

LE FONDS DE DOTATION AU SERVICE D'UN GRAND ÉTABLISSEMENT PUBLIC CULTUREL : LA BIBLIOTHÈQUE NATIONALE DE FRANCE

OLIVIER BOSC*

La Bibliothèque nationale de France est une institution connue et reconnue dans le paysage des établissements publics culturels. Héritière d'une tradition remontant à sa fondation sous le règne de Charles V, elle est aussi résolument inscrite dans l'avenir. Car voilà la BnF motrice et promotrice d'Europeana, la bibliothèque numérique européenne au service du patrimoine et de la création dans le domaine de l'écrit. La BnF et ses partenaires viennent ainsi faire entendre leur voix dans le concert international des projets et des puissances numériques autour du livre et du patrimoine.

Mais un passé glorieux et un projet en prise avec le XXI^{ème} siècle ne doivent pas faire oublier le défi consistant à

faire vivre au quotidien le premier établissement public culturel français. Et à ce point, seuls les chiffres peuvent donner l'idée de ce qu'est, de ce que fait la BnF aujourd'hui :

- 13 millions de livres et d'imprimés, 40 millions de documents spécialisés (affiches, manuscrits, photographies, monnaies) conservés ;
- 64 000 livres entrant par dépôt légal chaque année ;
- plus de 950 000 lecteurs par an tous sites confondus ;
- 17 expositions temporaires et plus de 130 manifestations culturelles annuelles ;
- 2 662 agents ;
- 42 000 m² de salles de lecture.

Pour mener à bien ses missions, 272 millions d'euros de budget

* Conservateur en chef des bibliothèques ; chargé de mission auprès de Bruno Racine, Président de la Bibliothèque nationale de France.

Docteur en science politique, maître de conférences à Sciences Po Paris. Ancien conseiller du Ministre de la culture, Renaud Donnedieu de Vabres, de 2004 à 2007.

annuels sont dévolus par la collectivité à l'établissement : collecter, conserver et communiquer le patrimoine culturel dont il a la garde. Des missions conjuguées au présent autour de plusieurs axes forts : collections, excellence de la gestion, rayonnement international.

Les axes forts de la politique actuelle de la BnF

La première priorité concerne, bien évidemment, les collections de la Bibliothèque nationale de France à la richesse et à la diversité étonnantes : livres, revues, journaux, estampes, photographies, affiches, manuscrits, partitions de musique, monnaies, médailles, costumes, maquettes de décor de théâtre, documents audiovisuels.

Un ensemble enrichi chaque année par le mécanisme du dépôt légal - principe posé par François I^{er} dès 1537 - mais aussi grâce aux achats, dons et legs, et échanges. Générosité d'auteurs (ou de leurs ayants droit), soutien de mécènes, efforts budgétaires du ministère de la Culture sont les multiples voies d'accroissement de ce patrimoine. En 2007, on relève parmi les enrichissements emblématiques l'entrée de « *Vies et miracles de Saint-François d'Assise* », un manuscrit du XV^{ème} siècle, de l'ouvrage d'Edmond de Goncourt « *La fille Elisa* », illustré par Toulouse-Lautrec, des manuscrits de Claude Levi-Strauss, d'estampes de Joan Miró, ou bien encore des archives du Théâtre du Soleil d'Ariane Mouchkine.

Conservation, sûreté des collections

sont au quotidien la préoccupation de l'établissement et de ses personnels. La rénovation du quadrilatère Richelieu, site historique de l'établissement, lancée en 2008, doit donner à certaines d'entre elles, parmi les plus précieuses au monde, un écrin modernisé au bénéfice du public national et international qui viendra les admirer.

L'excellence de la gestion d'un établissement public à caractère administratif de la taille de la BnF est une autre priorité. Elle comporte plusieurs volets : maîtrise du budget, en dépenses et en recettes, qu'elles proviennent de la subvention de l'État ou des ressources que la Bibliothèque tire de son activité (entrées dans les salles de lecture et d'exposition, reproduction de documents, vente de livres ou de catalogues) ; la mise en œuvre et l'entretien d'équipements complexes dans le domaine du bâtiment ou de l'informatique, notamment en matière de création, de stockage et de conservation des données numériques.

Une démarche menée dans un environnement complexe et en mouvement : maîtrise des dépenses publiques, révision générale des politiques publiques, nécessité du développement des ressources propres. La Bibliothèque nationale de France, dans sa longue tradition, a toujours su renouveler ses liens avec l'initiative privée. En plus de l'Association des amis de la BnF et du Cercle des mécènes se sont illustrés en 2007-2008 des mécènes aussi divers que Champagne Louis Roederer, Clarence Westbury Foundation, Fondation Orange, SCP Chevreux et associés, Getty Foundation, Natixis, Fondation L'Oréal, Fondation Andrew Mellon, Fonda-

tion Del Duca/Institut de France et Sotheby's.

Le rayonnement de la BnF est l'autre axe fort de sa politique. Il s'exerce de multiples manières : structuration et animation d'un réseau de partenaires en régions, engagement dans la vie culturelle nationale, programmes de coopération internationale. Mais il est un domaine en développement de nature à positionner l'établissement, et ce domaine c'est la recherche.

La bibliothèque à l'heure de l'économie de la connaissance

Le Prix Nobel d'économie, Joseph Stiglitz, dans un article célèbre intitulé « *Knowledge as a global public good* »¹, a démontré la nature fondamentale du savoir pour le développement économique, ainsi que son caractère global et public. Par cette démonstration, il justifie l'actualité d'une politique publique de la recherche, dont l'émergence a accompagné en France celle de l'État moderne. Loin d'être une survivance, la politique publique de la recherche nationale se place aujourd'hui dans un contexte global, international, où la connaissance apparaît bien en tant que moteur et vecteur du développement et de la croissance. C'est donc à double titre que la Bibliothèque se voit convoquée : en tant qu'agent de la puissance publique, mais aussi comme pièce maîtresse de l'économie du savoir.

La Bibliothèque nationale de France, consciente de ces évolutions, a voulu faire émerger, à l'image d'autres institutions culturelles, sa politique scienti-

fique au rang de priorité stratégique. L'intérêt d'une telle démarche est évident en termes de rayonnement, de mobilisation des compétences internes et de dynamique de projet.

Ce choix délibéré se produit à un moment clé, où une évolution profonde s'esquisse avec l'affirmation du rôle des financements privés de la recherche. Trois évolutions majeures du paysage du mécénat dans notre pays confirment cette tendance :

- la première évolution concerne la loi de 2004 sur le mécénat culturel qui a ouvert les perspectives florissantes que l'on sait pour les institutions culturelles françaises. Le Louvre en tête, elles se sont équipées pour faire face à la multiplication des interlocuteurs. La BnF a pris rang dans cette compétition de façon ponctuelle au départ, avec des opérations ciblées. Le lancement de plusieurs initiatives en 2008 a marqué cependant une étape décisive ;
- la seconde évolution, c'est la mondialisation du marché de la philanthropie avec l'intervention d'acteurs globaux présents dans de multiples pays. Taille respectable, capacités financières allant de pair, domaines d'interventions extensifs, exigences accrues en matière de rentabilité voire de gouvernance, forte capacité de changement, tels sont les traits distinctifs de ces nouveaux acteurs ;
- la troisième évolution majeure : des incitations fiscales nouvelles en matière de recherche pour les entreprises (crédit d'impôt recherche) et une Loi sur l'autonomie des universités les incitant à se doter de ressources propres par le biais de fondations.

En définitive, on assiste, d'une part à la multiplication des sources de

financements privés tous azimuts et, d'autre part à l'augmentation et à la professionnalisation des acteurs publics capables de prétendre au mécénat des entreprises ou des particuliers². Il y a, véritablement, l'émergence d'une compétition. Mais à plus long terme, et c'est là le corollaire des profondes évolutions actuelles, la dépense fiscale pourrait tendre à devenir un complément décisif de la dépense budgétaire. La Bibliothèque a souhaité prendre la mesure de cette évolution ou, à tout le moins, être capable de l'anticiper.

Aussi, la Bibliothèque s'est dotée courant 2008 d'une délégation au mécénat capable de traiter l'ensemble des questions de financement privé, qu'il s'agisse d'acquisition, de restauration ou d'exposition.

Une seconde piste s'est concrétisée : la création d'une fondation de recherche - au départ imaginée sur le modèle de celles dont se dotent aujourd'hui les universités.

Une fondation de recherche à la BnF : le projet

La structure en gestation a vocation à distribuer une dizaine de bourses annuelles à des universitaires, des chercheurs ou des créateurs indépendants confirmés, dont le travail nécessite une plongée profonde et intense dans les collections de la Bibliothèque. Professeurs américains, écrivains européens, ou bien encore chercheurs des pays émergents, tous ont vocation à être accueillis et à former une communauté de travail et de vie au sein de la BnF.

Il s'agit de soutenir des projets indi-

viduels tout en leur donnant une dimension collective par le biais de leur confrontation, de leur immersion dans la Bibliothèque en tant que gisement de sources mais aussi comme organisation humaine. La démarche vise à tisser et à entretenir des liens nouveaux autour des fonds, au bénéfice de leur plus grande connaissance et de leur rayonnement.

Par-delà son caractère élitiste, volontairement orienté vers l'excellence, cette mission nourrit la dimension universelle de la Bibliothèque vivifiée et encouragée par ces apports extérieurs.

Les objectifs de l'établissement au travers de ce projet sont pluriels :

- connaître, étudier et valoriser les collections ;
- accroître le rayonnement international de la BnF dans la communauté des chercheurs et chez les acteurs internationaux de la philanthropie ;
- identifier et capter une source de revenu supplémentaire correspondant à une mission nouvelle ;
- faire jouer à plein les dispositifs d'incitation fiscale des acteurs privés (individus, entreprises, fondations) dans le domaine de la recherche ;
- utiliser et mettre en valeur le bâtiment historique de l'Hôtel de Nevers, mis à disposition du projet.

Les contraintes, même si elles tombent sous le sens, méritent d'être évoquées ; elles peuvent se résumer à trois aspects :

- la légalité ;
- la recherche de la sécurité juridique pour les donateurs ;
- l'obtention de la personnalité juridique pour la structure nouvellement créée, gage d'autonomie et d'indépendance.

Jalons : l'embaras du choix

Le fondement législatif du droit des fondations est la loi n° 87-571 du 23 juillet 1987, modifiée par la loi n° 90-1005 du 30 septembre 1992. Ce système relativement stable a connu plusieurs bouleversements majeurs avec l'apparition de nouveaux types de fondations. D'importantes modifications sont intervenues en 2003, 2006, 2007 et 2008 autour de lois nouvelles³.

Au terme de ces évolutions, on dénombre aujourd'hui sept types de structures différentes répondant chacune à des besoins spécifiques. Au départ de sa démarche, l'établissement a eu en quelque sorte l'embaras du choix. Si cette diversité témoigne de la richesse du système français, elle implique l'exercice d'une liberté couplée - comme de juste - à une nouvelle responsabilité : celle de faire le bon choix.

Dans le cas d'un établissement public administratif comme la BnF, plusieurs hypothèses tombaient d'elles-mêmes. Il était aisé d'écarter d'office la fondation abritée en l'absence d'octroi de la personnalité juridique et la fondation d'entreprise puisque la BnF n'est pas un EPIC (Établissement Public Industriel et Commercial)⁴.

Les nouveautés apparues dans le champ de la recherche n'ont pas non plus semblé offrir de structures pertinentes : la fondation de coopération scientifique et la fondation partenariale impliquent des partenariats ; quant à la fondation univer-

sitaire, elle n'offre par la personnalité morale. De toute façon, ces structures s'adressent explicitement à des EPSCP (Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel) dont la liste - établie par décret - est limitative. La BnF en est, bien évidemment, exclue.

À ce point, restent donc en lice deux formules : la Fondation Reconnue d'Utilité Publique (FRUP) et le fonds de dotation. Dans le cas de la BnF, il serait cependant erroné de considérer ces deux choix comme strictement exclusifs l'un de l'autre.

Afin de faire fonctionner une structure d'accueil des chercheurs financée par la philanthropie, la formule du fonds de dotation paraît la plus indiquée. Elle est simple, avantageuse et rapidement opérationnelle. Mais il faut, sans doute, garder à l'esprit un objectif un peu plus lointain où l'outil FRUP pourrait, à terme, demeurer pertinent.

Une solution idoine : le fonds de dotation

Le fonds de dotation a été lancé dans le cadre de la loi de modernisation de l'économie à l'été 2008. Dès cette période, il a été pris en considération, avec une mise en balance des opportunités et des incertitudes liées à cette formule. Elle a fait apparaître le fonds de dotation comme la solution idoine. Les décrets d'application de la loi, tout juste publiés à l'heure où nous écrivons ces lignes, ne font que confirmer la pertinence de ce choix.

Opportunités

*Des démarches simples
et une mise de fonds nulle*

C'est, bien sûr, l'atout numéro un de la formule. Elle permet un démarrage sans délai et une montée en puissance progressive. Une simple déclaration en préfecture suffit. Il conviendra cependant de soumettre, en temps et en heure, cette décision aux différentes instances de la BnF.

*Une expérimentation grandeur nature
pour la BnF, mais dans un domaine
circonscrit*

Cette formule, initialement destinée à répondre au besoin ponctuel du Louvre, correspond aussi à des attentes spécifiques de la BnF. Elle permet d'expérimenter pour un domaine déterminé - la recherche - la faisabilité d'une levée de fonds fléchés, dans un domaine volontairement limité.

La démarche, si elle est concluante, pourrait facilement être étendue ensuite à d'autres domaines (expositions, publications, acquisitions exceptionnelles).

*Une assurance de pérennité
pour les donateurs*

Par opposition à un mécénat classique, c'est-à-dire à fonds perdus, le fonds de dotation est susceptible d'offrir aux donateurs une garantie de pérennité à leur acte de générosité. C'est un levier notable dans le domaine des contreparties, facteur du succès de la formule à l'étranger.

*Une structure visible et compréhensible
pour les philanthropes du monde entier*

En étant l'équivalent des *endowment funds* bien connus outre-atlantique, cette structure est clairement identifiée et signifiante pour les acteurs philanthropiques, américains notamment. Elle offre en outre la possibilité par des levées de fonds pluriannuelles de prendre rang dans le concert des institutions internationales culturelles et de recherche.

Une démarche réglementaire aboutie

Les décrets d'application de la loi de modernisation de l'économie viennent tout juste d'être rendus publics. La phase opérationnelle de la constitution du fonds de dotation à la BnF s'ouvre désormais. Il convient de saluer les efforts pédagogiques et de présentation de ce texte, en même temps que ses délais rapides de mise en œuvre.

Incertitudes

Un champ d'expérience nouveau

À la lumière du fonctionnement des *endowments funds* et de l'abondante littérature qui l'accompagne, le fonds de dotation implique la mise en place de procédures spécifiques et la maîtrise d'un savoir-faire et de techniques encore peu répandus en France. C'est un champ d'expérience neuf. De la même manière que les précédentes évolutions réglementaires ont donné lieu à l'apparition de nouvelles compétences, de nouvelles structures, le fonds de dotation emportera avec lui d'autres innovations. Il y convient de s'y préparer.

À ce titre, la constitution auprès de Madame Christine Lagarde, Ministre de l'économie, d'un comité stratégique, « chargé d'élaborer des recommandations de bonnes pratiques, en matière de gouvernance ou de gestion »⁵, constitue une initiative louable, de nature à accompagner efficacement les acteurs engagés.

Une capacité opérationnelle conditionnée par l'ampleur des fonds nécessaires au fonctionnement

Autre limite, et non des moindres, du fonds de dotation : la masse critique financière nécessaire au fonctionnement du présent projet. Déjà problématique pour les fondations classiques, d'où l'obligation de dotation minimale, cette limite se repose ici avec acuité. Au demeurant, la règle - d'une certaine manière facultative - impliquant la non-consommation des dotations et l'utilisation de ses seuls fruits paraît devoir être strictement respectée.

La capacité opérationnelle du fonds est tour à tour limitée par sa volumétrie initiale (corollaire de la liberté de le créer sans mise de départ) et par la rentabilité de ses placements. La masse critique du fonds conditionne donc sa crédibilité comme sa pérennité sur le long terme. Une « accumulation primitive » (don unique ou tour de table de donateurs) paraît véritablement à même de garantir le démarrage et le succès du programme.

La question de la lisibilité du fonds de dotation

Le label « fondation » est connu et

reconnu. Il n'en est pas encore de même pour le fonds de dotation dans le contexte français et européen tout au moins. C'est sans doute un déficit temporaire de notoriété conduisant à bâtir une communication spécifique sur cette démarche assez nouvelle.

C'est là encore un terrain neuf qui pose aussi la question de la cohérence et de la lisibilité de cette démarche avec le mécénat tel qu'il fonctionne aujourd'hui à la BnF pour les acquisitions, les manifestations, voire même la recherche⁶.

Au-delà du fonds de dotation, une autre perspective

C'est résolument que la BnF s'apprête à porter sur les fonds baptismaux un fonds de dotation destiné à financer l'accueil de chercheurs français et étrangers de haut niveau.

La constitution d'une Fondation Reconnue d'Utilité Publique par un établissement public comporte, par comparaison, bien des embûches. Cependant, à moyen terme, la démarche n'est pas dénuée de sens.

Et c'est une autre preuve de l'intérêt et de la souplesse du fonds de dotation. Il peut servir à évaluer en grande nature la pertinence et la faisabilité d'un modèle d'appel au mécénat et à la philanthropie. À la lumière de son succès ou de son échec, il demeure possible d'aller un peu plus loin ou de mettre un terme à l'expérience. En l'espèce, il pourrait tout à fait préfigurer la création d'une Fondation Reconnue d'Utilité Publique.

Un modèle : la Fondation du patrimoine ?

Créée par la loi du 2 juillet 1996, la Fondation du patrimoine a été reconnue d'utilité publique par un décret du 18 avril 1997. L'État lui a confié la sauvegarde du patrimoine de proximité. La Fondation suscite et organise des partenariats avec le public et le privé ; elle travaille en liaison avec les services compétents de l'État.

La Fondation du patrimoine est une FRUP à statut dérogatoire. Elle est créée par l'État pour accomplir une mission d'intérêt général, mais est gérée comme un organisme privé. Dès sa création, une quinzaine de mécènes privés sont venus apporter leur soutien, et bien d'autres depuis.

Enfin c'est une fondation abritante au sens de la loi du 23 juillet 1987.

Une piste dans la prolongation du fonds de dotations pour la BnF

Transposée au contexte de l'établissement, la création - par la loi - d'une fondation rattachée à la BnF s'avère séduisante.

De l'avis de certains observateurs, la démarche répondrait à des attentes manifestes dans le secteur du patrimoine écrit et, plus largement, du livre (valorisation, numérisation, initiatives en faveur de la lecture).

Tout d'abord, l'autorisation législative répondrait définitivement par l'affirmative à la question récurrente de la capacité pour un établissement public de créer une fondation. Elle aurait vocation à recevoir des subventions publiques et des libéralités (sur autorisation de l'autorité administrative). La dimension « abritante » de la structure offrirait à la BnF la possibilité d'accueillir des projets philanthropiques orientés aujourd'hui - en quelque sorte par défaut - vers d'autres structures. Ces initiatives y gagneraient, à coup sûr, en lisibilité, en synergie et en cohérence.

Cet horizon, seul l'avenir nous dira s'il mérite d'être dépassé. Le fonds de dotation, outil phare du développement et du rayonnement de la Bibliothèque nationale de France, appartient déjà au présent.

NOTES

1. « *Knowledge as a Global Public Good* », in *Global Public Goods : International Cooperation in the 21st Century*, Inge Kaul, Isabelle Grunberg, Marc A. Stern (dir.), United Nations Development Programme, New York: Oxford University Press, 1999, pp. 308-325.
2. Les fondations seront peut-être aussi amenées, dans un futur proche, à jouer un rôle central dans le financement de la presse écrite, si l'on en juge par les pistes évoquées au sortir des États généraux de la presse.
3. Loi n° 2003-709 du 1^{er} août 2003 relative au mécénat, aux associations et aux fondations ; loi n° 2006-450 du 18 avril 2006 de programme pour la recherche ; loi n° 2007-1199 du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités ; loi n° 2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie.

4. Une solution adoptée, par exemple, par la Cité des sciences et de l'industrie pour sa Fondation.
5. Discours de Madame Christine Lagarde en ouverture du colloque sur les fonds de dotation, Bercy, le 19 novembre 2008.
6. Dans ce domaine, la BnF bénéficie déjà du soutien de la « Bourse Louis Roederer » pour la photographie et de la « Bourse L'Oréal sur l'art d'être et de paraître » ; d'un montant de 10 000 euros chacune elles sont destinées à financer le travail de deux chercheurs pendant un an dans les collections de la BnF.

