



Inspection générale des finances

N° 2008-M-065-02

RAPPORT

SUR

LA BIBLIOTHEQUE NATIONALE DE FRANCE

Établi par

Jack AZOULAY

Maud JUTTEAU

Aurélie LAPIDUS

Jean RICHARD de LATOUR

Inspecteur des finances

Inspectrice des finances

Inspectrice des finances

Inspecteur des finances

Sous la supervision de Nathalie COPPINGER, inspectrice générale des finances
et de René KLEIN, inspecteur général des affaires culturelles

et avec le concours de Thibault DECRUYENAERE, assistant

– Janvier 2009 –

CONTEXTURE DU RAPPORT

Première partie : Observations de la mission

Deuxième partie : Réponses du Président de la Bibliothèque nationale de France

Troisième partie : Nouvelles observations de la mission

PREMIÈRE PARTIE
OBSERVATIONS DE LA MISSION

SOMMAIRE

INTRODUCTION	1
---------------------------	----------

I. LA BNF DISPOSE D'ATOUTS IMPORTANTS : UN SAVOIR-FAIRE RECONNU, DES COLLECTIONS TRES RICHES, UN CLIMAT SOCIAL APAISE ET UNE SITUATION FINANCIERE ENCORE SAIN	3
--	----------

A. LA BNF PEUT LEGITIMEMENT ETRE CONSIDEREE COMME L'UNE DES MEILLEURES BIBLIOTHEQUES NATIONALES DANS LE MONDE	3
1. Ses compétences professionnelles sont reconnues, ses missions traditionnelles sont bien remplies et ses collections sont d'une très grande richesse	3
2. Le niveau de satisfaction de ses usagers est assez élevé, en dépit de quelques griefs	3
B. LE CLIMAT SOCIAL DE L'ETABLISSEMENT EST APAISE ET LA SITUATION FINANCIERE RESTE SOLIDE, MALGRE UNE TENDANCE A LA DEGRADATION	4
1. Aucun conflit social majeur n'est intervenu au cours des dix dernières années et le transfert de la gestion des ressources humaines s'est effectué sans difficultés	4
2. Si la situation financière reste saine, le contexte de stagnation voire de diminution du montant de la dotation versée par l'État risque de conduire à des reports d'investissements	5

II. LA RENOVATION DE L'IMPLANTATION HISTORIQUE DE LA BNF ET LA RATIONALISATION DE SON PARC IMMOBILIER DOIVENT CONSTITUER DES PRIORITES	6
---	----------

A. LE PARC IMMOBILIER DE LA BNF EST VIEILLISSANT ET ECLATE, ET PATIT DE L'ABSENCE DE STRATEGIE IMMOBILIERE D'ENSEMBLE.....	6
1. La bibliothèque est dispersée de façon sous-optimale sur 13 implantations	6
2. Les sites principaux sont confrontés à des perspectives de saturation rapide, sans pour autant qu'ait été mise en place une politique de gestion dynamique des espaces et des collections	8
B. LE COUT DE LA RENOVATION DU QUADRILATERE RICHELIEU, DONT L'URGENCE EST AVEREE, IMPOSE DE REDUIRE LES BESOINS DE FINANCEMENT DE L'OPERATION PAR LA CESSION DES ANNEXES DE CE SITE	9
1. La rénovation du quadrilatère Richelieu, urgente et trop longtemps repoussée, doit désormais être engagée selon le calendrier défini	9
2. Les crédits de paiement nécessaires pour financer l'ensemble des travaux sont estimés par la mission à 271 M€, dont 214 M€ pour le MCC.....	9
3. La BnF doit participer davantage au financement de l'opération.....	10
C. LA BNF DOIT ADOPTER UN SCHEMA DIRECTEUR IMMOBILIER TRANSVERSAL, EN SE FIXANT L'OBJECTIF D'UN RESSERREMENT SUR TROIS A CINQ SITES A HORIZON 2020, ET DEVELOPPER UNE GESTION DYNAMIQUE DE SES ESPACES ET COLLECTIONS	11
1. L'établissement doit définir une stratégie immobilière de long terme et assumer un objectif de resserrement de ses implantations.....	11
2. Une gestion plus dynamique des espaces et des collections est indispensable	12

III. LE DEVELOPPEMENT D'UNE BIBLIOTHEQUE NUMERIQUE DE REFERENCE SUPPOSE DE REORIENTER LA STRATEGIE DE NUMERISATION ET DE DEGAGER DES MARGES DE MANŒUVRE FINANCIERES..... 13

- A. LA NUMERISATION DES COLLECTIONS, ENJEU STRATEGIQUE MAJEUR, DOIT EVOLUER VERS UNE DYNAMIQUE PLUS QUALITATIVE ET PARTENARIALE 13
 - 1. *La numérisation constitue un défi d'ampleur identifié par la BnF, qui s'est engagée résolument dans cette voie, sans toutefois que ses choix soient toujours pertinents..... 13*
 - 2. *La BnF doit passer d'une logique quantitative à une logique plus qualitative et partenariale, davantage tournée vers les urgences et les attentes du public..... 14*
- B. L'AMPLEUR DES INVESTISSEMENTS INFORMATIQUES NECESSAIRES EXIGE DE DEGAGER DES MARGES DE MANŒUVRE EN AMELIORANT L'EFFICIENCE DE LA GESTION..... 14
 - 1. *Les besoins financiers nécessaires pour la constitution et la préservation d'une bibliothèque numérique excèdent largement le strict coût du procédé de numérisation 14*
 - 2. *Des marges de manœuvre substantielles peuvent être dégagées en améliorant l'efficacité de l'organisation et des procédures et en tirant profit du nombre important de dépôts à la retraite dans les cinq années à venir..... 15*

IV. LA RELANCE DE LA FREQUENTATION ET LE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES PROPRES PASSENT PAR UNE COMMUNICATION PLUS OFFENSIVE ET UNE OUVERTURE ASSUMEE VERS LE GRAND PUBLIC 16

- A. LA REDEFINITION A COURT TERME DE LA VOCATION DU HAUT-DE-JARDIN DU SITE FRANÇOIS-MITERRAND, INDISPENSABLE POUR ENRAYER LA CHUTE DE SA FREQUENTATION, EST IMPERATIVE 16
 - 1. *La baisse régulière de la fréquentation de la bibliothèque d'étude, ouverte en principe au plus grand nombre, remet en cause le projet même de constitution de la BnF..... 16*
 - 2. *La gratuité de l'accès à la bibliothèque du Haut-de-jardin constituerait un signal très fort à même de relancer la fréquentation et de diversifier les publics..... 16*
- B. LA BNF DOIT MIEUX COMMUNIQUER AUTOUR DE LA RICHESSE DE SES COLLECTIONS ET SE TOURNER DAVANTAGE VERS LE GRAND PUBLIC 17
 - 1. *L'ouverture vers le grand public doit devenir une orientation forte du développement de la bibliothèque..... 17*
 - 2. *L'institution doit mettre en place une politique de communication plus offensive et améliorer sa lisibilité..... 18*
- C. LE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES PROPRES SUPPOSE LA FIXATION D'OBJECTIFS AMBITIEUX ET UNE VOLONTE DE MIEUX CONCILIER LES LOGIQUES PATRIMONIALE ET COMMERCIALE..... 19
 - 1. *La BnF doit se fixer des objectifs ambitieux en matière de mécénat et de location d'espaces. 19*
 - 2. *L'institution doit veiller à la diffusion d'une culture du résultat dans des activités aujourd'hui déficitaires et rechercher de nouvelles sources de financement pour sa bibliothèque numérique..... 19*

RECAPITULATIF DES PRINCIPALES PROPOSITIONS 21

INTRODUCTION

La France a fait le choix, à la fin des années 1980, de bâtir l'une des plus grandes bibliothèques au monde, sur deniers publics, et de moderniser ainsi l'une de ses plus anciennes institutions culturelles. Dix ans après l'ouverture complète à ses publics de la bibliothèque « François-Mitterrand », dans la zone d'aménagement concerté de Paris Rive-Gauche, et après des travaux ayant mobilisé plus de 1,2 Md €, ses quatre tours symbolisent désormais la Bibliothèque nationale de France (BnF) aux yeux du public. Pourtant, celle-ci s'étend encore sur douze autres sites, en particulier l'implantation historique du « quadrilatère Richelieu » au centre de Paris et ses diverses annexes, la bibliothèque de l'Arsenal et deux centres techniques.

Ayant réglé pour l'essentiel les difficultés, notamment informatiques, rencontrées au moment de l'ouverture au public du site François-Mitterrand et qui avaient alors conduit à un important mouvement de grève, la BnF fait désormais partie du paysage culturel français. Avec un budget multiplié par dix en vingt ans, qui représente aujourd'hui autour de 250 M€ par an (dont plus de 80 % de dépenses de fonctionnement), et un effectif de l'ordre de 2 500 agents, cet établissement public est le plus important opérateur du ministère de la culture et de la communication (MCC) en termes de subvention accordée et d'effectifs.

La mission d'audit confiée à l'inspection générale des finances (IGF), avec l'appui de l'inspection générale des affaires culturelles (IGAC), visait à étudier les orientations stratégiques de la BnF, à analyser les marges de manœuvre disponibles pour rationaliser son fonctionnement et développer ses ressources propres et à formuler des recommandations pour garantir son rayonnement et l'efficacité de son organisation.

Les travaux de la mission ont été menés en un peu plus de trois mois et ont conduit celle-ci à visiter en détail 12 des 13 implantations de la bibliothèque (seul le site d'Avignon n'a pas fait l'objet d'un déplacement, compte tenu de la faiblesse des enjeux pour la BnF). Une visite à Londres de la *British Library*, bibliothèque nationale européenne la plus comparable à la BnF en termes de missions, d'effectifs et de richesse des collections, et des entretiens avec ses dirigeants ont permis de recueillir des éléments de comparaison et des bonnes pratiques transposables en France.

Ainsi que cela a été indiqué dans la note de cadrage (*cf.* annexe III), les investigations ont été organisées selon six axes, afin de couvrir l'ensemble des sujets abordés par la lettre de mission (annexe I) :

- l'analyse de la situation financière ;
- la gestion des ressources humaines ;
- la politique immobilière et la gestion des espaces ;
- l'amélioration de l'efficacité de l'organisation et des procédures ;
- la modernisation du dépôt légal, la stratégie de numérisation et la programmation des investissements informatiques ;
- enfin, la relance de la fréquentation, le développement des ressources propres et la tarification des prestations.

- Rapport, page 2 -

Conformément au souhait exprimé par les commanditaires, les administrations centrales de tutelle (direction du livre et de la lecture, bureau des opérateurs au MCC et direction du budget) ont été étroitement associées aux investigations et aux réflexions de la mission. Quatre réunions de restitution ont été organisées avec elles, au fur et à mesure de l'avancement des travaux, dans le but de partager et valider les constats, puis de discuter des pistes de propositions. De façon complémentaire, des restitutions régulières faisant état de l'avancement de la réflexion et des recommandations envisagées ont été conduites auprès de l'équipe dirigeante de la BnF, permettant des échanges fructueux et une appropriation progressive des orientations présentées dans ce rapport.

La mission tient à remercier vivement les personnels de la BnF pour le temps consacré à répondre à ses sollicitations et l'aide apportée, ainsi que l'ensemble des personnes rencontrées (*cf.* annexe II). Un glossaire est présenté en annexe IV, afin de faciliter la lecture du présent rapport.

I. LA BNF DISPOSE D'ATOUTS IMPORTANTS : UN SAVOIR-FAIRE RECONNU, DES COLLECTIONS TRÈS RICHES, UN CLIMAT SOCIAL APAISE ET UNE SITUATION FINANCIERE ENCORE SAIN

A. La BnF peut légitimement être considérée comme l'une des meilleures bibliothèques nationales dans le monde

1. Ses compétences professionnelles sont reconnues, ses missions traditionnelles sont bien remplies et ses collections sont d'une très grande richesse

Le savoir-faire bibliothéconomique de la BnF et de ses agents est reconnu tant au niveau national, puisque l'établissement constitue la tête d'un réseau de « pôles associés » depuis 1994 et tient à jour le « catalogue collectif de France », qu'à l'échelle européenne et internationale, où est valorisé entre autres son rôle moteur dans le développement de la numérisation des collections. La BnF est en effet le principal instigateur - et aujourd'hui contributeur - de la bibliothèque numérique européenne *Europeana*, ouverte en ligne au public depuis la fin de l'année 2008. Elle occupe également une place importante en matière d'archivage de l'Internet¹.

Parmi ses missions traditionnelles, la gestion du dépôt légal, le catalogage et les activités de conservation et de restauration sont assurés de façon satisfaisante et témoignent d'une maîtrise des compétences professionnelles de son cœur de métier, même si l'efficacité et l'organisation de ces processus peuvent être améliorés (*cf. infra*, § III.B.2).

De plus, ses collections d'une très grande richesse confèrent à la bibliothèque un rayonnement mondial :

- sur le plan quantitatif d'abord, avec quelque 650 000 documents en libre accès et des collections patrimoniales comprenant autour de 12 millions d'imprimés, 6 millions d'estampes, 5 millions de photographies, plus de 700 000 cartes et plans, un million de documents sonores ou encore 500 000 monnaies et médailles ;
- sur le plan qualitatif ensuite, avec notamment 200 000 volumes précieux conservés dans la réserve des livres rares (incunables, éditions majeures du XVIe au XXe siècle, reliures précieuses, manuscrits, etc.).

2. Le niveau de satisfaction de ses usagers est assez élevé, en dépit de quelques griefs

Les enquêtes de satisfaction du public menées régulièrement par la BnF font état d'un niveau global de satisfaction assez élevé de ses lecteurs (autour de 7,7 sur 10). En particulier, la communication des collections aux lecteurs, autre volet traditionnel majeur de l'activité de la bibliothèque, se fait dans de bonnes conditions et des délais satisfaisants : ainsi, plus de 60 % des ouvrages sont communiqués en moins de 45 minutes et le délai moyen de communication des ouvrages commandés le jour même est en diminution régulière.

Les usagers font néanmoins part de quelques griefs, notamment le manque d'espaces de convivialité, la mauvaise qualité et le coût élevé des prestations de restauration sur place, l'éloignement excessif des sanitaires en Rez-de-jardin du site François-Mitterrand, l'absence d'espaces de travail en groupe ou encore les délais excessifs d'établissement des devis et de livraison des documents par le service de la reproduction. Chacun de ces points peut faire l'objet d'améliorations.

¹ Elle a notamment assuré, en 2007, la présidence de l'*International Internet Preservation Consortium*, fondé en juillet 2003 par 12 institutions engagées dans l'archivage du Web, dont 11 bibliothèques nationales, et en demeure responsable technique et trésorier.

B. Le climat social de l'établissement est apaisé et la situation financière reste solide, malgré une tendance à la dégradation

1. Aucun conflit social majeur n'est intervenu au cours des dix dernières années et le transfert de la gestion des ressources humaines s'est effectué sans difficultés

Depuis le conflit important intervenu en 1998, au moment de l'ouverture de la bibliothèque de recherche du site François-Mitterrand, l'établissement n'a pas connu de tensions sociales majeures, les seuls mouvements de grève étant intervenus à la suite d'un mot d'ordre national.

L'offre de formation interne de la BnF et sa politique de réservation de logements sociaux pour ses agents permettent de limiter le relatif déficit d'attractivité dont souffre l'établissement par rapport aux autres bibliothèques ou à d'autres établissements publics (politique indemnitaire peu favorable pour les contractuels, amplitude horaire d'ouverture importante, conduisant à des astreintes le week-end, implantation géographique très largement concentrée en Île-de-France...). Ce relatif manque d'attractivité conduit toutefois à un niveau d'absentéisme assez élevé (7,6 % en 2007, mais près de 11 % sur les neuf premiers mois de l'année 2008 pour le site de Sablé-sur-Sarthe) et surtout à un phénomène de vacance structurelle de 50 à 110 ETP au cours des dernières années, malgré la possibilité nouvelle de recruter sans concours certains agents de catégorie C depuis 2007.

Dans ce contexte, le transfert en 2007-2008 des emplois, de la masse salariale puis des actes de gestion administrative ne nécessitant pas l'avis préalable d'une commission administrative paritaire des agents titulaires de l'établissement (environ deux tiers de ses effectifs) s'est effectué sans difficultés majeures, si ce n'est quelques anomalies dans la gestion de la paye. Ce projet, porté de longue date par l'établissement, a permis de réduire les délais des décisions relevant de la gestion courante et a conduit à une plus grande réactivité en matière de gestion des ressources humaines.

Le transfert partiel de la gestion des personnels titulaires ainsi opéré présente par conséquent de nombreux avantages et pourrait être étendu à d'autres établissements publics culturels, sous réserve qu'ils atteignent une taille critique suffisante (plusieurs centaines d'agents au moins) et qu'un suivi rigoureux soit mis en place, au moins pendant les premiers mois suivant le transfert, sur le délai de traitement de certains actes ou encore sur le taux d'erreurs de paye.

Dans ce cadre, il conviendrait également de s'interroger sur l'opportunité de transférer la masse salariale y compris des postes structurellement vacants, comme ce fut le cas pour la BnF, conduisant à un effet d'aubaine. Celui-ci s'est traduit par un excédent de masse salariale de l'ordre de 4,5 M€ en 2007 et d'environ 2,6 M€ pour 2008, qui a permis de financer d'autres dépenses dans une logique de fongibilité asymétrique. De façon analogue, la compensation de l'augmentation du taux de contribution au compte d'affectation spéciale pour les pensions des fonctionnaires (« CAS pensions »), qui couvre également les postes vacants, conduit à un autre effet d'aubaine pour les établissements publics qui gèrent la masse salariale de leurs agents (de l'ordre de 800 k€ en 2009 pour la BnF) et pourrait être remise en cause. Cette réflexion dépasse cependant le seul cadre de la BnF et la même règle devrait en tout état de cause être appliquée à tous les établissements publics concernés.

Dans le cas de la BnF, la mission recommande par ailleurs de prolonger la démarche de transfert de la gestion des ressources humaines :

- en élargissant le périmètre des compétences confiées à l'établissement, afin d'accroître la proximité et la réactivité de la gestion. En pratique, il s'agirait de transférer à la BnF le pouvoir de prononcer des sanctions disciplinaires du premier groupe (avertissements et blâmes) et d'étendre, par arrêté ministériel, le mécanisme de recrutement local sans concours à la catégorie des adjoints administratifs ;

- en accroissant la sincérité du plafond d'emplois et de la masse salariale par transfert complet à l'établissement pour les personnels qui y travaillent² et par suppression d'une trentaine de postes structurellement vacants (qui le seraient au moins jusqu'à fin 2011 selon les prévisions budgétaires triennales présentées par l'établissement). Cette dernière mesure n'aurait pas d'impact direct sur les effectifs réels de la bibliothèque, mais permettrait de rapprocher le plafond d'emplois affiché de la réalité des effectifs et de s'assurer que l'établissement atteint les économies de personnel exigées de lui par de réelles réformes structurelles et non par de simples mesures « d'ordre ».

2. Si la situation financière reste saine, le contexte de stagnation voire de diminution du montant de la dotation versée par l'État risque de conduire à des reports d'investissements

Lors de la création de l'établissement public de la BnF en 1994, sa dotation de fonctionnement versée par l'État a été calibrée à un niveau confortable (cf. rapport n° 95-M-068-10 de l'IGF sur les coûts de fonctionnement du nouvel établissement), ce qui a permis à la bibliothèque de connaître une situation financière solide pendant une dizaine d'années. Des efforts ont en outre été effectués au cours des dernières années, puisque des postes ont été supprimés et des marchés ont été revus à la baisse, en particulier en matière de gardiennage (grâce à une diminution du nombre d'agents postés devant les salles de lecture).

La situation financière de la BnF est ainsi saine : le fonds de roulement demeure à un niveau élevé (autour de 50 M€ sur la période 2005-2007), la capacité d'autofinancement varie entre 14 M€ et 17 M€ sur la période 2004-2007 et constitue donc un socle solide pour le financement des investissements (elle en a financé autour de la moitié en 2006 et 2007), même si l'établissement doit prélever régulièrement sur son fonds de roulement pour compléter le financement de ses investissements.

La trésorerie de la bibliothèque se situe à un niveau confortable, d'autant plus depuis le transfert de la masse salariale (plus de 70 M€ fin 2007), dès lors que la subvention de fonctionnement lui est versée par avance trimestrielle, ce qui lui a permis de générer des produits financiers de 3,6 M€ en 2007. La mission préconise d'étaler davantage le versement par l'État de la dotation de fonctionnement de l'établissement, afin de mieux tenir compte de ses besoins réels de trésorerie et d'optimiser ainsi la gestion de la trésorerie de l'État³. Le passage d'un versement trimestriel à un rythme mensuel conduirait cependant à une perte de produits financiers de l'ordre de 500 k€ pour la BnF, qui pourrait faire l'objet d'une compensation en tout ou partie.

Pour autant, les prévisions budgétaires de la BnF pour l'année 2008 et ses perspectives triennales 2009-2011 témoignent d'une fragilisation de la situation financière de la bibliothèque, du fait de l'évolution moins favorable que par le passé de la subvention de fonctionnement versée par l'État (qui va pour la première fois afficher une baisse de près de 2 % en 2009, puis être stabilisée en valeur en 2010 et 2011, hors compensation de la hausse du taux du « CAS pensions »). Or :

- d'une part, la structure de charges est rigide, puisque la masse salariale (près de 65 % des charges de fonctionnement courant en 2007) et les dépenses difficilement compressibles (fluides, impôts et taxes, gardiennage, sécurité incendie et maintenance informatique et immobilière) représentent une très large part du budget de fonctionnement courant ;
- d'autre part, les besoins, notamment en investissements immobiliers et informatiques (cf. *infra*) restent importants au cours des années à venir et exigeront un prélèvement

² Ce qui suppose de réintégrer dans le plafond d'emplois de la BnF les 10,8 ETP rémunérés sur « l'ancien article 95 » et les 4 ETP transférés en compensation de la gestion de l'exception handicap et de lui transférer la masse salariale des 7 ETP encore rémunérés par l'État.

³ Conformément aux recommandations du rapport n° 2006-M-100-02 de l'IGF d'avril 2007 sur « la gestion de la trésorerie de l'État ».

régulier sur le fonds de roulement pour être financés, conduisant à une réduction sensible de celui-ci.

Cet « effet ciseau », alors même que les ressources propres restent limitées (autour de 5 % des produits courants en dépit d'une impulsion récente), a d'ores et déjà conduit à ce que des opérations de renouvellement ou des investissements en matière de sûreté ou d'informatique soient étalés sur plusieurs années voire différés à l'après-2011. La différence entre les besoins exprimés par les services de l'établissement et sa programmation triennale sur la période 2009-2011 s'élève ainsi à près de 4 M€ par an pour les travaux et 3 M€ pour les investissements informatiques. Le report, en cours de mission, de 2010 à 2012 de l'archivage numérique des fonds audiovisuels de la bibliothèque, pourtant nécessaire, atteste du fait que les investissements sont perçus comme la principale variable d'ajustement dans un budget devenu très rigide. Les tensions budgétaires risquent donc de se faire sentir plus durement à partir de 2012 et le programme d'investissements de la BnF sera difficilement soutenable au-delà de cinq ans, sans marges de manœuvre nouvelles (*cf. infra*).

* * *

Si elle dispose par conséquent d'atouts solides, la BnF doit faire face à trois défis majeurs, pour chacun desquels elle doit disposer d'une stratégie claire, raisonnée et assumée :

- la rationalisation de son parc immobilier et la rénovation de son implantation historique du « quadrilatère Richelieu », dès lors que « *préserver, gérer et mettre en valeur les immeubles dont elle est dotée* » est sans doute, parmi les missions statutaires de la bibliothèque, celle qu'elle exerce le moins bien (II) ;
- le développement d'une bibliothèque numérique de référence, qui suppose une numérisation plus qualitative et plus partenariale des collections, ainsi qu'une amélioration de l'efficacité et de l'organisation, afin de dégager des marges de manœuvre budgétaires (III) ;
- la relance de la fréquentation et le développement des ressources propres, qui exigent une communication plus offensive et une ouverture assumée vers le grand public (IV).

II. LA RENOVATION DE L'IMPLANTATION HISTORIQUE DE LA BNF ET LA RATIONALISATION DE SON PARC IMMOBILIER DOIVENT CONSTITUER DES PRIORITES

A. Le parc immobilier de la BnF est vieillissant et éclaté, et pâtit de l'absence de stratégie immobilière d'ensemble

1. La bibliothèque est dispersée de façon sous-optimale sur 13 implantations

La BnF occupe, outre ses sites principaux des bibliothèques François-Mitterrand et Richelieu, onze autres implantations : deux centres techniques (des locaux modernes à Bussy-Saint-Georges et un château du XVIII^e siècle à Sablé-sur-Sarthe), diverses annexes autour du « quadrilatère Richelieu » (dont deux immeubles d'environ 4 400 m² et 1 300 m² utiles respectivement au 2, rue de Louvois et au 61, rue de Richelieu, fermés au public au cours de la mission en raison des risques liés à la présence de transformateurs au pyralène, ainsi qu'un hôtel particulier vide et vétuste au 12, rue Colbert), la bibliothèque de l'Arsenal, la bibliothèque-musée de l'Opéra Garnier, la maison Jean-Vilar à Avignon et, pour quelques mois encore, les actuels locaux de l'association des amis de la Joie par les livres, qui a été récemment rattachée à la BnF.

La bibliothèque compte ainsi au total sept sites ouverts au public, des magasins de stockage sur huit implantations distinctes et des ateliers de conservation sur cinq sites, ce qui engendre des déséconomies d'échelle et peut poser des difficultés en matière de gestion des ressources humaines. Son patrimoine est coûteux à entretenir, tant en raison de dépenses élevées de fluides, de maintenance immobilière, de gardiennage et de navettes entre sites (entre 27 et 28 M€ par an) que du mauvais état des immeubles les plus anciens : ainsi, six implantations nécessitent des travaux supérieurs à 2 M€

Ne disposant pas des moyens nécessaires à l'entretien d'un tel patrimoine immobilier, la BnF procède à une politique de « colmatage » sur ses sites les plus anciens et repousse les travaux les plus coûteux, ce que symbolisent les étais soutenant depuis cinq ans les plafonds de plusieurs pièces où travaillent les personnels dans le château de Sablé-sur-Sarthe.

L'établissement ne mène cependant pas de réflexion quant à la valeur ajoutée de ses différents sites (en particulier de la bibliothèque de l'Arsenal, rattachée à la BnF depuis 1934, sans y avoir réellement trouvé sa place ni s'être vue proposer de réelles perspectives de valorisation à ce jour) et se satisfait de conditions d'occupation parfois défavorables (à Avignon et à l'Opéra-Garnier).

Le tableau ci-après présente les différentes implantations de la bibliothèque, ainsi que les travaux importants qui doivent être réalisés pour chacun d'entre eux.

Présentation des implantations de la BnF

Site	Surface utile (en m ²)	Effectifs physiques sur site	Travaux importants à réaliser	Observations
Bibliothèque François-Mitterrand	159 000	2 134	Renouvellement régulier des équipements, <i>travelators</i> , aménagement de l'accès.	Ouverture en 1996.
Bibliothèque Richelieu	47 099	376	Projet de mise aux normes et de rénovation intégrales.	Site historique de la bibliothèque nationale. Classé monument historique en partie.
Bibliothèque de l'Arsenal	8 000	34	Travaux extérieurs en cours (3 M€). Aménagement intérieur : 3,5 M€ de travaux réalisés à la charge de la BnF.	Rattachée à la bibliothèque nationale en 1935. Classé monument historique en totalité. Espaces patrimoniaux inoccupés.
Centre Joël Le Theule à Sablé-sur-Sarthe	2 694	68	Façade nord terminée. À venir : autres façades et menuiserie, planchers, communs (8 M€ à la charge de la BnF).	Château remis gratuitement par la mairie. Monument historique en partie. État très dégradé.
Centre technique de Bussy-Saint-Georges	11 815	54	Renouvellement régulier, peu de travaux à prévoir (sauf extension des capacités).	Ouverture en 1996.
2, rue de Louvois (département de la musique)	4 440	56	Rénovation de grande ampleur à prévoir (10 M€). Fermé au public et au personnel pour cause de dangerosité (transformateur au pyralène).	Construit en 1964 pour la bibliothèque. Abrite également la société française de musicologie, l'IRPMF, le centre Debussy, la société française de photographie et le service de sûreté.
61, rue de Richelieu (moyens techniques et édition)	1 280	50	À prévoir : travaux de 2 M€ Fermé au personnel pour cause de dangerosité (transformateur au pyralène).	Construit en 1973, abrite des services administratifs.

Site	Surface utile (en m ²)	Effectifs physiques sur site	Travaux importants à réaliser	Observations
12, rue Colbert (Hôtel de Nevers)	315	1	Réhabilitation totale nécessaire (2 M€).	Classé monument historique, mais vide et insalubre. Atelier de serrurerie au rez-de-chaussée (1 agent).
12, rue Colbert (bâtiment de bureaux)	371	Effectifs non permanents	Peu de travaux à prévoir.	Bâtiment récent accueillant les syndicats et devant accueillir l'association du personnel de la BnF (actuellement au 65, rue de Richelieu).
Association des amis de la Joie par les livres (25, bd de Strasbourg)	ND	29	Travaux de mise en sécurité de 20 000 € à terminer et aménagement de locaux d'accueil sur le site F. Mitterrand.	Fermeture et transfert vers F. Mitterrand en septembre 2009.
Maison Jean-Vilar à Avignon (département des arts du spectacle)	ND	5	Sans objet (prise en charge par la Ville d'Avignon)	Convention de 1977 prorogée pour 2 ans le 31/12/07. BnF occupant à titre gratuit.
Bibliothèque-musée de l'Opéra Garnier	2 400	16	Sans objet (prise en charge par l'Opéra national de Paris, propriétaire des lieux).	Rattaché à la bibliothèque en 1935. Convention avec l'Opéra renouvelée le 1 ^{er} juillet 2008. Versement de 40 000 € par an par la BnF.
6, rue Colbert (service éditorial et commercial)	104	6	Sans objet (prise en charge par la Ville de Paris, propriétaire).	Immeuble malcommode sur 5 étages. Bailleur : Ville de Paris. Loyer de 30 000 € par an.

2. Les sites principaux sont confrontés à des perspectives de saturation rapide, sans pour autant qu'ait été mise en place une politique de gestion dynamique des espaces et des collections

À l'heure actuelle, la BnF ne dispose pas d'informations consolidées, pour l'ensemble de ses sites, sur son taux d'occupation, ses espaces vides, ni ses capacités de stockage de collections. La mission a rencontré des difficultés importantes pour recueillir des données globales sur ces sujets, y compris sur les sites récents de Bussy-Saint-Georges et François-Mitterrand. Celles-ci s'expliquent largement par l'absence d'outil de gestion des espaces et de responsable de sites, ainsi que par une coordination insuffisante entre les différents services concernés (département des moyens techniques, délégation à la stratégie, direction des collections, direction des services et des réseaux). Il n'existait par exemple pas, avant l'intervention de la présente mission, de document consolidé récapitulant l'occupation globale de chacune des tours du site François-Mitterrand.

Les données reconstituées par la mission, à partir d'éléments transmis par la BnF, fournissent des indications alarmantes quant à la date prévisionnelle de saturation des différents sites, puisque les trois principaux sites de la BnF (François-Mitterrand, quadrilatère Richelieu et Bussy-Saint-Georges) atteindraient la saturation entre 2012 et 2015. Ces calculs n'intègrent naturellement pas les propositions de rationalisation de l'utilisation de l'espace formulées par la mission ni une éventuelle extension des capacités sur le site de Bussy-Saint-Georges.

Une meilleure exploitation des espaces vides ou sous-utilisés permettrait ainsi un report de la date prévisionnelle de saturation des tours du site François-Mitterrand à horizon 2022 environ, avant même de prendre en compte l'hypothèse d'un transfert des collections les moins consultées vers le centre technique de Bussy-Saint-Georges (orientation suggérée *infra*, § II.C.2).

B. Le coût de la rénovation du quadrilatère Richelieu, dont l'urgence est avérée, impose de réduire les besoins de financement de l'opération par la cession des annexes de ce site

1. La rénovation du quadrilatère Richelieu, urgente et trop longtemps repoussée, doit désormais être engagée selon le calendrier défini

Le quadrilatère Richelieu, siège historique de la bibliothèque depuis 1721, désigne l'ensemble immobilier délimité par les rues de Richelieu, Colbert, Vivienne et des Petits-Champs. Il est actuellement occupé par les cinq départements dits « spécialisés » de la BnF (arts du spectacle ; cartes et plans ; estampes et photographies ; manuscrits ; monnaies, médailles et antiques) et par les collections de la bibliothèque de l'Institut national de l'histoire de l'art (INHA). Il n'a pas fait l'objet de travaux d'envergure depuis plus de cinquante ans et se trouve par conséquent aujourd'hui dans un état passablement dégradé, mettant en péril les trésors qu'il recueille et menaçant la sécurité des agents et du public.

Alors que la nécessité d'accroître les capacités de la bibliothèque nationale et de rénover ces installations était déjà perçue dans les années 1980, le lancement du projet de « Très Grande Bibliothèque » en 1988 a accentué le déclin du quadrilatère Richelieu, en concentrant l'attention et les moyens financiers sur ce projet au détriment de l'implantation historique. Différents audits et contrôles techniques menés depuis dix ans ont souligné l'état d'insécurité et le besoin urgent de travaux d'ampleur pour cet ensemble d'édifices, caractérisé par :

- des installations techniques vétustes (alimentation électrique installée au début du XXe siècle et fonctionnant encore en 110 volts par endroits, insuffisance du désenfumage, production frigorifique ne respectant pas les normes), susceptibles de déclencher des incendies et provoquant de nombreux incidents (départs de feu, pannes électriques, pannes d'ascenseurs et de monte-charges, problèmes de climatisation) ;
- un mauvais état des façades et des toitures provoquant des chutes de pierre et des infiltrations d'eau ;
- des structures sans stabilité au feu, ce qui est aggravé par l'insuffisance de l'isolement coupe-feu et un nombre trop limité de voies de dégagement et d'évacuation ;
- des conditions d'accès au public qui ne respectent pas les normes en vigueur ;
- un écart important par rapport aux meilleurs standards définis pour la conservation et la préservation de collections patrimoniales.

Ces travaux indispensables de rénovation d'ensemble ont été trop longtemps différés, en raison d'études préalables complexes mais surtout de difficultés budgétaires. L'unification de l'essentiel de la maîtrise d'ouvrage sous la responsabilité de l'établissement public de maîtrise d'ouvrage des travaux culturels (ÉMOC) et le choix d'un maître d'œuvre en avril 2007 permettent aujourd'hui d'espérer un achèvement des travaux fin 2015, si le calendrier est respecté, ce qu'aucun élément technique ne permet de remettre en cause à ce stade.

2. Les crédits de paiement nécessaires pour financer l'ensemble des travaux sont estimés par la mission à 271 M€, dont 214 M€ pour le MCC

La mission s'est attachée à calculer le coût complet de l'opération de rénovation, en partant du constat de l'absence de vision consolidée de l'ensemble des coûts.

Le premier poste de dépenses est la convention initiale déléguant la maîtrise d'ouvrage à l'ÉMOC, qui porte sur un montant de 120,8 M€ en valeur décembre 2002, soit 177,6 M€⁴ de crédits de paiement nécessaires d'ici 2015. Les différents diagnostics techniques et les montants de provisions, d'aléas et de rémunération du maître d'œuvre sont habituels. Aucun poste d'économies significatives n'a pu être identifié en première analyse, les dépenses étant constituées à 85 % d'une remise aux normes des locaux. Le montant des travaux proposé par le maître d'œuvre, dans son avant-projet sommaire remis en août 2008, confirme le réalisme du chiffrage initial.

À ces dépenses viennent s'ajouter le coût de la prise en charge d'aménagements ou de mobiliers provisoires hors du site, ainsi que celui des opérations de transfert et de déménagement de collections ou de services (au total, 16 M€ budgétés par la BnF sur son budget propre sur la période 2007-2015), mais également le clos et le couvert (autour de 26,7 M€ de crédits de paiement nécessaires jusqu'en 2016). L'autre poste important qui n'est pas prévu dans le mandat donné à l'ÉMOC est la restauration des façades, qui doit être assurée par le service national des travaux (SNT) à l'issue des travaux (à partir de 2016 et sur une période de quatre à six ans), pour un total de crédits de paiements d'environ 47 M€

En ajoutant quelques autres postes (repavage de la cour d'honneur, rénovation du jardin Vivienne, équipements muséographiques et mobilier), la mission aboutit à un total de 271,7 M€ de crédits de paiement nécessaires, (dont autour de 7 M€ pour la rénovation du 65, rue de Richelieu, qui fait également partie du projet et qui est destiné à accueillir l'école nationale des chartes), dont près de 80 % à la charge du MCC (sous réserve d'une participation plus importante de la BnF – cf. *infra*). Compte tenu des sommes déjà engagées dans ces travaux, les besoins de financement à partir de 2009 se chiffrent à un peu plus de 254 M€, dont environ 205 M€ pour le MCC, 35 M€ pour le MESR et 14 M€ pour la BnF. Il fait notamment apparaître des besoins très importants d'autorisations d'engagement pour le MCC en 2010 (51 M€, soit 32,7 M€ de plus que ce qui est prévu dans la programmation budgétaire du ministère), 2013 (47 M€) et 2014 (43 M€).

3. La BnF doit participer davantage au financement de l'opération

Outre la prise en charge des frais de déménagement des collections et services sur son budget propre (autour de 16 M€), ainsi que l'affectation de tout ou partie des sommes qui seront tirées d'un contentieux lié aux volets de bois du site François-Mitterrand (autour de 7 M€), la BnF doit rechercher des recettes de mécénat pour prendre à sa charge les postes non encore financés (équipements muséographiques et mobilier notamment).

Pour autant, l'effort de l'établissement doit être prolongé pour se porter à la hauteur de l'enjeu financier pour l'État. Sa contribution devrait être complétée par des efforts substantiels pour élargir le public du quadrilatère Richelieu, aujourd'hui réservé à un nombre limité de chercheurs accrédités (cf. *infra*), dans le cadre de la clarification du projet culturel et pédagogique du site, mais également par une densification de l'occupation des espaces et une rationalisation de son parc immobilier. Dans ce cadre, la mission préconise l'affectation au financement de l'opération du produit de la cession de tous les bâtiments annexes occupés par la BnF autour de cette implantation (y compris celui qui abrite le département de la musique au 2, rue de Louvois), qui constituerait un gage fort de la participation de la BnF à l'effort nécessaire pour la rénovation de son site historique. France Domaine a procédé, à la demande de la mission, à une estimation sur pièces de la valeur vénale de ces biens, qui s'élèverait à près de 32 M€ au total⁵.

⁴ Pour mémoire, le financement de ces travaux est partagé entre les ministères de la culture et de la communication (MCC) et de l'enseignement supérieur et de la recherche (MESR), au prorata des surfaces occupées (soit respectivement 77,2 % et 22,8 %).

⁵ Sous réserve d'un chiffrage plus précis, que pourrait apporter une visite sur place. Ces produits de cessions seraient peu amputés par les frais de déménagements, du fait de la proximité géographique du quadrilatère mais surtout du fait que ces bâtiments sont actuellement vides ou fermés au public et au personnel pour la plupart et que celui abritant le département de la musique devrait en tout état de cause être à nouveau vidé de ses personnels et de son public pour des travaux d'envergure (estimés à près de 10 M€ non budgétés à ce jour par la BnF) dans les années à venir.

La cession de tous ces bâtiments annexes apparaît réaliste à la mission, notamment en l'articulant avec ses propositions visant à optimiser l'utilisation des espaces, même si tous les services qui occupent aujourd'hui les bâtiments du 61, rue de Richelieu, des 6 et 12, rue Colbert et du 2, rue de Louvois ne pourront pas nécessairement trouver leur place dans le quadrilatère rénové. Une piste envisageable est le transfert de tout ou partie du département de la musique vers le site François-Mitterrand, en envisageant alors un rapprochement avec le département de l'audiovisuel. En tout état de cause, la superficie totale des implantations que la mission propose de céder représente moins de 3 % de la surface utile occupée par la BnF seuls 3,5 % des agents de l'établissement seraient potentiellement concernés, ce qui tend à relativiser l'ampleur de l'effort suggéré.

C. La BnF doit adopter un schéma directeur immobilier transversal, en se fixant l'objectif d'un resserrement sur trois à cinq sites à horizon 2020, et développer une gestion dynamique de ses espaces et collections

1. L'établissement doit définir une stratégie immobilière de long terme et assumer un objectif de resserrement de ses implantations

La mission recommande fortement que la BnF affiche un objectif clair de rationalisation de son parc immobilier et adopte une stratégie de long terme, sur le modèle de la *British Library*, qui devrait être décrite dans un schéma directeur immobilier d'ensemble. Il s'agit d'un enjeu tant vis-à-vis des tutelles, qui financent l'établissement et les travaux qu'il mène, qu'en interne, dans un objectif d'amélioration des conditions de travail des agents de la bibliothèque. Il vaut clairement mieux disposer de trois implantations bien rénovées que de 13 sites dans un état dégradé, sans disposer des moyens pour financer les travaux nécessaires (autour de 22 M€ à prévoir au total sur les sites que la mission préconise de quitter).

La rationalisation suggérée par la mission conduirait à un resserrement significatif, qui ferait passer le nombre de sites de la BnF de 13 aujourd'hui à trois (François-Mitterrand, quadrilatère Richelieu rénové et Bussy-Saint-Georges) voire à cinq (en fonction des options retenues pour la bibliothèque de l'Arsenal et l'implantation à Avignon – cf. *infra*) d'ici 2020 environ. Une telle évolution suppose, outre la cession des annexes du quadrilatère Richelieu mentionnée *supra* :

- de se désengager de l'Opéra-Garnier : la gestion de la bibliothèque-musée de l'Opéra par une bibliothèque nationale est une spécificité que ne partage que le Portugal parmi les pays voisins en Europe. Par ailleurs, la bibliothèque-musée de la Comédie française assure seule la conservation et la valorisation du patrimoine de cette institution. En outre, les conditions de la présence de la BnF à l'Opéra-Garnier lui sont peu favorables : ses 14 magasins sont dispersés dans le bâtiment, sans proximité pour la plupart avec la salle de lecture, les conditions de conservation des collections sont très insatisfaisantes, les espaces d'exposition de la bibliothèque restent vides la majeure partie de l'année, l'autorisation de l'Opéra doit être demandée par la BnF pour toute organisation d'évènement (ce qui limite fortement le potentiel de location d'espaces). Au total, la BnF ne tire aucun bénéfice en termes d'image de cette implantation et n'a pas de légitimité exclusive à gérer ce fonds ;
- de quitter progressivement le château de Sablé-sur-Sarthe, inadapté aux missions qui y sont exercées et qui participe à la dispersion sous-optimale des activités de restauration et de numérisation de la BnF sur plusieurs sites. Ce désengagement doit d'abord passer par un arrêt des recrutements et mutations d'agents sur le site de Sablé dès 2009 (alors que deux agents y ont encore été nommés en 2008) et un encouragement à la mobilité vers les implantations franciliennes pour les personnels qui y travaillent. Parallèlement, et pour préparer ce désengagement, un resserrement progressif de l'implantation de la BnF sur place pourrait être organisé par la mise à disposition des salles « nobles » au profit d'une collectivité locale (ou d'une autre structure intéressée), qui pourrait y déployer un projet d'intérêt local en contrepartie

de la prise en charge de tout ou partie du coût des travaux de réhabilitation du château ;

- d'envisager de se désengager d'Avignon, *a fortiori* en cas d'absence de dévolution du fonds Jean-Vilar que la bibliothèque y gère ;
- de réfléchir au transfert de la gestion de la bibliothèque de l'Arsenal à une autre institution culturelle si celle-ci reste un enjeu périphérique pour la BnF et continue à manquer d'un projet patrimonial et culturel ambitieux.

2. Une gestion plus dynamique des espaces et des collections est indispensable

Dans le même temps, la BnF doit s'engager dans une gestion plus dynamique de ses espaces et de ses collections, ce qui suppose de mettre fin au cloisonnement actuel des compétences et de développer un outil partagé pour acquérir une meilleure connaissance de l'utilisation de ses magasins, mais aussi d'optimiser l'utilisation des différents sites. Plusieurs pistes recommandées par la mission peuvent ainsi permettre de retarder l'échéance de leur saturation :

- la plus importante consiste à mieux exploiter les capacités du centre technique de Bussy-Saint-Georges, sur le modèle du site de *Boston Spa* de la *British Library* : les collections les moins consultées (selon un critère simple et objectif : moins de trois demandes de consultation par mètre linéaire et par an par exemple) et celles qui ne sont plus communicables (notamment celles qui ont déjà été numérisées), à l'exception des ouvrages les plus précieux, devraient y être stockées⁶. Une telle évolution suppose que la construction d'un nouveau magasin sur l'emprise foncière que possède la BnF sur ce site soit correctement anticipée par l'établissement et les tutelles ;
- la collection dite « de sécurité », qui occupe inutilement plus de 10 km linéaires de ce centre technique, doit faire l'objet d'une décision rapide (le don à une bibliothèque étrangère francophone constituant à ce stade l'option privilégiée), tout comme le reliquat non trié ni catalogué de collections anciennement stockées à Versailles ;
- de façon analogue, la BnF doit libérer les espaces occupés dans ses magasins par des éléments étrangers à ses collections : fournitures, archives, costumes, bijoux et accessoires (qui pourraient être déposés au centre national du costume de scène de Moulins), ainsi que tout ou partie de la collection d'antiques (qui pourrait être déposée au futur centre de conservation et de réserves des musées de France, qui doit ouvrir ses portes en 2013 en banlieue parisienne, voire au musée du Louvre pour lui offrir une plus grande visibilité) ;
- les espaces occupés par les activités de conservation, de numérisation et de reproduction peuvent être regroupés et réduits.

⁶ L'objectif de la bibliothèque nationale britannique est de concentrer à terme jusqu'à 60 % de ses collections sur son site automatisé du Yorkshire, pour ne conserver que les collections les plus consultées et/ou les plus précieuses sur son implantation londonienne.

III. LE DEVELOPPEMENT D'UNE BIBLIOTHEQUE NUMERIQUE DE REFERENCE SUPPOSE DE REORIENTER LA STRATEGIE DE NUMERISATION ET DE DEGAGER DES MARGES DE MANŒUVRE FINANCIERES

A. La numérisation des collections, enjeu stratégique majeur, doit évoluer vers une dynamique plus qualitative et partenariale

1. La numérisation constitue un défi d'ampleur identifié par la BnF, qui s'est engagée résolument dans cette voie, sans toutefois que ses choix soient toujours pertinents

La démocratisation de l'accès à distance aux richesses des fonds de la bibliothèque constituait un objectif important du projet initial de construction du site François-Mitterrand. La BnF s'est ainsi résolument engagée dans la numérisation de ses collections dès 1997.

Longtemps cantonnée à un statut de collection isolée, simplement adossée aux collections patrimoniales de l'établissement, la bibliothèque numérique n'a connu une réelle montée en puissance et une appropriation progressive par les départements en charge de la gestion des collections que depuis 2007, année de lancement des marchés de numérisation dits « de masse ». Ceux-ci marquent en effet le passage d'un rythme moyen de numérisation de 6 000 ouvrages par an à un objectif annuel de 100 000 ouvrages numérisés.

Parallèlement, la BnF a joué un rôle majeur dans le projet de développement d'une bibliothèque numérique européenne, *Europeana*, dont la France fournit plus de la moitié du contenu depuis son ouverture au public en fin d'année 2008.

Le développement du numérique constitue ainsi un enjeu stratégique pour l'avenir de la bibliothèque, qui aura un impact sur l'ensemble de ses métiers. Il suppose donc de définir une structure cible d'emplois et de compétences à moyen terme et d'actualiser en conséquence la cartographie des métiers de la BnF, afin d'y intégrer son impact transversal.

Pour autant, la stratégie de numérisation de la BnF, à vocation encyclopédique par sa volumétrie et ses critères de sélection, apparaît aujourd'hui peu adaptée dans le contexte de développement très rapide de la bibliothèque numérique du moteur de recherche Google. Alors même que ce dernier a déjà numérisé 7 millions d'ouvrages et compte au moins doubler ce chiffre dans les années à venir, la BnF est entrée dans une logique de numérisation « productiviste », qui la conduit à procéder à une sélection avant tout négative fondée sur la simple élimination des ouvrages impropres à la numérisation de masse, selon des critères essentiellement physiques et non en fonction de choix raisonnés de valorisation patrimoniale. En outre, le passage à une numérisation de masse depuis l'an dernier pose d'importants problèmes d'organisation interne à la bibliothèque, qui ne parvient pas à tenir le rythme prévu, alors même qu'un nombre important d'agents (plus de 60 ETP) est mobilisé à cet effet.

Or la BnF ne pourra pas concurrencer Google par le nombre, puisque sa bibliothèque numérique atteindra au mieux la taille du seul fonds ancien de la bibliothèque municipale de Lyon, que Google s'est engagé à numériser dans les années à venir, ce qui représente 5 % du nombre d'ouvrages disponibles sur *Google Book Search*. De surcroît, cette politique conduit la BnF à négliger la numérisation des collections de presse (malgré un plan spécifique, qui n'aura couvert que 2 % des collections de presse de la bibliothèque sur sept ans d'ici 2012) et de l'audiovisuel, supports pourtant éminemment fragiles⁷ et dont la consultation en ligne correspond à une attente forte du public.

⁷ À titre d'illustration de cette fragilité, la BnF estime que 90 % des articles de presse relatifs à l'affaire Dreyfus ne sont plus immédiatement communicables au public du fait de leur état de dégradation.

2. *La BnF doit passer d'une logique quantitative à une logique plus qualitative et partenariale, davantage tournée vers les urgences et les attentes du public*

La bibliothèque devrait donc chercher à se différencier davantage par la qualité de sa bibliothèque numérique et l'accompagnement éditorial qu'elle peut proposer, à la différence de Google. La sortie d'une logique de masse permettrait en effet à la fois de renforcer la diversité documentaire de *Gallica*, de remédier aux dysfonctionnements induits par la logique actuelle de flux tendus et de libérer des crédits pour les réallouer à un nombre plus restreint d'ouvrages, mais mieux choisis et présentant une qualité de numérisation accrue.

Dès lors, il apparaît nécessaire de renforcer la logique de sélection qualitative, en ciblant davantage la numérisation sur les pièces les plus précieuses et distinctives de la BnF (ouvrages de la réserve, collections spécialisées), ainsi que sur les collections les plus demandées et/ou les supports les plus menacés, en particulier l'audiovisuel et la presse. Une telle évolution suppose entre autres d'étendre l'éligibilité des projets financés par les crédits du centre national du livre à l'ensemble des supports de la BnF, afin de renforcer la pertinence de la numérisation et de l'orienter en priorité vers les supports les plus fragiles et/ou les plus demandés.

La stratégie de numérisation devrait également comporter une dimension plus partenariale.

Un rapprochement est d'abord souhaitable avec les éditeurs, ce qui suppose un important effort de persuasion et de pédagogie. En pratique, il s'agirait d'accélérer le calendrier du projet « Extranet 3 », qui doit permettre aux éditeurs volontaires de remplir leur obligation de dépôt légal de toute nouvelle œuvre en déposant les données sous format numérique. Face à la nécessité de convaincre un milieu éditorial réticent *a priori*, la BnF pourrait proposer comme contreparties incitatives l'élaboration d'une charte déontologique (pour rassurer les éditeurs vis-à-vis des risques de piratage des fichiers numériques), l'ouverture de comptes individuels de stockage (permettant une sauvegarde gratuite des données électroniques que l'éditeur aura accepté de transmettre), ou encore la numérisation d'ouvrages épuisés (dans une logique commerciale pouvant intéresser les éditeurs).

Parallèlement, la stratégie de numérisation pourrait être davantage partagée avec d'autres institutions qu'elle ne l'est aujourd'hui. Le partenariat en la matière devrait être renforcé auprès du réseau des pôles documentaires associés de la BnF, en leur ouvrant notamment l'accès aux crédits de la troisième et dernière tranche du marché de numérisation de masse.

B. *L'ampleur des investissements informatiques nécessaires exige de dégager des marges de manœuvre en améliorant l'efficacité de la gestion*

1. *Les besoins financiers nécessaires pour la constitution et la préservation d'une bibliothèque numérique excèdent largement le strict coût du procédé de numérisation*

La numérisation d'un document induit certes un coût direct (qui s'élève à 43,7 € par ouvrage dans le cadre du marché de masse) mais ce sont surtout le stockage et la conservation à long terme des données numériques qui représentent des charges élevées et récurrentes.

Le basculement de la BnF dans une dynamique de numérisation à grande échelle de ses collections lui impose donc de piloter plus finement ses investissements informatiques, ce qui suppose de développer un tableau couplant les investissements et les amortissements en matière de systèmes d'information, mais aussi de réactiver le comité de programmation des investissements informatiques, en le faisant évoluer vers une instance de pilotage et de suivi.

La mission recommande également dans ce cadre de revoir à la baisse l'ambition du dépôt légal d'Internet, en se concentrant sur des collectes ciblées au détriment des collectes larges, potentiellement très coûteuses en espace de stockage, tout en veillant à sortir de l'actuelle fragilité juridique dans laquelle se trouve ce nouveau champ du dépôt légal, par l'adoption dans les meilleurs délais du décret autorisant la consultation des archives du Web. Il apparaît en outre opportun de conditionner le développement de l'offre de location d'espace de stockage à la conclusion effective de marchés.

Ces pistes ne suffiront toutefois pas à elles seules à garantir la soutenabilité du plan de développement des capacités de stockage de la bibliothèque. D'importants efforts de productivité sont donc indispensables pour dégager les marges de manœuvre structurelles nécessaires pour faire face à l'enjeu.

2. Des marges de manœuvre substantielles peuvent être dégagées en améliorant l'efficacité de l'organisation et des procédures et en tirant profit du nombre important de départs à la retraite dans les cinq années à venir

Pour dégager les marges budgétaires structurellement nécessaires au financement de ses investissements, et notamment de la préservation de ses données numériques, la BnF doit engager un effort conséquent de rationalisation de ses activités, tout en préservant voire en améliorant sa qualité de service. Cette action peut passer par plusieurs voies.

Tout d'abord, la bibliothèque doit envisager l'externalisation de tout ou partie de fonctions pouvant être effectuées à moindre coût par un prestataire extérieur. À cet égard, trois activités sont suggérées par la mission : la reproduction, activité essentiellement commerciale mais structurellement déficitaire, le catalogage des ouvrages étrangers et le courrier.

La principale source d'économies potentielles découle de la réalisation de gains d'efficacité sur diverses fonctions :

- l'accueil du public, en mettant en place une structure unique dédiée et en simplifiant le parcours du lecteur ;
- le magasinage et la communication des documents, notamment en mutualisant les équipes entre les différents services de chaque département ;
- les acquisitions et le catalogage, en mettant en place une équipe transversale d'acquéreurs, en centralisant la fonction catalogage et, à moyen terme, en partageant la tâche de catalogage avec les éditeurs ;
- mais aussi la réduction du taux d'encadrement dans certains départements et une meilleure répartition des postes de secrétaires et d'assistants administratifs.

De façon plus marginale enfin, l'optimisation de certaines dépenses de fonctionnement courant, en particulier le gardiennage, ainsi que l'amélioration de la gestion de la flotte de véhicules et des magasins de fournitures permettraient de dégager des moyens supplémentaires.

Les pistes d'améliorations proposées par la mission sur ces différents volets, à partir d'une analyse de l'organisation et des procédures de la bibliothèque, doivent être perçues comme un guide d'aide à la décision et une « boîte à outils » à destination de l'établissement et de ses tutelles. Leur mise en œuvre permettrait d'améliorer la qualité du service rendu aux lecteurs, tout en conduisant à revoir à la hausse les objectifs de suppressions de postes fixés à l'établissement au cours des années à venir (au nombre de 21 par an en moyenne prévus sur la période 2009-2011 à ce stade), en tenant compte des perspectives de départs à la retraite. Le volume important de ceux-ci entre 2009 et 2014 (entre 50 et 80 départs par an sur la période) constitue en effet une opportunité à saisir pour réaliser ces réorganisations et ces améliorations de l'efficacité de la bibliothèque.

IV. LA RELANCE DE LA FREQUENTATION ET LE DEVELOPPEMENT DES RESSOURCES PROPRES PASSENT PAR UNE COMMUNICATION PLUS OFFENSIVE ET UNE OUVERTURE ASSUMEE VERS LE GRAND PUBLIC

A. La redéfinition à court terme de la vocation du Haut-de-jardin du site François-Mitterrand, indispensable pour enrayer la chute de sa fréquentation, est impérative

1. *La baisse régulière de la fréquentation de la bibliothèque d'étude, ouverte en principe au plus grand nombre, remet en cause le projet même de constitution de la BnF*

Gabriel NAUDE, dans son *Avis pour dresser une bibliothèque* (1627), indiquait que : « les bibliothèques ne sont dressées ni estimées qu'en considération du service et de l'utilité que l'on en peut recevoir ». Si l'on s'en tient à ce seul critère, la chute importante de sa fréquentation que connaît la BnF depuis plusieurs années constitue un signal alarmant qui appelle une réponse.

De fait, le recul de la fréquentation dépasse les 100 000 lecteurs entre la moyenne des années 2002 à 2004 et l'année 2007, faisant chuter le nombre total de visiteurs annuels des divers sites de la BnF en-dessous d'un million. Il est particulièrement sensible pour les salles du Haut-de-jardin du site François-Mitterrand, puisque celles-ci ont perdu 15 % de leur lectorat en trois ans. La faible diversification des publics de cette bibliothèque d'étude, avec 84 % d'étudiants parmi ses lecteurs et une part du public non étudiant divisée par deux en dix ans, ainsi que le recul de la consultation des documents en libre accès et la persistance paradoxale de phénomènes de saturation aggravent les difficultés qu'elle rencontre et nuisent à son image.

Or ce déficit d'attractivité du seul site de la BnF aujourd'hui ouvert au grand public apparaît en décalage avec les ambitions initiales du projet de « Très Grande Bibliothèque », qui a justifié la construction d'une « bibliothèque d'un genre entièrement nouveau » sur le site François-Mitterrand. L'investissement important qu'a représenté ce quasi-triplement de la surface occupée par la bibliothèque nationale et l'augmentation corollaire de son budget annuel de fonctionnement avaient en effet bien pour objet de toucher un public plus large que les cercles traditionnels de chercheurs accrédités.

Dans ce contexte, la mission considère que le repli marqué de l'attractivité du Haut-de-jardin depuis quelques années constitue un risque « vital » pour la BnF, qui appelle des mesures fortes et rapides. Or la réflexion de l'établissement sur l'avenir de cette bibliothèque d'étude, si elle a progressé au cours de la présente mission, n'est pas encore parvenue à maturité : aucun signal suffisamment important pouvant être adressé aux lecteurs potentiels qui ne connaissent pas l'existence de la bibliothèque du Haut-de-jardin ni les modalités d'accès à la BnF ne semble se dégager.

2. *La gratuité de l'accès à la bibliothèque du Haut-de-jardin constituerait un signal très fort à même de relancer la fréquentation et de diversifier les publics*

Plusieurs mesures peuvent contribuer à améliorer l'attractivité de cette bibliothèque d'étude. Le réaménagement de l'accès depuis l'extérieur et de la disposition des halls d'accueil, en projet, constituerait ainsi une amélioration notable par rapport à l'inhospitalité actuelle de l'esplanade. De même, l'installation de « feuiltoirs » (bornes interactives permettant de tourner virtuellement les pages numérisées d'un ouvrage) et d'une « bulle technologique » visant à présenter les dernières innovations dans le domaine du livre électronique moderniserait l'image de la bibliothèque et pourrait attirer de nouveaux publics.

L'accroissement de la convivialité des lieux pourrait être poursuivi, à coût limité, par l'installation de petits salons de lecture, d'un café ou d'un salon de thé dans l'un des halls ou encore de fauteuils individuels en dehors des salles de lecture (afin de lutter contre la saturation lors des pics de fréquentation par des publics avant tout en quête d'espaces de travail). Une ouverture nocturne par semaine pourrait également être expérimentée.

Au-delà de ces améliorations, la mission considère que la gratuité de la bibliothèque d'étude est une condition indispensable à son renouveau. En complément des mesures précitées, elle constituerait un signal fort d'ouverture et de liberté d'accès à même d'attirer de nouveaux publics dans un espace plus convivial, à l'accès réaménagé. Elle ne devrait cependant entrer en vigueur qu'une fois la rénovation du Haut-de-jardin aboutie (avec une phase expérimentale en 2010 et une suppression des cartes envisagée à partir de 2011 par exemple) et suppose, pour être efficace, d'être relayée par une communication active sur les nouvelles fonctionnalités de cet espace et sur sa gratuité d'accès.

Cette mesure permettrait de lever la barrière tarifaire et de démocratiser l'accès à la bibliothèque d'étude, comme en atteste l'expérience de gratuité d'accès pendant les week-ends d'été menée depuis 2003 : celle-ci, qui bénéficie en moyenne à un peu plus de 400 personnes par jour, a en effet un impact favorable en termes de diversification des publics, puisqu'ils attirent pour moitié des actifs ayant un emploi.

Son impact financier pour l'établissement (670 000 € de recettes de billetterie en 2007) pourrait être fortement atténué voire annulé à moyen terme, en la compensant par une légère hausse des tarifs pour les publics « semi-captifs » des bibliothèques de recherche et par une réorganisation des fonctions d'accueil et de vestiaire, qui pourrait conduire à une réduction sensible des effectifs qui y sont consacrés.

Les arguments en matière de sécurité n'apparaissent quant à eux pas dirimants, dès lors que l'accès libre et gratuit au bâtiment est d'ores et déjà possible, seul l'accès aux salles de lecture étant payant, et que près de 47 000 cartes d'accès pour une journée, qui ne permettent aucune identification ni traçabilité des lecteurs, sont déjà délivrées chaque année.

B. La BnF doit mieux communiquer autour de la richesse de ses collections et se tourner davantage vers le grand public

1. L'ouverture vers le grand public doit devenir une orientation forte du développement de la bibliothèque

La BnF doit revenir à l'objectif d'ouverture au plus grand nombre affiché par le Président François Mitterrand le 10 octobre 1990⁸ et l'assumer pleinement, dès lors que l'essentiel de ses ressources provient de l'argent public. Comment la Nation pourrait-elle comprendre que le plus important opérateur culturel au fonctionnement duquel elle contribue chaque année soit progressivement réservé à une élite et voie son public diminuer au fil du temps ?

⁸ « *Le grand public doit se sentir chez lui dans cet établissement qui aura été financé par l'ensemble des Français* ».

Une telle évolution suppose en particulier de tenir compte des aspirations du grand public dans le cadre de la définition du programme culturel et pédagogique du quadrilatère Richelieu rénové, mais aussi dans le projet de relance de la fréquentation du Haut-de-jardin du site François-Mitterrand. La réforme de l'accueil sur ce site proposée par la mission, qui vise à réduire le nombre d'interlocuteurs et à simplifier le « parcours du combattant » auquel doit aujourd'hui faire face l'aspirant lecteur, tout en répondant à divers griefs des visiteurs, s'inscrit dans cette logique d'attractivité plus grande et d'amélioration de la qualité de service, tout en permettant une utilisation plus optimale des ressources de l'établissement. La bibliothèque de l'Arsenal doit également élargir son public, ce qui suppose au préalable de penser pour ce site une offre culturelle rénovée et clarifiée, qui permette à cette bibliothèque d'apporter une réelle valeur ajoutée.

D'autres propositions de la mission vont dans le même sens d'une meilleure prise en compte des aspirations du plus grand nombre, notamment l'évolution souhaitable de la programmation des expositions et de l'activité éditoriale, la réorientation de la stratégie de numérisation vers les fonds qui différencient réellement la BnF ainsi que vers les documents les plus demandés (presse et audiovisuel), l'adaptation de l'ambition du dépôt légal d'Internet aux besoins exprimés par ses utilisateurs ou encore la poursuite de la dynamique d'assouplissement des conditions d'accréditation en bibliothèque de recherche.

2. L'institution doit mettre en place une politique de communication plus offensive et améliorer sa lisibilité

Les évolutions envisagées doivent s'accompagner d'une politique de communication plus offensive autour des points forts de la bibliothèque, afin d'enrichir une image encore élitiste tout en cherchant à attirer d'autres publics que les étudiants. La gratuité du Haut-de-jardin en particulier, recommandée par la mission comme signal fort d'ouverture au grand public (*cf. supra*), ne saurait se concevoir sans campagne de communication efficace et ciblée autour de ce nouveau positionnement de la BnF.

À cet égard, le resserrement immobilier proposé par la mission, outre les avantages évoqués *supra*, faciliterait la communication et accroîtrait la lisibilité de l'institution pour le grand public. Il lui permettrait en effet de mettre en avant l'existence de deux sites parisiens ouverts au public (auxquels pourraient s'ajouter Avignon et la bibliothèque de l'Arsenal en fonction des orientations retenues) au lieu de sept aujourd'hui, complétés d'un centre technique et de stockage (contre deux actuellement) et d'une bibliothèque numérique de référence.

La bibliothèque pourrait également mettre en avant son recentrage autour de quatre grands domaines d'activité faisant écho aux quatre « départements historiques » de la bibliothèque royale du XVIII^e siècle :

- l'écrit, avec les livres, imprimés et manuscrits ;
- l'image, avec les estampes, photographies, cartes et plans ;
- le son, avec l'audiovisuel, la musique et les arts du spectacle ;
- et enfin les monnaies et médailles.

C. Le développement des ressources propres suppose la fixation d'objectifs ambitieux et une volonté de mieux concilier les logiques patrimoniale et commerciale

1. La BnF doit se fixer des objectifs ambitieux en matière de mécénat et de location d'espaces

La part des ressources propres dans le budget de la BnF reste modeste au regard de son besoin de financement (4,9 % de ses dépenses de fonctionnement en 2007), malgré une impulsion récente, qui s'est notamment traduite par la création d'une délégation au mécénat.

Une stratégie ambitieuse de levée de fonds doit maintenant être arrêtée et trouver sa traduction dans le futur contrat de performance par un objectif quantitatif volontariste et un volet incitatif pour l'établissement. Les sources potentielles de mécénat sont nombreuses (y compris de mécénat de compétences et des partenariats internationaux), notamment pour les acquisitions d'ouvrages de valeur patrimoniale et les travaux immobiliers de prestige, en particulier dans le cadre de la rénovation du quadrilatère Richelieu.

La mobilisation de ce potentiel suppose toutefois de prospecter plus largement et de diversifier l'offre de la bibliothèque, en s'appuyant notamment sur une offre révisée de location d'espaces. Elle exige également de mettre davantage en avant sa singularité et ses atouts par rapport à d'autres établissements culturels, en valorisant ses compétences, sa position de leader mondial dans plusieurs secteurs et l'exceptionnelle richesse de ses collections et de son patrimoine historique et architectural.

Des opérations ponctuelles plus originales pourraient également être envisagées, par exemple autour de l'attribution de noms aux salles de lecture. La cession ou l'échange d'œuvres de valeur détenues en plusieurs exemplaires par la BnF mériteraient enfin d'être envisagés, dans le but de financer de nouvelles acquisitions.

2. L'institution doit veiller à la diffusion d'une culture du résultat dans des activités aujourd'hui déficitaires et rechercher de nouvelles sources de financement pour sa bibliothèque numérique

La BnF doit développer une culture du résultat dans sa politique d'édition, en assurant une meilleure adéquation entre volume de tirage et prix de vente, ainsi que dans la programmation de ses expositions. La mission préconise de se fixer un objectif d'équilibre financier pluriannuel pour cette dernière activité, ce qui suppose au préalable la mise en place d'une comptabilité analytique, afin de pouvoir déterminer les coûts complets des différentes fonctions, et d'un contrôle de gestion reposant sur un outil informatique partagé.

La location d'expositions itinérantes, encore modeste et sous-tarifée, pourrait également être développée. De façon plus générale, la tarification de diverses activités (édition, prêt d'expositions, offre de formation) devrait être révisée sur la base de leurs coûts complets.

Enfin, compte tenu des enjeux et de la fragilité de la ressource principale aujourd'hui mobilisée pour financer les opérations de numérisation (les crédits fléchés du centre national du livre), il apparaît indispensable de diversifier le financement de la constitution de la bibliothèque numérique de la BnF.

D'une part, le mécénat peut aussi être mobilisé sur ce volet de l'activité de la bibliothèque, comme en témoigne le programme « *Adopt a Book* » de la *British Library*, qui permet de financer autour de 200 k€ d'opérations de numérisation chaque année.

La BnF devrait également envisager de renouer un dialogue équilibré et exigeant avec Google - ou d'autres partenaires privés - et sortir de la logique de concurrence actuelle, dans la perspective d'un éventuel financement partagé de la numérisation de masse d'ouvrages hors droits. Le principal obstacle technique à un accord par le passé, à savoir l'exclusivité, limitée dans le temps, de l'indexation en mode « plein texte » (c'est-à-dire en renseignant sur le moteur de recherche un extrait d'un ouvrage, par exemple : « *Un pour tous, tous pour un* » pour rechercher *Les trois mousquetaires*, et non son titre ou son auteur) n'apparaît pas en effet comme une condition inacceptable, dès lors qu'elle est bien encadrée.

Une telle hypothèse devrait naturellement être précédée d'un effort de communication envers les autres bibliothèques nationales européennes, qui pourraient le cas échéant être associées à la démarche, et partir du préalable de la communication systématique des œuvres numérisées aux bibliothèques numériques nationales (*Gallica* pour la BnF) et européenne (*Europeana*). Elle permettrait à la fois de participer à la mission de diffusion du savoir poursuivi par la BnF et d'accroître le rayonnement du patrimoine français.

D'autre part, la BnF doit développer, en partenariat avec les éditeurs, le volet commercial de la nouvelle version de sa bibliothèque numérique, *Gallica 2*, afin d'en faire le site patrimonial et commercial de référence. Le développement d'une numérisation de qualité accrue est nécessaire pour renforcer cette dimension de la bibliothèque numérique, ce qui renforce la suggestion de sortir de la dynamique de masse évoquée *supra*. Dans cette optique, les « clics » payants pour l'achat d'œuvres sous droits à partir de ce site doivent être développés et des bandeaux publicitaires pourraient y être envisagés, sous réserve d'une sélection avisée des annonceurs par la bibliothèque. Ces mesures complèteraient les ressources de la numérisation et parachèveraient la conciliation des logiques patrimoniale et commerciale, parfaitement compatibles, dans une recherche de synergies nouvelles.

Paris, le 30 janvier 2009

L'inspectrice générale
des finances,



Nathalie COPPINGER

L'inspecteur général
des affaires culturelles,



René KLEIN

Les inspecteurs des finances,



Jack AZOULAY



Maud JUTTEAU



Aurélie LAPIDUS



Jean RICHARD de LATOUR

RECAPITULATIF DES PRINCIPALES PROPOSITIONS

1. Analyse financière

- Mieux piloter les recettes et les dépenses par la mise en place d'une comptabilité analytique et d'un contrôle de gestion reposant sur un outil informatique transversal, partagé par l'ensemble des directions de l'établissement.
- Accélérer le rythme de versement de la subvention (passer à un rythme mensuel), en tenant compte des besoins réels de trésorerie de l'établissement.

2. Gestion des ressources humaines

- Aller au terme de la logique de déconcentration de la GRH (sanctions disciplinaires du premier groupe et recrutement sans concours des adjoints administratifs).
- Définir une cible et une structure d'emplois et de compétences à moyen terme et actualiser la cartographie des métiers de la BnF, afin d'y intégrer notamment l'impact du numérique.

3. Politique immobilière et gestion des espaces

- Se doter d'un schéma directeur immobilier et d'une stratégie de resserrement des implantations, en visant un objectif de regroupement sur trois à cinq sites à l'horizon 2020 :
 - en se désengageant de l'Opéra-Garnier et progressivement du site de Sablé-sur-Sarthe, voire d'Avignon (en cas d'absence de dévolution à la BnF du fonds Jean-Vilar) et de la bibliothèque de l'Arsenal (dont la gestion pourrait être transférée en l'absence de réelles perspectives) ;
 - en rassemblant les activités de conservation et de numérisation sur les sites de Bussy-Saint-Georges et François-Mitterrand.
- Lancer rapidement les travaux de rénovation du quadrilatère Richelieu, en réduisant le besoin de financement du projet par la cession des bâtiments annexes autour de cette implantation (y compris celui qui abrite le département de la musique au 2, rue de Louvois).
- Se doter d'une gestion dynamique des espaces et des collections et mieux exploiter les capacités du centre technique de Bussy-Saint-Georges.

4. Amélioration de l'efficience de l'organisation et des procédures

- Externaliser tout ou partie de fonctions pouvant être réalisées à moindre coût par un prestataire extérieur :
 - la reproduction, activité pour l'essentiel commerciale, structurellement déficitaire ;
 - le catalogage des ouvrages étrangers ;
 - le courrier.
- Améliorer les conditions d'accueil du public en mettant en place une structure unique dédiée, en simplifiant le parcours du lecteur.
- Rationaliser le circuit du livre et améliorer la performance des fonctions acquisition, catalogage, magasinage et communication des documents :
 - en mutualisant les fonctions de magasinage, de service au public et de communication entre les différents services de chaque département et en accroissant l'efficience ;

- en réorganisant la filière des acquisitions à titre onéreux et en mettant en place une équipe transversale d'acquéreurs ;
- en centralisant la fonction catalogage.
- Réduire le taux d'encadrement et rendre la répartition des postes de secrétaires et d'assistants administratifs plus homogène.
- Optimiser certaines dépenses de fonctionnement courant : gestion de la flotte de véhicules, nettoyage, gardiennage, entretien du parc d'ascenseurs et gestion des magasins de fournitures.

5. Modernisation du dépôt légal, stratégie de numérisation et programmation des investissements informatiques

- Permettre à brève échéance un dépôt légal sous format numérique des données - prioritairement pour la presse -, ce qui suppose un important travail de persuasion et de pédagogie auprès des éditeurs (élaboration d'une charte déontologique, ouverture de comptes de stockage, proposition de numérisation de livres épuisés).
- Revoir à la baisse l'ambition du dépôt légal d'Internet en se concentrant sur les collectes ciblées et sortir de l'actuelle fragilité juridique dans laquelle il se trouve, en procédant au plus vite à l'adoption du décret autorisant la consultation des archives du Web.
- Réorienter la politique de numérisation de la BnF vers une stratégie plus qualitative et partenariale et diversifier ses sources de financement :
 - renforcer la logique de sélection qualitative en ciblant la numérisation sur les ouvrages les plus distinctifs de la BnF (ouvrages de la réserve, collections spécialisées) ;
 - renforcer la dimension partagée de la numérisation, avec le réseau des pôles associés de la BnF (ouverture des crédits de la troisième tranche du marché de masse) voire de partenaires privés ;
 - étendre l'éligibilité des crédits du centre national du livre à l'ensemble des supports de la BnF, afin de renforcer la pertinence de la numérisation et de l'orienter en priorité vers les supports les plus fragiles et/ou les plus demandés, tels que la presse et l'audiovisuel ;
 - développer le mécénat pour la numérisation, ainsi que le volet commercial de Gallica 2, afin d'en faire un site patrimonial et privé de référence.
- Se doter des outils d'un pilotage fin des investissements informatiques de la BnF.
- Assurer la réussite du déploiement du projet SPAR « tiers archivage » : étendre l'offre de location d'espace numérique à un panel élargi de tiers, s'assurer de la juste tarification de la prestation et adapter l'extension des capacités à la demande effectivement constatée.

6. Relance de la fréquentation, développement des ressources propres et tarification des prestations

- Rendre gratuit l'accès à la bibliothèque du Haut-de-jardin du site François-Mitterrand.
- Améliorer la qualité de service en répondant aux griefs des lecteurs.
- Arrêter une stratégie ambitieuse de levée de fonds, notamment en matière de mécénat, de location d'espaces et de location d'expositions itinérantes.
- Envisager la cession de pièces détenues en plusieurs exemplaires par la BnF (y compris à la bibliothèque de l'Arsenal) pour financer de nouvelles acquisitions.
- Fixer un objectif d'équilibre financier pluriannuel de la politique d'expositions et développer la culture du résultat dans la politique éditoriale.

DEUXIEME PARTIE

REPONSES DU PRESIDENT DE LA BIBLIOTHEQUE NATIONALE DE FRANCE

Le Président

Inspection générale des finances
Monsieur le chef de service
Télédoc 335
139, rue de Bercy
75572 Paris Cedex 12

Paris, le 30 avril 2009

Objet : Observations et réponses au rapport d'audit de l'IGF sur la BnF.

La mission de l'Inspection générale des finances visait à réaliser un audit à dimension pédagogique sur la BnF inscrivant cette démarche dans la suite des préconisations du Conseil de modernisation des politiques publiques.

Selon les termes mêmes de la lettre de mission, que l'IGF a bien voulu nous communiquer, cet audit devait permettre d'identifier les marges de manœuvre de l'établissement afin de l'aider à gérer au mieux les moyens dont il dispose en recherchant une allocation optimale de ses ressources. Cet audit devait notamment prendre en compte les priorités stratégiques fixées par la Ministre de la culture et de la communication et les perspectives de développement de l'établissement.

J'ai pu me réjouir tout au long de la durée de la mission des très bonnes conditions dans lesquelles celle-ci s'est déroulée, et je tiens à souligner notamment les qualités remarquables, d'écoute, de dialogue et d'analyse dont ont fait preuve les membres de la mission. Le rapport provisoire que vous m'avez adressé reflète la qualité et l'ampleur du travail qui a été conduit pendant ces trois mois et qui a mobilisé l'ensemble des directions et délégations de la BnF.

*

* *

Avant d'apporter les commentaires ou les réponses de la BnF, je souhaite tout d'abord rappeler le contexte dans lequel la mission s'est déroulée.

Commencé à la toute fin du mois de septembre 2008, soit 18 mois après le début de mon mandat à la tête de la BnF, l'audit de l'IGF est intervenu à un moment charnière dans la vie de l'établissement.

En effet, à l'automne 2008, les études lancées dans le cadre de la RGPP venaient d'être définies après une première phase d'information des organisations syndicales.

Les priorités stratégiques que j'avais énoncées à ma prise de fonction donnaient lieu à des chantiers d'envergure : développement durable, accroissement des ressources propres, réforme du Haut-de-jardin, schéma numérique de la BnF, réforme des orientations de la politique documentaire nationale parfois en attente d'une confirmation politique (validation de l'avant-projet sommaire de la rénovation de Richelieu).

L'ensemble de ces études et chantiers stratégiques se trouvait intégré au projet de contrat de performance 2008-2011 qui était lui-même dans une phase de finalisation avec les tutelles et qui aurait dû, selon le calendrier prévu initialement, aboutir à sa signature à la fin de l'année 2008.

Outre les études relatives à la RGPP, les chantiers stratégiques que j'ai engagés -ainsi que d'autres travaux de moindre ampleur- s'inscrivent dans les cinq priorités que la Ministre de la culture et de la communication a fixées dans ma lettre de mission du 1^{er} février 2008 :

- la conduite du projet Richelieu,
- le développement de la politique numérique,
- la relance de la fréquentation de la BnF et la diversification des publics,
- le développement des ressources propres,
- l'accroissement du rayonnement national et international de la BnF.

Le rapport de la mission fait état de nombreuses reprises de ces initiatives et de ces travaux qui se sont poursuivis parallèlement à la réalisation de l'audit.

Le rapport de la mission IGF confirme dans l'ensemble les nouvelles orientations données au développement de la BnF et apporte aussi des éclairages nouveaux sur des enjeux qui n'étaient pas encore suffisamment pris en compte. Ses analyses et préconisations seront reprises dans la majorité des cas dans le nouveau projet de contrat de performance de la BnF que je souhaite pouvoir acter et signer avec les ministères de tutelle en 2009. Il est en effet désormais indispensable que les orientations stratégiques de l'établissement soient stabilisées et formalisées pour les trois années à venir.

*

* *

Les cinq chapitres suivants reprennent l'ordre du rapport provisoire de l'IGF (gestion des ressources humaines et financières ; rationalisation du parc immobilier et rénovation du quadrilatère Richelieu ; développement d'une bibliothèque numérique de référence ; amélioration de l'efficacité et de l'organisation ; relance de la fréquentation et développement des ressources propres).

1.- Gestion des ressources humaines et situation financière.

L'ensemble des orientations et des projets développés par la BnF s'inscrit dans un environnement social et financier considéré comme solide par la mission IGF. L'évolution souhaitable des activités de la Bibliothèque ne pourra s'accomplir que sur la base d'un dialogue social de qualité, ce qui exclut toute réforme non concertée et précipitée. Elle nécessite aussi la confirmation du soutien financier de l'Etat dans le cadre du futur contrat de performance.

a) *Sur la gestion des ressources humaines.*

La mission IGF estime que le climat social de l'établissement est apaisé et que le transfert effectif des emplois et de la gestion des ressources humaines s'est effectué sans difficulté.

(i) La BnF s'efforce depuis de nombreuses années de construire un dialogue social de qualité avec les organisations syndicales en veillant à les informer systématiquement des projets importants, à se concerter avec elles sur les orientations envisagées ou les évolutions à venir, dans le cadre des instances paritaires ou de réunions spécifiques.

Elle veille ainsi avec une grande attention à développer autant que possible la qualité du climat social. Dans cette perspective, elle a développé une politique de communication interne très dense afin de maintenir le lien entre les agents de tous les sites et de les informer précisément sur l'ensemble des activités de la Bibliothèque. L'environnement professionnel et de travail des agents de la BnF fait d'ailleurs l'objet d'évaluations régulières, au moyen d'enquêtes triennales, permettant ainsi d'apprécier le degré de satisfaction, les besoins et les attentes des agents.

(ii) Le transfert des emplois et de la gestion des personnels réalisé effectivement en 2007 représente une avancée considérable.

Le prolongement de la démarche de la déconcentration, tel que recommandé par la mission IGF, serait souhaitable pour donner à la BnF toute la gamme des outils utiles à une gestion de proximité et réactive. Il s'agirait de déconcentrer à la BnF le pouvoir de prononcer les sanctions disciplinaires du premier groupe et d'autoriser le recrutement sans concours d'adjoints administratifs.

La possibilité ouverte en 2008 de recrutement sans concours de magasiniers doit permettre d'améliorer la performance et la qualité de la gestion des emplois, le corps des magasiniers représentant près de 60% de la vacance d'emplois de la BnF. En raison du faible niveau des recrutements réalisés en 2006 et 2007 et d'un mouvement de sortie d'agents important pour ce corps, le recrutement réalisé en 2008 n'a pu compenser qu'en partie une situation déjà très dégradée. En revanche, après le second recrutement sans concours prévu courant 2009, le plein effet de cette mesure sur la résorption du taux de vacance d'emploi devrait être tangible à la fin de l'année 2009.

(iii) Dans le même temps, la BnF a mené un travail sur la répartition interne des emplois et la définition d'effectifs cibles par direction, ce qui a permis une analyse des besoins par type d'emploi. Les chartes d'objectifs qui établissaient le nombre de postes par corps, ont été ainsi revues à la baisse pour les magasiniers mais à la hausse sur d'autres corps. Le taux de vacance d'emploi par rapport à cette cible devrait baisser à la fin de 2009 pour se rapprocher de la vacance frictionnelle de 1,5 à 2 % (contre 5% fin 2008).

Ce travail sera également poursuivi en 2009, dans une logique de gestion prévisionnelle, en tenant compte de l'impact du numérique sur l'organisation et les ressources humaines de la Bibliothèque (projet ORH-ION). Commencé à l'automne 2008, ce projet vise à définir une cible et une structure d'emploi et de compétences à moyen terme et à actualiser la cartographie des métiers en fonction des enjeux du numérique. Le référentiel BnF des emplois et des compétences sera donc mis à jour en conséquence.

(iv) Pour améliorer l'attractivité de l'établissement, diverses mesures relatives à la politique indemnitaire pourraient également accompagner la déconcentration de la gestion et soutenir la politique des ressources humaines. Ainsi, une politique indemnitaire spécifique aux agents contractuels et aux personnels de l'encadrement supérieur, pourrait être mise en oeuvre. Cette proposition supposerait toutefois l'adoption de textes réglementaires particuliers à l'établissement, après avis de son comité technique paritaire et du CTP ministériel de la Culture.

D'autres mesures sont également souhaitées comme la revalorisation de l'indemnisation forfaitaire du travail dominical des personnels de bibliothèque. Celle-ci pourrait être mise en œuvre sur décision du Président de l'établissement après avis du conseil d'administration, l'indemnité actuelle ayant été appliquée avec l'accord des tutelles mais sans texte réglementaire particulier.

De même, le « décret mécénat » pourrait être étendu à la BnF sur le modèle du texte adopté pour les musées nationaux, afin de permettre la rémunération en heures supplémentaires des agents occupés à des activités événementielles aux frais des organisateurs. Cette demande a d'ailleurs été formulée à plusieurs reprises par la BnF au ministère de la culture et de la communication au cours des dernières années.

b) Sur la situation financière.

La mission IGF estime enfin que la situation financière de la BnF est saine mais que le contexte de stagnation voire de diminution de la subvention de l'État pourrait conduire à brève échéance à reporter des investissements indispensables à l'entretien et au développement de l'établissement.

Les prévisions pluriannuelles budgétaires font en effet apparaître un risque certain de fragilisation à horizon 2012.

Compte tenu de la rigidité des dépenses de l'établissement et de l'évolution très contrainte de la subvention de fonctionnement sur la période 2009-2011, la BnF est déjà amenée en 2009 à revoir ses investissements en reportant ou en étalant dans le temps certaines opérations mais aussi en intégrant une contrainte forte dans la gestion de ses emplois.

Ainsi, si la BnF va être amenée à supprimer 64 postes entre 2009 et 2011 au titre de sa contribution à la RGPP, la diminution des crédits correspondants ne compensera pas totalement l'augmentation du « glissement vieillesse technicité » net de l'établissement ni la hausse des salaires liée à la progression du point « fonction publique ».

Et paradoxalement, alors qu'elle s'efforce de réduire son taux de vacances d'emploi (recrutement sans concours des magasiniers), l'évolution négative de la subvention de fonctionnement en 2009 oblige la BnF à maintenir des postes vacants en plus des emplois supprimés. En 2009, ce sont 69 postes vacants (en plus des 26 postes supprimés) sur les 80 à 90 qu'elle observe chaque année qui ne peuvent pas être pourvus faute de ressources. Cette situation devrait se reproduire en 2010 et 2011.

Pour dégager des marges de manœuvre financières, la BnF compte poursuivre son action par une gestion rigoureuse visant à limiter encore ses coûts de fonctionnement courant.

De même, pour satisfaire à la réduction des effectifs demandée dans le cadre de la RGPP, la BnF a engagé une série d'études visant à optimiser certaines de ses activités. Mais les résultats de ces mesures doivent encore être confirmés d'ici la fin de l'année et leur mise en œuvre s'étalera sur plusieurs années, et sans aucun doute au-delà de 2012.

La BnF a aussi entrepris une démarche de dynamisation de ses ressources propres, sachant toutefois que leur progression ne sera pas illimitée. En tout état de cause, leur développement peut exiger des investissements préalables importants, telle que la réforme du Haut-de-jardin ou la rénovation du quadrilatère Richelieu.

La mise en œuvre d'une stratégie immobilière visant à rationaliser les implantations devrait entraîner des économies de gestion et d'investissement à long terme, mais elle contribuera d'abord à dégager des ressources pour financer les travaux du quadrilatère Richelieu. Et sa réalisation, sur un temps nécessairement long, n'aura pas d'effets immédiats permettant de soulager la contrainte budgétaire.

L'ensemble de cette analyse conduit donc à définir un horizon plus lointain que l'année 2011. Pour que les réformes entreprises puissent porter pleinement leurs fruits, la BnF devrait bénéficier d'un soutien financier adéquat jusqu'en 2015. Celui-ci devrait être ajusté annuellement au vu des effets escomptés des mesures d'optimisation et de rationalisation de son organisation et des investissements nécessaires à son développement.

2.- Rationalisation du parc immobilier de la BnF et rénovation du quadrilatère Richelieu.

La BnF souscrit à la recommandation de la mission IGF de définir un schéma directeur immobilier à horizon 2020.

La stratégie immobilière, que la BnF formalisera avant la fin de l'année 2009 en accord avec ses tutelles, sera inscrite dans son contrat de performance. Elle sera complétée par un plan de gestion dynamique des collections et des espaces, approche qu'elle a commencé à mettre en place mais qui doit encore être approfondie.

a) Sur le parc immobilier de la BnF.

Le parc immobilier de la BnF est composé de biens de nature, d'usage et de dimension fort variables. L'établissement est essentiellement affectataire de biens appartenant à l'État - lesquels n'ont pas tous fait l'objet d'une remise en dotation en bonne et due forme-, mais il est aussi de manière très marginale propriétaire ou locataire.

Depuis sa création, la BnF s'est efforcée de rationaliser son patrimoine immobilier et de se doter des outils appropriés pour le gérer au mieux. Elle a mené plusieurs réflexions, fait des propositions ou alerté sur telle ou telle situation connue comme problématique, qui n'ont pas toutes abouti, en raison de contraintes externes, politiques, économiques ou juridiques.

Dix ans après l'ouverture complète du site François-Mitterrand, années consacrées à assurer le bon fonctionnement d'un équipement nouveau qui a connu de graves dysfonctionnements à ses débuts, la politique immobilière d'ensemble devient une priorité.

b) Sur la mise en œuvre du projet Richelieu et son financement.

La mission IGF indique que la rénovation du quadrilatère Richelieu, urgente et trop longtemps repoussée, doit désormais être engagée selon le calendrier défini. Elle rappelle que les différents audits et contrôles techniques menés depuis dix ans ont souligné l'état d'insécurité et le besoin urgent de travaux d'ampleur, pour la sécurité tant des personnes que des trésors du patrimoine national conservés sur place, le quadrilatère n'ayant pas fait l'objet de travaux d'envergure depuis plus de cinquante ans.

Elle recommande aussi que la contribution financière de la BnF à la réalisation du projet soit renforcée par la cession de biens immobiliers dont le produit devrait être affecté au financement du projet et que le projet scientifique, culturel et pédagogique soit approfondi.

(i) Comme l'a souligné la mission IGF, le projet Richelieu est beaucoup plus qu'un simple projet de rénovation architecturale et de mise aux normes techniques, du reste indispensable et urgent.

Le projet Richelieu a pour ambition de faire rayonner davantage les départements qui s'y trouvent, de mettre en valeur leurs prestigieuses collections, de conforter cet exceptionnel pôle d'excellence scientifique que représente la réunion dans un même lieu de la BnF, de l'INHA et de l'École nationale des Chartes, d'accueillir un public plus nombreux et plus divers.

Le projet a aussi pour but de permettre la mise en valeur d'un patrimoine architectural largement méconnu et de le rendre plus largement accessible.

Le projet Richelieu s'organise ainsi autour de trois axes :

- Le développement des activités de lecture : avec des salles de lecture spécialisées entièrement rénovées pour les chercheurs et une nouvelle salle de lecture, la salle Ovale, généraliste, consacrée à la découverte du patrimoine, ouverte à tous les publics et accessible dès 16 ans, utilisant largement les ressources numériques.
- Le développement des activités scientifiques et de recherche en s'appuyant sur un plan de numérisation méthodique de ses collections spécialisées.
- Le développement des activités culturelles et pédagogiques : avec l'amélioration des accès au site et de l'offre de prestations sur place (accueil, café, librairie), la mise en place de parcours de visites libres pour la découverte du patrimoine et la création d'une galerie des Trésors, le développement des colloques et conférences, ou encore la création d'espaces dédiés aux activités pédagogiques.

Les publics attendus seront d'horizons divers. La BnF se donne pour objectifs d'accroître la part des professionnels et des enseignants fréquentant le site Richelieu, mais aussi celle des actifs et des inactifs (notamment les retraités), des étudiants dans les filières professionnelles de la culture, ainsi que l'accueil de publics tout à fait nouveaux pour le site comme les jeunes, voire les très jeunes enfants.

Si le quadrilatère Richelieu reçoit aujourd'hui environ 600 personnes par jour (60 000 lecteurs et 140 000 visiteurs en 2008), il devrait pouvoir doubler ce chiffre en 2015.

En 2015, Richelieu devrait donc être à la fois un outil performant pour la recherche (réclamé dans le domaine de l'histoire de l'art depuis les années 1980) et un lieu prestigieux largement ouvert à tous. Il permettra de consolider la fréquentation des publics spécialisés traditionnels (iconographes, metteurs en scène et comédiens, musiciens, généalogistes, numismates,...). Il fera aussi découvrir au grand public le trésor constitué de ses joyaux : les collections, le patrimoine architectural de la Bibliothèque, comme les métiers et les savoir-faire.

Pour la mise en œuvre du projet scientifique, culturel et pédagogique de Richelieu, la BnF ne sollicitera pas de moyens supplémentaires.

(ii) Pour contribuer au financement du projet Richelieu, la BnF va instruire la possibilité d'opérations de cession d'immeubles annexes.

La mise en œuvre des opérations identifiées devra suivre un calendrier précis qui doit encore être défini en fonction des possibilités de relogement des personnels et des activités dans les autres sites. Des expertises financières et techniques seront ainsi réalisées d'ici la fin de l'année 2009 afin de s'assurer que le produit net des cessions représente un apport significatif au financement des travaux de Richelieu. Il apparaît d'ores et déjà que les évaluations mentionnées dans le rapport de la mission IGF pèchent par excès d'optimisme.

La mise en œuvre d'une telle politique n'a en effet de sens que si le produit de la vente est intégralement affecté au projet Richelieu (et non seulement les 65% prévus) et que si le coût des travaux à réaliser pour le relogement des services et la remise aux normes des bâtiments avant leur cession n'absorbe pas la plus grande partie du produit attendu.

Ainsi, la BnF a déjà décidé de se séparer de l'immeuble du 61, rue Richelieu. Le produit financier attendu par cette opération, d'environ 3 M€ selon des experts du marché immobilier mandatés par la BnF, est toutefois inférieur de moitié à celui estimé par la mission IGF, sans compter le coût des travaux obligatoires avant sa vente.

D'autres cessions d'immeubles sont en cours d'expertise par la BnF, comme celle du 12, rue Colbert, qui abrite actuellement les locaux syndicaux et qui devront être relogés, de même que l'association du personnel.

Enfin, la possibilité de céder l'hôtel de Nevers sera instruite si le projet d'utiliser l'immeuble pour une fondation consacrée la recherche de la BnF se révélait impraticable.

(iii) La BnF n'est, en revanche, pas favorable à la cession de l'immeuble du 2, rue Louvois, qui abrite le département de la Musique.

Edifié en 1964 pour son usage actuel et composé en grande partie de magasins aveugles, ce bâtiment serait peu attractif pour un tiers.

L'installation du département de la Musique n'est pas envisageable dans le quadrilatère Richelieu, sauf à revoir entièrement le projet actuel et à reporter le lancement effectif des travaux. Son installation sur le site François-Mitterrand serait très coûteuse car elle ne pourrait se concevoir qu'en assurant au département la proximité actuelle, nécessaire à son fonctionnement, entre magasins, bureaux et salles de lecture. Dans les deux cas, la capacité globale de stockage de la BnF se trouverait amputée de plusieurs milliers de mètres carrés.

Enfin, s'il est exact que des travaux importants devront être menés dans les prochaines années pour mettre aux normes le bâtiment, une éventuelle cession ne permettrait pas de s'en affranchir totalement. Même sans tenir compte de ce dernier facteur, l'estimation financière faite par la mission IGF paraît surestimée et devrait être diminuée de plus de la moitié.

Ainsi, rien ne garantit que le schéma général de l'opération envisagée par la mission soit économiquement rentable et apporte des ressources financières supplémentaires à la rénovation de Richelieu : le produit de la vente de l'immeuble serait nécessairement grevé des dépenses obligatoires préalables à sa vente mais aussi des coûts très élevés de réinstallation de ses occupants et de ses collections sur le site François-Mitterrand, sans compter la nécessité de réaliser plus tôt l'extension des capacités de stockage à Bussy Saint Georges. Par ailleurs, il faut ajouter que le 2, rue Louvois sera mis à contribution pour le relogement des annexes libérées.

(iv) Au total, le produit des cessions ajouté au réinvestissement des indemnités perçues par la BnF dans le contentieux portant sur les volets du site François-Mitterrand devrait permettre d'atteindre le montant de 12 millions d'euros sur lequel la BnF s'est engagée au profit de la rénovation du quadrilatère Richelieu.

c) Sur les propositions de rationalisation du parc immobilier.

La rationalisation suggérée par la mission IGF vise à un resserrement significatif des implantations de la BnF qui ferait passer leur nombre de 13 actuellement à 3 ou 5 à l'horizon 2020. Outre les cessions des annexes du quadrilatère Richelieu, la mission recommande également d'autres évolutions. La BnF ne partage pas toutes les propositions concernant le

resserrement de ses implantations, mais elle souscrit à l'idée d'un renforcement de leur identité et de leur fonction.

(i) La BnF estime qu'un désengagement de l'Opéra et la remise en cause du rattachement de la Bibliothèque-Musée de l'Opéra (BMO) à son département de la Musique ne seraient pas justifiées sur le plan scientifique et ne correspondraient pas à la division du travail la plus efficiente entre les institutions.

En effet, dans une logique de spécialisation des compétences, d'économies d'échelle, de rationalisation, mais aussi d'intérêt pour la recherche, il est plus efficient que la fonction patrimoniale soit remplie par un organisme dédié à des fonctions de conservation. Ce point de vue est partagé par l'Opéra de Paris.

La BnF partage en revanche plusieurs des constats faits par la mission IGF sur les conditions de sa présence à l'Opéra et se propose de mettre en place de nouvelles modalités d'organisation pour que les deux institutions tirent le meilleur parti de cette implantation (regroupement des magasins, synergie culturelle accrue).

(ii) S'agissant du château de Sablé-sur-Sarthe, la mission IGF préconise un désengagement progressif du site d'ici 2020. Comme l'a bien rappelé la mission dans son rapport, l'histoire de l'implantation d'un centre de conservation des documents imprimés de la BnF dans ce château, est complexe.

Depuis le transfert de la responsabilité de la maîtrise d'ouvrage du SNT en 2002 qui a été réalisé sans s'accompagner des dotations budgétaires correspondantes, la BnF a dû conduire sur son budget propre des travaux urgents et indispensables. Ces travaux seront poursuivis en 2009, grâce à une dotation spéciale allouée dans le cadre du plan de relance et avec la mobilisation des ressources de l'établissement, pour la rénovation des planchers et de plusieurs salles du château.

L'avenir du Centre Joël-le-Theule doit s'inscrire dans le cadre d'une révision de la politique générale de conservation des collections de la BnF qui permettra d'afficher clairement le champ d'intervention de chaque site (Paris, Bussy Saint-Georges, Sablé). A ce titre, la BnF propose de maintenir à Sablé les activités de conservation, reproduction (numérique) et restauration, mais d'arrêter les activités de désacidification qui nécessitent des installations pour lesquelles le château est inadapté. Sur la base de ce plan à long terme, des réajustements d'effectifs seront réalisés au fur et à mesure des départs des agents.

Enfin, les possibilités d'accueil d'une ou plusieurs collectivités locales dans les pièces nobles du château seront examinées. Elles devraient contribuer à mieux valoriser le bâtiment et d'en faire profiter le public, favorisant le cas échéant la participation financière des partenaires locaux à la restauration du monument.

(iii) La mission IGF évoque aussi l'hypothèse d'un transfert de la gestion de la bibliothèque de l'Arsenal à une autre institution culturelle à défaut pour la BnF de proposer un projet patrimonial et culturel convaincant.

Intégrée de longue date à la BnF et dotée d'un fonds en cohérence avec l'ensemble du patrimoine conservé par l'établissement, l'Arsenal y a en réalité toute sa place. Elle est insérée dans tous les aspects de la vie de l'établissement à l'instar de n'importe quel autre département de collection. Loin d'être en déclin, sa fréquentation s'est maintenue depuis le départ du département des Arts du spectacle en 2004 et a même légèrement progressé.

Il est vrai que l'identité propre de la bibliothèque de l'Arsenal est encore insuffisamment affirmée. Un projet scientifique et culturel rénové est en cours d'élaboration en vue d'affirmer plus explicitement, dès 2010, l'identité du lieu et de la rendre plus lisible pour le public : il entend clarifier la politique documentaire de l'Arsenal, son ambition scientifique comme lieu de recherche, sa programmation (manifestations et expositions) et le développement de partenariats.

Alors que vont s'achever de lourds travaux de rénovation de l'Arsenal, financés en partie grâce à un mécénat significatif, il serait paradoxal de transférer le site à un autre organisme, à supposer qu'il s'en trouve un pour le souhaiter.

(iv) Enfin, la BnF rejoint l'analyse de la mission IGF sur sa présence en Avignon. La dévolution du fonds Jean Vilar à son profit serait la condition de son maintien.

Selon l'issue des discussions engagées depuis la fin de l'année 2007 avec la direction de la musique, de la danse, du théâtre et des spectacles vivants, la ville d'Avignon et l'association Jean Vilar, une décision devrait être prise dès cette année.

Au total, compte tenu de l'ensemble des mesures de rationalisation envisagées, le parc immobilier de la BnF devrait passer de 13 implantations en 2009 à 7 ou 8 d'ici 3 à 5 ans.

d) Sur la gestion dynamique des espaces et des collections.

La BnF est elle-même convaincue de la nécessité de mettre en œuvre une politique de gestion dynamique des collections et des espaces qui s'appuiera sur le schéma directeur immobilier.

Une étude interne sur la gestion dynamique des collections, plus particulièrement les ouvrages et les périodiques, a été entreprise en septembre 2008. Elle permettra de définir d'ici la fin de l'année les orientations principales de cette politique et ses modalités de mise en œuvre.

Il s'agit principalement de clarifier l'état d'occupation des locaux par les collections et d'identifier les besoins d'espaces pour les accroissements jusqu'à 2025, en tenant compte de certaines contraintes majeures comme l'existence de la collection de sécurité dont le devenir est également en cours de résolution (projet de don à la Bibliothèque d'Alexandrie) ou encore celui des doubles provenant de Versailles (projet de numérisation par un partenaire privé).

En complément, la BnF va se doter d'un outil de pilotage de l'occupation des locaux : cet outil informatique, en cours de développement pour la gestion des magasins à François-Mitterrand et à Richelieu, sera étendu dès que possible à l'ensemble des sites en commençant par Bussy Saint-Georges mais aussi à la bibliothèque de l'Arsenal.

Cette analyse permettra de définir une stratégie d'ensemble pour le site de Bussy-Saint-Georges (réaménagement éventuel du site, construction d'un bâtiment supplémentaire, libération des espaces par la collection de sécurité, etc.) et de prévoir au plus tôt les besoins de stockage et les investissements nécessaires.

En effet, outre diverses opérations ponctuelles évoquées par la mission IGF, l'optimisation de tous les espaces de la BnF devrait s'appuyer sur un recentrage des activités de conservation, de restauration et de numérisation sur les différents sites : principalement au Centre technique de Bussy-Saint-Georges, mais aussi selon les besoins et la nature des documents traités sur les sites François-Mitterrand et Richelieu, ainsi qu'au Centre de Sablé-sur-Sarthe.

Bussy-Saint-Georges a vocation à devenir un site complet dans le domaine de la conservation, alliant stockage dynamique et traitement physique des collections. Ce recentrage n'empêchera pas les autres sites d'offrir des traitements de restauration, de reliure, de conditionnement et de numérisation au plus près des collections : collections d'imprimés sur le site François-Mitterrand et documents spécialisés à Richelieu.

Ainsi, les ateliers de traitement installés sur les deux grands sites parisiens continueront leurs activités, soit pour des traitements de restauration lourds sur les documents les plus précieux, soit, à l'inverse, pour de très petites réparations afin d'économiser des transports inutiles au regard de la brièveté des traitements.

3.- Développement de la bibliothèque numérique de référence.

La mission IGF recommandée à la BnF de faire évoluer sa politique de numérisation, confirmée comme un enjeu stratégique majeur, vers une logique plus qualitative et partenariale. L'établissement souscrit pleinement à cette recommandation qui correspond à ses propres orientations.

La BnF a en effet inscrit dans ses orientations stratégiques, conformément aux objectifs fixés par la Ministre de culture et de la communication, le développement de sa bibliothèque numérique *Gallica* qui contribue directement à l'enrichissement de la bibliothèque numérique européenne, *Europeana*. Plus largement, le développement de sa bibliothèque numérique doit contribuer à valoriser au niveau international le patrimoine écrit francophone.

a) *Sur la politique de numérisation.*

L'enjeu pour la BnF est de conserver sa place de pionnier dans le domaine de la numérisation et, grâce à *Gallica*, de tenir son rang de bibliothèque numérique de référence tant par le contenu que par les technologies utilisées et les services offerts.

(i) Sa stratégie de numérisation s'organise selon quatre axes prioritaires :

- La poursuite du programme de numérisation des imprimés et de la presse qui doit permettre d'approcher une masse critique d'ouvrages et de documents de langue française mis à disposition de tous sur Internet.

Il est en effet primordial d'achever le premier plan triennal de numérisation et d'océrisation de 300 000 documents qui a été établi sur la base d'une charte documentaire visant à constituer des ensembles cohérents et représentatifs de la diversité des collections imprimées de la Bibliothèque.

Ce plan prévoit également une océrisation de « très haute qualité » (reconnaissance de 99,98 % des caractères) sur 20 % du fonds numérisés afin de mettre à disposition des documents en mode texte intégral, de vocaliser des textes pour les nouveaux usages nomades et pour les déficients visuels et de mettre à disposition des documents en version « e-book ».

En 2011, *Gallica* devrait ainsi être la plus importante bibliothèque nationale numérique en Europe, la première au monde pour la diffusion du patrimoine écrit francophone et utiliser les technologies les plus innovantes.

- Le lancement d'un programme de numérisation en nombre de documents spécialisés et audiovisuels représentatifs de la richesse et de la diversité des collections de la Bibliothèque.

La numérisation des collections spécialisées doit permettre de diffuser largement les collections les plus précieuses ou les plus spécifiques de la Bibliothèque. L'objectif est aussi de distinguer l'offre disponible sur *Gallica* de celle des autres bibliothèques numériques, en mettant en valeur les documents qui singularisent le patrimoine de la BnF, tels que les manuscrits, les estampes, la photographie, les partitions, les cartes et plans, les documents d'archives, les monnaies, médailles et antiques ainsi que les documents audiovisuels, en particulier sonores.

Sur la période 2009-2011, la BnF a ainsi engagé un plan de numérisation d'envergure permettant d'augmenter significativement la part des documents spécialisés dans l'offre en ligne sur *Gallica* et versée dans *Europeana*.

- Le développement de l'offre d'ouvrages sous droits en partenariat avec les éditeurs dans le cadre d'une expérimentation unique au monde lancée en mars 2008, complément indispensable de l'offre d'ouvrages du domaine public.

Cette expérience s'appuie sur le principe d'un accès payant au texte intégral, afin de respecter les intérêts des ayants-droits.

Après une année de mise en place, l'objectif est désormais de développer une offre en ligne d'ouvrages sous-droits plus cohérente et aussi complémentaire que possible de l'offre d'ouvrages du domaine public accessible sur *Gallica*. Cette initiative s'inscrit dans un contexte de transformation rapide des modèles économiques et techniques de distribution du livre et de lecture.

L'extension de l'expérimentation française à l'échelle européenne est actuellement en cours d'examen par le groupe-projet européen ARROW qui prévoit la création d'une base de données pour les œuvres orphelines et qui étudie les modèles techniques, juridiques et économiques pour l'inclusion des œuvres sous droits provenant de pays différents dans *Europeana*.

- L'évolution de *Gallica* vers une « Bibliothèque numérique de France », grâce à l'élaboration d'un schéma numérique des bibliothèques.

Le développement de programmes de numérisation menés avec d'autres bibliothèques françaises dans le cadre de la politique documentaire nationale conduit à faire évoluer *Gallica* vers un outil de coopération, répondant ainsi aux attentes des partenaires, de plus en plus intéressés par des projets de numérisation partagée et désireux de profiter de l'expertise et des moyens de la BnF dans ce domaine.

Les crédits de la coopération nationale délégués par la BnF à ses pôles associés seront ainsi progressivement orientés vers des programmes de numérisation. La troisième tranche du marché de numérisation de masse des imprimés s'ouvrira aux pôles associés selon des modalités qui seront expérimentées en 2010. Plusieurs milliers de documents numérisés issus des fonds de bibliothèques partenaires devraient rejoindre rapidement *Gallica* et par là même *Europeana*.

(ii) S'agissant de la possibilité d'ouvrir des discussions avec Google sur la numérisation d'une partie des collections de la BnF, il convient de rappeler que les contacts avec la firme californienne, comme avec Microsoft, ont été réguliers et pourraient connaître de nouveaux développements.

Il y a lieu également de souligner que le projet *Google Book Search* et *Gallica* ne sont pas concurrents mais complémentaires. Alors que le premier vise à constituer un gigantesque réservoir de données, *Gallica* entend développer une véritable bibliothèque, reposant sur une organisation du savoir, une diversité des fonds numérisés et une éditorialisation des contenus.

Microsoft s'étant retiré, une éventuelle coopération avec Google ne pourrait s'inscrire que dans le cadre suivant :

- porter uniquement sur les œuvres du domaine public, compte tenu des différends opposant Google aux éditeurs, non encore réglés par le projet d'accord intervenu aux Etats-Unis ;
- venir en complément des programmes de numérisation de masse financés par le CNL, quitte à réorienter ces derniers, de manière à ne pas se placer dans une situation de dépendance ;
- limiter les restrictions d'accès éventuelles aux seuls acteurs commerciaux, de manière à préserver Europeana et le réseau des bibliothèques numériques francophones.

Dans ce cadre, la BnF pourrait confier à Google la numérisation de la collection des doubles naguère conservée à Versailles et aujourd'hui stockée sur le site François-Mitterrand, ce qui aurait l'avantage de ne pas interférer avec le fonctionnement des départements puisque ces ouvrages ne sont pas communiqués, ainsi qu'une partie des microfilms de la presse du XIXème siècle.

En échange, Google serait prêt à confier à la BnF, en vue de leur intégration dans *Gallica*, les fichiers des ouvrages du domaine public de langue française déjà numérisés dans les bibliothèques américaines partenaires mais aussi de ceux qui seraient numérisés en Europe, par exemple à la Bibliothèque municipale de Lyon.

Si tel était le cas, les programmes de numérisation de masse financés par le CNL (actuellement 100 000 documents par an jusqu'en 2010) pourraient voir leur voilure ajustée par la suite en ce qui concerne les collections de la BnF et pourraient s'ouvrir beaucoup plus largement aux autres bibliothèques françaises dans le cadre du futur schéma national numérique.

La stratégie à moyen terme pourrait donc être la suivante :

- numérisation de masse des monographies et des périodiques de la BnF et de ses pôles associés financée par les crédits CNL et, de manière complémentaire, par Google,
- numérisation d'envergure de la presse, pour laquelle un financement pérenne reste à trouver,
- numérisation méthodique des collections uniques ou rares de la BnF (livres rares, manuscrits, estampes...) financée sur fonds propres de l'établissement ou sur subvention spécifique (y compris le CNL pour la réserve des livres rares).

b) Sur le dépôt légal numérique.

S'agissant du dépôt légal numérique qui fait l'objet également de recommandations de la part de la mission IGF, l'analyse de la BnF est la suivante.

(i) Soucieuse de moderniser les modalités du dépôt légal et de l'adapter aux évolutions du numérique, en particulier avec le développement de l'e-administration, la BnF a entrepris au début de l'année 2008 une réforme ambitieuse avec la création et le développement d'un « Extranet » pour le dépôt légal éditeur dont la première phase est effective depuis janvier 2009.

La BnF n'envisage cependant pas d'accélérer la mise en œuvre de la phase 3 du projet (Extranet 3) qui est prévue pour 2010 et doit permettre aux éditeurs de déposer les fichiers numériques des œuvres publiées. Le déploiement du projet a été prévu en trois phases successives, du printemps 2009 au printemps 2010. La mise en œuvre progressive des fonctionnalités techniques et des types de documents concernés facilitera l'appropriation du nouveau dispositif par tous les acteurs, et en particulier les éditeurs. L'accélération de ce projet, outre le faible gain de temps qu'il apporterait, risquerait au contraire de fragiliser sa bonne réalisation (développements informatiques lourds et complexes).

La BnF mettra à profit le calendrier prévu pour construire un dialogue de qualité avec les éditeurs, garantir le meilleur déploiement possible de l'Extranet et élaborer de manière concertée les règles d'usage et d'utilisation des données numériques dans le cadre, par exemple, d'une charte de « bonnes pratiques » avec les éditeurs comme le suggère la mission IGF.

(ii) Sur le cas particulier du dépôt légal du web, composante du dépôt légal numérique, la BnF souhaite que le décret d'application de la loi DADVSI, qui a fait l'objet d'une concertation et d'un accord entre la BnF et l'INA en octobre 2008, soit désormais pris rapidement. Sa publication constitue un élément critique de consolidation du dispositif de la collecte des sites Internet et de consultation des archives par les chercheurs.

En l'état actuel de la pratique et des enjeux relatifs à la collecte des sites web, la BnF propose de ne pas abandonner les collectes larges au profit des seules collectes ciblées.

En premier lieu, le mouvement international sur la collecte des sites web est en train d'évoluer vers une préférence aux collectes larges, en complément des collectes ciblées. Ainsi, entre 2006 et 2008, les bibliothèques nationales d'Australie, du Canada, de Nouvelle-Zélande ont successivement réalisé leurs premières collectes larges après avoir, pendant des années, défendu une approche sélective. Par ailleurs, les bibliothèques nationales nordiques (Danemark, Suède, Norvège, Islande, Finlande), qui sont les plus avancées dans l'archivage de l'Internet, procèdent principalement par collecte large de leur domaine national. Et la British Library, donnée en modèle par la mission IGF, s'efforce aujourd'hui d'élargir son périmètre à des collectes larges du domaine national anglais.

Il faut souligner aussi que collectes larges et collectes ciblées sont fortement complémentaires. Et que ce modèle théorique est appelé à évoluer.

A terme, l'opposition aujourd'hui marquée entre ces deux modes de collecte devrait progressivement s'estomper au profit d'un mode de fonctionnement en flux continu, comparable à celui mis en place par la Bibliothèque Royale du Danemark : des listes de sites associées à des critères de profondeur et de fréquence marquant leur caractère « ciblé » ou « large » intégrées à un seul et même flux continu, mais maîtrisé, de production.

Le modèle de production choisi par la BnF repose aujourd'hui sur la complémentarité des deux approches et va évoluer vers la mise en œuvre d'un continuum de sites à collecter selon des fréquences et une profondeur préalablement définies. Cette complémentarité n'est pas seulement patrimoniale, elle est également budgétaire. L'objectif est bien de réserver la collecte ciblée à un nombre limité de sites qui ne peuvent être traités convenablement en collecte large : les sites les plus gros, les plus évolutifs, ou nécessitant un examen technique ou scientifique particulier.

La BnF prévoit bien de calibrer les collectes de l'Internet et d'en maîtriser les coûts afin de garantir la soutenabilité technique et financière de cette activité pour l'établissement.

Avec l'internalisation de la production de la collecte des sites web, la BnF entend travailler en utilisant des indicateurs de volumétrie qui seront définis préalablement aux collectes et qui serviront aux arbitrages documentaires en s'appuyant sur un référentiel permettant un pilotage prévisionnel par type de site et de collecte. Ce référentiel qui est en cours de construction sert d'ores et déjà à réguler la production courante des collectes ciblées.

S'il est donc prévisible que le volume global continuera d'augmenter, il sera parfaitement possible de contrôler et de phaser la croissance du dépôt légal en fonction des arbitrages et des capacités de l'établissement pour l'exploitation de son entrepôt numérique.

c) Sur le pilotage des investissements informatiques et la diversification des ressources financières.

Le développement de l'offre numérique et la conservation à long terme des données numériques représentent des charges d'investissement et de fonctionnement élevées. La stratégie numérique de la BnF, comme le souligne la mission IGF, doit intégrer pleinement cette dimension qui est appelée à peser sur son budget de manière croissante.

La BnF va ainsi réactiver un « comité de programmation des investissements informatiques » pour en faire l'instance de projection des besoins et de pilotage des dépenses. Il permettra ainsi un meilleur partage de l'information avec les tutelles et un arbitrage raisonné des investissements futurs en tenant compte des capacités budgétaires de l'établissement et de ses enjeux stratégiques.

La BnF recherchera également à diversifier les ressources financières pour sa politique numérique.

Le concours des financements du CNL à la numérisation de l'ensemble des collections patrimoniales de la BnF, actuellement réservé aux seuls documents imprimés, serait en effet souhaitable. Le fonds de modernisation de la presse de la Direction du développement des médias pourrait également être sollicité, par exemple pour promouvoir des programmes de numérisation de la presse.

La politique numérique de la BnF constitue également un axe de la politique de mécénat de la BnF. S'inspirant de l'initiative de la British Library, elle devrait ainsi prochainement lancer l'opération « Adopt a Book » auprès des particuliers pour la numérisation d'ouvrages imprimés. En lien avec l'Association des amis de la BnF, elle lance également l'opération « Offrez une voix » pour la numérisation d'oeuvres issues des archives sonores de la BnF. Plus largement, la BnF cherchera à développer des accords avec des partenaires privés pour contribuer au développement de son offre numérique sur la base de programmes de numérisation spécifiques, comme elle l'a fait avec la Fondation Mellon pour les manuscrits chinois.

L'ouverture de la bibliothèque numérique à d'autres partenaires doit aussi conduire à rechercher des solutions de partage des coûts et de rentabilisation des investissements réalisés. Il en est ainsi par exemple du déploiement d'une offre de tiers-archivage avec la montée en charge de son système de préservation des données numériques, SPAR. Dans ce but, la BnF a réalisé en 2008 avec le concours de la Caisse des dépôts, une étude de marché sur les besoins d'autres partenaires, en particulier les bibliothèques territoriales, afin de déterminer les conditions économiques, juridiques et techniques du développement d'une offre de location d'espaces de stockage numérique et de tiers-archivage.

Enfin, si la BnF peut envisager certains développements commerciaux de la bibliothèque numérique (coût au clic pour les liens sortants du catalogue, royalties issus des partenariats de type « Print on demand », etc.), elle reste en revanche réservée à l'idée de placer des publicités sur *Gallica*.

4.- Amélioration de l'efficience et de l'organisation de la BnF.

Afin de dégager les marges budgétaires structurellement nécessaires au financement de ses investissements, la mission a identifié trois pistes principales de rationalisation qui portent sur : l'accueil du public et le parcours du lecteur, la chaîne de traitement du livre (catalogage, magasinage et communication), la structure en emplois des départements, et l'optimisation de certaines dépenses de fonctionnement courant.

Certaines de ces pistes avaient déjà donné lieu à des chantiers lancés par la BnF dans le cadre de la RGPP. Les études sont en cours et les résultats devraient être connus à la fin de l'année 2009. Ces études portent sur la simplification du circuit et de l'accueil du public, sur l'évolution des activités de la reproduction et sur l'évolution du traitement des catalogues imprimés de langue étrangère.

La BnF a ouvert d'autres chantiers de moindre ampleur pour réduire ses dépenses de fonctionnement courant (externalisation de certaines activités du service courrier, rationalisation de la gestion des magasins pour les fournitures techniques ou administrative, réduction de la flotte des véhicules) ou pour simplifier ses procédures de gestion (simplification du circuit administratif et financier y compris les opérations de contrôle des dépenses de paie).

Contribuant à la modernisation du fonctionnement de la BnF, ces chantiers ont été ouverts pour pouvoir satisfaire en premier lieu à la demande de réduction des effectifs de 64 ETP entre 2009 et 2011 dans le cadre du non-remplacement d'un départ sur deux à la retraite et pour contribuer à alléger la pression budgétaire pesant sur la BnF, plus particulièrement à partir de 2012.

La réussite de ces réformes nécessite un temps de travail et de concertation interne indispensable. Les gains potentiels de ces réformes, qui ne seront connus qu'à l'issue des études, ne seront véritablement tangibles qu'au terme d'un temps de mise en œuvre qui pourrait s'étaler sur 4 à 5 ans, après une période de transition concertée.

a) Sur les conditions d'accueil et d'orientation des lecteurs et visiteurs.

La BnF est particulièrement attentive depuis de nombreuses années aux conditions d'accueil de ses publics et à la qualité des services qui leur sont proposés.

Depuis l'ouverture du site François-Mitterrand, elle suit ainsi de très près le degré de satisfaction des lecteurs et des visiteurs à travers des enquêtes régulières et elle s'attache en permanence à améliorer son dispositif. Les procédures d'accréditation des lecteurs ont ainsi connu, ces dernières années, des simplifications notables ; les services de réponse à distance ont également été largement améliorés depuis la création de SINDBAD. Avec la mise en œuvre de la Charte Marianne depuis 2005, la BnF s'attache aussi à avoir une politique de qualité d'accueil performante.

C'est la raison pour laquelle la BnF a fait de la révision de son processus d'accueil un axe important. L'établissement se donne pour objectif de simplifier le dispositif actuel, de le rendre plus lisible en rapprochant des fonctions et des services relevant de différentes structures, afin de garantir la meilleure qualité de service au public.

La BnF a ainsi défini à l'été 2008 le périmètre d'une étude portant sur l'optimisation de l'ensemble des éléments du dispositif d'accueil : sécurité, accueil général, vestiaire, billetterie, orientation des lecteurs, département de la recherche bibliographique.

Sans préjuger des résultats de l'étude attendus pour la fin de l'année 2009, l'enjeu principal est de parvenir à une meilleure articulation entre deux pôles d'activité : l'un consacré à l'accueil de tous les publics et à la promotion de l'ensemble de l'offre de la Bibliothèque ; l'autre consacré plus spécifiquement aux lecteurs en leur proposant un service complet et personnalisé (orientation, accréditation, recherche bibliographique, accompagnement).

Des mesures de rationalisation, d'optimisation et de réorganisation de l'ensemble du dispositif d'accueil sont également prévues. Elles concerneront plus particulièrement les conditions d'accueil des primo-arrivants, l'organisation du vestiaire, la modernisation des fonctions de la billetterie ou encore les procédures d'accréditation.

La BnF considère que la réponse appropriée aux difficultés constatées aujourd'hui est davantage de nature fonctionnelle (résolution des difficultés liées à l'éloignement géographique ou aux procédures en vigueur) qu'organisationnelle (création d'une structure unique). La fusion des services d'accueil n'apparaît pas indispensable.

En revanche, des mesures de coordination renforcée entre les deux pôles d'activité et l'ensemble des structures traitant de la politique des publics seront prises. De même, la lisibilité de la politique des publics de la BnF s'inscrira dans un document d'orientation stratégique qui sera repris dans le contrat de performance de l'établissement. Il explicitera clairement les objectifs assignés à chacun des services de la BnF dans la mise en œuvre de cette politique.

b) Sur l'optimisation de la chaîne de traitement du livre.

Autre préoccupation constante de la BnF, l'optimisation de la chaîne du traitement des documents a fait l'objet de nombreux chantiers de réforme depuis les années 2000.

Les travaux déjà conduits ont concerné la répartition des charges de travail incombant aux différents départements, l'optimisation du service public, la réforme des services d'entrées de conservation pour une plus grande centralisation des traitements bibliographiques, ou encore des efforts de mutualisation entre les services et les délais de catalogage.

Dans le cadre des chantiers RGPP, une étude générale sur le traitement des documents imprimés étrangers a été lancée. À partir d'une analyse fonctionnelle des processus de travail à la BnF, l'étude doit examiner la faisabilité d'un traitement des entrées imprimées étrangères par la récupération de données extérieures, voire d'une externalisation du traitement bibliographique de ces documents. La possibilité de faire évoluer les formats bibliographiques et les systèmes d'information de la BnF pour favoriser l'import et l'export de ces données sera également expertisée.

La mission IGF recommande de mutualiser et de centraliser certaines activités, comme les acquisitions, le catalogage ou encore le magasinage.

Il est possible d'améliorer encore la mutualisation de certaines fonctions au sein des départements, et plus particulièrement la communication des ouvrages, ce que s'efforcera de faire la BnF.

En revanche, la centralisation ne paraît pas une option pertinente. Les préconisations de la mission IGF dans ce domaine iraient en effet dans le sens de la restauration de l'organigramme fonctionnel de l'ancienne BN. Comme l'ont démontré plusieurs rapports à l'époque, cet organigramme n'était pas un modèle d'efficacité. La mise en œuvre de ces préconisations remettrait profondément en cause les principes d'organisation choisis au moment de la création

de la BnF, lesquels visaient à dégager des unités de travail à taille humaine, permettant une motivation des personnels autour de compétences scientifiques fortes.

Par ailleurs, les pistes d'optimisation identifiées par la mission IGF sur les fonctions d'acquisition reposent sur des analyses inexactes de l'état des lieux et des effectifs affectés à cette activité. Par conséquent, les gains de productivité identifiés par la mission s'en trouvent remis en cause. La comparaison avec la British Library sur ce point ressort en définitive nettement en faveur de la BnF.

Toutefois, la BnF portera une grande attention aux questions de productivité, en particulier pour les acquisitions et le catalogage, et s'efforcera d'en améliorer encore l'efficacité globale.

c) Sur les évolutions de l'activité de reproduction.

S'agissant des activités de reproduction de la BnF, leur évolution fait également l'objet d'une étude en cours dont l'objectif vise à les développer et à en rationaliser le mode de fonctionnement.

Cette étude établira le bilan d'une première évolution, survenue en 2004, avec la création du département de la reproduction lui-même. Si ce département offre effectivement des prestations commerciales, dont le développement est recherché, il assure en réalité à titre principal une mission de service public.

Les orientations stratégiques de la reproduction ainsi que les différentes hypothèses d'externalisation évoquées par la mission IGF seront abordées de façon approfondie au cours de l'étude : d'une part, en définissant une cible de positionnement et de développement de cette activité et, d'autre part, en vérifiant, parmi les différentes hypothèses, l'opportunité d'une sous-traitance de tout ou partie des traitements réalisés.

Là encore, si l'étude doit être achevée en 2009 et présenter des scénarios d'organisation possible, les gains d'optimisation éventuels ne seront effectifs qu'à moyen terme.

d) Sur le taux d'encadrement et les effectifs de secrétariat.

Au titre de ses recommandations sur l'optimisation de l'organisation de la BnF, la mission IGF recommande enfin de réduire le volume des postes d'encadrement supérieur et d'assistant dans certains départements et d'en revoir également la répartition.

Sur ces deux sujets, la BnF estime que les propositions de la mission reposent sur une compréhension erronée de certaines fonctions et de l'organisation de l'établissement, et que le taux d'encadrement et les effectifs de secrétariat ne pourraient pas être réduits. Ainsi, avec un ratio de 7,8 postes de secrétaires pour 100 postes d'agents de catégorie A, le ratio maximal de 10 recommandé par la mission est déjà largement satisfait.

Par ailleurs, la fonction d'adjoint aux directeurs de département ne constitue pas un niveau supplémentaire d'encadrement mais associe étroitement l'un des conservateurs, ou des agents, du département à l'exercice du management du département sans qu'il se trouve déchargé des tâches scientifiques ou de coordination qu'il exerce par ailleurs. Renoncer à cette fonction, créée sans incidence sur les effectifs des structures concernées, représenterait une régression managériale et ne comporterait aucun gain d'emploi.

5.- Relance de la fréquentation et développement des ressources propres.

L'augmentation de la fréquentation et le développement des ressources propres constituent deux axes stratégiques de la BnF. Pour répondre à ces objectifs, deux chantiers ont été ouverts

dès la fin de l'année 2007, dont les effets devraient aboutir progressivement en 2010 et pleinement en 2012 :

- La définition d'un projet de réforme du Haut-de-jardin visant notamment à relancer la fréquentation du site François-Mitterrand.
- La définition d'une stratégie de développement des ressources propres, en particulier du mécénat, avec la mise en place d'une politique structurée et dynamique.

Deux autres grands projets stratégiques contribueront également au développement de la fréquentation et des ressources propres, bien qu'ils poursuivent d'autres objectifs, et que leur réalisation soit plus lointaine (vers 2015/2016). Il s'agit de la rénovation du quadrilatère Richelieu, mais aussi du réaménagement de l'esplanade du site François-Mitterrand, qui vise à rendre le site plus attractif.

a) Sur le projet de réforme du Haut-de-jardin.

Avec l'ouverture du site François-Mitterrand, comportant une bibliothèque d'étude, des espaces d'expositions, des auditoriums et des activités pédagogiques, le public de la BnF s'est considérablement développé et diversifié. Sans compter le développement croissant de l'offre en ligne sur le site web de l'établissement, le public actuel de la BnF est très différent et beaucoup plus nombreux que celui de l'ancienne BN. Il est par ailleurs très satisfait des services offerts par la Bibliothèque, à l'exception de quelques points faibles, la restauration notamment.

À partir d'un tel constat, il paraît difficile de soutenir que la BnF n'aurait pas atteint son objectif d'ouverture au grand public, dont les étudiants et lycéens, qui n'avaient pas accès à la BN, font partie. La dernière enquête de 2008 sur le public de la BnF a même révélé des visiteurs d'un genre nouveau, des « promeneurs », présents dans une proportion non négligeable (6%) dans les espaces du Haut-de-jardin, public qui n'existait pas il y a 4 ans.

En revanche, il apparaît que depuis 2004 le projet original s'essouffle. L'offre en direction du grand public doit donc être repensée et adaptée aux attentes du public.

(i) L'évolution de la fréquentation des sites de la BnF doit être précisée : seule la bibliothèque d'étude du Haut-de-jardin connaît un ralentissement tendanciel de sa fréquentation.

Si le nombre d'entrées (et non le nombre de lecteurs) a en effet diminué de près de 100 000 entre 2004 et 2007, le nombre d'heures de saturation de la bibliothèque d'étude n'a cessé de croître sur la même période. Bien plus qu'à une perte d'attractivité du Haut-de-jardin, la BnF, comme les autres bibliothèques, fait face à une modification importante du comportement des lecteurs et des usages. L'augmentation des recherches documentaires sur Internet, l'abondance croissante d'une offre accessible en ligne, ainsi que le changement des modes de travail des étudiants qui privilégieraient leurs propres documents, figurent parmi les principales hypothèses susceptibles d'expliquer cette tendance paradoxale.

A contrario, le très bon maintien de la fréquentation de la bibliothèque de recherche doit être souligné. Sur la même période, et à l'exception de l'année 2007, la bibliothèque de recherche du Rez-de-jardin a connu une progression constante du nombre des entrées atteignant en 2008 une fréquentation record (316 500 entrées) depuis son ouverture en 1998. En dépit de la vétusté des lieux, des conditions d'accueil peu favorables et du lancement des travaux préalables à la rénovation du quadrilatère, la fréquentation des salles de lecture de Richelieu a de son côté particulièrement bien résisté.

La fréquentation des expositions (outre les espaces permanents accessibles gratuitement) a connu également un regain notable en 2008. Avec près de 255 000 entrées, l'année 2008 s'inscrit comme la seconde meilleure année (après 2003) de fréquentation des activités culturelles depuis 1998. Le succès d'expositions telles que l'Enfer (site François-Mitterrand) ou

Sophie Calle (site Richelieu) montre l'impact d'une programmation originale et contemporaine, selon une ligne qui continuera de s'affirmer au cours des prochaines années.

On peut signaler enfin la très forte augmentation de la fréquentation du site Internet, avec le doublement du nombre de pages vues en 4 ans (250 M en 2007) et une progression de près de 70% du nombre des visiteurs (14,3 M en 2007).

Loin du risque « vital » analysé par la mission IGF, la fréquentation de la BnF peut donc s'appuyer sur de réelles potentialités de développement.

(ii) La réforme du Haut-de-jardin constitue un enjeu primordial pour la fréquentation du site François-Mitterrand.

Au moment de la réalisation de la mission, la mission IGF n'avait pu avoir connaissance que du premier rapport d'analyse établi à l'été 2008. Le document d'orientation générale a en effet été achevé au tout début du mois de janvier 2009 après une année de réflexion conduite à partir d'une démarche interne très largement participative.

La réforme du Haut-de-jardin, qui va être mise en œuvre entre 2009 et 2011, poursuit l'objectif de relancer la fréquentation physique, de diversifier le public et de mieux satisfaire les usagers en adaptant l'offre documentaire et les services.

Les grandes lignes de la réforme s'articulent autour de trois axes principaux :

1°- L'amélioration des aspects du fonctionnement actuel qui n'obtiennent pas des taux de satisfaction suffisants d'après les enquêtes.

Les principales mesures envisagées concernent la simplification des modalités d'accueil et d'orientation du lecteur, et en particulier des primo-arrivants, l'amélioration de l'offre de restauration, mais aussi l'amplitude horaire, et les aménagements fonctionnels des espaces, en particulier des salles de lecture.

2°- La mise en œuvre des évolutions qui correspondent à de nouveaux enjeux pour la bibliothèque ou à des tendances de fond avérées dans le paysage des services et des usages.

Il s'agit en particulier de développer les activités de médiation, de renforcer l'interaction entre les activités de lecture et les activités culturelles (expositions, manifestations, événements), de renforcer la dimension numérique dans tous ses aspects (accès Internet dans les salles et à l'extérieur, offre électronique, équipements informatiques légers en prêt...), d'offrir des possibilités de travail en dehors des salles de lecture.

3°- L'enrichissement des différentes fonctions de la bibliothèque du Haut-de-jardin dans l'esprit de « bibliothèque d'un genre nouveau » de ses concepteurs.

- Bibliothèque d'étude, le Haut-de-jardin devra offrir des espaces permettant le travail en groupe, faire évoluer son offre documentaire en fonction du profil des usagers, en particulier des étudiants, mais aussi vers le grand public.

- Bibliothèque d'information, le Haut-de-jardin multipliera les « centres de ressources », en s'appuyant sur l'expérience acquise à partir de PRISME, donnera une place accrue à la presse et aux médias, et mettra davantage en valeur l'actualité éditoriale sur tous les supports.

- Bibliothèque patrimoniale, le Haut-de-jardin permettra à n'importe quel citoyen d'avoir accès ponctuellement aux collections patrimoniales en dehors des espaces de recherche.

La mise en œuvre de la réforme du Haut-de-jardin s'étalera sur plusieurs années.

La première étape se concrétisera à partir du mois de septembre 2009 par l'implantation du Centre national de la littérature pour jeunesse/La Joie par les Livres, l'ouverture du « Labo », espace dédié à la présentation et à l'appropriation des nouvelles technologies appliquées au monde de la lecture, l'expérimentation d'une période de gratuité et le développement d'événements, tels que les *Rendez-vous du Samedi*. Elle sera suivie d'une deuxième étape en 2010 (ouverture de la galerie des donateurs, de l'espace pédagogique, de la galerie virtuelle, déploiement de l'offre multimédia et d'une partie des centres de ressources) puis par une dernière étape en 2011. Les effets de la réforme du Haut-de-jardin devraient donc être pleinement tangibles à partir de 2012.

(iii) Pour relancer la fréquentation, la mission IGF se prononce en faveur de la gratuité totale de la bibliothèque d'étude à horizon 2011. Elle conditionne la mise en œuvre de la gratuité à une compensation financière des pertes de recettes (environ 650 000 euros par an) gagée notamment par une revalorisation substantielle des tarifs du Rez-de-jardin.

Cette recommandation constitue un pari très risqué. En effet, l'on peut craindre que la gratuité totale n'ait pour effet que de saturer davantage l'occupation des salles de lecture en période universitaire et d'accroître la part des étudiants, quelle que soit l'adaptation de l'offre documentaire et des services.

En outre, la mise en œuvre d'une gratuité totale entraînerait la révision des modalités de gestion et d'organisation des salles de lecture et des espaces du Haut-de-jardin, ce qui se traduirait par des coûts supplémentaires de surveillance et de régulation des flux. La gratuité totale de la bibliothèque ne pourrait être mise en place qu'avec le maintien de l'identification des lecteurs, afin d'éviter les difficultés rencontrées à la Bpi et de contrôler l'accès des salles de lecture, préoccupation majeure de l'établissement.

La BnF écarte la proposition d'une augmentation des tarifs de la bibliothèque de recherche, compte tenu de leur niveau déjà élevé.

La BnF peut en revanche confirmer qu'elle souhaite prendre à titre expérimental une mesure significative de gratuité partielle. Elle propose d'expérimenter dès la rentrée 2009 la gratuité d'accès à partir de 17 h afin d'attirer notamment les publics actifs. Cette mesure permettra d'optimiser le taux d'occupation des espaces (diminution de la fréquentation après 16h30). Une simplification tarifaire sera également mise en œuvre dès la rentrée 2009 avec la suppression du ticket 15 jours, très peu utilisé, voire la mise en place d'un tarif unique pour le Haut-de-jardin.

D'autres propositions envisagées sont actuellement à l'étude dans le cadre des dernières instructions techniques et financières de la réforme du Haut-de-jardin : retarder l'ouverture du matin de la bibliothèque d'étude pour développer les nocturnes, réduire la fermeture annuelle à une semaine...

b) *Sur le développement des ressources propres.*

Le développement des ressources propres constitue une autre priorité de la BnF. Celle-ci a donné lieu à la définition d'un plan comprenant notamment la création d'une délégation au mécénat.

À l'été 2008, la BnF a en effet arrêté un plan de développement des ressources propres qui doit permettre une progression de plus de 17% (+1,4 M€) entre 2009 et 2011 selon des hypothèses à la fois réalistes et raisonnables. Si cet objectif peut paraître modeste au regard du budget global de l'établissement, il est en réalité significatif si on tient compte de la nature des activités de la BnF et du volume actuel de ressources propres (environ 10 M€ par an, soit 5% du budget dont le tiers est constitué par les produits financiers).

Par ailleurs, cet objectif de croissance ne tient pas compte à ce stade, en raison d'études et d'expertises plus lourdes à conduire, de l'évolution de certaines activités, telles que la reproduction.

(i) La mise en œuvre de cette nouvelle démarche nécessite des adaptations de l'organisation de la BnF, mais aussi l'élaboration ou l'évolution des outils de pilotage. Il s'agit aussi pour la BnF d'accompagner son action par une meilleure promotion de ses activités.

Des modifications de l'organisation ont été réalisées dès la fin de l'année 2008 et seront poursuivies en 2009 :

- création d'une délégation au mécénat en novembre 2008, structure qui a également en charge les locations d'espaces, et d'une manière générale toutes les relations avec les entreprises, les fondations et tout autre organisme privé ou public, français ou étranger, susceptible de soutenir les activités de la Bibliothèque ;
- évolution à venir de la délégation à la diffusion culturelle en une « direction du développement culturel » dont le périmètre pourrait être élargi afin d'accueillir les activités de la reproduction si l'étude en cours valide cette option ;
- création d'un poste de chargé de mission « ressources propres » auprès de la direction de l'administration et du personnel pour animer et coordonner la conduite de certains des projets retenus.

Par ailleurs, des outils de pilotage et de valorisation ont été mis en place et seront déployés progressivement :

- création d'un « comité de pilotage sur les ressources propres », réunissant l'ensemble des structures de la BnF au début de l'année 2009 afin de suivre et de coordonner la mise en œuvre des différents projets ;
- développement du budget par destination, d'une comptabilité analytique et d'un contrôle de gestion répondant aux évolutions de gestion budgétaire et financière induites par la LOLF et permettant une meilleure maîtrise des coûts et un pilotage plus précis des activités génératrices de ressources propres ;
- élaboration et mise en œuvre d'un plan marketing visant à mieux promouvoir l'activité auprès du public grâce à l'utilisation accrue des relais d'information que sont les professionnels du tourisme et les prescripteurs de loisirs ; la vente en ligne de billets pour les expositions de la BnF ; la création d'une « boutique en ligne » sur le site Internet.

Ainsi structurée, la stratégie de développement des ressources propres comporte quatre axes :

(i) Le développement du mécénat et des partenariats avec les entreprises.

La nouvelle stratégie de mécénat prendra en compte tous les domaines d'activité de la BnF : les acquisitions patrimoniales, notamment les trésors nationaux ou biens d'intérêt patrimonial majeur, la rénovation du quadrilatère Richelieu, la programmation des activités culturelles, les activités de recherche et scientifiques, la politique numérique, ainsi que des opérations ponctuelles autour de la réforme du Haut-de-jardin par exemple. Les différentes sources et types possibles de mécénat seront largement prospectés et développés pour soutenir les activités de la Bibliothèque (mécénat individuel et mécénat d'entreprises, mécénat financier et mécénat en compétences, etc.).

Un certain nombre d'outils sont en cours d'élaboration ou de mise à jour, afin de donner la visibilité qui manque aujourd'hui à la BnF : élaboration de dossiers mécénat pour chaque projet ;

élaboration de plaquettes spécialisées, disponibles en version papier et sur le site Internet ; mise à jour de la section mécénat du site Internet de la BnF.

Par ailleurs, le développement du mécénat reposera sur des règles et des principes définis à partir des valeurs et des missions de la BnF qui seront traduits dans une « charte éthique ».

Si les moyens sont essentiels, la constitution d'un réseau de soutien est la clé de voûte de la réussite d'une politique efficace. Avec la création d'une structure dédiée au mécénat, la BnF va s'attacher à consolider les réseaux existants – entreprises, Cercle des mécènes, Association des Amis – ainsi qu'à mobiliser de nouveaux partenaires en France et à l'étranger. Le Dîner des mécènes, qui aura lieu pour la deuxième fois en 2009, sera l'occasion de renforcer ce réseau. Son produit s'est élevé à plus de 200 000 euros en 2008.

(ii) La valorisation des collections.

La BnF va relancer une gamme de produits dérivés « BnF », dans le cadre de partenariats commerciaux. Le développement de cette offre reposera sur des licences de marque permettant à la Bibliothèque de percevoir des royalties pour l'utilisation de son nom et de ses collections tout en contrôlant l'utilisation de son image, la qualité et la gamme des produits proposés par ses partenaires.

La BnF va également expertiser des projets innovants pour une valorisation non-éditoriale des collections numériques de la Bibliothèque. Dans ce cadre, la BnF se propose de développer l'utilisation commerciale des collections numériques libres de droits présentes dans *Gallica*. Elle a ainsi défini récemment les conditions juridiques, économiques et techniques pour permettre cette nouvelle orientation qui devrait être opérationnelle dans le courant de l'année 2009. Elle a également réfléchi aux modalités de valorisation commerciale des collections numériques encore soumises au droit d'auteur, et plus particulièrement de ses collections sonores.

(iii) La valorisation de l'expertise.

La BnF est en train d'élaborer une offre de formations payantes en direction de tiers institutionnels ou individuels sans préjudice du principe de gratuité de certaines formations actuellement délivrées par l'établissement (formation initiale des corps culture et éducation ou formation en direction des pôles associés).

Dans cette perspective, il s'agit pour la BnF de mieux valoriser son expertise et d'assurer une juste rémunération à sa contribution à l'ingénierie pédagogique d'organismes publics tels que l'ENSSIB, l'INP ou la CNFPT. De même, des actions de formation conçues et réalisées en interne pour les besoins propres de ses agents pourraient également être proposées à des professionnels de la bibliothéconomie ou de la documentation et du livre. Enfin, elle est en train d'expertiser la faisabilité et l'opportunité économique de délivrer des cours et formations payantes en direction du grand public. La mise en œuvre de ces activités nouvelles ne sera engagée que sur la base des résultats d'études en cours qui doivent confirmer leur rentabilité économique et un apport net de ressources pour l'établissement.

(iv) La valorisation des activités culturelles.

Pour certaines activités, comme les expositions ou les éditions, la BnF souscrit à la recommandation formulée par la mission IGF de définir un objectif d'équilibre financier pluriannuel (sur trois ans). Cet objectif sera désormais intégré dans la stratégie de développement des recettes « expositions » et « éditions » de la Bibliothèque.

Elle a également prévu d'accentuer l'itinérance payante des expositions comme axe de développement des ressources propres : il s'agira par exemple d'établir un catalogue d'expositions disponibles et d'intensifier la prospection d'institutions solvables en France comme à l'étranger.

*

* *

En soulignant à nouveau que les analyses précédentes invitent à considérer les perspectives de la BnF jusqu'à 2015, je vous prie d'accepter, Monsieur le chef de service, l'expression de mes sentiments les meilleurs.



Bruno Racine

TROISIEME PARTIE
NOUVELLES OBSERVATIONS DE LA MISSION

L'Inspection générale des finances (IGF) a conduit, avec l'appui de l'inspection générale des affaires culturelles, une mission d'évaluation de la BnF d'octobre 2008 à février 2009. Celle-ci visait à étudier les orientations stratégiques de l'établissement, à analyser les marges de manœuvre disponibles pour rationaliser son fonctionnement et développer ses ressources propres, ainsi qu'à formuler des recommandations pour garantir son rayonnement et l'efficacité de son organisation.

À la suite de la remise du rapport en février 2009, la BnF a transmis ses observations et réponses à l'IGF en mai 2009. La présente note a pour objet d'y réagir de façon synthétique.

L'IGF tient tout d'abord à remercier le Président de la BnF et ses collaborateurs pour le caractère détaillé de leurs réponses, qui dénote une lecture très attentive du rapport. Nous partageons l'analyse de M. RACINE quant aux très bonnes conditions dans lesquelles s'est déroulée cette mission et soulignons le caractère coopératif de l'évaluation qui a été conduite, qui s'est traduit par de nombreux et fréquents échanges.

Ce contexte explique sans doute le fait que la BnF ait validé l'essentiel des constats formulés par l'IGF dans son rapport et ait repris à son compte la majorité des propositions qu'il contient, ce dont nous ne pouvons que nous féliciter.

* *

*

Les réponses apportées par la BnF témoignent de la prise en compte de nombre de propositions importantes du rapport et d'avancées significatives, parmi lesquelles :

- la réorientation de la stratégie de numérisation vers une logique plus qualitative (collections uniques ou rares, presse...) et l'engagement d'une réflexion sur un éventuel partenariat avec Google pour financer la numérisation de masse (ce qui permettrait de réduire les crédits que le Centre national du livre affecte à la BnF) ;
- la priorité nouvelle accordée à la politique immobilière, qui se traduit par l'adoption prévue d'ici la fin de l'année 2009 d'un schéma directeur immobilier, par des cessions de sites envisagées (notamment pour participer au financement de l'indispensable rénovation du quadrilatère Richelieu) et par l'amélioration de la gestion des espaces et des collections (en particulier par une meilleure exploitation des capacités du centre technique de Bussy-Saint-Georges) ;
- l'adaptation de la cartographie des métiers et de la politique de gestion des ressources humaines à l'impact du numérique ;
- l'amélioration de l'efficacité de l'organisation de certains départements et procédures, le cas échéant par le biais d'une externalisation de diverses activités, qui doit permettre le non-remplacement d'un départ sur deux à la retraite au cours des trois à cinq années à venir ;
- la définition d'un objectif d'équilibre financier pluriannuel pour les expositions et les éditions et une volonté affichée de dynamiser les ressources propres de l'établissement.

Toutes ces mesures constituent des points positifs, à même d'améliorer la situation financière, l'image et la qualité de service de l'établissement. Elles sont en cours d'intégration au contrat de performance de la BnF, dont la signature est prévue en juillet 2009. Les engagements pris par l'établissement devront faire l'objet d'un suivi attentif de la part des tutelles, dans le respect de son autonomie. Celles-ci devront de leur côté accompagner les importantes évolutions auxquelles se prépare la BnF, en particulier en ce qui concerne la rénovation trop longtemps repoussée du quadrilatère Richelieu.

Néanmoins, la BnF reste en retrait des préconisations de l'IGF sur plusieurs sujets. En particulier :

- l'expérimentation de la gratuité de la bibliothèque du Haut-de-Jardin sur certaines plages horaires seulement (à compter de septembre 2009) ne constituera pas un signal aussi fort d'ouverture au public que la gratuité totale préconisée par l'IGF ;
- la cession du bâtiment qui abrite le département de la musique au 2, rue de Louvois, à laquelle la BnF n'est pas favorable, constitue une piste qui mérite d'être considérée à nouveau avant d'engager les coûteux travaux qu'exigerait la réhabilitation de ce bâtiment ;
- l'amélioration du circuit du livre et de l'accueil du public telle qu'envisagée par l'établissement, c'est-à-dire sans remise en cause des organisations actuelles, ne permettra pas de générer l'ensemble des gains d'efficience ni les améliorations du service au lecteur qu'offraient les pistes suggérées par la mission.

Sur ces différents points, le dialogue entre les tutelles et la BnF pourrait être prolongé dans le cadre du suivi de la mise en œuvre du contrat de performance.

Fait à Paris, le 22 juillet 2009

L'inspectrice générale des finances,



Nathalie COPPINGER

L'inspecteur général des affaires culturelles,



René KLEIN

Les inspecteurs des finances,



Jack AZOULAY



Maud JUTTEAU



Aurélie LAPIDUS



Jean RICHARD de LATOUR

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE I : LETTRE DE MISSION

ANNEXE II : LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

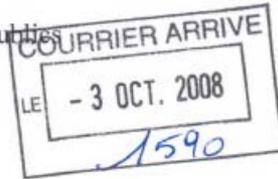
ANNEXE III : NOTE DE CADRAGE

ANNEXE IV : GLOSSAIRE

ANNEXE I
LETTRE DE MISSION



Ministère du Budget, des Comptes Publics
et de la Fonction Publique



Ministère de la Culture
et de la Communication

15 3110

- 2 OCT. 2008

NOTE

à l'attention de Monsieur le Chef du service
de l'Inspection générale des finances

CC/9416

Objet : Mission d'audit à la Bibliothèque nationale de France

Le Conseil de modernisation des politiques publiques a décidé le 11 juin dernier que *« le développement des ressources propres des établissements publics et la maîtrise de leurs coûts seront recherchés, afin d'alléger la part des subventions de l'Etat dans leur budget »*. Par ailleurs, le Conseil a inclus les opérateurs de l'Etat *« dans le périmètre d'application du principe de non-remplacement d'un départ à la retraite sur deux, comme l'ensemble des administrations de l'État »*.

Naturellement, la ministre de la Culture et de la Communication compte d'abord sur les dirigeants des opérateurs placés sous la tutelle du ministère, pour opérer les redéploiements et les réformes de structure nécessaires à l'atteinte de ces objectifs.

Elle estime néanmoins nécessaire de disposer d'une méthodologie permettant de faciliter l'identification des marges de manœuvre envisageables et garantissant par là-même la réussite de l'exercice. C'est la raison pour laquelle, la Ministre souhaite que l'Inspection générale des finances procède à un audit, à dimension pédagogique, sur l'un de ses principaux opérateurs, la Bibliothèque nationale de France, dont les problématiques actuelles, dans un contexte de réduction des subventions publiques, sont particulièrement complexes.

La mission aura pour objectif d'identifier les marges de manœuvre de l'établissement afin de l'aider à gérer au mieux les moyens dont il dispose, en recherchant une allocation optimale de ses ressources.

Elle devra prendre en compte les priorités stratégiques fixées par la tutelle et les perspectives de développement de l'établissement.

Enfin, elle contribuera à l'élaboration d'un contrat de performance triennal. Instrument de pilotage stratégique et de dialogue de gestion, ce document devra pouvoir être signé entre le ministère et l'établissement public au début de l'année 2009.

L'activité de la Bibliothèque nationale de France est en effet amenée à croître dans un contexte où elle est en train de devenir un acteur déterminant du champ numérique, tant en France qu'à l'échelon international avec le développement du projet *Europeana*, dont la ministre de la Culture et de la Communication a voulu faire l'un des axes majeurs de la Présidence française en matière culturelle.

Dans le même temps, la subvention de fonctionnement du ministère devrait être en baisse de 2 % en 2009, puis stabilisée au même niveau sur la période 2010-2011 (hors impact du changement de taux du CAS pensions pour les opérateurs), alors même que les ressources propres restent peu développées jusqu'à présent.

L'adéquation entre les charges et les ressources sera donc au cœur de l'élaboration du contrat de performance de l'établissement.

La mission de l'Inspection générale des finances devra ainsi porter sur :

- la définition de la valeur ajoutée des différentes activités et processus, en identifiant et en analysant notamment les coûts complets et les recettes générées par les différentes activités ;
- l'identification des marges de manœuvre de l'établissement, notamment par une étude des ressources propres (tarifs pratiqués) et de la trésorerie de l'établissement ;
- une analyse du volume et de la structure des charges fixes et de leur degré de rigidité à la baisse, notamment en ce qui concerne les dépenses de fluides, de sécurité et de maintenance ;
- l'adaptation des moyens humains aux activités ;
- la politique numérique et ses orientations stratégiques (choix des collections à numériser, diversification des financements...), ainsi que les éventuels doublons avec les missions actuelles ;
- les investissements (notamment informatiques), ainsi que la politique immobilière (maîtrise d'ouvrage, rénovation du quadrilatère Richelieu, optimisation des espaces immobiliers de l'établissement) ;
- l'évolution de la fréquentation et les mesures à mettre en œuvre pour limiter son érosion.

Une réflexion particulière devra être menée en ce qui concerne la modernisation et la simplification du dépôt légal à travers la généralisation du dépôt électronique notamment pour les périodiques et les imprimés.

La mission pourrait enfin proposer des hypothèses d'inflexion des priorités de l'établissement, le cas échéant à la lumière des options retenues par des établissements analogues dans d'autres pays, afin de conserver le meilleur niveau de service possible, tout en maintenant une situation financière saine dans un cadrage budgétaire resserré.

Nous souhaitons que soient associés aux travaux de la mission les responsables de l'administration centrale du ministère de la Culture et de la Communication et ceux du ministère du Budget, des Comptes publics et de la Fonction publique, en charge de la tutelle de cet établissement.

Par ailleurs, nous vous proposons que les inspecteurs que vous désignerez soient accompagnés par un inspecteur général des affaires culturelles, l'IGAC ayant été mobilisée récemment pour évaluer la mise en œuvre du projet d'établissement de la BnF et préparer l'élaboration du futur contrat de performance.

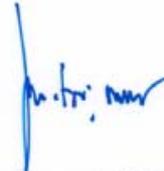
La mission devra rendre ses conclusions avant la fin de l'année 2008.

Le directeur du Cabinet



Jean-Luc TAVERNIER

Le directeur du Cabinet



Jean-François HEBERT

ANNEXE II

LISTE DES PERSONNES RENCONTREES

I. PRESIDENCE DE LA REPUBLIQUE

- Éric GARANDEAU, conseiller technique culture et communication

II. MINISTERE DU BUDGET, DES COMPTES PUBLICS ET DE LA FONCTION PUBLIQUE

A. Cabinet du ministre

- Annabelle ARCHIEN, conseillère technique

B. Direction du Budget

- Vincent BERJOT, sous-directeur de la 8e sous-direction
- Dan LÉVY, chef du bureau 8 BCJS (culture, jeunesse et sports)
- Hervé MERLIN, chargé de mission au bureau 8 BCJS (culture, jeunesse et sports)
- André MOLLO, contrôleur financier des établissements publics à caractère culturel

C. Inspection générale des finances

- François AUVIGNE, inspecteur général des finances
- Martine MARIGEAUD, inspectrice générale des finances
- Claude RUBINOWICZ, inspecteur général des finances, directeur général de l'Agence du patrimoine immatériel de l'État (APIE)
- Jérôme GATIER, inspecteur des finances

III. MINISTERE DE LA CULTURE ET DE LA COMMUNICATION

A. Cabinet de la ministre

- Christophe TARDIEU, directeur adjoint de cabinet
- Marie-Françoise AUDOUARD, conseillère livre, archives et célébrations nationales
- Arnaud ROFFIGNON, conseiller affaires budgétaires et fiscales

B. Direction de l'administration générale

- Catherine AHMADI-RUGGERI, directrice adjointe
- Patricia LANDOUR, sous-directrice des affaires financières et générales
- Anne BAYLAC, adjointe au chef du bureau des opérateurs culturels nationaux
- Claire HEBERT, bureau des opérateurs culturels nationaux
- Bernard BORGHINO, bureau du budget et des affaires financières

C. Direction du livre et de la lecture

- Benoît YVERT, directeur
- Nicolas GEORGES, directeur adjoint, secrétaire général du Conseil du livre
- Yves MORET, chef du bureau des affaires générales
- Fabien PLAZANNET, chef du département des politiques documentaires et patrimoniales

D. Établissement public de maîtrise d'ouvrage des travaux culturels (EMOC)

- Jean-Claude DUMONT, président
- François AUTIER, chef du projet Richelieu

E. Service national des travaux (SNT)

- Philippe BOUCHON, chef du département études et programmation

IV. BIBLIOTHEQUE NATIONALE DE FRANCE

- Bruno RACINE, président
- Jacqueline SANSON, directrice générale
- Nicole DA COSTA, déléguée à la stratégie

A. Direction des collections

- Denis BRUCKMANN, directeur général adjoint, directeur des collections
- Georges-Henri VERGNE, adjoint au directeur chargé des questions administratives et financières
- Isabelle LE MASNE de CHERMONT, adjointe au directeur chargée des questions scientifiques et techniques, chef de la mission de coordination
- Claire SIMON, chef de la mission de coordination
- Sylvie CARREAU, responsable du service de la coordination et des ressources (SCOR)
- Marie de LAUBIER, chef du projet Richelieu
- Bruno BLASSELLE, directeur de la bibliothèque de l'Arsenal
- Joël HUTHWOHL, directeur du département des arts du spectacle
- Hélène RICHARD, directrice du département des cartes et plans
- Sylvie AUBENAS, directrice du département des estampes et de la photographie
- Thierry DELCOURT, directeur du département des manuscrits
- Michel AMANDRY, directeur du département des monnaies, médailles et antiques
- Michel YVON, directeur adjoint du département de la musique
- Pierre VIDAL, directeur de la Bibliothèque-musée de l'Opéra
- Raymond-Josué SECKEL, directeur du département de la recherche bibliographique
- Catherine GAZIELLO, directrice du département philosophie, histoire et sciences de l'homme
- Philippe JABALOT, conservateur responsable des entrées au département Philosophie, histoire, et sciences de l'Homme
- Marianne ARNOLD, chargée de collections au département Philosophie, histoire, et sciences de l'Homme
- Jacqueline HELIE, gestionnaire de collections au département Philosophie, histoire, et sciences de l'Homme
- Bruno JEANNET, chef du service conservation et entrées au département Philosophie, histoire, et sciences de l'Homme
- Christine MARCHAND, département Philosophie, histoire, et sciences de l'Homme
- Gilles TOUTAN, encadrant de proximité au département Philosophie, histoire, et sciences de l'Homme

- Sandrine BERNARD, responsable du magasinage des entrées monographies au département Philosophie, histoire, et sciences de l'Homme
- Julie LADANT, chef de service Sciences sociales au département Philosophie, histoire, et sciences de l'Homme
- Xavier PROD'HOMME, encadrant de proximité au département Philosophie, histoire, et sciences de l'Homme
- Jacques VIDAL-NAQUET, directeur du Centre national de littérature pour la jeunesse – La joie par les livres
- Isabelle GIANNATTASIO, directrice du département de l'audiovisuel
- Antoine CORON, directeur du département des livres rares
- Marie-Hélène PONS, chef du service d'orientation des lecteurs
- Marie-Colette THEVENOT, chef du service centralisé des acquisitions
- Corinne GRANGE, chef du service des affaires budgétaires
- Isabelle COPIN, responsable du service SINDBAD

B. Direction des services et des réseaux

- Arnaud BEAUFORT, directeur général adjoint, directeur des services et des réseaux
- Mireille NOUVEL, chef de la mission de coordination administrative et financière
- Annie COCHET, responsable du bureau budget et finances
- Anne-Claire THEVENOT, responsable du bureau des ressources humaines
- Marc OLUJIC, coordinateur web de la direction des services et des réseaux
- Jean-Marc CZAPLINSKI, directeur du département des systèmes d'information
- Adoté CHILLOH, responsable du service support et production au sein du département des systèmes d'information
- Laurent DUPLOUY, adjoint au responsable du bureau des services applicatifs au sein du département des systèmes d'information
- Thomas LEDOUX, adjoint au responsable du bureau conception et développement au sein du département des systèmes d'information
- Ghislaine AUBRY, responsable de la coordination marchés et budgets au sein du département des systèmes d'information
- Christian LUPOVICI, directeur du département information, bibliographie et numérique
- Françoise BOURDON, adjointe au directeur du département information bibliographique et numérique
- Emmanuelle BERMES, responsable du service Prospective et services documentaires au sein du département information, bibliographie et numérique
- Isabelle DUSSERT-CARBONE, directrice du département de la conservation
- Philippe VALLAS, adjoint à la directrice du département de la conservation
- Gilles BEDDOK, responsable du centre technique de Bussy-Saint-Georges
- Bernard DULAC, responsable du centre technique Joël Le Theule à Sablé-sur-Sarthe par intérim
- Luc BELLIER, chef de projet numérisation de masse au sein du département de la conservation
- Hélène JACOBSEN, directrice du département du dépôt légal
- Gildas ILLIEN, responsable du service du dépôt légal numérique
- Bruno BAUDRY, directeur du département de la reproduction

- Aline GIRARD, directrice du département de la coopération
- Véronique FALCONNET, responsable du service du catalogue collectif de France au sein du département de la coopération
- Frédérique JOANNIC-SETA, responsable du service Pôles associés – Gallica au sein du département de la coopération
- Lionel MAUREL, coordinateur scientifique au service Pôles associés – Gallica au sein du département de la coopération

C. Direction de l'administration et du personnel

- Valérie VESQUE-JEANCARD, directrice générale adjointe, directrice de l'administration et du personnel
- Mireille FATON, directrice du département du budget et des affaires financières
- Françoise PEREIRA, chef du service des achats et de la gestion
- Marie-Pierre MARCHE, directrice du département des moyens techniques
- Yannick HUBERT, adjoint à la directrice du département des moyens techniques, responsable de la division travaux, maintenance et exploitation
- Pierre-André BOYER, chef du service logistique et moyens généraux au sein du département des moyens techniques

D. Direction déléguée aux ressources humaines

- Bertrand WALLON, directeur
- Thierry PARDE, adjoint au directeur
- Anne-Sophie de BELLEGARDE, chef du département du personnel et de l'emploi
- Michel NETZER, chef du service des qualifications et de la formation

E. Agence comptable

- Michel ROCFORT, agent comptable
- Carmen BEDOU, fondée de pouvoir, directrice des ressources humaines
- Sylvie MENDELSBERG, directrice de la comptabilité et des recettes
- Christine MOIGN, directrice de la dépense

F. Délégations

- Thierry GRILLET, délégué à la diffusion culturelle
- Cécile PORTIER, adjointe au délégué à l'action culturelle
- Jocelyn BOURALY, chef du département éditorial et commercial
- Pierre CIER, chef du service de l'accueil général
- Stéphane DUCHESNE, chef du service de la coordination générale
- Kara LENNON, déléguée au mécénat
- Pierre-Olivier SCHNEIDER, chargé d'événements et de logistique culturels
- Marc RASSAT, délégué à la communication

V. MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE

A. Cabinet de la ministre

- Jean-Philippe DONJON de SAINT-MARTIN, directeur adjoint du cabinet

B. Direction générale de l'enseignement supérieur

- Eric PIOZIN, chef de service du pilotage et des contrats, adjoint au directeur général de l'enseignement supérieur
- Michel MARIAN, sous-directeur des bibliothèques et de l'information scientifique au sein de la direction générale de l'enseignement supérieur

VI. PROFESSIONNELS DU SECTEUR CULTUREL, PERSONNALITES QUALIFIEES ET USAGERS

A. Association des amis de la BnF

- Olivier SICHEL, président

B. Professionnels de l'édition

- Serge EYROLLES, président du syndicat national de l'édition (SNE)
- Marie-Christine de MAZIERES, déléguée générale du SNE
- François GEZE, directeur des éditions La Découverte

C. Google

- Philippe COLOMBET, Strategic Partner Development – Google Recherche de livres
- Olivier ESPER, responsable des relations institutionnelles France
- Yoram ELKAIM, directeur juridique France

D. Personnalités qualifiées

- Jean-Noël JEANNENEY, historien, professeur des universités, ancien secrétaire d'État au commerce extérieur puis à la communication et ancien président de la BnF
- Agnès SAAL, directrice générale du centre national d'art et de culture Georges-Pompidou et ancienne directrice générale de la BnF
- Jacques ATTALI, économiste, écrivain et ancien conseiller de François Mitterrand
- Catherine SUEUR, administratrice générale adjointe à l'établissement public musée du Louvre

E. Usagers réguliers de la BnF

- Pierre BARRY, ancien usager de la bibliothèque d'étude (Haut-de-Jardin)
- Charlotte BOUTEILLE-MEISTER, doctorante en études théâtrales, également usagère régulière de la British Library
- Margaux DE LA BROSSE, usagère régulière de la bibliothèque Sainte-Geneviève et non de la BnF
- Virginie CRUVEILLER, doctorante, lectrice de la bibliothèque de recherche (Rez-de-Jardin du site François-Mitterrand)
- François ETNER, professeur à l'université Paris-IX Dauphine

- Guillaume FOUTRIER, doctorant, lecteur de la bibliothèque de recherche (Rez-de-Jardin du site François-Mitterrand et site Richelieu)
- Natacha LECLERCQ, doctorante, ancienne élève de l'École des Chartes
- Sébastien MOSBAH-NATANSON, post-doctorant à l'université du Québec à Montréal

VII. BRITISH LIBRARY, MINISTÈRE DE LA CULTURE BRITANNIQUE ET INSTITUT CULTUREL FRANÇAIS A LONDRES

A. Responsables et usagers de la *British Library*

- Ronald MILNE, Director of Scholarship and Collections
- Andy STEPHENS, Board Secretary & Head of International Engagement
- Teresa VERNON, Head of French Collections
- Dr Stephen BURY, Head of European and American Collections
- Stanley CHAPMAN, écrivain et lecteur régulier de la British Library
- Dee WRIGHT, usager professionnel du Business and Intellectual Property Centre

B. Department for Culture, Media and Sport

- Craig WESTWOOD, Head of Library Policy

C. Représentation de la France à Londres

- Paul FOURNEL, chef du bureau du livre au service culturel de l'ambassade de France
- Anne-Élisabeth BUXTORF, responsable des bibliothèques multimédia à l'Institut français de Londres

ANNEXE III
NOTE DE CADRAGE



**MINISTÈRE
DE L'ÉCONOMIE, DE L'INDUSTRIE
ET DE L'EMPLOI**

**MINISTÈRE
DU BUDGET, DES COMPTES PUBLICS
ET DE LA FONCTION PUBLIQUE**

INSPECTION GÉNÉRALE DES FINANCES

TELEDOC 335
139 RUE DE BERCY
75672 PARIS CEDEX 12

Paris, le

N° IGF 2008-M-065-01

NOTE

à l'attention de

**M. Jean-Luc TAVERNIER, directeur de cabinet de M. WOERTH,
ministre du budget, des comptes publics et de la fonction publique
et de M. Jean-François HÉBERT, directeur de cabinet de Mme ALBANEL,
ministre de la culture et de la communication,**

Objet : Cadrage de la mission d'audit de la Bibliothèque nationale de France (BnF)

Vous avez confié pour mission à l'Inspection générale des finances, par lettre en date du 2 octobre 2008, de procéder à un audit transversal de la BnF. La mission est composée de quatre inspecteurs des finances et bénéficie de la supervision d'une inspectrice générale des finances, ainsi que du concours d'un inspecteur général des affaires culturelles.

À l'issue des premiers entretiens, la présente note précise les six axes d'investigation retenus pour répondre aux objectifs de l'audit.

1. Situation financière de l'établissement

Ce premier axe vise, à partir d'une analyse financière des comptes de la BnF, à apprécier l'évolution de sa solidité financière et l'impact de la réduction, prévue à partir du budget 2009, de la subvention de fonctionnement versée par l'État, en mesurant notamment la rigidité des charges de l'établissement.

2. Gestion des ressources humaines

L'impact du transfert de la gestion de ses ressources humaines à la BnF, opéré à partir du 1^{er} janvier 2007, sera analysé.

La mission s'efforcera également de quantifier les marges de manœuvre disponibles en matière de personnel (non-remplacement de départs notamment) et leur compatibilité avec les mesures d'optimisation de l'efficacité proposées par ailleurs (en particulier dans le point 3 ci-dessous).

3. Amélioration de l'efficacité et rationalisation des dépenses de fonctionnement courant

Cet axe d'investigation a pour objectif, à travers une analyse et, le cas échéant, une réingénierie de processus clés, de proposer des voies de rationalisation d'activités de la bibliothèque (accueil et orientation, communication des ouvrages, conservation...). La mission étudiera le périmètre d'intervention de la BnF, en s'interrogeant sur la pertinence des différentes activités qu'elle exerce en dehors de son cœur de métier.

Une analyse des principaux postes de dépenses de fonctionnement courant sera également menée, afin de rechercher des pistes d'amélioration de leur efficacité.

4. Politique de gestion immobilière

La visite par la mission de la quasi-totalité des implantations de la BnF (quadrilatère Richelieu et immeubles avoisinants, site François-Mitterrand, centres techniques de Sablé-sur-Sarthe et de Bussy-Saint-Georges, bibliothèque de l'Arsenal, bibliothèque-musée de l'Opéra, maison Jean-Vilar à Avignon) est en cours.

Elle permettra de se prononcer sur la rationalité de l'éparpillement actuel des activités de l'établissement, sur l'optimisation de l'utilisation des capacités, ainsi que sur les dépenses liées aux différentes implantations (fluides, travaux de maintenance, gros œuvre).

La mission conduira une analyse plus détaillée sur le projet de rénovation du quadrilatère Richelieu, implantation historique de la bibliothèque, afin notamment d'en déterminer le coût complet prévisionnel et d'en apprécier la rationalité.

5. Développement des ressources propres et relance de la fréquentation

Sur la base d'un état des lieux de l'évolution du montant des ressources propres et de la fréquentation, en particulier du haut-de-jardin du site François-Mitterrand, des propositions de dynamisation seront formulées.

La mission se prononcera en particulier sur la tarification des différentes prestations offertes par la BnF et sur sa politique d'expositions, ainsi que sur les différentes hypothèses envisagées pour l'avenir du haut-de-jardin.

6. Stratégie numérique, investissements informatiques et modernisation du dépôt légal

Le dernier axe d'investigation vise à évaluer la stratégie informatique de la BnF, et notamment sa prise en compte du défi numérique, ainsi qu'à étudier les pistes de modernisation du dépôt légal.

La mission a d'ores et déjà programmé des points d'étape réguliers, tant avec les représentants des administrations centrales tutelles qu'avec l'équipe dirigeante de la BnF, afin de s'assurer que le diagnostic soit partagé et de tester la validité et le niveau d'acceptation des propositions qu'elle sera amenée à formuler. Elle veillera également à l'articulation de ses travaux avec ceux liés à l'élaboration du contrat de performance triennal, dont la signature est prévue au début de l'année 2009.

Un déplacement à Londres sera effectué au mois de novembre, dans le but d'étudier les pratiques de la *British Library* et de repérer celles qui pourraient, le cas échéant, être transposées à la BnF.

- Annexe III, page 3 -

Le rapport provisoire (avant contradiction) devrait être remis avant la fin de l'année 2008, conformément à la lettre de mission. Un livrable distinct cherchera, dans la mesure du possible, à tirer parti de cet audit pour proposer une méthodologie générale d'analyse de la situation et d'identification des marges de manœuvre des opérateurs du ministère de la culture et de la communication.

L'inspectrice générale des finances,



Nathalie COPPINGER

L'inspecteur général des affaires culturelles,



René KLEIN

Les inspecteurs des finances,



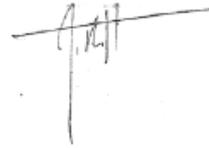
Jack AZOULAY



Maud JUTTEAU



Aurélie LAPIDUS



Jean RICHARD de LATOUR

Copie :

- Christophe TARDIEU, directeur adjoint de cabinet de Mme ALBANEL
- Annabelle ARCHIEN, conseillère technique au cabinet de M. WOERTH
- Benoît YVERT, directeur du livre et de la lecture, ministère de la culture et de la communication
- Catherine AHMADI-RUGGERI, directrice de l'administration générale, ministère de la culture et de la communication
- Vincent BERJOT, sous-directeur de la 8e sous-direction, direction du budget, ministère du budget, des comptes publics et de la fonction publique

ANNEXE IV

GLOSSAIRE

Adressage :

L'adressage est l'opération qui consiste à attribuer à chaque document conservé par une bibliothèque une adresse physique permettant de le localiser dans un magasin de stockage.

Bibliothéconomie :

La bibliothéconomie est l'ensemble des connaissances et des techniques de gestion et d'organisation des bibliothèques. Elle comprend tous les savoir-faire relatifs à la construction, à l'organisation, à la gestion du personnel et des finances ainsi qu'aux relations avec les usagers.

Catalogage :

Le catalogage consiste à renseigner la notice bibliographique d'un ouvrage. Un catalogue de bibliothèque, dans sa version informatisée, est une base de données signalant tout ou partie des documents disponibles dans une ou plusieurs bibliothèques. Il est destiné à identifier les documents (décrit dans des notices) et à faciliter leur recherche ou leur localisation.

Traditionnellement, on distingue le catalogue, instrument de recherche documentaire, de l'inventaire, liste des documents possédés par la bibliothèque classés par ordre d'entrée et destiné à attester la propriété de la bibliothèque sur ces documents. Cette distinction a toutefois perdu de sa pertinence avec l'informatisation des catalogues, la même base de données servant à produire à la fois l'inventaire et les différents accès publics du catalogue.

Différents types de catalogues peuvent être distingués :

- un catalogue local décrit les documents d'une seule bibliothèque ;
- un catalogue commun référence les documents de plusieurs bibliothèques relevant d'un même organisme, comme une bibliothèque centrale et des bibliothèques de quartier ;
- un catalogue collectif décrit les collections de plusieurs bibliothèques indépendantes, par exemple le Sudoc pour les universités françaises ;
- un catalogue virtuel est un outil permettant d'interroger plusieurs catalogues simultanément.

Classification décimale de Dewey :

Cette classification est un système de classement de l'ensemble du savoir à l'intérieur d'une bibliothèque. Développée par Melvil Dewey en 1876, elle répartit les ouvrages en dix classes générales notées de 000 à 900. Chaque classe est elle-même divisée en dix divisions, chaque division est divisée en dix subdivisions, et ainsi de suite. Un indice dewey comprend ainsi au moins trois chiffres et peut théoriquement en comporter une infinité, même si en pratique les indices de plus de six chiffres sont rares.

Codex :

Un codex désigne un livre du même format que celui utilisé pour les livres modernes, avec des pages reliées ensemble et une couverture. Cette invention romaine a remplacé le rouleau de parchemin et constitue la première forme de « livre » au sens où on l'entend aujourd'hui.

Les codex sont le résultat de l'assemblage de manuscrits, d'abord en parchemin, puis en papier à partir du XIIIe siècle.

Compactus :

Un compactus désigne un ensemble mobile de rangées de rayonnage montées sur un dispositif de rail. Cet équipement permet d'augmenter significativement la capacité de stockage des documents dans les magasins où sont conservés les ouvrages. La BnF dispose à la fois de compactus à commande manuelle et à commande électronique.

Conservation :

La conservation d'un document à la BnF recouvre trois activités principales :

- une activité préventive visant à protéger les documents et à prévenir leur dégradation, (activité assurée par le département de la conservation) ;
- une activité curative, consistant à restaurer, réparer, maintenir et consolider les documents conservés (activité assurée principalement par les ateliers de reliure et de restauration de la BnF) ;
- une activité de sauvegarde prévue pour la désacidification et la désinfection des collections et assurée par des équipes de laboratoire.

Cote :

La cote correspond à l'adresse d'un document sur les rayons de stockage. Elle se présente sous la forme de symboles (chiffres, lettres) attribués à chaque document permettant d'identifier son sujet et sa localisation.

Désherbage :

Ce terme désigne l'opération qui consiste à éliminer et à renouveler des collections, afin de ménager de la place pour les nouvelles acquisitions et d'offrir des ressources actualisées. Il ne concerne naturellement pas les collections entrées par le biais du dépôt légal dans le cadre de la mission de conservation de la BnF.

Émulation :

La technique de l'émulation, qui consiste à imiter le comportement physique d'un matériel par un logiciel, permet de remplacer un système obsolète ou inutilisable, pour des raisons d'ancienneté ou de coût (cas des logiciels sous licence) par d'autres dispositifs, afin d'en assurer la pérennité. L'émulation garantit donc la lisibilité des données à long terme.

Dans cette optique, la BnF essaie de développer le recours à des logiciels libres de gestion d'entrepôt numérique, afin de renforcer son indépendance matérielle et financière dans la gestion de ses supports de conservation.

Estampe :

Terme générique recouvrant tous les procédés d'impression en nombre d'une image, à partir d'une matrice gravée en relief ou en creux, dessinée à plat ou à travers un écran. Les principaux procédés de l'estampe sont :

- la gravure en relief (gravure sur bois, linogravure) ;
- la gravure en taille-douce (pointe sèche, burin, eau-forte, aquatinte ...) ;
- la lithographie ;
- la sérigraphie.

Le département des estampes et de la photographie de la BnF réunit des images de toute sorte, ainsi que des dessins, des affiches, des cartes postales, des photographies, des échantillons de tissu, des étiquettes et des cartes à jouer. Au total, ce département compte environ 12 millions de documents.

Estampillage :

L'estampillage est la marque de possession d'une bibliothèque par l'apposition de son nom sur un document, à l'aide d'un timbre à l'encre indélébile noire ou rouge. Il doit être exécuté dès l'arrivée du document dans l'établissement, et avant tout déplacement. Il remplit ainsi une fonction dissuasive de protection contre le vol, tout en veillant à ne pas endommager ni défigurer le document traité.

L'estampille doit être à la fois discrète (donc ne pas occulter une partie du texte ou d'une annotation manuscrite) et visible, pour que sa fonction d'antivol puisse être remplie. De façon générale, et pour rendre impossible sa disparition par rognage ou par découpage, l'estampille doit être apposée soit au milieu de la page, soit dans une marge (inférieure le plus souvent) et toujours être en contact avec du texte.

Haut-de-jardin :

Nom donné à l'étage supérieur du site François-Mitterrand de la BnF, bibliothèque d'étude ouverte au public en 1996. D'abord réservé aux plus de 18 ans, puis aux plus de 16 ans l'année suivante, cet espace distingue la BnF de l'ancienne Bibliothèque nationale, qui était réservée aux seuls lecteurs accrédités (comme l'actuel « rez-de-jardin » du site François-Mitterrand). Il constitue la justification essentielle de l'investissement considérable (1,2 Md€) consenti pour la construction de ce nouveau site.

Incunable :

Un incunable est un livre imprimé du XVe siècle qui fait partie des premiers ouvrages imprimés avec le procédé de Gutenberg. Ceux-ci ont remplacé les codex (cf. *supra*) utilisés auparavant et recourent au même type de caractères gothiques.

Les incunables sont formés de feuilles pliées en deux (« in-folio ») ou en quatre (« in-quarto ») et reliées ensemble par un fil en nerf de bœuf ou en parchemin roulé et cousu à l'arrière. À la différence des codex, les enluminures sont souvent remplacées par des illustrations gravées sur bois et reproduites en xylographie voire coloriées à la main.

La BnF conserve un nombre important d'incunables, pour l'essentiel dans la réserve des livres rares.

Indexation :

L'indexation d'une page Internet désigne son enregistrement dans la base de données d'un outil de recherche. Pour qu'une page soit indexée, cette dernière doit être proposée aux outils de recherche par l'intermédiaire d'un formulaire comprenant en général l'adresse URL de la page concernée ainsi qu'une adresse e-mail.

L'indexation dite « plein texte » permet une qualité de recherche de données beaucoup plus efficace que les recherches classiques, en fournissant une réponse rapide sur un large nombre de données non structurées.

ISBN :

ISBN est l'acronyme de *International Standard Book Number*. Il désigne le numéro international normalisé attribué depuis 1972 à chaque titre de monographie ou à chaque édition d'un ouvrage publié par un éditeur, afin de l'identifier. Le numéro ISBN, unique pour un titre donné, se retrouve au verso de la page de titre.

ISSN :

ISSN est l'acronyme de *International Standard Serial Number*. Il désigne le numéro international normalisé attribué en France depuis décembre 1974 à chaque titre de publication en série, afin de l'identifier. La BnF délivre les numéros d'ISSN pour les publications en série françaises.

MARC :

MARC est l'acronyme de *Machine-Readable Cataloging*. Il désigne un format de données permettant d'informatiser les catalogues de bibliothèques. Il se présente à l'écran comme une succession de champs de données, appelée grille MARC, de longueur variable portant chacun une étiquette (un nombre de 3 chiffres). Les champs sont divisés en sous-champs affectés d'un diagramme commençant par un dollar (\$).

Le format MARC a pour origine la Bibliothèque du Congrès américain, qui l'a adopté en 1965. Plusieurs variantes nationales et internationales ont vu le jour, parmi lesquelles : MARC 21, fusion des formats nord-américain, australien, britannique et canadien, reconnue internationalement comme format d'échange et dont la maintenance est effectuée par la Bibliothèque du Congrès ; et le format InterMARC, conçu à l'origine comme le format national français, mais qui n'est plus utilisé que par la BnF.

Magasinage :

Le magasinage des documents recouvre l'ensemble des opérations de transport et de classement dans les magasins de stockage d'une bibliothèque. Les opérations de magasinage sont destinées à accueillir la croissance des stocks de documents et à assurer les conditions d'une bonne conservation préventive des collections.

La BnF procède également à des aménagements et à des redéploiements visant à rationaliser les espaces disponibles. Ces tâches sont remplies par des magasiniers titulaires et des agents contractuels.

Métadonnées :

Les métadonnées sont des données significatives qui permettent de faciliter l'accès au contenu informationnel d'une ressource informatique. Elles constituent une notice de contenu intégrée (dans l'en-tête des documents HTML côté code source ou en tant que fichier XML autonome par exemple), qui fournit des informations sur la source du document (titre, auteur, date, sujet, éditeur, etc.), sa nature (monographie, périodique, etc.), son contenu informationnel (descripteurs, mots-clés, résumé) et sa localisation physique (la cote).

Microforme :

Les microformes sont des supports de conservation et d'archivage des documents, sur lesquels ils sont reproduits à une échelle très réduite. Elles se présentent sous deux types de support : microfiches et microfilms. Une microfiche est une carte photographique reproduisant un document à échelle réduite, lisible à l'aide d'un lecteur spécifique. Le microfilm est un rouleau de film photographique lisible par un équipement adapté, qui reproduit des documents à une échelle réduite.

La BnF propose au public des appareils de lecture de microformes pour la consultation de documents reproduits sous cette forme, afin de préserver des ouvrages que la consultation manuelle dégraderait.

Moissonnage :

Le moissonnage désigne la capture de données sur Internet, notamment dans le cadre du dépôt légal de l'Internet. Les collectes sont effectuées par des robots dits « *crawlers* », qui visitent les liens du site à indexer et enregistrent les données selon un degré de profondeur pré-déterminé. Les collectes dites en « web profond » désignent des captures intégrant plusieurs niveaux du site collecté.

Monographie :

En bibliothéconomie, ce terme désigne un ouvrage formant un tout en un ou plusieurs volumes. Contrairement à la publication en série (collection au sens éditorial du terme ou périodique), la monographie paraît en une seule fois ou sa publication s'étend sur une durée limitée selon un plan établi à l'avance.

Numérisation :

Procédé de reproduction d'un document sur un support numérique permettant de le lire de façon dématérialisée. La BnF s'est engagée dans un processus de numérisation de masse de ses collections, à un rythme d'environ 100 000 ouvrages par an depuis 2007.

OCR ou « océrisation » :

L'OCR (*Optical Character Recognition*) est un procédé informatique de reconnaissance optique des caractères, utilisé pour permettre la conversion d'images en fichiers de texte. La qualité d'OCR s'avère déterminante dans le cadre de la numérisation d'ouvrages : seule une qualité supérieure permet de convertir ces derniers en ouvrages numériques (*e-books*). À ce jour, la BnF ne réalise pas d'OCR en interne, le procédé est exclusivement externalisé.

Octet :

L'octet est une unité de mesure informatique composée de 8 bits, soit 8 chiffres binaires. Un kilooctet (Ko) correspond environ à un millier d'octets (en réalité le Ko correspond à 2 puissance 10 octets, soit 1024 octets) ; l'unité supérieure est le mégaoctet (Mo), qui correspond environ à un million d'octets (2 puissance 20 octets, soit 1 048 576 octets plus exactement). Au-delà, on parle de gigaoctet ou Go (environ un milliard d'octets) et de téraoctet ou To (environ mille milliards d'octets).

Périodique :

Contrairement à une monographie, un périodique est publié à intervalle régulier et son contenu change d'un numéro à l'autre. Chaque numéro contient généralement plusieurs articles sur des sujets différents. Ce terme est ainsi utilisé pour désigner à la fois les revues, les journaux, les magazines, les publications annuelles (rapports, annuaires, répertoires, etc.).

Les périodiques peuvent se présenter sous forme électronique. Ainsi, la BnF propose un accès au texte intégral d'environ 2 600 périodiques électroniques dans toutes les disciplines.

Pétabox :

La Pétabox désigne un matériel informatique de stockage intégrant les serveurs des disques durs comportant les données, leur index et un logiciel d'accès, pour une capacité de mémoire de plus d'un million de Gigaoctets. Dans le cas de la BnF, la Pétabox est utilisée pour sauvegarder les collectes réalisées au titre du dépôt légal de l'Internet.

Pistage :

Le pistage permet l'identification d'un document par lecture optique du code-barres et la localisation des unités physiques dans le cadre de la gestion des flux de documents. Le pistage informatique des documents en vigueur à la BnF permet de suivre en temps réel leur parcours dans le circuit de communication au lecteur.

Pôles associés :

Le réseau des pôles associés est constitué autour de la BnF par des bibliothèques municipales, des bibliothèques universitaires et quelques autres institutions, dans le but de mettre en commun leurs ressources documentaires. Il regroupe 143 établissements partenaires, répartis en deux catégories :

- les pôles associés au titre du dépôt légal (26 bibliothèques du dépôt légal imprimeur, dites BDLI et 39 bibliothèques du dépôt légal éditeur, dites BDLE) ;
- les pôles associés documentaires, regroupant 79 pôles, dont huit régionaux.

En 2008, la BnF, qui assume un rôle d'animation de ce réseau, a versé près de 3 M€ à ces pôles. Elle a ainsi financé, sur crédits fléchés de la direction du livre et de la lecture, la gestion de l'exemplaire du dépôt légal imprimeur ainsi que des opérations de signalement (rétroconversion, catalogage, bases bibliographiques, etc.), de valorisation, de numérisation ou d'acquisition partagée.

Récolement :

Opération pratiquée à intervalles réguliers par une bibliothèque pour contrôler la présence des documents listés dans son inventaire. Elle consiste en la confrontation des registres d'inventaire des documents à la présence physique des documents sur les rayonnages en libre accès ou dans les magasins. Le résultat de cette opération permet d'identifier, à une date donnée, les documents manquants ou disparus et le cas échéant de reclasser des documents mal rangés.

Le plan annuel de récolement de la BnF, qui porte en priorité sur les collections les plus précieuses, fait ressortir un taux de documents manquants ou mal rangés d'environ 0,5 %. D'importants efforts ont été effectués au cours des dernières années dans ce domaine.

Référencement :

Le référencement consiste à assigner une adresse URL à un site Internet. Le référencement soulève des enjeux de « *ranking* », c'est-à-dire de positionnement d'un site sur les résultats d'une requête effectuée à partir d'un moteur de recherche : plus le lien est affiché à un rang élevé sur la page d'affichage de résultats du moteur, plus le site en question est visible des internautes et de chances d'avoir une fréquentation importante.

Rétroconversion (ou conversion rétrospective) :

Cette technique consiste à mettre dans un catalogue informatisé les notices existant sous une forme traditionnelle (fiches cartonnées ou catalogue imprimé), afin de faciliter leur consultation.

Rez-de-jardin :

Nom donné à l'étage inférieur du site François-Mitterrand de la BnF, bibliothèque de recherche ouverte au public en 1998, réservée aux lecteurs accrédités. La politique d'accréditation et d'accès à la bibliothèque de recherche, mise en œuvre par le service d'orientation des lecteurs (direction des collections), a été récemment assouplie, puisque les étudiants en masters peuvent y avoir accès depuis juin 2008 par exemple.

Service public (pour la BnF) :

L'expression de « service public des collections » regroupe, à la BnF, l'ensemble des activités assurées par les agents de l'établissement dans la gestion des collections patrimoniales au service des lecteurs, depuis leur orientation jusqu'à la remise des ouvrages demandés.

TAD (transport automatisé de documents) :

Le réseau de transport automatique de documents est un système transitique qui s'apparente à une chaîne de transfert de type industriel. Ce réseau a été conçu pour les besoins spécifiques de la BnF mais existe également au ministère de l'Économie et des finances. La fonction essentielle du TAD est de permettre le transport de documents (les livres, les périodiques et les documents audiovisuels) entre les magasins et les différentes banques des salles de lecture où qu'elles se situent en un temps moyen de 20 minutes.

Il sert également au service de la maintenance des collections, au service de reproduction ainsi qu'au transport de courrier à l'intérieur du bâtiment. Il constitue, avec le système d'information de la BnF, un maillon essentiel à la communication des ouvrages destinés aux chercheurs, en niveau rez-de-jardin. En effet l'étendue et la configuration du bâtiment ne permettent aucune alternative pour l'acheminement des ouvrages des magasins des tours vers les salles de lecture dans les délais raisonnables (compte tenu des moyens supplémentaires en personnels que supposerait une communication par chariot).

Le système est composé d'un réseau ferroviaire de 7 800 mètres linéaires, de 330 nacelles, de 424 aiguillages avec dispositif de sécurité, de 454 automates sélecteurs et de 535 lecteurs d'étiquettes électroniques.

WARC (Web Archive) :

Format de stockage des archives d'Internet adapté aux nouvelles générations de robots « *crawlers* », qui permet d'enregistrer le résultat d'une collecte de manière agrégée, sous la forme d'un fichier dont la taille varie de 100 à 600 mégaoctets.