbourg (Unistra)⁴, établit le rattachement de la BNU à ce nouvel établissement. La BNU est associée à l'Unistra de par la convention d'association du 17 juin 2014^{5,6} qui définit notamment les modalités de la contribution annuelle de l'université à la BNU (en 2014, elle se divisait en une part forfaitaire de 60 k€ et une part variable en fonction du taux annuel de la part du droit de scolarité affectée au service commun de la documentation - SCD - de l'Unistra, payé par les étudiants) et les modalités d'accès des étudiants et des chercheurs de l'Unistra à la BNU. La BNU en association avec l'Unistra a été pilote du schéma directeur de la documentation (SDD) du site alsacien durant la période évaluée.

La BNU disposait, en 2016, de 114 équivalents temps plein (ETP) titulaires et 56 ETP sur budget propre. Le budget de l'établissement était de 12,1 M€ dont 5,7 M€ en masse salariale (budget initial 2016).

La BNU détenait, en 2016, 3,5 millions de documents⁷ (une collection considérée comme la deuxième en France, après celle de la bibliothèque nationale de France - BNF), plus de 130 000 documents numérisés (1,8 million de pages). Les dons et les dépôts constituent près de 34 % des documents entrés à la BNU en 2016. La politique d'acquisition patrimoniale représente en moyenne 10 % du budget d'acquisition.

La bibliothèque, ouverte au grand public, compte 650 places assises pour près de 26 000 inscrits dont 77 % de public universitaire. La moyenne hebdomadaire d'ouverture est de 80 h (dont le dimanche).

Au cours de la période d'évaluation, le projet architectural *BNU nouvelle* s'est achevé. Ce chantier lancé en 2010, portait sur la réhabilitation et la modernisation des locaux de la bibliothèque au service de ses missions. Depuis la réouverture en 2014, les collections sont conservées dans trois sites : i) le bâtiment République : 18 690 m² dont 6 000 m² d'espace public ; ii) le bâtiment Joffre : 7 000 m² ; iii) le bâtiment Fischart : 4 700 m². Ces nouveaux locaux ont permis de mettre à disposition 155 000 ouvrages en libre accès (contre 30 000 en 2009). Dans le cadre de cette rénovation, la BNU a créé un espace de 500 m² dédié aux expositions associé à un auditorium de 140 places.

La BNU prend part au dispositif « Collex/Persée » (Collections d'excellence) : infrastructure documentaire nationale qui remplace le réseau des centres d'acquisition et de diffusion de l'information scientifique et technique (Cadist), constitué de bibliothèques de référence qui bénéficiaient d'une dotation spécifique pour l'acquisition de

³ Décret du 8 septembre 2010 modifiant le décret du 15 janvier 1992 portant organisation de la bibliothèque nationale et universitaire de Strasbourg.

⁴ Décret n°2008-787 du 18 août 2008.

⁵ La loi n° 2013-660 du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche prévoit notamment des dispositions relatives au regroupement des établissements et des universités pour un territoire donné. Trois types de regroupement sont possibles : la fusion, la communauté d'universités et établissements (Comue) et l'association à un chef de file de la coordination territoriale. En cas d'association, les établissements conservent leur personnalité morale et leur autonomie financière (article L. 718-16).

⁶ L'université de Strasbourg (Unistra) est également associée depuis les décrets du 12 mai et du 8 juin 2015 (modifiés par le décret du 11 août 2016) et en application de la loi sur l'ESR du 22 juillet 2013 (art. 62) à l'Université de Haute Alsace (UHA), à l'Institut National des Sciences Appliquées de Strasbourg, à l'école nationale du génie de l'eau et de l'environnement de Strasbourg (Enges), à l'école nationale supérieure d'architecture de Strasbourg (Ensa Strasbourg) et à la haute école des arts du Rhin.

⁷ Source : rapport d'autoévaluation (RAE).

documents dédiés à la recherche. Organisée en groupement d'intérêt scientifique (Gis)⁸, ce dispositif est, depuis 2017, coordonné par la BNU.

Étant donné le caractère spécifique des missions de la BNU en tant qu'établissement d'enseignement supérieur et de recherche, le référentiel d'évaluation des établissements du HCERES a été en partie adapté (cf. sommaire du rapport).

À la lecture du précédent rapport de l'agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Aeres) et du dossier d'autoévaluation de la BNU, le comité d'experts a choisi de porter une attention particulière aux axes suivants :

- la politique documentaire ;
- l'intégration dans la politique de site : rapprochement avec l'Unistra et articulation avec la politique culturelle de la ville ;
- l'évolution des missions nationales ;
- les priorités de la politique numérique ;
- le rayonnement international de la BNU.

⁸ Le Gis est constitué de l'agence bibliographique de l'enseignement supérieur, la BNF, la BNU, le CNRS, le centre technique du livre de l'enseignement supérieur, la conférence des présidents d'université, le campus Condorcet, l'école normale supérieure de Lyon, l'institut d'études politiques de Paris, le muséum national d'histoire naturel, l'université Grenoble-Alpes, l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, l'université-Paris Descartes, l'université Paris-Nanterre, l'université Paris-Sud.

La stratégie et la gouvernance

La BNU est un établissement d'exception qui a connu de profonds changements ces dernières années : en 2014, la fin d'un chantier de rénovation très ambitieux ; en 2016, la nomination par le ministère en charge de l'enseignement supérieur et de la recherche d'un nouvel administrateur ; et en 2017, l'ajout d'une mission nationale relative à la coordination d'un groupement d'intérêt scientifique, cœur de l'infrastructure de recherche Collex/Persée. Il convient indubitablement d'apprécier la stratégie et la gouvernance à l'aune de ces événements.

I – La clairvoyance d'un diagnostic alimenté par une démarche participative d'envergure

Dès son arrivée, le nouvel administrateur a lancé une démarche collective en vue de produire le document d'autoévaluation présenté à l'HCERES et de préparer le contrat 2018-2022. Basée sur une connaissance des enjeux de l'information scientifique et technique au niveau national et international et rompant avec la période précédente marquée par un pilotage resserré autour de la direction et « des dix chantiers » destinés à accompagner la rénovation du bâtiment, cette démarche s'est voulue participative. Un soin particulier a été apporté aux questions de représentation, à la mixité des métiers, des catégories de personnel, aussi bien titulaires que contractuels, et des services. Sept groupes de travail ont été mis en place, pilotés par un binôme, ainsi qu'un comité de pilotage constitué de l'équipe de direction et présidé par l'administrateur. Chaque groupe s'est réuni entre 3 et 5 fois de fin février à début juillet 2016. Les entretiens ont montré l'adhésion des personnels à la démarche, adhésion qui n'est probablement pas étrangère à la qualité d'un diagnostic qui ne néglige aucun sujet majeur, présente avec la même rigueur les points forts comme les points faibles et propose une série d'actions. Un des sept groupes de travail était consacré aux questions de gouvernance et de pilotage.

S'agissant de cette problématique, les difficultés relevées par l'autoévaluation concernent tout à la fois les statuts et notamment la composition et les missions du conseil d'administration (CA) et du conseil scientifique (CS), l'organisation de l'établissement en directions relativement indépendantes les unes des autres⁹ qui laisse peu de place aux projets transversaux et son fonctionnement qui accorde une place limitée à la circulation de l'information. De fait, les aménagements réalisés les années précédentes en matière de composition du CA (président extérieur à l'établissement en lieu et place du recteur) et du CS ne permettent pas de faire face aux nouveaux défis auxquels se trouve confrontée la BNU : défi en matière de politique de site avec les incertitudes liées à l'avenir des actions engagées dans le cadre du schéma directeur de la documentation ; défi scientifique avec le pilotage du Gis Collex/Persée. Les personnels rencontrés ont clairement exprimé le besoin de repenser l'organisation pour pouvoir travailler sur des activités transversales à différentes directions, rompant avec un fonctionnement antérieur jugé trop cloisonné et peu propice aux initiatives. Le comité n'a pu que mesurer l'importance de ce décroisement pour les années à venir, confortant un élément de diagnostic de l'établissement.

L'intérêt des personnels pour cette approche est indubitable. Les attentes qu'elle suscite sont source de dynamisme pour l'établissement et son calendrier est opportun dans la mesure où effectivement, l'établissement vient de se voir confier une nouvelle mission à forte dimension de recherche, la coordination de Collex/Persée, qui suppose de travailler avec de nombreuses communautés scientifiques en sciences humaines et sociales (SHS) bien au-delà du site alsacien.

Le projet de l'établissement, qui propose de mettre en place une nouvelle organisation basée sur le renforcement de la transversalité et le fonctionnement en mode projet, sur la responsabilisation du personnel encadrant et sur la réévaluation des instances et des modes de décision, qui entend revoir l'ensemble du circuit de la communication interne et repenser un certain nombre de services, répond aux attentes exprimées. Pour éviter des déceptions, il serait souhaitable que ces mesures entrent en vigueur à court ou moyen terme afin que cette démarche participative d'envergure n'en reste pas à l'état d'intentions.

La redéfinition souhaitable des rôles du CA et du CS pour en faire des instances complémentaires et plus stratégiques qui suppose, comme le propose l'établissement, pour le CA de renforcer la présence des partenaires institutionnels nationaux et internationaux et de renforcer la représentation des chercheurs au sein de son CS en limitant la représentation institutionnelle.

⁹ La BNU est constituée d'un secrétariat général et de quatre directions opérationnelles : la direction des services au public, la direction de la conservation et du patrimoine, la direction du développement des collections, la direction du système d'information.

II – Des contraintes qui peuvent rendre l'exercice stratégique difficile

La stratégie de la BNU se déploie sur trois dimensions :

- « - l'excellence universitaire pour les étudiants et les chercheurs ;
- une institution culturelle qui compte dans la ville et la région accessible à un large public ;
- un rôle national par la diversité de ses pôles documentaires d'excellence, ainsi que par son équipement et le savoir-faire de son personnel en matière de numérisation. »

La création de la *BNU nouvelle* a eu des conséquences majeures sur l'occupation des lieux, le type de public accueilli et les services demandés. A l'exception de la salle d'exposition et de la salle du patrimoine, les espaces publics sont régulièrement saturés à certaines périodes de l'année et en particulier le dimanche. Cette situation résulte en grande partie de l'usage fait par les étudiants d'une bibliothèque qu'ils appréhendent essentiellement comme un lieu d'étude, avec une mobilisation des places sur des périodes longues dans la journée.

De mi-septembre à juin, en particulier pendant les vacances de Noël et tous les dimanches, au moment où les bibliothèques de l'Unistra sont fermées, la BNU se retrouve très vite saturée de lecteurs, très majoritairement étudiants, qu'elle est obligée parfois de refouler pour une partie d'entre eux. Cette situation détourne la BNU de sa fonction première de bibliothèque de recherche et explique en partie, la relative réticence des chercheurs à rester travailler dans la bibliothèque et la difficulté pour la BNU à attirer de nouveaux chercheurs. Les pratiques du site et de ses usagers la conduisent à exercer des fonctions d'accueil relativement peu riches en offres de services. Ce constat rend indispensable la recherche de nouvelles solutions au niveau du site pour décharger la BNU (cf. *infra*). Au delà de ce constat, et comme cela est justement mentionné dans le RAE, pour répondre aux exigences des chercheurs, il est important que la BNU accroisse ses compétences en matière de services à la recherche (augmentation de la capacité des espaces de travail pour les chercheurs, salles de recherche équipées de bibliothèques thématiques temporaires, accès à une version numérisée du catalogue systématique des fonds anciens (meilleure entrée pour l'exploration thématique des fonds anciens), numérisation et sémantisation (description enrichie) de la bibliographie alsacienne, projets d'éditions numériques et autres contributions au développement des humanités numériques.

Par ailleurs, les attentes de plusieurs partenaires de la BNU en matière d'actions de culture scientifique (expositions par exemple) la conduisent à engager de nombreuses actions, parfois coûteuses et non intégrées dans une approche globale de valorisation de la bibliothèque. Dans une période où il convient de ne pas compter sur une augmentation des crédits ministériels et où les financements privés sont très difficiles à obtenir, il conviendrait de construire une véritable programmation de la valorisation qui permettrait de maîtriser le projet intellectuel et les budgets qui y sont consacrés.

III – Une politique partenariale à clarifier

1 ● Une étape franchie au niveau du site mais des incertitudes persistantes

Document majeur du contrat précédent, le SDD de 2014 était piloté par la BNU, du fait de son positionnement international, national et universitaire, sous la direction d'un comité de pilotage composé des quatre établissements signataires du contrat (Unistra, UHA, Insa Strasbourg, BNU) et des deux établissements en cotutelles (Engées, Ensa Strasbourg). Ce schéma avait pour objectifs la définition de politiques concertées (conservation partagée, mutualisation de ressources en ligne, visibilité de la recherche *via* les archives ouvertes et les outils bibliométriques, carte et chartes documentaires), la mise en commun de structures documentaires au service des activités d'enseignement et de recherche, essentiellement par le biais de bibliothèques numériques, le développement de services aux usagers (carte unique, portail commun, etc.) et le positionnement de référence documentaire sur l'Europe.

Le précédent rapport d'évaluation de l'Aeres de 2012 faisait des relations avec les autres partenaires du site, et en premier lieu avec l'Unistra, le principal défi de la BNU dans les années à venir regrettant que le rattachement à l'université soit davantage un cadre juridique qu'un véritable projet commun. Les actions développées au cours du contrat dans le cadre du SDD témoignent d'une évolution de la situation : carte unique de lecteur, applications partagées « Affluences » et « Ubib », carte documentaire de site, formation concertée des usagers. En revanche, contrairement à ce qui était attendu, il n'y a pas de clarification des compétences de chacun des acteurs du site pour la mise en place d'une politique documentaire la plus complémentaire possible qui concernerait l'offre documentaire et de services tout comme les fonds patrimoniaux ainsi que les questions afférentes d'offre, de conservation et de valorisation.

Ainsi, alors que la confiance du MESRI ne se dément pas (nombreuses créations de poste, augmentation sensible du budget, pilotage du Gis Collex-Persée), des incertitudes (notamment financières) pèsent sur la suite du SDD aujourd'hui piloté par la BNU et sur l'engagement futur de l'Unistra dans le nouveau contrat de site. Ces incertitudes fragilisent l'ancrage de la BNU sur le site alors même que, pour la première fois, un ensemble d'actions concrètes a vu le jour. La consolidation du positionnement national observable parallèlement à l'émergence de nouvelles incertitudes locales ne facilite pas la recherche d'équilibre entre les missions locales et les missions nationales. Les dissensions observables des acteurs locaux, l'asymétrie des établissements, de tailles et de missions différentes et le manque d'échanges sur les questions de documentation qui n'apparaissent plus aujourd'hui comme une priorité du site, risquent d'aboutir à rendre ses missions nationales plus « prioritaires » à la BNU que ses missions locales et ce d'autant plus que les premières revêtent une importance majeure pour l'évolution de l'ensemble du secteur de l'information scientifique et technique français.

Le rééquilibrage entre les deux missions supposerait *a minima* que le modèle de rapprochement entre la BNU et l'Unistra soit discuté au niveau des instances de gouvernance du site et qu'un choix soit clairement effectué entre : le *status quo* c'est-à-dire une association renforcée mais ne modifiant pas substantiellement l'équilibre actuel ; la création d'un service documentaire inter-établissement avec une mise en commun de moyens sur le modèle Bordelais ; un regroupement et une fusion de la gouvernance. La problématique de ce rapprochement ne devrait pas pour autant empêcher la BNU de réfléchir au moyen de valoriser ses atouts au bénéfice du site et de ses acteurs.

2 ● Un soutien des collectivités et de fortes attentes

La restructuration du site universitaire, déjà engagée lors du contrat précédent reconfigure les liens entre la BNU et les chercheurs des laboratoires alsaciens. De même, la réforme territoriale étend le réseau universitaire régional aux universités de Lorraine et Reims. C'est dans ce nouveau paysage, toujours en mouvement, que la BNU travaille à la reconstruction de sa politique de recherche avec un grand nombre d'actions qui s'inscrivent dans des logiques d'initiation de programmes de recherche, de construction et de mise à disposition de collections, de numérisation de corpus ou de valorisation au travers de l'organisation de conférences et d'expositions et par une activité nourrie de publications. Pour ce faire, elle bénéficie de son statut d'établissement à la fois universitaire et d'intérêt national qui traduit l'excellence de ses collections, les compétences de ses personnels et le dynamisme de ses réseaux.

Les relations de la BNU avec l'eurométropole de Strasbourg et la Région sont excellentes. Les collectivités soutiennent l'institution comme l'a montré le financement à près du tiers de la *BNU nouvelle* (soit près de 22 M€) par les collectivités. Un soutien spécifique peut également être signalé en ce qui concerne l'investissement dans les équipements de numérisation¹⁰ et les actions de valorisation. Au delà de sa fonction première de bibliothèque, les collectivités territoriales attendent de la BNU qu'elle assume son rang d'institution culturelle dans la ville. L'ouverture de la BNU au territoire passera nécessairement par la co-construction de projets et l'association de moyens avec les acteurs culturels (théâtres, musées, bibliothèques, etc.).

IV – Une identité encore à construire, des choix à opérer

La transformation de la BNU s'est opérée par une rénovation en profondeur de ses infrastructures physiques mais également de ses missions, de sa stratégie, de ses actions et de sa gouvernance. Deux ans après la réouverture du bâtiment République, l'appropriation qui en est faite par les usagers brouille, comme cela a été souligné, l'identité que souhaite légitimement porter l'établissement d'une infrastructure nationale de soutien à la recherche en sciences humaines et sociales par la mise à disposition de collections mais aussi par le pilotage national du Gis Collex-Persée et par son action structurante dans le domaine des humanités numériques.

En vertu du caractère protéiforme du projet, les représentations des différents partenaires de la BNU se révèlent très différentes : grand espace de travail pour les étudiants, établissement prestigieux et historique pour certains partenaires institutionnels, collaborateur précieux pour développer des projets recherche pour d'autres, etc. Cette multiplicité rend compte de la diversité des facettes de l'activité de la BNU, dimensions constitutives des missions de l'établissement et de la réalité des services qu'elle offre à ses différents usagers. Pour autant, l'enjeu pour la BNU est de permettre à tous ses publics de se construire une image plus claire de l'établissement qui met en lumière les racines de son projet intellectuel. La politique de communication, qu'elle soit globale ou spécifique à des activités (conférences, colloques, expositions), services ou projets spécifiques, suppose une représentation explicite et structurée des missions de l'établissement et la formalisation de priorités.

¹⁰ Le portail de valorisation et d'accès au patrimoine documentaire d'Alsace *Alsatica*, lancé en 2010 ; initialement assuré par la Région Alsace, son pilotage a été transféré à la BNU à partir de 2016 avec comme mission de relancer son animation et le cas échéant d'en assurer son évolution.

Le travail annoncé par la direction de reconstruire le projet de la BNU et de le doter de nouveaux projets de service avec un organigramme repensé avec des directions plus transversales est également essentiel pour son identité. Pour le mener à bien l'équipe de direction pourra compter sur le fort engagement des personnels avec un véritable sentiment d'appartenance à l'établissement. Ces conditions doivent être remplies pour construire une « nouvelle identité » et promouvoir la « marque BNU ».

La documentation et la recherche

Liées dès la création de la bibliothèque, ces deux volets de l'activité de la BNU connaissent des évolutions différentes mais majeures pour l'un comme pour l'autre.

I – La documentation

En 2012, pendant la préparation du nouveau quinquennal 2013-2017, le rapport de l'Aeres soulignait le potentiel documentaire de la BNU, à la position singulière dans le paysage documentaire français. Seule autre bibliothèque nationale en France, réalité héritée de l'histoire du site alsacien, la BNU se doit en permanence de justifier son statut qui l'oblige et l'inscrit dans une logique essentiellement fondée sur la richesse exceptionnelle de ses fonds patrimoniaux.

La période du contrat achevé a été marquée par la réouverture de la BNU après cinq années de chantier qui ont profondément marqué l'établissement doté dès lors d'un équipement rénové, à la hauteur des ambitions de collecte, de conservation et de valorisation de collections à caractère national, régional ou universitaire annoncées dans ses statuts. De ce fait et forte de ces transformations récentes, la BNU poursuit une trajectoire d'ouverture en direction de ses partenaires alsaciens et assume pleinement un rôle de pilotage de la politique documentaire de site, tout en construisant sa propre politique d'établissement à l'heure du numérique.

Au cœur de la problématique de la documentation de la BNU se situe l'équation difficile entre une dimension nationale qui s'incarne avec évidence dans des collections patrimoniales d'excellence, conservées dans un bâtiment à la rénovation exemplaire et une dimension universitaire qui peine à consolider une légitimité auprès des chercheurs sur le site alsacien.

1 ● Une consolidation des collections patrimoniales propre à assoir la dimension documentaire nationale de la BNU

Forte de 3,5 millions de documents, l'une des collections documentaires majeure en France, la BNU a poursuivi pendant la période de ce contrat, l'enrichissement de ses collections patrimoniales par une diversification ambitieuse mais maîtrisée. Elle a ainsi intégré l'importante bibliothèque du conseil de l'Europe, consacrant son rôle clé sur la problématique de la documentation européenne, et élargi de manière unique et originale les collections alsatiques, enrichies jusque-là prioritairement par le dépôt légal imprimeur des publications en Alsace, avec la collecte du web alsacien. Cette approche nouvelle met en lumière le caractère privilégié du partenariat qui la lie à la BNF, avec laquelle elle partage l'exclusivité de la terminologie « nationale », et l'innovation dont elle a su faire preuve dans la mise en œuvre de sa politique d'accroissement des collections. L'importance des dons collectés a amené la BNU à formaliser une charte documentaire spécifique des dons, document interne autant que public, pour préciser les conditions d'acceptation afin de garantir à la bibliothèque une orientation documentaire choisie et assumée.

Cadist en sciences religieuses et en langue, littérature et civilisation germanique, la BNU a saisi l'opportunité du dispositif Collex/Persée mis en place par le MESRI pour interroger, comme les autres Cadist, son positionnement national à l'heure du numérique. Lauréate en tant que bibliothèque délégataire aux côtés de huit autres établissements universitaires en France, elle a pris appui sur la richesse de ses collections pour consolider sa stratégie en direction des chercheurs pour lesquels elle gagnerait néanmoins à concevoir une offre de services qui dépasse la mise à disposition de collections patrimoniales (cf. *supra*). Il lui faudra appréhender cette nouvelle approche du MESRI qui préconise une bascule d'une logique de collections vers une logique de services qui nécessite une proximité importante avec les chercheurs, point de fragilité de la BNU aujourd'hui. Dans le cadre du prochain contrat, la BNU gagnerait à s'imposer comme l'un des principaux acteurs de l'information scientifique et technique en particulier dans le domaine des SHS qui sont considérablement transformées par le développement des humanités numériques, une attente forte de la part des tutelles mais aussi des autres bibliothèques délégataires et des partenaires disciplinaires.

Cette stratégie clairement établie d'excellence nationale est également portée par la rénovation exemplaire d'un bâtiment qui rehausse le prestige de ses collections. Les aménagements aussi bien internes pour la conservation des collections que les espaces spécifiques dédiés à la consultation des collections par les usagers témoignent d'une revendication scientifique assumée. Néanmoins, les espaces dédiés aux collections patrimoniales sont très importants

par rapport à la réalité de leur consultation, et inversement, les espaces dédiés aux usagers les plus actifs, les étudiants, sont moindres.

Ces conditions interrogent la lisibilité d'une mission nationale pour les usagers quotidiens de cet équipement rénové. En l'état, l'adéquation reste à trouver.

Par ailleurs, l'hétérogénéité de l'état des bâtiments République (rénové), Joffre et Fischat et l'insuffisance d'ores et déjà avérée des lieux de stockage des collections demeurent des points de fragilité non négligeables dans une stratégie à long terme, même si les investissements importants sur la période écoulée rendent difficile la justification de nouvelles demandes auprès des financeurs.

Enfin, si la valeur des collections patrimoniales sert avec évidence la dimension documentaire nationale de la BNU, la transition numérique qui touche l'ensemble de l'offre documentaire actuelle oriente la BNU dans sa stratégie, comme les autres établissements aux missions identiques en France. Les modèles économiques et éditoriaux des ressources électroniques décidés au sein des grands groupes internationaux de l'édition scientifique, s'imposent comme des freins majeurs à l'ensemble des bibliothèques publiques. S'agissant de la stratégie de la BNU de desserte d'un public national de chercheurs plus large que celui du site alsacien, couvert par les accords signés par l'Unistra, avec une interrogation spécifique pour les chercheurs étrangers intéressés par définition par ces ressources nationales, la situation est encore plus contrainte. Si la réponse n'appartient pas à la BNU, elle devra veiller à l'articulation maximale autorisée avec l'offre de l'Unistra pour tendre vers l'exhaustivité de cette couverture nationale sans la circonscrire dans une offre strictement patrimoniale.

2 ● Une tension entre politique documentaire d'établissement et politique documentaire de site

La politique documentaire a tenu dans le contrat de site précédent une place importante tant dans l'affichage stratégique et sa déclinaison en actions que dans les financements accordés (2,5 M€). La BNU, à l'instar de ses partenaires alsaciens, avait inscrit avec détermination sa politique documentaire dans celle plus large du site et contribué aux nombreuses réalisations aux effets immédiatement bénéfiques pour les usagers (cf. *supra*). Certaines orientations du SDD ont vocation à être pérennisées dans le cadre de la politique de site et rentreront donc pleinement dans la stratégie de l'établissement. Toutefois, des interrogations sont en suspens. Elles concernent notamment la définition des publics d'une part, la politique documentaire d'autre part. Les orientations liées ponctuellement à un schéma directeur inscrit dans une temporalité bornée, aussi précis et organisé qu'ait pu être celui du site alsacien daté de 2014, ne peuvent se substituer à une politique d'établissement pérenne.

La définition des publics étant un préalable nécessaire à la politique de la BNU en termes d'accroissement et de valorisation des collections et de services nouveaux pour ses usagers, il serait utile de travailler à la répartition ciblée des publics universitaires, étudiants et enseignants-chercheurs, entre les bibliothèques universitaires, le *Studium (Learning center)* de l'université à proximité du bâtiment République) à l'ouverture programmée à l'automne et les salles de lecture de la BNU : l'objectif serait de mettre en cohérence l'offre documentaire acquise et mise à disposition, le public non seulement ciblé mais réellement accueilli et l'offre de services. Une politique formelle d'accueil des publics, partagée avec l'Unistra et servie par une campagne de communication efficace tant à la BNU que dans les autres services documentaires du site, s'impose comme une mesure de lisibilité urgente.

En effet, de cette définition claire et concertée des publics découlerait la politique documentaire de la BNU, qui existe partiellement dans la réalité des pratiques sans être formalisée en un outil de pilotage et de communication de référence ni pour les partenaires extérieurs (universités, maison interuniversitaire des sciences de l'homme-Alsace - Misha, ville de Strasbourg) ni pour les instances de gouvernance (CA et CS) ni pour les équipes de la BNU. Ceci permettrait également de mettre en lumière l'évolution du rôle de pilote de la BNU au niveau du site alsacien vers un rôle national de porteur du Gis Collex/Persée et de bibliothèque délégataire, avec les missions nouvelles d'excellence scientifique qui en découlent.

Par ailleurs, cette charte documentaire propre à la BNU, articulée à la charte documentaire du site alsacien conçue collectivement lors du contrat précédent mais non encore validée au moment de la visite, serait un appui à la réorganisation fonctionnelle des services, légitimement souhaitée par la direction.

II – La politique de recherche

Si le décret qui précise les missions de la BNU¹¹ l'institue comme une « *bibliothèque de recherche pluridisciplinaire particulièrement en sciences humaines et sociales* », il ne spécifie pas la façon dont cette mission de recherche doit se concrétiser en termes de politique, de stratégie et de pilotage scientifique. Il appartient donc à la BNU d'élaborer et de conduire son projet scientifique dans le respect de ses missions contractuelles et au regard des exigences du contexte territorial à la fois local, national et international qui la caractérisent. Par ailleurs, le contrat quinquennal qui s'achève a connu des transformations majeures qui donnent un cadre nouveau pour l'élaboration et la conduite de son projet scientifique. D'une part, la rénovation du bâtiment République a profondément modifié les accès aux collections et les usages qui peuvent en être faits, notamment par l'accroissement considérable du nombre de documents en libre accès. Cette véritable métamorphose interne est susceptible d'affecter profondément la politique scientifique de la BNU en bouleversant l'environnement de travail de ses publics et en proposant un potentiel inédit quant aux actions qui peuvent être conduites dans ces nouveaux espaces.

1 ● L'ambivalence de la posture de la BNU, entre infrastructure de soutien à la recherche et opérateur de recherche

La BNU est un établissement singulier dans l'ensemble des établissements dits de recherche. Seule dans sa catégorie comme bibliothèque de recherche à la fois nationale et universitaire, elle gagnerait à afficher clairement sa position, entre infrastructure de soutien à la recherche et opérateur direct de la recherche. Si l'équipe de direction, le conseil scientifique et l'Unistra la situent nettement en soutien à la recherche, les analyses des personnels de la BNU restent ambivalentes. Ainsi la question de l'initialisation de recherches à partir de certains de ses fonds, notamment par le financement d'études doctorales est elle posée. Comme l'est celle du dépôt de projets en réponse à des appels de recherche locaux (Initiative d'excellence - Idex - piloté par l'Unistra), nationaux ou européens (H2020), alors que plusieurs tentatives récentes n'ont pas abouti. Si la réponse par la BNU à cette problématique de positionnement est indispensable à la lisibilité de la stratégie comme au pilotage de ses actions, la solution devra probablement être trouvée en articulant explicitement son rôle de soutien avec son implication dans des partenariats de recherche. Ainsi la BNU assumerait-elle pleinement son statut d'infrastructure de soutien à la recherche et pourra formaliser par ailleurs une offre de service en direction des chercheurs. C'est aussi de cette façon que la BNU pourrait trouver sa place dans la réponse à des appels à projets, à la fois spécifique et incontestable.

2 ● Une évolution des publics qui remet en cause des usages antérieurs

La transformation du bâtiment République a conduit à une évolution sensible des publics accueillis. La hausse de la fréquentation universitaire (de 65 % du public en 2009 à 74 % du public en 2015) s'accompagne d'une forte augmentation de la présence des étudiants au détriment de celle des chercheurs. De plus, et malgré une augmentation considérable du nombre de documents en libre accès (155 000 documents disponibles soit 5 fois plus qu'avant les travaux), le nombre de prêts d'ouvrages et de demandes de communication sur place est inférieur à ce qu'il était avant les travaux (soit 193 745 en 2015 et 217 556 en 2009)¹². La fréquentation de la BNU est ainsi en proportion en baisse pour le public des chercheurs alors qu'elle est en hausse pour les étudiants qui viennent moins y chercher des documents extraits des collections de l'établissement, qu'un lieu particulièrement bien configuré pour le travail personnel, notamment en raison d'une amplitude d'ouverture plus favorable que les autres espaces à leur disposition. Le rôle de bibliothèque publique pleinement assuré par l'équipe de direction conduit à ne pas refuser l'accueil de ce nouveau public. Pour autant, la question de la régulation des flux est posée afin de garantir à la BNU le plein exercice de sa mission de bibliothèque de recherche dont les services sont tournés vers les chercheurs. Deux pistes sont explorées par l'équipe de la BNU qui permettraient le rééquilibrage attendu. Une partie de la solution est interne. Après deux années d'utilisation du bâtiment République, il apparaît que des réaménagements modestes permettraient de réserver plus de place aux chercheurs. Dans le même temps, le projet de *learning center* (le *Studium*) de l'Unistra ainsi que l'extension des heures d'ouverture de certaines bibliothèques municipales (en particulier la bibliothèque Malraux) laissent espérer un délestage de la BNU au profit du public de chercheurs. Le comité encourage l'établissement à faire avancer la concertation avec ces acteurs afin de désengorger la bibliothèque.

¹¹ Le décret n° 2010-1069 du 8 septembre 2010 modifie le décret n°92-45 du 15 janvier 1992 portant organisation de la Bibliothèque nationale et universitaire de Strasbourg.

¹² Il est néanmoins en nette augmentation en 2016 (plus de 208 000).

3 ● Des circuits de décision qui n'intègrent pas toujours les instances de la BNU ni les partenaires concernés par les actions scientifiques

La BNU s'est, en 2012, dotée d'un CS dont le rôle n'est pas encore clairement défini. Il est appelé à formuler un avis sur les différentes actions préparées par les différentes équipes de la BNU mais ne joue pas de rôle véritable dans l'élaboration et le suivi de la politique scientifique de l'établissement. Cela tient probablement pour partie à sa composition et l'on ne peut qu'inciter la BNU, sous réserve du respect des dispositions réglementaires requises, à augmenter la part des membres du CS directement impliqués dans la recherche. Cela tient également aux missions explicitement confiées au CS dont le rôle gagnerait à ne pas être limité à l'examen de projets déjà en grande partie organisés, à la manière d'un « avant conseil d'administration » pour s'impliquer davantage en amont à l'élaboration de la stratégie scientifique et des projets qui la concrétisent.

Les actions entreprises, en particulier avec l'Unistra, sont le plus souvent le fruit d'une rencontre entre un chercheur et l'un ou l'autre des personnels de la BNU. Le rapport d'auto-évaluation de l'établissement souligne ce caractère opportuniste de la programmation des projets auxquels la BNU contribue. Même si cette dynamique donne lieu à des réalisations de grande qualité, elle fragilise la programmation et entrave l'élaboration d'une politique scientifique globale. À ce moment singulier de son histoire, la BNU a besoin de dépasser la dimension individuelle de montage de projets pour la situer davantage qu'elle ne l'est aujourd'hui au niveau institutionnel. Ainsi, les accords avec les chercheurs devraient-ils s'inscrire dans un cadre plus structuré avec les laboratoires, les établissements universitaires, le site universitaire et avec les établissements partenaires de la BNU. Le comité recommande de réorganiser le pilotage et les modalités d'arbitrage des actions scientifiques au sein de la BNU, notamment en impliquant davantage son CS.

Le projet Collex/Persée a pour objet de favoriser l'accès aux fonds documentaires de recherche sous toutes leurs formes et en particulier au travers de projets de numérisation et de développement de services d'accès en ligne, d'analyse et d'éditorialisation documentaire propres au champ des humanités numériques. L'attribution de la coordination du Gis à la BNU, au-delà des possibilités de valorisation de ses propres collections, lui fournit le cadre dont elle a besoin pour structurer sa politique scientifique. Les perspectives ouvertes pourraient utilement l'inviter à concevoir Collex/Persée non pas seulement comme l'un des projets phares de l'établissement mais comme la matrice du développement de sa politique scientifique. Selon cette logique, le pilotage du Gis, même s'il nécessite probablement une équipe dédiée, gagnerait à être intégré à l'ensemble de la gouvernance scientifique de l'établissement.

4 ● Une nécessaire adaptation des infrastructures numériques aux ambitions de l'établissement

La dynamique du Gis devrait s'étendre aux autres activités de soutien à la recherche de la BNU, notamment en lui permettant de développer davantage encore son expertise et ses compétences dans la chaîne de numérisation des documents de tous ordres sur lesquels elle travaille : depuis les manuscrits aux formats les plus classiques jusqu'aux objets en trois dimensions. La réflexion déjà approfondie de l'établissement sur les fonctionnalités d'accès distants et d'analyse de collections numérisées avec la mise en œuvre de Gallica en marque blanche (Portail Numistral)¹³ couplée avec une autre application mieux adaptée aux pratiques scientifiques pour un enrichissement fonctionnel gagnerait à être poursuivie. Par ailleurs, une réflexion stratégique sur les infrastructures numériques requises, notamment en termes de stockage pérenne de données serait utile. Il n'appartient pas à la BNU de disposer de tels équipements qui relèvent soit d'une logique de mutualisation au sein d'un *data centre* d'envergure régionale, soit de la mobilisation de l'infrastructure nationale (Centre informatique national de l'enseignement supérieur - Cines) comme le comité de pilotage « Infrastructure numérique » (Infranum) mis en place par le MESRI le préconise.

5 ● L'absence d'indicateur pour le pilotage de la politique scientifique

Comme chaque bibliothèque universitaire, la BNU satisfait aux exigences annuelles de l'enquête statistique générale auprès des bibliothèques universitaires (ESGBU). Cette collecte de données est très utile au pilotage de la documentation, qu'il s'agisse d'éclairer la politique des acquisitions documentaires ou la configuration des services aux publics. Cela ne permet pas pour autant d'informer la politique scientifique de l'établissement. Une batterie d'indicateurs simples articulant les actions, leurs livrables, leurs budgets, leurs partenaires et leurs publics fournirait des éléments précieux au pilotage à moyen et long termes.

¹³ Ouverte en octobre 2013, Numistral (www.numistral.fr) est la bibliothèque numérique patrimoniale de la BNU. Elle est le canal de diffusion des collections patrimoniales numérisées, y compris d'autres établissements partenaires. Elaborée en partenariat avec la BNF, à partir de la solution technologique Gallica Marque Blanche, Numistral propose, à fin 2015, plus de 800 000 pages numérisées, dont une partie est indexée dans le portail européen Europeana.

La valorisation et la culture scientifique

La valorisation du patrimoine est considérée comme une des missions centrales de la BNU. Elle peut prendre des formes très diverses en fonction des objectifs visés.

I – Le bâtiment, premier outil de valorisation

Le bâtiment rénové est un bel exemple de mise en scène d'un bâtiment patrimonial sur un mode contemporain et moderne. Il constitue un magnifique cadre aux actions culturelles de la BNU. On pourrait avancer l'idée d'une complémentarité parfaite du bâtiment et des collections qui y sont conservées, présentées et mises à la disposition des publics.

Les visites guidées (une fois par semaine) et intégrées dans le programme touristique de la ville de Strasbourg ainsi que la participation à la Nuit des musées et d'autres événements culturels de la ville permettent d'intégrer totalement le bâtiment dans la ville, le rendant accessible aux strasbourgeois et aux visiteurs extérieurs.

Ce versant muséal de la BNU a été renforcé ces derniers mois par une coopération réussie avec le musée du Louvre et des discussions ont été engagées afin d'établir des liens avec d'autres grands musées français. Une labellisation « Musée de France » est en discussion. Le comité ne peut qu'encourager la BNU dans cette voie qui augmentera le rayonnement de l'établissement.

II – Des expositions, colloques et conférences de qualité

Les expositions¹⁴ figurent au premier plan des activités de valorisation de la BNU. Souvent préparées en collaboration étroite avec des chercheurs, elles font l'objet de catalogues de grande qualité et contribuent à mettre en valeur les fonds et les collections présentés. Les catalogues constituent une ressource pour les chercheurs intéressés par les sujets d'exposition et les fonds et collections concernés. Les colloques et conférences organisés dans le cadre des expositions constituent également de bons exemples d'activités de culture scientifique construites à partir de ses collections et sur un site dédié à ce type d'activités.

Les publics de chercheurs concernés étant parfois très retraits et éloignés de Strasbourg, il pourrait être intéressant de soutenir des coopérations plus systématiques avec l'enseignement (collèges et lycées) en accentuant le volet pédagogique des expositions. Le développement de ce type d'approche - très réussie dans beaucoup de musées de culture scientifique et technique - pourrait permettre d'attirer un nouveau public et de travailler une question qui devient de plus en plus essentielle, relative à la scénographie des connaissances produites par les sciences humaines et sociales. Cette interrogation sur les publics pourrait aussi concerner la revue de la BNU qui, bien que de grande qualité, ne semble pas, pour le comité, avoir trouvé totalement sa place dans le paysage de la recherche ou de la valorisation scientifique. La BNU s'interroge sur une possible évolution en une véritable revue scientifique en SHS ce qui permettrait sans doute de clarifier son positionnement.

Cependant il reste à souligner que le signalement des collections et la diffusion des notices dans toutes les bases de données appropriées au niveau national et international est à la base de toute action de valorisation du patrimoine, de même que l'est la conservation des collections. Les faiblesses dans ce domaine, détaillées sincèrement dans l'annexe du RAE gagneraient à être l'objet d'une discussion entre la direction de l'établissement et les directions concernées pour améliorer sensiblement la situation au cours des prochaines années.

III – La numérisation, une activité à lier à la valorisation

La BNU se considère comme un acteur actif et un pilote dans le domaine de la numérisation. Quelques priorités pour la sélection des fonds à numériser sont établies (manuscrits médiévaux, presse alsacienne, presse mosellane, sources pour l'histoire de l'Antiquité), mais un véritable plan d'action reste à développer qui rende compte des stratégies de la BNU et qui corresponde, par exemple, aux projets et aux jalons à établir dans le cadre de Collex/Persée. La BNU dédie encore assez peu de personnel à cette tâche : les contractuels financés par des projets

¹⁴ De 2013 à 2016, la BNU a organisé 11 expositions, 27 colloques et conférences. Le public touché était estimé à 26 000 en 2015 et 15 000 en 2016 (source : RAE).

constituent la majorité des personnels de l'atelier de numérisation (en 2016, 3,5 ETP de contractuels sur 6,5 ETP). Il conviendrait d'y consacrer des emplois plus pérennes pour s'assurer de la continuité du service.

La numérisation exige des compétences dans le traitement des données. L'idée de créer un laboratoire pour les humanités numériques est tout à fait pertinente et devrait s'accompagner de formation pour les personnels afin qu'ils puissent à leur tour soutenir notamment les jeunes chercheurs dans le travail sur ces données. Dans ce domaine, une coopération renforcée avec le SCD de l'Unistra s'avère indispensable tout comme la collaboration avec la très grande infrastructure Humanum et les consortiums qu'elle abrite.

Une politique systématique de transfert des expositions sur Internet pourrait également être mise en place afin de participer au travail de numérisation et d'étendre leur fréquentation et leur visibilité.

Les relations européennes et internationales

Le rayonnement de la BNU, bibliothèque à vocation nationale, a été indubitablement renforcé par le grand projet de la *BNU nouvelle*. Elle réclame maintenant sa place parmi les grandes bibliothèques nationales et les grandes bibliothèques de recherche à l'échelle internationale.

I – L'Allemagne, le partenaire « naturel » de la BNU

La coopération avec les bibliothèques allemandes s'impose pour la BNU par sa situation géographique, son histoire ainsi que par l'existence d'un domaine d'excellence « aire culturelle germanique ». Dès le fondement d'Eucor¹⁵ elle a été un membre actif du réseau des bibliothèques au sein de ce groupement. La réorganisation récente d'Eucor en tant que groupement européen de coopération territoriale (GECT) qui porte le nom « Eucor - Le Campus européen » exige, selon nous, de la BNU de trouver une place *sui generis* à côté des bibliothèques faisant parties intégrales des universités de ce groupement.

Le partenariat avec la *Württembergische Landesbibliothek*, déjà ancien, a été confirmé par une convention officielle en 2011. Il constitue un très bon exemple de coopération qui permet de partager de nombreuses actions. Les expositions, par exemple, sont co-élaborées et installées sur les deux sites. Elles permettent à la BNU d'être présente en Allemagne et participent d'une meilleure visibilité européenne.

II – L'Europe, une dynamique d'ouverture à poursuivre

La BNU, bibliothèque du site de Strasbourg, capitale européenne et siège de nombreuses institutions européennes, gagnerait à bénéficier d'une visibilité de bibliothèque Européenne et à profiter du rayonnement de la ville pour augmenter son rayonnement. L'intégration récente de la bibliothèque du conseil de l'Europe à la BNU suit cette trajectoire positive. Dans un contexte où les fonds imprimés attirent moins les publics, d'autres actions gagneraient à être conçues pour tirer un profit durable de cette position. La participation aux activités et manifestations culturelles de la ville de Strasbourg et de ses acteurs peuvent être une voie, ce d'autant plus que la ville de Strasbourg considère la BNU comme un acteur important. La BNU aurait intérêt à participer encore plus activement aux actions de la ville, notamment dans le contexte de l'inscription de la Neustadt¹⁶ au patrimoine international de l'*United nations educational, scientific and cultural organization* (Unesco).

Avoir réussi des partenariats avec le musée du Louvre et d'autres grands musées de France pourrait constituer des points d'appui pour ouvrir également de nouvelles voies de collaboration en Europe et à l'étranger. Il reste que la BNU sur ce point comme sur d'autres, ne peut pas tout faire et qu'une des exigences est qu'elle soit en mesure d'élaborer des priorités stratégiques.

III – Une stratégie d'internationalisation à établir

Les relations internationales sont indispensables pour un établissement comme la BNU. Pour être pertinentes et efficaces, elles ne devraient cependant pas résulter de rencontres aléatoires comme cela semble être le cas pour quelques unes de ses conventions¹⁷. Pour figurer parmi les grandes bibliothèques nationales et de recherche au niveau européen, voire international, la sélection des partenaires doit suivre une logique établie préalablement. Une complémentarité de fonds et de collections entre deux établissements signataires et par là même, un renforcement de la mission culturelle et scientifique semblent être des critères importants à respecter pour créer des partenariats actifs.

¹⁵ Le réseau Eucor, groupe de coopération universitaire créée en 1989, comprend cinq universités du Rhin supérieur dont l'université de Strasbourg.

¹⁶ Le quartier allemand de Strasbourg dans lequel la BNU est situé a été inscrit au patrimoine mondial de l'Unesco en juillet 2017.

¹⁷ Des conventions de coopération ont été signées avec la bibliothèque centralisée de Gandja (Azerbaïdjan) en 2013 et avec la bibliothèque de l'Académie des sciences de Hongrie en 2015.

Le dispositif de Collex/Persée, les pôles d'excellence existants et les labellisations prévues pourraient offrir des occasions pour étendre le réseau dans le monde documentaire et scientifique international. La contribution régulière et systématique de notices et de documents numérisés dans les bases de données internationales aiderait, selon le comité, elle aussi à augmenter la visibilité et à inciter des coopérations à l'échelle internationale.

L'implication du personnel dans les partenariats est, comme le montre l'exemple actif des échanges pratiqués avec la *Württembergische Landesbibliothek* de Stuttgart, susceptible de doter l'établissement d'un esprit ouvert et international, les compétences linguistiques du personnel de la BNU étant à ce titre un véritable atout.

En résumé, la BNU dispose de bon nombre de points forts pour être plus visible et pour jouer un rôle dans le monde des bibliothèques européennes et internationales, mais pour y réussir vraiment elle devrait préciser ses stratégies d'actions et de partenariats à l'international.

Le pilotage

I – Des données de pilotage à consolider pour être mises au service de la stratégie pluriannuelle de la BNU

Dans le cadre de la préparation du contrat 2018-2022, l'établissement a su faire une très grande place à la concertation et à la comitologie, en mettant en place un comité de pilotage et 13 ateliers participatifs, en vue de la présentation du projet d'établissement d'ici la fin de l'année 2017.

Le dialogue de gestion est formalisé entre chaque direction et l'équipe de direction de la BNU, et évolue en 2017 d'un dialogue bilatéral vers un dialogue plénier où chaque directeur présentera en juillet devant l'ensemble des directeurs réunis en équipe de direction élargie ses besoins et sa programmation. La tenue des débats d'orientation budgétaire au sein du CA de l'établissement confirme la préoccupation de la BNU de faire évoluer et progresser le dialogue de gestion, en prenant davantage en compte la dimension stratégique transversale et pluriannuelle, pour progresser en matière de programmation et d'évaluation de son activité.

Ces orientations nouvelles données par l'administrateur, ainsi que la compétence et la motivation des équipes, devraient constituer des points d'appui pour mettre concrètement en œuvre les dispositifs de simplification et de dématérialisation des processus de pilotage. Si des mesures sont effectivement prises pour créer le cadre nécessaire à la mise en place d'une culture commune interne en renforçant la dimension transversale du contrôle de gestion et en systématisant le partage d'indicateurs de performance et de tableaux de bord de suivi des activités, elles gagneraient à être accompagnées par la mise en place effective de la gestion électronique de documents (GED).

II – Une politique de la qualité assumée, devant être davantage mise en valeur

La BNU porte le souhait de développer une politique de la qualité renforcée, figurant comme un des quatre chantiers de modernisation du projet d'établissement 2018-2022.

Engagée dans la démarche de labellisation s'appuyant sur le référentiel Marianne, la BNU a mené une enquête de satisfaction auprès des publics en novembre et décembre 2015, portant sur les dimensions d'accueil, d'information et d'orientation, sur les espaces, les services, les collections, ainsi que sur l'action culturelle. Les 2 561 réponses, représentant près de 11 % des usagers, ont fait l'objet d'une analyse en 2016. Les premières mesures concrètes d'amélioration des services rendus, dans la limite des contraintes budgétaires et bâtementaires, ont été mises en œuvre et ont fait l'objet d'un affichage dynamique et d'une mise en ligne sur le site internet de la BNU.

Si la dynamique autour de la politique qualité semble bien enclenchée, la fonction qualité gagnerait à apparaître clairement dans l'organigramme. Le correspondant Marianne est également chargée de l'action scientifique, de l'évaluation, de la performance, et des relations internationales. L'évolution vers des indicateurs de performance réguliers et reliés aux dimensions ressources humaines (RH) et finances pourrait nécessiter de prendre la mesure de l'évolution de cette charge.

III – Une politique RH redynamisée, devant tenir compte d'un contexte social sensible, pour accompagner le changement

Après plusieurs années de climat social tendu, et après un chantier de la BNU qui a pu mettre en tension les personnels voyant leur outil de travail se transformer radicalement, la situation RH de l'établissement fait l'objet d'une attention majeure, tant par l'équipe de direction que par la tutelle et on peut le mesurer aisément à l'aune des actions engagées. Une campagne très volontariste de repyramidage des emplois a été engagée entre 2009 et 2013. La BNU a ainsi bénéficié de la création de 12 emplois de 2012 à 2014, ayant permis de renforcer les services techniques et logistiques, les services au public, l'action culturelle et les services informatiques.

L'établissement a fait le choix de supprimer la fonction de SG adjoint RH et de ne conserver qu'un seul SG adjoint en charge des affaires financières. Si ce choix peut s'expliquer par la taille de l'établissement, il nécessite que la BNU veille à ce que les attentes réelles des personnels puissent trouver des réponses concrètes sur le plan RH.

La BNU procède actuellement à l'acquisition d'un système d'information RH (SIRH). Elle gagnerait dans ce cadre à être attentive à l'interfaçage entre le SIRH et l'applicatif financier WinM9, ainsi qu'avec le système intégré

de gestion de bibliothèque (SIGB). La paye à façon est réalisée en lien avec la direction régionale des finances publiques (DRFIP) depuis 3 ans, et l'intégration de la paye est gérée via Win-paie. Après un retard d'intégration en 2016, l'année 2017 a permis une intégration au mois de mai, témoignant des efforts des équipes de gestion. Le suivi automatisé des consommations de masse salariale reste pour autant à parachever, pour permettre à la BNU d'optimiser ses marges en matière de consommation des crédits RH. Cela passe par une meilleure et plus régulière communication entre la fonction RH et les services opérationnels au sein des directions de la BNU.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) n'est pas réalisée. La BNU prévoit de se faire accompagner dans cet objectif par le prestataire extérieur qui a travaillé pour le SCD de l'Unistra. Il est souhaitable que la BNU se dote d'une réelle cartographie de ses emplois, détecte et accompagne ses viviers de compétences. Cela passera également par l'instauration de points RH réguliers avec chacune des directions métier.

Le règlement intérieur de l'établissement a fait l'objet d'une actualisation en 2014. Les instances permettant l'expression et la représentation des personnels sont en place, à l'exception de la commission paritaire d'établissement (CPE), pour des raisons réglementaires. Un groupe de suivi promotion avancement (GSPA) a cependant été mis en place. Les personnels soulignent l'avancée positive constituée par l'abondement indemnitaire d'octobre 2016 (+74 k€) et saluent la création, en 2017, d'un premier mouvement interne des personnels.

Pourtant la BNU continue à souffrir d'un manque d'attractivité, et les limitations qu'impose son statut hors responsabilités et compétences élargies (RCE), en particulier en matière de recrutement et de politique indemnitaire, ne facilite pas le travail de la direction pour inverser cette tendance.

A l'issue du travail mené en 2016 par un cabinet extérieur sur la prise en compte des risques psychosociaux à la BNU, une cellule de veille sociale va être mise en place. C'est en particulier dans ce cadre que les inquiétudes parfois exprimées par les personnels quant aux évolutions de la BNU pourront être entendues. Des actions de formation de l'encadrement et d'accompagnement au changement pourraient utilement être renforcées.

IV – Une situation financière globalement équilibrée, présentant des fragilités liées aux charges de fonctionnement et de maintenance

La fonction financière a fortement évolué au sein de la BNU, et a su se professionnaliser. La mise en œuvre en 2016 du mode GBCP (gestion budgétaire et comptable publique) et le passage du logiciel Muse au logiciel WinM9 sont en bonne voie, même si le nouveau cadre budgétaire et les évolutions dues aux travaux de la *BNU nouvelle* ont pour une part brouillé les capacités de comparaison budgétaire sur les derniers exercices.

1 ● Une structure de dépenses nécessitant une prise en compte de l'évolution des recettes

Grâce au soutien constant de la tutelle, la BNU dispose d'une situation financière relativement saine. Pour autant, cette aisance financière connue sur les 10 dernières années est fragile puisqu'elle vient pour une grande part de l'absence de retraitement du fonds de roulement disponible, et du décalage dans le temps entre la perception des subventions reçues, en particulier de la tutelle, et l'effectivité de la dépense dédiée. Ce décalage de rattachement des produits et des charges, accentué pendant la période des travaux avec les crédits de premier équipement et de mise en sécurité, a pu abonder le fonds de roulement jusqu'à 3 M€. Compte tenu de ses charges de fonctionnement et de maintenance, le rétablissement du fonds de roulement à un niveau plus conforme à la réalité des capacités de la BNU doit l'amener à adapter de manière prudentielle sa structure de dépenses à ses capacités de recettes réelles. La charge des amortissements (700 k€ par an) et l'évolution du fonds de roulement doivent faire l'objet d'une attention marquée pour les années à venir.

La BNU semble adopter une attitude volontariste pour développer ses ressources propres. Les prévisions liées au mécénat semblent difficiles à ajuster. Pour développer cette activité, la BNU s'appuie sur les compétences de la fondation partenariale de l'Unistra, dans une logique de prestation de service. Elle doit s'attacher à développer ce type de compétences en interne si elle souhaite amplifier les opérations telles que la souscription lancée en 2017 pour l'acquisition de l'almanach médical de la collection McKell, datant de 1445.

Dans une approche de coûts complets, les charges que peuvent représenter les expositions (150 k€ pour l'exposition Luther de mars à août 2017) et la revue (tirée à 600 exemplaires) doivent être mises en regard du rayonnement élargi que peut en attendre la BNU, mais aussi de sa capacité à en rechercher et à en diversifier les financements.

2 ● Une préparation budgétaire de grande qualité, devant s'accompagner d'un suivi et d'une réelle structuration de la fonction financière

La fonction financière est assurée auprès de l'ordonnateur par le secrétaire général adjoint en charge des affaires financières. L'agent comptable, issu de la DRFIP, exerce par adjonction de service ½ journée par semaine. Tenable à l'origine, l'organisation par adjonction de service semble atteindre ses limites. L'action volontariste de l'ensemble des acteurs de la chaîne financière et comptable dans la mise en œuvre de la GBCP plaide pour une évolution d'organisation devant permettre de fusionner les deux fonctions, et ce d'autant plus qu'ils travaillent en très bonne intelligence et sont en phase sur les objectifs de dématérialisation.

L'établissement a connu des changements majeurs d'applicatifs de gestion financière et comptable. Doté de Muse depuis 2000, il est passé à WinM9 en 2015, pour plus de 100 k€ financés sur ressources propres, dans le cadre d'un accord cadre de l'union des groupements d'achats publics (Ugap). La mise en œuvre de WinM9 s'avère complexe : plus de 40 versions correctives ont ainsi été passées depuis l'installation. Le module de prévision budgétaire n'est pas déconcentré dans les directions, qui réalisent leurs prévisions sur tableurs, qui sont ensuite ressaisies et ventilées par destinations dans l'application. Ce processus de ressaisie, source d'erreurs, gagnerait à être reconsidéré. WinM9 ne gère pas les indicateurs et les tableaux de bord. Le module de suivi des conventions n'a pas été activé.

Le processus de préparation budgétaire est bien construit. La circulaire budgétaire 2018 de mai 2017 prévoit pour la première fois l'introduction d'une démarche budgétaire par la performance, et demande aux directeurs et chefs de service de proposer des objectifs qui soient la déclinaison opérationnelle des 8 axes stratégiques de la BNU pour la période contractuelle 2018-2022. Cette démarche nouvelle devra s'accompagner de toute la pédagogie nécessaire pour former l'ensemble des acteurs à cette nouvelle logique de programmation et de rendu compte. Dans la perspective de la fusion des fonctions financières et comptable, l'agent comptable pourrait désormais être associé aux phases de dialogue de gestion.

De plus, la BNU s'est dotée en 2016 d'un dispositif de contrôle interne comptable, portant sur les processus définis : marchés publics, paie, frais de déplacement. La cartographie des risques a bien été établie et une instance de pilotage est constituée.

Si la BNU a su faire évoluer ses outils et ses structures pour accompagner les enjeux majeurs d'évolution de sa structuration, elle doit rester particulièrement vigilante quant à ses marges de manœuvre réduites, compte tenu de son fonds de roulement réellement disponible et de ses capacités à dégager de nouvelles ressources propres.

V – Un système d'information encore peu urbanisé et en évolution

L'élaboration du schéma directeur du numérique fait partie des objectifs du futur projet d'établissement 2018-2022. La direction du système d'information englobe une direction déléguée à l'innovation, le centre de ressources informatiques, et les fonctions liées à l'administration du système intégré de gestion de bibliothèque (SIGB), le catalogage et la conversion rétrospective.

Si les enjeux de la bibliothèque numérique semblent bien appréhendés, les interactions entre le SIGB, le nouveau système d'information financier et comptable et le prochain SIRH doivent être pris en compte. Une attention semble devoir être portée sur les référentiels, sur la mise en qualité des données, et sur la production d'indicateurs de pilotage partagés, à tous les niveaux de l'établissement.

Compte tenu des forces fonctionnelles en présence, et des enjeux de formation d'accompagnement des équipes, une évolution d'organisation en pôle transversal de compétences et de ressources pourrait être utilement envisagée.

VI – Forces et fragilités d'un patrimoine immobilier d'exception

La BNU dispose de 3 bâtiments représentant 30 317 m². L'opération BNU Nouvelle (montant global 64,8 M€) a été menée sous maîtrise d'ouvrage du Rectorat pour 60 M€ et sous maîtrise d'ouvrage de la BNU pour 4,8 M€ (premier équipement (3,2 M €) et rénovation des façades (1,6 M€)). Le bâtiment République rénové, inauguré en juin 2016, fait de la BNU un site emblématique de la ville. Les 6 909 m² du bâtiment Joffre étaient à l'origine inclus dans l'opération de réhabilitation, mais en ont été retirés pour des raisons de coûts, accentuant le contraste entre les deux bâtiments. Les travaux de mise aux normes du site Joffre n'ont pas été retenus ni dans l'actuel contrat de plan État-région (CPER), ni dans le précédent. Les 4 719 m² du site Fischart doivent connaître un réaménagement des espaces, dans le cadre d'un projet attendu pour le dernier trimestre 2017.

La BNU ne dispose pas d'outils de programmation ou de système d'information patrimonial, et n'a jusqu'ici pas été en mesure de pérenniser les compétences nécessaires à l'entretien de son patrimoine. Ses tentatives pour se doter des compétences d'un ingénieur spécialisé en chauffage, ventilation, climatisation se sont en effet jusqu'ici révélées par deux fois infructueuses.

Le schéma pluriannuel de la stratégie immobilière (SPSI) remonte à juin 2010 et couvrait une période de 5 ans. S'il a pu faire l'objet d'actualisations, il gagnerait à être revu, pour tenir compte des enjeux stratégiques induits par la *BNU nouvelle* et par la nécessité de maîtrise des coûts de logistique et de maintenance, en accentuant la dimension de pilotage de la fonction immobilière de la BNU. L'équipe de direction est consciente des enjeux majeurs en ce domaine.

Conclusion

Loin de rester accrochée au confort de la tradition et la renommée, la BNU a engagé, depuis près de dix ans, de profonds changements. L'achèvement, au cours de la période d'évaluation, du projet architectural *BNU nouvelle* s'est accompagné d'un soutien plus fort de l'Etat qui lui a permis de proposer une amplitude d'ouverture hors du commun sur le territoire national (ouverture le dimanche notamment) conduisant à transformer la composition de son public (moins scientifique et plus étudiant) et à réguler les entrées faute de place. La qualité architecturale du bâtiment constitue un appui solide pour l'organisation des actions de valorisation du fonds de la bibliothèque (colloques, expositions), ce que réalise l'établissement avec une grande application. Après une longue période de difficultés, mentionnées dans les précédents rapports d'évaluation, avec le service commun de documentation de l'Unistra, les années qui viennent de s'écouler ont permis d'engager de vraies collaborations dans le cadre d'un schéma directeur de la documentation qui se distingue par son ambition.

La période qui s'ouvre constitue un nouveau tournant, tout aussi important que le précédent et il est rassurant de constater que la nouvelle direction de l'établissement en a une parfaite conscience. La BNU doit faire face à plusieurs défis : un défi scientifique (il s'agit pour elle de se mettre en capacité de dialoguer avec la communauté nationale des SHS pour être en mesure d'assumer son rôle de pilote du Gis de l'infrastructure nationale Collex/Persée alors que son public est moins « scientifique » que par le passé) ; un défi de positionnement local (les obstacles liés à l'avenir incertain des actions engagées dans le cadre du schéma directeur doivent être levés) ; un défi de programmation (la multitude de sollicitations pour l'organisation d'actions de valorisation peut conduire à un éparpillement peu compatible à la lisibilité du projet de l'établissement et à la maîtrise du budget, l'établissement doit être très proactif dans ce domaine et se mettre en capacité de programmer ses actions à un an voire deux ans) ; un défi organisationnel (la place du numérique dans le monde de la diffusion des savoirs suppose que les établissements favorisent les approches transversales des problèmes, le fonctionnement de la BNU, adapté au suivi d'un grand chantier bâtementaire doit être revu et le comité ne peut qu'encourager la direction à aller dans ce sens).

I – Les points forts

- une démarche participative pour la construction du projet d'établissement ;
- un bâtiment d'exception riche de nouvelles potentialités ;
- la reconstruction de la dimension nationale scientifique, politique et documentaire de la BNU ;
- une autoévaluation et une concertation favorisant le dialogue social ;
- une volonté affirmée de participation à l'élaboration d'une politique de la documentation à l'échelle du site ;
- la recherche d'une excellence pour tous (mise à disposition de fonds exceptionnels, valorisation, etc.).

II – Les points faibles

- l'instabilité des cadres de convergence avec l'Unistra ;
- l'ambivalence persistante du positionnement entre soutien à la recherche et acteur de la recherche ;
- des instances de gouvernance insuffisamment adaptées aux enjeux et missions ;
- un manque actuel de priorisation des actions ;
- l'absence d'indicateurs de performance.

III – Les recommandations

- Privilégier une approche service et infrastructure à la recherche à fonder sur une participation active à la vie des réseaux scientifiques existants.
- 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.).
- Développer rapidement une approche programmatique en externe comme en interne, construite à partir du nouveau projet d'établissement.

- Adapter les statuts et l'organisation aux nouvelles orientations et réalités de l'établissement pour une plus grande visibilité des services rendus aux usagers.
- Expliciter l'identité de l'établissement au regard de son projet dans ses dimensions internationales, nationales et territoriales.
- Développer des ressources propres permettant notamment de faire face au financement des projets de valorisation ambitieux.
- Développer une approche globale du numérique se déclinant dans l'ensemble des services de la bibliothèque.

Liste des sigles

A

Aeres Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

B

BNF Bibliothèque nationale de France
BNU Bibliothèque nationale et universitaire

C

CA Conseil d'administration
Cadist Centre d'acquisition et de diffusion de l'information scientifique et technique
Cines Centre informatique national de l'enseignement supérieur
Collex/Persée Collections d'excellence
CPE Comité paritaire d'établissement
CPER Contrat de plan État-région
CS Conseil scientifique

D

DRFIP Direction régionale des finances publiques

E

Engées École national du génie de l'eau et de l'environnement de Strasbourg
Ensa École nationale supérieure d'architecture de Strasbourg
EPA Établissement public à caractère administratif
ESGBU Enquête statistique générale auprès des bibliothèques universitaires
ETP Équivalent temps plein
ETPT Équivalent temps plein travaillé
Eucor Confédération européenne des universités du Rhin supérieur

G

GBCP Gestion budgétaire et comptable publique
GECT Groupement européen de coopération territoriale
GED Gestion électronique de documents
Gis Groupement d'intérêt scientifique
GPEC Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GSPA Groupe de suivi promotion avancement

H

HCERES Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

I

Idex Initiative d'excellence
Insa Institut national des sciences appliquées
Infranum Infrastructure numérique

M

MESRI Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et de l'Innovation
Misha Maison interuniversitaire des sciences de l'Homme en Alsace

R

RAE Rapport d'autoévaluation
RH Ressources humaines

S

SCD Service commun de documentation
SDD Schéma directeur de la documentation
SG Secrétaire général
SHS Sciences humaines et sociales

SIGB Système intégré de gestion de bibliothèques
SIRH Système d'information RH
SPSI Schéma pluriannuel de stratégie immobilière

U

Ugap Union des groupements d'achats publics
UHA Université de Haute-Alsace
UMR Unité mixte de recherche
Unesco *United nations educational, scientific and cultural organization*
Unistra Université de Strasbourg

Observations de l'administrateur



Rapport d'évaluation de la BNU (HCERES, novembre 2017)

Réponse de l'établissement

Le rapport d'évaluation confirme très largement le diagnostic réalisé en 2016 par l'établissement sur un mode participatif, dans le cadre de l'autoévaluation, et conforte les orientations du nouveau projet d'établissement pour les années 2018 – 2022. Il constitue de fait, comme précédemment en 2012, un outil de référence pour la BNU qui aborde en 2018, quatre ans après la réouverture de son bâtiment historique rénové, un nouveau tournant porté par des enjeux majeurs (pilotage du dispositif national CollEx-Persée, transition numérique, rapprochement avec l'université de Strasbourg....) et par la volonté d'une transformation en profondeur de ses modes de pilotage et de gouvernance.

Tout en souscrivant globalement à l'évaluation menée par le comité d'experts, l'établissement souhaite apporter des éléments de réponse et des précisions sur six points, essentiellement sous l'angle des actions déjà programmées ou engagées.

1. La question des publics

La cohabitation entre le public cible (doctorants et chercheurs) et le public étudiant, très majoritaire et en progression, peut apparaître problématique. Cette situation, qui complexifie la stratégie de l'établissement aussi bien en termes d'offre documentaire que de services, mérite néanmoins d'être nuancée.

Des efforts doivent être fournis pour mieux accueillir les chercheurs en leur réservant plus d'espace (seconde salle des chercheurs) et en développant des services spécifiques (accès par badge en dehors des horaires d'ouverture par exemple). Plusieurs pistes allant dans ce sens sont explorées dans le cadre du projet d'établissement. Dans les faits, la fréquentation de ce public n'a pas diminué par rapport à 2010 : c'est la progression du public étudiant qui réduit la part relative des chercheurs. Nous notons même une hausse en 2017, qui se traduit également par l'augmentation des prêts de documents.

Il n'en reste pas moins que la fréquentation étudiante a fortement progressé par rapport à 2010 (près de 70% du public total aujourd'hui). Par son amplitude horaire et la qualité de ses équipements, la BNU est attractive et répond à un besoin, parfois au-delà de ses capacités d'accueil. Une réflexion au niveau du site est nécessaire, et l'ouverture prochaine du *Studium* en donne l'occasion.

Pour autant, il convient de rappeler :

- la politique d'accueil élargi est assumée dans le projet *BNU Nouvelle* : équipements et amplitude horaire ont été pensés pour améliorer l'accueil d'un public à la recherche d'espaces de travail, choix qui permet à l'établissement d'obtenir le label *NoctamBU+* ;
- le succès public de la BNU auquel contribuent fortement les étudiants met en lumière le dynamisme de la bibliothèque, aussi bien vis-à-vis des partenaires du site (université de Strasbourg, UHA, INSA) que du point de vue des collectivités territoriales (ville et région) pour un équipement qui attire également 25% de lecteurs non universitaires ;
- les chercheurs eux-mêmes expriment globalement leur satisfaction par rapport aux services et collections de la BNU, comme le montrent deux enquêtes réalisées en 2015.

L'évolution des publics de la BNU a un effet indéniablement vertueux. Elle oblige l'établissement à innover et à repenser les espaces et les services. Sans ignorer les besoins spécifiques des chercheurs, fortement sollicités pour l'élaboration du nouveau projet d'établissement, la BNU continuera à assumer sa fonction de bibliothèque à la fois d'enseignement supérieur et citoyenne, ouverte à tous, comme défini conjointement avec le ministère dans le cadre de *BNU nouvelle*.

2. La politique scientifique

Le rapport souligne la nécessité pour la BNU d'accroître ses compétences en matière de services à la recherche, de renforcer ses liens en particulier avec l'université de Strasbourg et de formaliser davantage sa politique scientifique. Ces objectifs sont largement partagés et repris dans le nouveau projet d'établissement (axe « Être au cœur des réseaux : mettre les collections d'excellence au service de la recherche »).

La BNU pourra s'appuyer pour ce faire sur des partenariats forts construits depuis de nombreuses années avec des équipes de recherche. Les sollicitations multiples montrent un intérêt réel des chercheurs pour les collections de la BNU, ainsi qu'une confiance renouvelée envers les personnels scientifiques qui y travaillent. Toutefois, l'établissement a conscience de l'importance de renforcer les liens existants et d'en construire de nouveaux dans un objectif de structuration de sa politique scientifique et afin d'assumer son rôle de pilote d'une politique documentaire d'excellence basée sur l'offre de services dans le cadre notamment de CollEx-Persée.

Depuis la rentrée universitaire 2017, une nouvelle organisation a été mise en place :

- un délégué à l'action scientifique et à la politique internationale a été nommé. Il s'appuie en interne sur un collège de bibliothécaires et de conservateurs qui travaillent au plus près des besoins des chercheurs ; ce collège assure le suivi des projets de recherche, élabore des propositions, organise les réponses aux appels à projets, développe les outils de pilotage et assure l'évaluation de l'activité scientifique ;
- une « Mission de la coopération et des réseaux » a été créée afin d'assumer pleinement la responsabilité du pilotage du GIS CollEx-Persée. Cette mission est partie prenante de la politique scientifique de l'établissement et fait le lien entre les différents niveaux de coopération dans lesquels la BNU est impliquée : local, régional, transfrontalier, national.

Le Conseil scientifique sera par ailleurs renouvelé en 2018 sur de nouvelles bases : conseil moins institutionnel, resserré autour du monde de la recherche et plus opérationnel. Sur la base d'une charte de la politique scientifique qui sera rédigée et validée en début d'année 2018 et des travaux préparatoires du comité de suivi, le CS pourra définir les priorités et assurer une liaison efficace entre la bibliothèque et les équipes de recherche.

3. La valorisation

Le comité d'experts incite la BNU à conforter la politique de valorisation au service de son rayonnement. Cet objectif nécessite de clarifier l'identité de l'établissement, de structurer son action culturelle et de rendre plus visibles et accessibles ses collections.

Un double chantier a été lancé en 2017 pour des résultats attendus en 2018 : il concerne la définition d'une nouvelle « identité visuelle » ainsi que la rénovation en profondeur du site Web. L'objectif est bien de valoriser une « marque BNU » et d'aider à la création d'un fonds de dotation en soutien à des projets scientifiques et culturels.

L'offre culturelle, depuis 2016, se structure autour d'une véritable « Saison culturelle » qui s'inscrit aussi bien dans l'offre de conférences de l'université de Strasbourg que dans la programmation culturelle de la ville. Le nouveau projet d'établissement inscrit cette activité dans une démarche systématique de co-productions et de partenariats forts : les musées de la ville, la BnF, le Louvre,... Elle s'appuiera pour ce faire sur un plan stratégique de l'action culturelle qui devra intégrer les nouveaux modes de médiations, sous la forme en particulier d'expositions virtuelles.

S'agissant du signalement des collections, elle a connu une progression notable entre 2012 et 2017 avec un important chantier de rétroconversion des catalogues qui doit se poursuivre aujourd'hui sur un plan plus qualitatif et en apportant une attention soutenue sur le catalogage rétrospectif d'un grand nombre de documents. Dans le même temps, un effort particulier sera porté sur le référencement de fonds peu ou pas connus, ou « fonds dormants », dignes d'intérêt pour la recherche.

En termes d'accessibilité et de diffusion, la BNU poursuivra et accentuera sa politique de numérisation, notamment dans le cadre du dispositif CollEx-Persée, et a l'ambition de contribuer au développement de la science ouverte par la dissémination, en particulier sur le Web, des données enrichies qu'elle produit.

Enfin, la *Revue de la BNU*, qui constitue un support de valorisation important des collections de la bibliothèque, fera l'objet d'une réflexion sur son évolution à l'occasion du renouvellement de son comité scientifique. Depuis septembre 2017, elle est diffusée sur la plateforme *Revue.org* et devrait de ce fait connaître une audience plus large.

4. La politique de site

Comme le relève le rapport d'évaluation, si le Schéma directeur de la documentation (SDD) a eu un effet levier indéniable pour développer des actions ambitieuses, il n'a pas réussi à installer dans la durée une véritable politique de site, au-delà de 2017, faute de clarification sur sa gouvernance et son pilotage.

Depuis 2016, à l'initiative de la BNU, une concertation a été formalisée avec les bibliothèques de l'université de Strasbourg, sur la base de réunions régulières au niveau des équipes de direction. Ce dispositif a été en outre complété par la tenue de réunions bilatérales avec l'université dans l'objectif de coordonner les projets en matière de gestion des données et sur les humanités numériques.

La BNU a toujours appelé à une coordination structurée de la politique documentaire sur le site. Une chargée de mission à la coordination des projets et à la politique de site a été nommée auprès de l'administrateur en 2017. Par ailleurs, une « feuille de route de la convergence » entre la BNU et les bibliothèques de l'université de Strasbourg constitue une première amorce de coopérations concrètes.

A l'occasion du nouveau contrat de site, la BNU a plaidé pour inscrire dans le projet 2018-2022 l'objectif d'une politique documentaire de site. Elle a clairement indiqué aux partenaires du site qu'elle était prête à en assumer le pilotage.

5. Les relations internationales

La BNU partage l'avis du comité d'experts sur la nécessité de clarifier et de prioriser en matière de partenariats internationaux. Elle travaillera dès 2018 à une charte de la politique internationale dont les orientations découleront en partie de celles de la politique scientifique. La poursuite d'un partenariat actif avec l'Allemagne et le renforcement des liens avec les pays d'Europe du Nord, en lien avec les collections labellisées dans le cadre de CollEx-Persée, constitueront un des axes de développement de ce programme.

Celui-ci devra également intégrer le volet transfrontalier, en partie délaissé au cours de la période contractuelle 2013-17. Dans une démarche proactive, la BNU a proposé d'inscrire dans le nouveau contrat de site les problématiques documentaires et d'information scientifique au sein du *Campus européen – Eucor*, à l'appui de programmes porteurs d'une large audience, comme le « portail documentaire sur l'Europe ».

Il convient de rappeler qu'au-delà des similitudes de missions et de collections, les partenariats existants se traduisent par des actions très concrètes : coopérations scientifiques dans le cadre de la valorisation, échanges de compétences, circulation des documents, ... Sans doute la BNU doit-elle être plus attentive à un retour sur investissement à la hauteur des attentes.

6. La gouvernance et le pilotage

2016 et 2017 ont été des années de renforcement du dialogue social : création du Groupe de suivi primes et avancement (GSPA), plan de prévention des risques psycho-sociaux, revalorisation indemnitaire générale, mise en place du mouvement interne...

En 2017, afin de répondre à une attente très fortement exprimée dans le cadre de l'autoévaluation, a été lancé le chantier « gouvernance et pilotage » qui aboutira à la rentrée 2018 à une nouvelle organisation mieux à même d'accompagner les projets d'avenir. Ce chantier, qui s'appuie sur des ateliers participatifs, s'articule autour de trois axes :

- les valeurs (dialogue social, parité, transparence, bien-être au travail, éthique, éco-responsabilité...),
- les circuits de décision (décentralisation, management participatif, outils de pilotage...),
- les moyens et outils (dématisation, mutualisation, performance, simplification...)

D'ores et déjà, une rupture a été opérée dans le cadre de l'élaboration du budget initial 2018, en instaurant une approche budgétaire par la performance. Elle a pour ambition de faire entrer l'élaboration budgétaire dans une démarche proactive et un pilotage efficient, en structurant le budget selon les finalités de la dépense, autrement dit selon les grandes politiques publiques gérées par l'Etat (mission / programme / action), et en associant à chacun des axes stratégiques des objectifs de performance pluriannuels, mesurables au moyen d'indicateurs chiffrés, dotés d'une cible finale et de jalons intermédiaires, en prévision et en réalisation.

Le lancement du projet d'établissement 2018 - 2022 est apparu comme le moment le plus favorable à l'introduction de cette approche budgétaire, qui, non seulement donnera à la feuille de route commune les moyens financiers de sa réalisation, mais aussi les outils de son pilotage et de son évaluation finale.

Un rapport d'évaluation qui conforte les grandes orientations du nouveau projet d'établissement

Le projet pour les cinq années à venir souligne la volonté de l'établissement de clarifier chacune de ses grandes missions en les inscrivant dans des cadres stratégiques élaborés collectivement : schéma directeur du numérique, charte de la politique scientifique, charte de la politique internationale, plan stratégique pour l'action culturelle et charte de la gouvernance et du dialogue social. Les projets se déploieront par ailleurs pour répondre à des objectifs structurants : le *Lab*, la montée en charge de la bibliothèque numérique *Numistral* et des services numériques, le pilotage du GIS CollEx-Persée et une politique documentaire repensée, le fonds de dotation et le label « Musée de France », une nouvelle organisation.

Compte tenu de sa position forte dans le paysage des bibliothèques de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, la BNU réaffirme sa disponibilité vis-à-vis de l'ensemble de ses partenaires, pour piloter une politique documentaire ambitieuse à l'échelle du site, dans le respect de l'autonomie de chaque établissement, et au bénéfice de tous les usagers.

Strasbourg, le 24 novembre 2017



Alain Colas
Administrateur

Organisation de l'évaluation

L'évaluation de la bibliothèque nationale et universitaire de Strasbourg (BNU) a eu lieu du 6 au 8 juin 2017. Le comité d'évaluation était présidé par Françoise Thibault, directrice de programme, chercheuse en sciences de l'information et de la communication, Fondation maison des Sciences de l'homme, déléguée générale de l'alliance Athéna.

Ont participé à l'évaluation :

- Jean-François Cerisier, professeur des universités en sciences de l'information et de la communication, vice-président numérique de l'université de Poitiers ;
- Philippe Diaz, secrétaire général de l'académie de Poitiers, ancien directeur général des services de l'université de Nantes ;
- Marianne Dörr, directrice de la bibliothèque universitaire de Tübingen ;
- Valérie Néouze, directrice du service des bibliothèques universitaires de l'université Paris Descartes.

Françoise Marillia, conseillère scientifique, et Florian Marquis, chargé de projet, représentaient le HCERES.

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 HCERES* à l'adresse URL <http://www.hceres.fr/EVALUATIONS/Liste-des-experts-ayant-participe-a-une-evaluation>