

La numérisation à la Bibliothèque nationale de France et les investissements d'avenir :

→ UN PARTENARIAT PUBLIC-PRIVÉ EN ACTES

Quelques antécédents

En décembre 2004, Google annonce son intention de lancer une très vaste bibliothèque numérique, calibrée à 15 millions de livres. L'annonce suscite enthousiasme ou stupéfaction, selon les milieux et les « bords ». En janvier 2005, Jean-Noël Jeanneney, alors président de la Bibliothèque nationale de France (BnF), appelle dans un article pour le journal *Le Monde* à une réplique européenne, ou du moins française¹. Peu après, à la suite de Jean-Noël Jeanneney, le président de la République de l'époque, Jacques Chirac, s'empare du projet et le relaie auprès de l'Union européenne, qui, dès le début des années 2000, se souciait de la numérisation du patrimoine de la communauté. Dès la fin du mois de mars 2005, six dirigeants européens se tournent vers l'Union pour réclamer des moyens visant à mettre en réseau les quelques bibliothèques numériques existantes. La machine se met lentement en mouvement et, dans un délai finalement raisonnable, émerge le projet d'une bibliothèque numérique européenne. Au printemps 2007, la BnF présente une première maquette qui associe

la France, le Portugal et la Hongrie, sous le nom d'Europeana². C'est de cette succession d'événements que naîtra finalement Europeana – le nom proposé par la France est finalement repris par l'Union –, lancée en 2008, aujourd'hui riche de plus de 15 millions de documents.

Que l'on croit ou non à la validité – politique ou documentaire – de la « réplique » européenne à Google, le « défi » qu'avait lancé le moteur de recherche aura d'une certaine façon porté ses fruits. En bénéfice collatéral, il aura eu un autre mérite, celui de faire franchir à la BnF un palier majeur dans la numérisation de ses collections. Depuis 2007 en effet, grâce aux soutiens financiers du Centre national du livre³, la BnF est passée à la numérisation dite de masse d'environ 100 000 unités documentaires à l'année (ouvrages, plaquettes, fascicules

DENIS BRUCKMANN
denis.bruckmann@bnf.fr

NATHALIE THOUNY
nathalie.thouny@bnf.fr

Bibliothèque nationale de France

Conservateur général, Denis Bruckmann a notamment travaillé à l'établissement public de la Bibliothèque de France et pour le réseau des médiathèques françaises à l'étranger, ainsi que dans de nombreux départements de la Bibliothèque nationale puis de la BnF (Estampes et photographie, Audiovisuel, Littérature et art...) avant de devenir directeur des collections.

Après des études de management culturel, d'économie et de marketing, Nathalie Thouny a travaillé dans le secteur de la presse et de l'édition, notamment chez Dalloz et Bayard Presse. Elle a rejoint la BnF en juillet 2011 avec pour mission d'assurer le montage et la direction de sa filiale BnF-Partenariats et la valorisation partenariale des fonds et collections numériques de l'établissement.

1. « Quand Google défie l'Europe », *Le Monde*, 23 janvier 2005.

2. www.europeana.eu/portal

3. La numérisation dite de masse de la BnF est financée grâce à des crédits du CNL, issus de diverses taxes sur la vente de matériel de reproduction et d'impression et sur le chiffre d'affaires d'entreprises d'édition. Ces taxes dégagent environ 10 millions d'euros par an, dont jusqu'à présent 50 à 60 % ont été attribués à la BnF pour la numérisation de ses collections, pour certaines de ses infrastructures informatiques liées à la numérisation ou encore pour des développements logiciels de Gallica.

de presse ou de revues), soit environ 14 millions de pages. Bruno Racine, nommé président de la Bibliothèque en avril 2007, a eu à cœur d'inscrire son action dans la continuité de son prédécesseur. Écrivain, amateur d'art, il a aussi le mérite d'encourager par des arbitrages budgétaires volontaristes la mise à niveau de la numérisation des collections spécialisées (manuscrits, gravures, photographies, cartes et plans, partitions...) qui ne relevait que des ateliers internes. Aujourd'hui, le rythme de croisière de cette numérisation est d'environ deux millions d'images ou vues à l'année, dont un million à partir des immenses collections de microformes constituées depuis plusieurs décennies. Des projets européens, des partenariats divers permettent ici et là d'accroître encore l'ampleur de la numérisation et de faire de Gallica⁴ une des premières bibliothèques numériques au monde avec bientôt deux millions de documents.

Même si elle peut impressionner par comparaison avec d'autres bibliothèques ou musées, l'ampleur de la numérisation à la BnF est pourtant très en deçà de ce qu'on peut estimer être ses besoins. Que représentent les 300 000 ouvrages numérisés par rapport aux millions conservés ? Les 5 000 revues numérisées à ce jour sur les quelque 100 000 titres conservés ? Que pèsent les 2 000 à 3 000 livres précieux numérisés par rapport aux 200 000 ouvrages que conserve la Réserve des livres rares ? Sans parler des millions d'images conservées dans beaucoup de départements, des manuscrits musicaux, médiévaux ou littéraires. Comme d'autres grandes bibliothèques étrangères, la BnF se place résolument dans une optique d'exhaustivité – raisonnée – de la conversion numérique, selon l'expression de Milad Douhei⁵. Aujourd'hui, un document dans les magasins d'une bibliothèque est un document endormi. Dans vingt ou trente ans, peut-être avant, un document qui ne sera pas numérisé aura encore moins de chance d'être connu et lu. Peu ou

prou, le web devient bien la bibliothèque universelle de l'avenir.

En 2009, l'annonce du lancement de ce qu'on a d'abord appelé le « grand emprunt » a immédiatement suscité l'attention de la BnF. Le ministère de la Culture s'est rapidement mis en ordre de marche pour évaluer les besoins en matière de numérique dans ses différents services et établissements publics. La BnF a alors produit un projet de grande ampleur concernant la numérisation de 2 millions d'imprimés, 33 millions de pages presse, de 5,5 millions d'images et de 700 000 documents audiovisuels, le tout chiffré à environ 200 millions d'euros (dont 150 millions de numérisation). Beaucoup de ces projets avaient une dimension nationale, dans un moment où est évoqué un rôle d'« agrégateur » de contenus pour plusieurs opérateurs de la culture. Ainsi, la BnF serait l'agrégateur des projets des bibliothèques françaises⁶. Ce chiffre, ajouté à d'autres projets du ministère, a permis au président de la République, Nicolas Sarkozy, d'évoquer fin 2009 une manne de 750 millions d'euros pour la numérisation dans le domaine culturel. Si la participation du privé est évoquée, si les descriptifs des projets sont attentifs à mettre en regard coûts réels et recettes potentielles, le secret espoir de la plupart des opérateurs culturels est que tout ou partie des sommes nécessaires soient plutôt accordées dans une logique de subvention. À cet égard, l'année 2010 marque le retour à la réalité.

De l'emprunt national aux investissements d'avenir

Sur la vingtaine de milliards de l'emprunt national, 4 milliards et demi seront consacrés au développement de l'économie numérique, répartis à parts égales entre « Développement des réseaux à très haut débit » et « Soutien aux usages, services et contenus numériques innovants ». La « numérisation et la valorisation du patrimoine culturel, éducatif et scien-

tifique » est un des quatre axes de ce dernier volet, qui reste principalement consacré au développement des technologies du numérique.

L'État crée pour la mise en œuvre de ces programmes un Fonds national pour la société numérique (FSN), dont la gouvernance stratégique est confiée au commissaire général à l'investissement en y associant le ministre chargé de l'économie numérique et les ministres partenaires. Les formes d'intervention financière du FSN, dont la gestion des fonds est confiée à la Caisse des dépôts, sont multiples et sont définies en fonction des projets : subventions ou avances remboursables, prêts, prises de participation suivant un calendrier d'engagement des investissements qui s'échelonne de 2010 à 2017. Les co-financements par les porteurs de projets seront systématiquement recherchés. L'intervention financière sous forme de fonds propres ou de prêts, notamment au bénéfice d'établissements publics nationaux, devra suivre le principe de « l'investisseur avisé », c'est-à-dire à des conditions comparables à un investisseur privé en économie de marché. Divers organes de gouvernance sont mis en place pour l'examen des projets, le choix des modes de financement, les indicateurs de mesure des résultats.

La numérisation du patrimoine culturel n'échappe pas à ces critères « d'investisseur » dont chaque demande d'investissement est examinée par un comité d'engagement « Investisseur avisé » suivant des critères principalement économiques. Toutefois, ces exigences de résultats sont assouplies en fonction des objectifs stratégiques de chaque domaine. Il faut au passage rendre hommage tant au Commissariat général à l'investissement qu'à la Caisse des dépôts, qui ont prêté une grande attention à l'intérêt scientifique et culturel des projets de la BnF et l'ont accompagnée avec une vraie volonté d'aboutir.

Un appel à partenariats

Une grande partie de l'année 2010 est consacrée à diverses études qui permettent à la BnF d'étudier acteurs économiques du numérique et seg-

4. <http://gallica.bnf.fr>

5. *La grande conversion numérique*, Seuil, 2008.

6. Cette notion disparaîtra par la suite.

ments les plus porteurs. Les études concluent à un fort potentiel sur le livre ancien et la musique en ligne, des perspectives plus aléatoires sur la presse et les imprimés (du fait du caractère émergent de ces marchés ou de la fragilité économique des acteurs), l'iconographie venant plus en retrait encore – le secteur de l'image

Les ensembles à numériser proposés en partenariat

- Le livre ancien français de 1470 à 1700 (soit de 70 000 à 100 000 ouvrages).
- Un ensemble de documents imprimés français du domaine public (300 000 à 500 000 documents).
- La presse française du *Journal de Paris* (1777–1827) à *Paris-Soir* (1923–1943), selon divers paliers de 4 à 16 millions de pages.
- Les disques 78 tours et microsillons, soit environ 300 000 disques de toute nature (archives parlées, chanson, jazz, musique classique...).
- Les manuscrits, selon deux options (les manuscrits médiévaux et les manuscrits littéraires) pour des paliers de quelques milliers à deux millions d'images.
- Célébrités et anonymes : les collections de portraits (de 250 000 à 400 000 images).
- La généalogie et l'histoire des familles (notamment le célèbre Cabinet des titres, pour 500 000 à 2 millions d'images).
- Les territoires : cartographie et représentations de la France et des pays étrangers (pour environ 600 000 images).
- L'histoire locale (chartes et documents d'archives à hauteur de 1,5 million d'images).
- Les partitions musicales (pour 100 000 à plus de 10 millions d'images).
- La photographie (pour environ 500 000 images).
- Le cinéma français des origines à la Deuxième Guerre mondiale (la célèbre collection Rondel du département des Arts du spectacle, pour un volume d'environ 650 000 images).

étant en période de forte restructuration. C'est également sur la base de ces études que le Commissariat général à l'investissement et la Caisse des dépôts concluent à l'utilité de la création d'une filiale pour piloter la mise en œuvre des partenariats.

Au printemps 2011, la BnF instruit un appel à partenariats sur la numérisation de ses collections. Les principes d'ensemble sont les suivants : proposer de vastes corpus (dont la numérisation par ses propres moyens paraît à brève échéance peu probable), en tenant compte de l'intérêt scientifique et de l'état de conservation des fonds, dont la diffusion présenterait un potentiel sinon commercial, du moins une certaine viabilité économique. Beaucoup de ces corpus peuvent présenter des échelles progressives – des paliers – en particulier dans une perspective de plan de numérisation national. C'est finalement douze ensembles qui sont proposés à la réflexion d'éventuels partenaires.

Les critères d'éligibilité comme d'évaluation exigés par la BnF se veulent très souples : l'intérêt scientifique et culturel des projets, la capacité à partager les investissements, l'expérience et la solidité des partenaires, la durée de réalisation, les conditions faites quant à l'étendue et la durée des éventuelles conditions d'exclusivité, le niveau de retour financier pour la BnF, sont des points d'analyse majeurs. Les sociétés françaises comme étrangères sont éligibles. Le 6 juillet 2011, Frédéric Mitterrand, ministre de la Culture et de la Communication, René Ricol, commissaire à l'investissement, et Bruno Racine, président de la BnF, présentent de concert cet appel à partenariat à la presse et annoncent la création de « BnF-Partenariats », filiale de la BnF détenue à 100 % par l'État⁷. Bruno Racine évoque une « étape historique ». René Ricol insiste sur l'aspect totalement ouvert de l'appel, y compris aux entreprises étrangères.

7. Simultanément, dans la même conférence de presse, est lancé un appel à partenariat sur la valorisation du système de préservation et d'archivage réparti (Spar) conçu par la BnF. Malgré une dizaine de réponses à cet appel de la part de diverses sociétés, l'appel n'aura finalement pas de suite directe.

Frédéric Mitterrand salue la hauteur de l'ambition : l'ensemble des programmes représenterait 150 millions d'euros de numérisation et permettrait de tripler le volume de Gallica. Le texte de l'appel et sa traduction en anglais sont publiés le jour même sur le site web de la BnF.

Expirant en octobre 2011, cet appel recevra plus de vingt réponses. La plupart concernent le livre ancien, les imprimés dans le domaine public, la presse, les disques, la photographie. Portraits, généalogie, territoires, histoire locale, suscitent des propositions, qui auront à être affinées compte tenu des coûts d'investissement élevés ou de l'immaturité des marchés. Les manuscrits et les partitions suscitent peu de propositions : ils semblent relever plutôt d'une logique de recherche, qui se prête mal à une approche économique. Le cinéma des origines n'a pas trouvé d'écho.

L'analyse des dossiers montre la nécessité de retravailler avec chaque partenaire éventuel l'ensemble des conditions du partenariat, en amont – la numérisation – comme en aval – la diffusion, le modèle économique... C'est le travail, très complexe, qui est mené de l'automne 2011 au printemps 2012. Pour réaliser cette phase d'ingénierie économique et financière des projets, la BnF se fait seconder par un cabinet de conseil.

Le chantier filiale

Dans le même temps, la BnF se fait assister pour le montage juridique de sa filiale, BnF-Partenariats, et pour définir les modalités de fonctionnement entre l'établissement et sa filiale. La société sera une société par actions simplifiée (SAS) détenue à 100 % par son associé unique. Le président de la BnF est également président de la filiale. Un directeur délégué assistera le président pour diriger la société.

La gouvernance de la filiale sera également dotée d'un comité stratégique composé, outre le président, du secrétaire général du ministère de la Culture et de la Communication, du directeur général des médias et des industries culturelles, de la personne en charge du suivi de la BnF à

la direction du budget, de la directrice générale et des trois directeurs généraux adjoints de la BnF et enfin de deux personnalités qualifiées, l'une membre de son conseil d'administration, et l'autre de son conseil scientifique, pour mieux assurer le lien avec les instances de gouvernance de la Bibliothèque. Le comité se réunira au moins deux fois par an. Tout projet significatif par sa durée ou son niveau d'investissement doit être soumis au comité stratégique. De plus, la filiale rend périodiquement compte de ses travaux à la Caisse des dépôts et consignations, à travers des commissions d'experts. En l'état du projet, la filiale devrait être une structure légère de quatre à six personnes, présentant des compétences techniques, commerciales, éditoriales.

État en avril 2012

Le 30 avril 2012, la société est créée. Le processus d'engagement du financement du montage de la filiale et des projets de numérisation et de valorisation des collections BnF a été instruit et approuvé par le comité d'engagement Investisseur avisé du 16 décembre 2011 et validé par une décision du Premier ministre en date du 7 février 2012. À l'échelle des premiers projets présentés, c'est une première dotation de 10 millions d'euros qui a été attribuée. La « convention de soutien programme des investissements d'avenir BnF » signée le 16 avril 2012 entre la Caisse des dépôts et consignations et la BnF détaille les conditions d'attribution de cette dotation : objet du projet, modalités, calendrier et montant du financement.

Un premier volet de la dotation d'un montant de 3 millions d'euros est destiné aux coûts de création de la filiale, aux études d'amorçage, aux coûts de fonctionnement les premières années, à l'assistance administrative, juridique, comptable et financière, aux frais généraux, à la constitution du capital de la filiale ainsi qu'aux coûts liés à la préparation des projets de partenariats. Un second volet de la dotation d'un montant de 7 millions d'euros concerne les coûts liés à la réalisation des projets de partenariats (numéri-

sation et valorisation supportée par la filiale), les coûts internes supportés par la BnF, dont le personnel recruté pour mettre en œuvre ces projets, ou les coûts d'hébergement. C'est un point sur lequel il faut insister : les coûts internes BnF de personnels ou d'hébergement sont refacturés à la filiale et ils sont pris impérativement en compte dans le calcul de la viabilité économique des projets.

Chaque projet de partenariat concerné par la dotation du second volet devra être instruit puis validé par le comité d'engagement « Investisseur avisé » comme étant éligible sur la base d'un dossier de financement. Pour chaque demande d'investissement, les critères économiques suivants seront pris en compte et analysés : la crédibilité du chiffre d'affaires prévisionnel du projet sur son marché, la solidité financière du partenaire, la répartition équitable des apports entre la filiale et les partenaires, l'effet de levier (le montant du co-investissement apporté par les partenaires), le nombre d'emplois directs engendrés par les projets... Parmi les premiers dossiers à l'étude, trois sont sur le point d'aboutir :

- la numérisation de 70 000 livres anciens français de 1470 à 1700, soit une grande partie de la collection la plus patrimoniale de la BnF ;
- la création d'une nouvelle offre musicale en ligne de 700 000 titres sur un marché dont on sait qu'il est en plein essor ;
- la création d'une collection de littérature française de grande ampleur, avec des usages pédagogiques mais aussi grand public.

D'autres projets suivent sur la presse française, la réalisation de bouquets thématiques de livres électroniques..., et les pistes de partenariat à grande échelle ou dédiées plutôt à des marchés de niche sont multiples.

Quelques constats

À la date de remise de cet article, il est évidemment prématuré de tirer un bilan de ces partenariats public-privé. On se limitera à quelques constats.

1) Si la logique de partenariat public-privé est appliquée par un nombre

significatif de bibliothèques étrangères – citons les quelque 40 bibliothèques qui ont signé un contrat avec Google, les partenariats multiples de la British Library ou encore les nombreux corpus électroniques constitués par des éditeurs comme Gale ou Proquest avec des bibliothèques patrimoniales européennes –, elle reste neuve en France, et en particulier dans le domaine de la numérisation de masse. De ce fait, les sociétés partenaires potentielles sont peu nombreuses et la plupart d'entre elles sont implantées à l'étranger.

2) Le niveau élevé des investissements nécessaires à la numérisation des collections, à la sélection, aux métadonnées, à la mise à disposition des documents et enfin aux coûts d'hébergement des fichiers numérisés nécessite, pour atteindre un retour sur investissement, soit un co-investissement élevé du partenaire, soit un réinvestissement systématique des revenus dégagés les premières années dans le coût du projet. Il faut par conséquent envisager les projets sur le moyen terme (cinq à dix ans), et dans les projets commencer souvent par les corpus sur lesquels les retours financiers seront les plus immédiats pour dégager des recettes. Hors investissement, le retour réel de revenus ne se fait pas avant plusieurs années.

3) Globalement, les modèles économiques sont des compromis entre exigence de rentabilité et mission de service public. La protection des investissements et les perspectives de recettes se font essentiellement par l'adoption d'une exclusivité au profit du partenaire, le temps que celui-ci amortisse ses coûts. La BnF a fait en sorte dans ses négociations d'en limiter la durée et la portée. Ainsi, par principe pour tous les projets, un accès intégral dans les salles de lecture a été préservé. Alors qu'on assimile souvent numérique et accès distant, il sera très intéressant d'observer le développement d'une offre numérique exclusive sur place. On peut espérer qu'elle soit un facteur d'attraction pour les salles de lecture⁸.

8. La BnF a évidemment tenu compte des expériences d'autres bibliothèques en la matière et de diverses recommandations



Sous condition de bonne réalisation des programmes et si le succès des usages est au rendez-vous, beaucoup d'objectifs auront été atteints :

- L'offre numérique de la BnF va connaître à court terme un accroissement considérable, qu'elle n'aurait pas pu assumer sans le financement de soutien du Commissariat général à l'investissement.

- Les premiers projets s'appliquent bien aux corpus définis par la Bibliothèque et donc à ses priorités. La BnF n'a été conduite à aucune « concession » sur la qualité des programmes.

- Cette offre nouvelle contribuera notablement au développement de la culture et de l'économie numérique (usages dérivés individuels ou collectifs, réutilisation de données, impression à la demande...).

- Enfin, elle devrait permettre, tous partenaires confondus (bibliothèque, numériseurs, diffuseurs, éditeurs...), la création d'un nombre non négligeable d'emplois.

En cette période difficile, où les établissements culturels sont regardés ici et là avec des préoccupations qu'on peut estimer trop froidement gestionnaires, il est très utile que les bibliothèques se réaffirment parties prenantes de la société, y compris dans les dimensions les plus économiques de celle-ci. En conclusion, on ne peut que constater que l'appellation « investissements d'avenir » a été bien choisie. ●

Mai 2012

politiques, notamment celles du comité des Sages mis en place en 2010 par la Commission européenne sur proposition de la France.



Lire, écrire ou comment je suis devenu collectionneur de bibliothèques

Jacques Roubaud
48 pages • 11,5 x 18,5 cm • 9 €
ISBN 978-2-910227-95-1

Jacques Roubaud, poète, mathématicien, mathématicien et poète, homme de théâtre, traducteur, membre de l'Oulipo, est aussi et d'abord un collectionneur de bibliothèques : les plus prestigieuses (la British Library, la Bibliothèque nationale, square Louvois, la Bibliothèque nationale de France, quai de Tolbiac, la bibliothèque Sainte-Genève), les plus rares (l'Inguimbertaine), et les plus improbables sont entrées dans son catalogue ; imprimé ; c'est à sa visite qu'il nous invite.

Retrouvez le catalogue des Presses sur notre site : www.enssib.fr/presses



Imaginaires des bibliothèques

Christian Jacob et Annette Wiewiorka
96 pages • 11,5 x 18,5 cm • 17 €
ISBN 978-2-910227-96-8

Imaginaires des bibliothèques : la sollicitation à laquelle on répond spontanément et généreusement Annette Wiewiorka et Christian Jacob avait pour objet le lien que les chercheurs ont avec les bibliothèques. Annette Wiewiorka a choisi de traiter des bibliothèques des hommes politiques, et, particulièrement, de celle de Maurice Thorez et de Jeanette Thorez-Veermeersch.

Christian Jacob s'est attelé à un exercice quasi oulipien : un abécédaire des bibliothèques : incomplet, forcément incomplet. Les deux textes présentés ici se renvoient l'un l'autre, comme en miroir : l'abécédaire pourrait être une sorte de viatique pour tout être doué de raison, et l'histoire de ces bibliothèques si particulières pourrait faire l'objet d'une série d'entrées presque à l'infini.

Modalités de vente

Libraires

Le Centre interinstitutionnel pour la diffusion de publications en sciences humaines (CID) diffuse et distribue les ouvrages publiés par l'enssib aux libraires.

FMSH-diffusion (CID)
18-20 rue Robert Schuman • 94220 Charenton-le-Pont
tél. +33 (0)1 53 48 56 30
fax +33 (0)1 53 48 20 95
e-mail cid@msh-paris.fr

Espace de vente et d'animation

86 rue Claude Bernard • 75005 Paris
horaires : 10 h à 18 h (du lundi au vendredi)
tél. +33 (0)1 47 07 83 27

Institutions et particuliers

Les commandes des établissements publics et des particuliers se font par l'intermédiaire d'un libraire ou directement sur le site du Comptoir des presses d'universités : www.lcdpu.fr



ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DES SCIENCES DE L'INFORMATION ET DES BIBLIOTHÈQUES

Presses de l'enssib

enssib • service des éditions

17-21 boulevard du 11 novembre 1918

69623 Villeurbanne Cedex

tél. +33 (0)4 72 44 43 43

fax +33 (0)4 72 44 43 44

e-mail presses@enssib.fr