

Numérisation du patrimoine : à la recherche d'un modèle économique durable - Le cas de la Parisienne de Photographie

Nathalie Doury

Parisienne de Photographie

La numérisation des contenus culturels, et leur mise à disposition à un large public dans un contexte de ressources publiques en diminution est un des défis majeurs auxquels sont confrontées les institutions culturelles en ce début de 21^e siècle.

Le dispositif mis en place par la Ville de Paris autour de la Parisienne de Photographie constitue une approche pour le moment sans équivalent de la question, mobilisant des ressources publiques et privées pour participer à la préservation et la visibilité d'un patrimoine photographique unique.

Cet article prend la forme d'une étude de cas, examinant le modèle économique mis en œuvre, ses succès mais aussi ses limites dans un environnement économique en rapide recomposition.

1. LA VILLE DE PARIS ET LE PATRIMOINE PHOTOGRAPHIQUE

La Ville de Paris est dépositaire d'un patrimoine artistique exceptionnel, conservé dans les musées et les bibliothèques patrimoniales municipales ainsi que certaines institutions spécialisées telles que le Fonds Municipal d'Art Contemporain, la Conservation des Œuvres d'Arts Religieuses et Civiles, en charge du patrimoine religieux et de la statuaire publique, ou la Commission du Vieux Paris.

Les collections photographiques, qui représentent à elles seules 8 millions d'œuvres sont un élément phare de ce patrimoine. Constituées depuis l'invention de la photographie à partir de dons, de dépôts ainsi que de commandes ou d'acquisitions, elles revêtent une extrême diversité de supports comme de sujets. Daguerrotypes, tirages papier, négatifs sur plaques de verre, diapositives ou supports numériques, les collections racontent 150 ans d'histoire, celle de Paris en particulier, avec son architecture et ses personnalités, mais aussi d'histoire de l'art, autour des portraits d'artistes, des vues d'ateliers et des reproduction des œuvres des musées. A la fois œuvre et document, le patrimoine photographique est présent dans toutes les institutions municipales et offre une promenade étonnante dans l'histoire de la photographie, des daguerrotypes des origines jusqu'aux œuvres de photographes plasticiens contemporains, de la production des ateliers photographiques du Second Empire au photojournalisme de la fin du XX^e siècle.

Dès les années 1980, la Ville, consciente de la richesse de son patrimoine, met en œuvre un dispositif original autour de la photographie, alliant conservation, reproduction et diffusion.¹

¹ Un dossier complet sur le patrimoine photographique de la Ville de Paris est accessible sur le site Paris.fr: http://www.paris.fr/loisirs/histoire-et-patrimoine/collections-municipales/patrimoine-photographique/rub_8503_stand_49939_port_19894

1.1 La création de l'ARCP

Créé en 1983 et rattaché à la Direction des affaires culturelles de la ville, l'Atelier de Restauration et de Conservation des Photographies a pour mission de mettre en œuvre la politique de préservation du patrimoine photographique municipal, en partenariat étroit avec les institutions concernées.

Ses activités se développent autour de trois sections principales : la conservation préventive, la restauration, et le pôle reproduction. La mission de l'Atelier est transversale et concerne l'ensemble des collections photographiques municipales, quelles que soit leur lieu de conservation.

Grâce aux évaluations de collections et à l'étude de leur environnement, l'ARCP élabore des programmes de conservation et de restauration adaptés aux priorités de chaque institution et assure le suivi des œuvres dans le temps et une mission de conseil pour leur reconditionnement et leur stockage. Les équipes interviennent sur les restaurations des œuvres et leur préparation et/ou montage pour les expositions. Enfin, une section reproduction est chargée de la documentation visuelle des œuvres restaurées, et de la réalisation de fac-similés argentiques

A partir de 2002, les activités de l'Atelier s'inscrivent dans le cadre du plan de sauvegarde et de valorisation du patrimoine photographique (PSVPP), mis en place en 2002, qui développe une stratégie globale de conservation, à travers des interventions transversales. Le PSVPP comporte par ailleurs un volet prioritaire, le plan nitrate, ayant permis de localiser et évaluer l'ensemble des fonds de négatifs à risque présents dans les collections municipales et de proposer des solutions pour la sauvegarde de ce patrimoine et la sécurité des personnes et des collections.

1.2. La reproduction et la diffusion :

Afin d'assurer la reproduction et la diffusion des œuvres des collections des musées, la Ville crée en 1985 un service centralisé, la Photothèque des musées de la Ville de Paris, véritable agence photographique institutionnelle. Ses techniciens et photographes assurent la reproduction de l'ensemble des œuvres des collections, collections photographiques mais également collections d'arts graphiques et plastiques : en 20 ans d'activités, la photothèque produira près de 80.000 images argentiques et permettra la réalisation de nombreuses publications.

Autre signe de l'intérêt soutenu de la Ville pour la photographie, on peut noter en 1996 la création de la Maison Européenne de la Photographie, association hébergée et largement soutenue financièrement par la Ville de Paris et qui œuvre depuis 15 ans à la diffusion de la photographie contemporaine à travers un programme d'expositions, de rencontres et manifestations autour de la photographie.

Au début des années 2000, le dispositif mis en place trouve toutefois ses limites : la photothèque n'a pas été dotée de ressources suffisantes pour assurer le tournant du numérique, l'informatisation des collections n'est que très partiellement lancée, et les outils ne sont pas mutualisés entre les musées, bibliothèques et autres services détenant des collections photographiques, entraînant des pratiques hétérogènes et non coordonnées.

Alors que les musées nationaux disposent d'un dispositif performant avec l'agence photographique de la Réunion des Musées Nationaux, que la Bibliothèque Nationale s'engage dans un vaste programme de mise en ligne, les collections municipales restent pratiquement absentes du web. Parallèlement, les conclusions du plan nitrate mettent en évidence l'urgence de lancer d'importantes campagnes de numérisation de conservation

portant sur les fonds de négatifs à risque menacés de dégradation : une stratégie ambitieuse de numérisation et de mise en ligne des collections municipales reste donc à engager.

C'est dans ce contexte que la municipalité examine l'avenir d'un legs effectué au profit de la Ville de Paris en 1985 : celui de l'agence et des collections Roger-Viollet.

1.3 Le legs Roger-Viollet :

Créée en 1938 par Hélène Roger-Viollet et son mari Jean Fischer, « la Documentation Photographique Roger-Viollet » devient rapidement une référence dans le secteur de la photographie d'archives de l'après-guerre. Les fonds initiaux de l'Agence parisienne sont constitués par la reprise des archives de Léopold Mercier et Laurent Ollivier (déjà dans les locaux du 6 rue de Seine) et par les collections de négatifs d'Henri et Ernest Roger, respectivement père et oncle d'Hélène Roger-Viollet et photographes amateurs passionnés.

A partir de 1945, l'agence, fermée pendant la durée de la guerre, reprend ses activités et acquiert diverses collections qui constituent une mosaïque de témoignages historiques d'une grande variété et couvrent plus d'un siècle d'histoire de la photographie: grands événements et petits métiers, arts, sciences, politique et vie quotidienne, voyages lointains et rues de Paris, portraits d'hommes et de femmes illustres comme d'inconnus.²

Les fonds comportent d'importants ensembles de Léopold Mercier et Ferrier-Soulier, des maisons Léon, Levy & Fils et Neurdein, de Maurice-Louis Branger, Albert Harlingue, Henri Martinie, Jacques Boyer, Laure Albin-Guillot, Boris Lipnitzki et son studio, Gaston Paris, de l'agence LAPI, mais aussi des collections plus récentes comme celles des photoreporters Jacques Guinières et Françoise Demulder.

A leur décès, en 1985, les fondateurs lèguent à la Ville de Paris un fonds exceptionnel de plus de 4 millions de négatifs et d'environ 2 millions de documents dont une part importante d'épreuves d'époque. Le legs ne sera toutefois définitivement entériné qu'en 1994.

Après le projet de création d'une fondation qui ne verra pas le jour, la Ville s'interroge sur l'avenir des collections et de l'agence. Diverses options sont à l'époque étudiées : dissolution de l'agence et intégration des fonds dans les collections des musées et bibliothèques patrimoniales municipales, possible vente des collections, ou privatisation de leur diffusion.

Cette problématique trouvera une réponse en 2004, avec le projet de création de la Parisienne de Photographie.

La solution retenue partira d'un constat simple : les collections Roger-Viollet représentent en nombre d'objets près de $\frac{3}{4}$ des collections photographiques municipales; leur exploitation génère des revenus substantiels, et l'agence dispose d'un savoir faire éprouvé en matière de commercialisation d'une part, mais également de numérisation de fonds photographiques, engagée dès 1997. Le legs peut donc constituer le noyau d'une structure ad hoc qui prendrait en charge de façon mutualisée la reproduction numérique et la diffusion des collections municipales, reprenant dans un périmètre sensiblement élargi les missions de la Photothèques des musées, appelée à disparaître.

² Pour un historique de l'agence raconté par ses fondateurs : *L'Épopée des Roger-Viollet - Prestige de la Photographie* n° 8, éditions EPA, 1980.

2. LA PARISIENNE DE PHOTOGRAPHIE, UNE STRUCTURE ORIGINALE AU SERVICE DU PATRIMOINE PHOTOGRAPHIQUE PARISIEN.

La Parisienne de Photographie ainsi préfigurée verra le jour en juillet 2005. Elle exerce ses activités dans le cadre d'un double relation, capitalistique et contractuelle, avec la Ville de Paris.

2.1 La structure:

La Parisienne de Photographie est une **société d'économie mixte (SEM)**, également appelée société publique locale (SPL), structure de droit privé -en l'occurrence, une Société Anonyme- dont le capital est majoritairement détenu par une personne publique, état ou collectivité territoriale -en l'occurrence, la Ville de Paris-.

Ce type de structure, de création assez récente puisque ces principes sont définis dans une loi-cadre de 1983, garantit à la collectivité publique la prise en compte de l'intérêt général et d'objectifs de longs terme tout en offrant la souplesse de gestion d'une société de droit privée, particulièrement utile dans le secteur marchand. Traditionnellement mises en place par les collectivités pour gérer des projets d'aménagements, l'exploitation de services publics tels que la distribution d'eau, les transports, ou d'installations telles que palais des congrès ou équipements sportifs, elles sont plus rares dans le secteur de la culture, à l'exception de la gestion d'équipements culturel. La Parisienne de Photographie est ainsi la seule société d'économie mixte intervenant directement dans le secteur de la photographie.

A sa création, la Parisienne de Photographie, est dotée d'un capital solide de 2, 2 millions d'euros, financé en grande partie par le legs Roger-Viollet et, pour sa partie en numéraire, destiné à financer un ambitieux programme d'investissement.

Elle est contrôlée à 65% par la Ville de Paris, au côté d'autres actionnaires acteurs de l'économie mixte (Caisse des Dépôts et Consignations, Caisse d'Epargne) et d'entreprises intervenant dans le secteur (France Telecom, le fonds d'archives Italien Alinari). Elle est présidée par une élue et adjointe au Maire de Paris, Mme Cohen-Solal et comporte cinq élus parisiens à son conseil d'administration, à parité avec les administrateurs privés représentant les autres actionnaires.

La Parisienne de Photographie contrôle par ailleurs à 100% l'agence Photographique Roger-Viollet, maintenue en activité.

2.2 Le contrat

En complément des dotations capitalistiques, il revient à la Ville, dans un cadre contractuel précisément défini, d'allouer des objectifs à la structure nouvellement créée, et de la doter des moyens de fonctionnement nécessaire.

En 2006, à l'issue d'une phase d'appel d'offres et de négociation, la Parisienne de Photographie devient **déléataire de service public** pour la mise en valeur et la numérisation des collections iconographiques et photographiques de la Ville de Paris dans le cadre d'une convention définissant ses missions et l'équilibre économique global de sa prestation.

Là encore le dispositif retenu relève de l'économie mixte, dans ses spécificités purement françaises.

La délégation de service public est un contrat par lequel une personne morale de droit public confie la gestion d'un service public dont elle a la responsabilité à un délégataire public ou privé dont la rémunération est substantiellement liée au résultat d'exploitation du service. Le risque économique est donc transféré de la collectivité publique à l'exploitant.

Les missions précisément définies par la convention, portent sur la numérisation des fonds patrimoniaux des musées et bibliothèques³, l'enrichissement des fonds photographiques, la diffusion des fonds patrimoniaux et la création d'une base de données images à destination des institutions, des professionnels et du grand public. Elles incluent également la conservation des collections Roger-Viollet et un rôle de conseil en bonnes pratiques sur les opérations liées à la reproduction numérique et à la diffusion des collections municipales.

La décision est également prise de conserver l'Agence Roger-Viollet comme entité juridique indépendante au lieu de la fusionner entièrement avec la nouvelle structure, afin de capitaliser sur la notoriété de l'agence, qui opère depuis 1938, et de bénéficier de son statut d'agence de presse, qui offre divers avantages fiscaux et sociaux. L'Agence est chargée de la commercialisation des droits de reproduction à destination des professionnels.

La Parisienne de Photographie assure elle les missions en lien direct avec le patrimoine et les institutions : numérisation, documentation, conservation, valorisation culturelle. Elle reprend, sur une base de volontariat, les personnels de l'ex Photothèques des musées, dissoute, ainsi qu'une partie des salariés de l'agence – les personnels affectés à la numérisation - l'autre partie, les personnels en charge de la commercialisation - demeurant dans leur fonctions.

2.3 Les obligations de service public:

Dans le cadre de la convention, les obligations de service public de la Parisienne de Photographie sont définies comme suit :

- Assurer la numérisation et les prises de vue numériques des œuvres dans le respect de la programmation, des objectifs et des spécifications techniques définies dans la convention, en particulier, formats et taille minimale des images. Celles ci incluent les opérations de post-production (retouches, dans le respect des préconisations des conservateurs, calibrage colorimétrique) et de production des métadonnées liées aux images (légendes et indexation sur la base d'une grille documentaire définie conjointement avec les institutions). La reproduction des collections doit s'effectuer majoritairement in situ à l'exception des supports en nitrate de cellulose qui sont numérisés dans les locaux de la Parisienne
- Constituer et maintenir la base de données en ligne des images, conserver les fichiers numériques haute définition qui constituent des biens de retour à la Ville à l'issue de la délégation (archivage des fichiers TIFF et Jpeg).

³ Musée Carnavalet, Petit Palais, musée de la mode – Galliera, musée d'Art Moderne de la Ville de Paris, musée Cernuschi (arts asiatiques), musée de la Vie Romantique, musées Zadkine et Bourdelle, mémorial du Maréchal Leclerc et de la Libération de Paris, maisons-musées de Victor Hugo et de Balzac, bibliothèque historique, bibliothèque de l'Hôtel de Ville, bibliothèque Forney (arts graphiques), bibliothèque Marguerite Durand (femmes et féminisme), bibliothèque de l'Heure Joyeuse (littérature jeunesse), bibliothèque des littératures policières, conservation des œuvres d'arts religieuses et civiles, fonds municipal d'art contemporain.

- Assurer la mise à disposition gracieuse des numérisations réalisées aux services de la Ville pour leur propre usage, à l'exception des utilisations commerciales : communication, illustration des inventaires et catalogues en ligne, dossiers d'œuvre, publications scientifiques et catalogues d'expositions organisées par la Ville, documentation, illustration du site de la mairie de Paris et des mairies d'arrondissement.
- Assurer la conservation des collections Roger-Viollet dans le cadre des objectifs définis par l'ARCP. Les obligations et les moyens alloués à la conservation sont toutefois définis *a minima* dans la convention initiale.
- Mettre en place de dispositions tarifaires spécifiques pour certaines utilisations des images par des tiers (utilisations scientifiques et de recherche en particulier), ainsi que dans le cadre de partenariats montés avec la Ville de Paris.

La Parisienne de photographie assume l'ensemble des investissements nécessaires à la mise en œuvre du service, et l'ensemble des coûts de fonctionnement. L'investissement contractuel, prévu par la convention, se monte à 700.000 euros sur 8 ans, dont 60% sur les 3 premières années de la délégation.

La convention prévoit également le versement d'une redevance d'exploitation des fonds numérisés à la Ville, établie sur la base de 10% du chiffre d'affaires de commercialisation des droits (hors versements à des tiers au titre de droits d'auteur), et d'une redevance d'occupation des locaux mis à disposition dans le cadre de la délégation.

Le programme de numérisation est établi annuellement par un comité comportant un représentant des musées, un représentant des bibliothèques, un représentant de la Parisienne de Photographie et un représentant de l'ARCP, les arbitrages étant réalisés par la Direction des Affaires Culturelles.

Les objectifs annuels de numérisation sont déterminés en fonction de trois critères répondants aux objectifs à long, moyen et court terme de la délégation : conservation, "couverture" représentative des collections en vue de leur mise en ligne et actualité éditoriale / demande commerciale.

Les objectifs quantitatifs sont (après une période de montée en charge de 2 ans non soumise aux objectifs) de 62.000 images produites par an réparties comme suit:

- 30.000 supports photographiques issus des collections Roger-Viollet
- 30.000 œuvres ou documents "en deux dimensions" (photographie, gravure, affiches) issues des collections des musées et bibliothèques municipales
- 2.000 prises de vue d'œuvres en 3 dimensions (incluant peinture, sculpture, objets d'arts) issues des collections des musées et bibliothèques municipales.

Sur ce total, 20.000 supports photographiques en nitrate de cellulose, prioritaires au regard des impératifs de conservation, doivent être numérisés annuellement.

2.4 Les contreparties

Afin d'assurer ses missions, le délégataire se voit mettre à disposition certains moyens nécessaires à la mise en œuvre du service :

- Mise à disposition des collections Roger-Viollet et des fonds photographiques existants de la Photothèque des musées de la Ville de Paris, ainsi que des locaux d'activité de ces deux structures (contre redevance d'occupation).
- Droit exclusif de commercialisation des collections Roger-Viollet ainsi que de l'ensemble des reproductions produites par le délégataire, sous réserve de la gestion des droits des artistes, qui doivent être négociés séparément.
- Accès privilégié aux collections de la Ville pour en assurer la reproduction, y compris lorsqu'il s'agit de reproductions réalisées en vue de répondre aux demandes commerciales, sous réserve que leur état de conservation en permette la reproduction.
- Accès aux notices et catalogues des collections : les œuvres mises à disposition pour reproduction doivent être cataloguées et/ou documentées pour permettre au délégataire d'en assurer le légendage et l'indexation.

Le délégataire perçoit l'intégralité des produits de commercialisation des droits de reproduction des collections municipales, à charge pour lui de rémunérer les droits d'auteurs des collections lorsqu'ils sont détenus par des tiers. En effet, à l'exception des collections Roger-Viollet, dont les droits d'auteur, détenus par les fondateurs de l'agence, ont été transmis par legs à la Ville, et font partie des mises à disposition au délégataire, les collections des musées et des bibliothèques hors domaines public sont soumises au règlement de droits patrimoniaux à leurs ayants droit. Une des tâches de la Parisienne sera donc d'identifier les ayants droits des principales collections photographiques municipales – incluant les sociétés de gestion collective – et de négocier avec eux des accords de diffusion contre rétribution.

Le délégataire est par ailleurs autorisé à se livrer à des activités pour le compte de tiers en vue d'augmenter ses revenus (diffusion de fonds photographiques hors collections Ville de Paris, prestations de numérisation pour le compte de tiers), activités qui doivent toutefois rester accessoires.

Le délégataire perçoit enfin une participation financière globale de la Ville en contrepartie des contraintes de service public qui lui sont imposées.

3. L'EVOLUTION DU MODELE ECONOMIQUE

Le modèle économique original mis en œuvre lors de la création de la Parisienne de Photographie va connaître une évolution au cours des premières années d'exploitation. A une période de validation des hypothèses initiales, succède, à partir de 2009, une remise en question, qui conduira à un rééquilibrage sur de nouvelles bases à partir de 2011.

3.1 Le modèle économique initial (2006-2008)

Le bilan des premières années d'opération (2006-2008) est globalement positif : le service se met en place progressivement et la production se rapproche des objectifs quantitatifs de la délégation :

45.000 images produites en 2007, 57.000 en 2008.

On constate néanmoins un retard sur les objectifs portant sur les collections des musées et bibliothèques: la programmation initiale a surestimé les capacités de mise à disposition des œuvres à reproduire par les institutions, le travail préparatoire devant s'effectuer à ressources constantes ayant été lui, sous-évalué. Le même constat s'applique aux collections de négatifs en nitrate de cellulose, pour lesquels la production reste inférieure aux objectifs initiaux, en raison de contraintes de numérisation spécifiques (installation d'un laboratoire de traitement dédié, protection des personnels et limitation de la durée de traitement par personne et par jour) qui en ralentissent la reproduction.

Toutefois, la progression constatée, et l'adhésion des principales institutions au dispositif et la mise en œuvre, par la Ville, d'une équipe de vacataires affectés à la préparation des collections à la numérisation, permettent d'anticiper une stabilisation rapide, qui sera d'ailleurs constatée sur les exercices suivants.

Une difficulté subsiste: l'exclusivité d'exploitation commerciale des collections par la Parisienne de Photographie, et le niveau des tarifs pratiqués, plus proches des tarifs des agences privées que des autres photothèques publiques sont régulièrement l'objet de critiques par les institutions, estimant que les prix jugés élevés peuvent être un frein à la diffusion des collections.

Une révision tarifaire portant notamment sur les droits relatifs aux catalogues d'exposition sera d'ailleurs mise en œuvre dans les années suivantes.

Le modèle économique initial semble également être validé : la nature de la délégation de service public implique le report du risque économique de l'exploitation du service par le délégataire, et le financement majoritaire de l'exploitation par les revenus qui en dérivent. Dans le dispositif mis en place, cette condition est largement remplie.

L'équilibre économique est tenu sur les 3 premières années d'exploitation de la délégation, le dispositif arrivant comme prévu à l'équilibre en 2008, troisième année de la délégation.

Les recettes:

Le modèle initial prévoyait un coût global annuel du service de l'ordre de 3,2 millions d'euros hors éléments exceptionnels, dont 25% seulement financés par la Ville, la différence étant assurée par l'exploitation du service, pourcentage respecté dès la première année pleine d'exploitation.

La croissance soutenue du chiffre d'affaires de commercialisation des fonds sur les trois premières années d'exploitation, qui connaît une progression de 10% par an sur 2006, 2007 et 2008, soutient en effet le modèle. Sur l'année 2008, le chiffre d'affaires commercial s'approche de 2,5 millions d'euros.

Les principaux marchés de diffusion restent l'édition de livres (32%), suivis de la presse (22%), des ventes sur le secteur culturel institutionnel, expositions et catalogues (15%) et enfin l'audiovisuel et le "corporate" (communication et produits dérivés). En tout, près de 25.000 images ont été commercialisées, pour un prix moyen à l'utilisation de 100€.

L'apport de l'international, par un réseau de représentations dans une vingtaine de pays, est par ailleurs significatif : 20% des ventes sont réalisées hors France, majoritairement à l'intérieur de l'Union Européenne et aux Etats-Unis.

Les ventes des collections Roger-Viollet, représentent en 2008 plus de 4/5 du chiffre d'affaires, suivies à part sensiblement égale par les collections diffusées pour le compte de tiers et celles des musées et bibliothèques. La numérisation des collections patrimoniale est donc largement portée par la commercialisation d'une collection dont la vocation documentaire et le potentiel éditorial et commercial ont été développés par une longue exploitation précédant son intégration au dispositif.

La participation de la Ville est fixée à 800.000 euros annuels, soit 25% des recettes, participation réévaluée annuellement sur la base d'un indice reprenant les principaux postes de coûts. Le coût net pour la Ville, une fois déduites la redevance d'exploitation des fonds versée par le délégataire s'établit à un montant annuel de l'ordre 620.000 euros. S'agissant des missions liées strictement à la numérisation (et prises de vue numériques), l'intégration des métadonnées et la mise en ligne des images, le coût net pour la Ville est d'environ 500.000 euros annuels, soit un montant de l'ordre de 8 € par support, pour un service entièrement réalisé à la demande et portant sur une grande variété d'objets reproduits. A titre de comparaison, le service photographique interne des musées (la Photothèque) produisait en moyenne 4.000 images par an pour un coût global sensiblement équivalent

Les charges:

Les principaux postes de coût sont les charges de personnel, qui représentent 70% du coût global du service, les autres charges fixes s'établissant à environ 20%. Les droits d'auteurs et redevances s'établissent à seulement 10% du total : les charges fixes représentent donc la quasi totalité des charges du dispositif.

Les frais liés à la commercialisation (charges de l'agence Roger-Viollet auxquels s'ajoutent les droits d'auteurs et redevances versées), pèsent pour près de la moitié sur les coûts : ils représentent 52% du total, les charges de production représentant 48%.

En dépit de ces coûts, la marge de commercialisation reste conséquente : elle s'établit en 2008 à près de 700.000 euros, et contribue donc très substantiellement au financement du dispositif

Toutefois, l'équilibre économique repose sur une croissance robuste du chiffre d'affaires au regard de coûts d'exploitation fixes élevés. La vulnérabilité du modèle aux aléas conjoncturel semble d'ores et déjà apparente.

Par ailleurs, deux autres éléments sont à noter : l'investissement réalisé excède largement le business plan initial (590.000 euros contre 370.000 prévus) entraînant des charges d'amortissement supérieures aux prévisions, et les ressources allouées à la conservation apparaissent insuffisante pour couvrir les coûts réels et financer les investissements qui s'imposent.

3.2 La remise en question (2009-2011)

A partir de 2009, le marché de la photo déjà fragilisé par la mutation vers le numérique entre en crise profonde et le dispositif mis en place en subit violemment les conséquences.

3.2.1 Le coup d'arrêt de 2009

L'année 2009 est marquée par le double impact d'une crise conjoncturelle, conséquence de la récession mondiale, et d'une crise structurelle, celle de la presse, se généralisant en crise de l'écrit face à l'absence d'émergence d'un modèle économique numérique crédible pour les éditeurs traditionnels.

La concentration des groupes de presse et d'édition joue un rôle d'accélérateur, la logique financière prenant le pas sur la logique de contenu, entraînant une pression accrue sur les

coûts de publication, tant en termes de volume (moins de projets, baisse de la pagination, réduction du nombre d'images) que de prix unitaire des images.⁴

Conséquence, après une année 2008 décrite par l'ensemble des acteurs du secteur comme excellente, l'année 2009 est une *annus horribilis* pour les agences photographiques françaises ou étrangères. Pour la presque totalité d'entre elles, le chiffre d'affaires chute, de 20 à 50% selon les territoires. La baisse des revenus entraîne réductions d'effectifs, plans sociaux, faillites et licenciements. Selon une étude (non publiée) de la Fédération Française des Agences de Presse sur l'évolution économique des agences photographiques en 2009, 30% des entreprises du secteur ont un revenu en baisse de près de 50% par rapport à 2008, 76% de ces entreprises ont un résultat en baisse et 46% ont des résultats négatifs.

L'impact sur la Parisienne de Photographie est brutal : le chiffre d'affaires de commercialisation des fonds baisse de 20%, soit une perte de revenu de 500.000 euros, due tant à une baisse des volumes d'images vendus qu'à une régression des prix unitaires, qui baissent de 10% sur l'exercice.

La structure des charges, dominées par les frais fixes, ne permet pas de jouer de même sur les coûts et la marge de commercialisation se réduit de moitié, entraînant une perte conséquente de l'ordre de 400.000 euros. La perte de revenu est presque entièrement concentrée sur les collections historiques Roger-Viollet– les nouvelles collections, musées, bibliothèques et collections diffusées se maintiennent mieux - et affecte les secteurs principaux d'activités de la société, édition, culturel et presse.

Après le coup d'arrêt de 2009, la reprise se fait sentir très graduellement sur 2010 et 2011 avec une croissance cumulée de 10% sur les deux exercices, mais le niveau du chiffre de commercialisation reste inférieur à celui de 2008. Cette croissance modeste, et la bonne maîtrise des charges, permettront de réduire la perte de moitié en 2010, le dispositif demeurant toutefois déficitaire. En parallèle, l'état de conservation des collections Roger-Viollet et en particulier des collections de négatifs à risque (nitrates de cellulose) appelle de façon urgente la mise en œuvre de moyens supplémentaires pour en assurer la conservation.

Courant 2010, une réflexion stratégique est alors lancée au sein de la Parisienne de Photographie, visant à évaluer les forces et les faiblesses du modèle pour en faire évoluer les bases.

3.2.2 L'analyse stratégique de 2010

Il s'agit d'une analyse stratégique "SWOT" classique, répertoriant les forces (Strengths) et les faiblesses (Weaknesses) de la structure, ainsi que les opportunités (Opportunities) qui s'offrent à elle et les menaces (Threats) qui la guettent.

Les forces:

Missions de service public : une réponse adaptée aux besoins de la Ville

Le dispositif atteint ses objectifs quantitatifs, les numérisations répondent aux besoins, la qualité et la réactivité des prestations est reconnue et appréciée des institutions, la base image est largement utilisée. Le dispositif contribue par ailleurs clairement à la visibilité des collections municipales, en particulier en ligne, avec le lancement des portails des collections de la Ville lancé en 2010 et alimenté par les images produites par la Parisienne de

⁴ Voir le dossier *Argent et Photo* de la revue Images Magazine n° 53, juillet-août 2012, pour un état du marché vu par les agences, photographes et supports de presse français.

Photographie ⁵, et le site grand public www.parisenimages.fr. La commercialisation participe à la valorisation culturelle des collections, dont la visibilité dépasse les seules publications scientifiques et catalogues d'expositions grâce à leur utilisation en presse et édition généraliste, ainsi que dans le secteur audiovisuel. L'ensemble contribue par ailleurs à la diversité des sources iconographiques et de ce fait, au pluralisme de l'information.

Marché : une "marque" reconnue sur un secteur spécialisé, en France et à l'étranger

La notoriété de la "marque" commerciale Roger-Viollet est bien établie, sur un marché de niche, celui des archives historiques, qui l'a (relativement) protégé de la crise. Les collections, enrichies par l'offre additionnelle des fonds et photographes diffusés se complètent pour offrir une masse critique conséquente, faisant de l'agence une source presque incontournable sur les publications historiques et lui permettant de maintenir des prix raisonnables, malgré une baisse généralisée des prix. Le site www.roger-viollet.fr et le service aux utilisateurs (valeur ajoutée documentaire et éditoriale, recherche sur les fonds argentiques, prises de vue à la demande dans les collections) sont appréciés des professionnels, en France et à l'étranger.

Un savoir-faire reconnu en matière de numérisation:

Les années de rodage de la délégation ont permis à la structure de mettre en place un dispositif performant de numérisation, adapté à une grande diversité de supports et de formats. Le traitement de masse est doublé d'une approche qualitative, chaque support étant considéré dans son individualité, les partis pris de reproduction étant validés par les conservateurs. Les nouveaux matériels et l'automatisation d'un certain nombre de tâche, ainsi que le développement d'outils informatiques "maison" ont permis de substantiels gains de productivité. La Parisienne de Photographie est régulièrement sollicitée pour son expertise sur le sujet.

Modèle économique d'ensemble : un modèle inédit et encore « vertueux »

La solidité de la capitalisation de la société, son actionariat stable et plus attentif aux enjeux de long terme qu'au taux de profit immédiat ont permis de tenir le cap.

La commercialisation contribue encore de façon substantielle à la numérisation : après le violent coup d'arrêt de 2009, cette contribution s'est rétablie en 2010 à un montant de 500.000 euros / an, maintenant l'investissement à un niveau qui reste raisonnable pour la collectivité.

Les faiblesses

Offre : des limitations propres aux collections historiques documentaires

La limitation chronologique et thématique des fonds aux 19^e et première moitié du 20^e siècle, leur caractère centré sur l'Europe, l'absence de grands noms de la photographie récente, et l'incertitude juridique sur le statut de certains fonds au regard des droits d'auteur, limitent la portée de l'offre. Par ailleurs, l'offre « Beaux Arts est encore insuffisante, les musées représentés, ceux de la Ville de Paris, n'étant pas parmi les plus connus au-delà de la capitale. La polarisation très documentaire des fonds (nature des images, mais également, type d'indexation) ne permet de répondre que très partiellement aux besoins d'illustration générale et aux marchés de la communication.

Organisation : le poids de « l'héritage » dans un contexte en évolution rapide

Le maintien de deux structures juridiques – la Parisienne de Photographie et l'agence Roger-Viollet, l'activité éclatée sur 3 sites vieillissants, la gestion de plus en plus complexe des systèmes informatiques et leur coût (stockage numérique et bande passante notamment),

⁵ Le catalogue des collections patrimoniales est consultable sur Paris.fr : <http://a80-musees.apps.paris.fr/Portail/Site/Typo3.asp?lang=FR&id=accueil>

mais aussi la permanence de pratiques traditionnelles dans certains aspects de l'activité (facturation, documentation) entraînent des pertes d'efficacité. Les gains de productivité, sensibles en matière de numérisation, sont encore peu significatifs sur les autres aspects de l'activité.

Conservation : un manque de ressources pour les collections Roger-Viollet.

Les collections Roger-Viollet, pourtant moteur économique du dispositif, ont été quelque peu négligées dans l'allocation des ressources. Les collections ne sont pas inventoriées, les conditions de conservation (conditionnements, locaux) sont inadaptées, et les ressources humaines insuffisantes pour effectuer le travail scientifique et de valorisation qui s'impose. Le pourcentage élevé de supports en nitrate de cellulose, près d'un million de supports, dispersés dans des collections mixtes, ralentit les opérations de numérisation, dont le taux reste peu élevé (5%) et présente des risques patrimoniaux et en matière de sécurité des personnels.

Modèle économique : une vulnérabilité certaine aux aléas du marché

La gestion de collections patrimoniales reste une industrie de main d'œuvre. Le poids des charges fixes, et en particulier, des coûts de personnel, constitue une fragilité du modèle face aux fluctuations du secteur, comme l'a illustré la crise de 2009. Les missions patrimoniales en particulier, ne sont pas dotées d'un financement pérenne et constituent une variable d'ajustement problématique.

Les opportunités:

Marché : des zones de croissance identifiées

En crise paradoxale, le marché de la photo est pourtant en développement. Au besoin croissant d'images de tous les nouveaux médias répond l'engouement du public pour le médium : pratique photographique, expositions, place de la photographie dans le marché de l'art. De nouveaux marchés s'ouvrent, en particulier en direction du grand public (vente de tirages), les utilisations de l'image historique hors champs purement documentaire (illustration, communication d'entreprise) se développent, et les nouveaux usages explosent (réseaux sociaux) - sans toutefois qu'ils se matérialisent en une source de revenu pour les détenteurs de fonds. Le site grand public Paris en Images, conçu et animé par la Parisienne de Photographie, peut en constituer un support privilégié.

La numérisation du patrimoine : un marché en développement

La mutation de l'argentique au numérique entraîne des besoins techniques importants : le marché de la numérisation du patrimoine est en pleine expansion. De nombreux appels à projets voient le jour, portés tant par les acteurs publics que privés : appels à prestataires, à partenaires, mais aussi subventions à la numérisation dans le cadre de projets nationaux ou européens.

Dans le cadre des initiatives de "l'agenda numérique européen", l'Union Européenne a en particulier doté le programme ICT-Policy Support Programme de ressources dédiées à la numérisation, qui était précédemment considérée comme relevant purement des Etats membres.

Offre : de nouveaux fonds deviennent disponibles.

La fin du cycle de l'argentique, le vieillissement ou la disparition des photographes du 20^e siècle accélère la recherche de solution de gestion pour les héritiers de ceux-ci. La crise de la profession et la disparition de certaines agences traditionnelles a limité le nombre d'options disponibles, et le dispositif mis en place, articulant numérisation et diffusion (et, dans le cadre de donations, proposant également une dimension de conservation) représente une proposition attractive pour les détenteurs de fonds patrimoniaux.

Outils : de nouvelles technologies prometteuses.

Le poids économique grandissant de l'économie numérique et les investissements dans la recherche portés par les secteurs privés et publics stimulent l'émergence de nouvelles technologies appliquées au secteur de la gestion d'images. La reconnaissance d'images, le traitement automatique du langage, le progrès des moteurs de recherche et le développement de ressources documentaires en ligne sont au cœur de nouveaux outils susceptibles d'améliorer la productivité, permettant d'automatiser en partie certaines tâches (facturation, indexation, traduction) et de mobiliser les équipes sur les activités à forte valeur ajoutée.

Le patrimoine reste une valeur très positive :

Dans un contexte de mutation technologiques rapides et de perte de repères historiques liée à l'accélération des flux d'information, le patrimoine fait figure de valeur refuge, élément clé de la mémoire collective et de mise en perspective de l'actualité immédiate. Le patrimoine photographie en particulier conserve une place de choix dans l'offre culturelle. En témoignent les succès des grandes expositions de photographie ancienne dans les institutions publiques, mais aussi, à un niveau plus intime, la multiplication des sites ou des publications tournées vers l'histoire urbaine (du type "Paris, avant-après), l'histoire familiale ou, de façon professionnelle, la redécouverte et la mise en valeur par les entreprises de leur patrimoine photographique.

Les menaces

La révolution numérique affecte fortement le secteur

Le numérique a fait exploser les modèles de production et de diffusion des images (photographie amateur, mondialisation, réseau sociaux), entraînant un bouleversement durable du modèle tarifaire traditionnel : les industries de contenu sont confrontées à une véritable « évaporation » de la valeur, captée par d'autres acteurs : fabricants de matériel, réseaux, portails, etc.... Le modèle du droit d'auteur qui sous-tend les politiques tarifaires traditionnelles n'est pas adapté aux nouvelles pratiques (réseaux sociaux, blogs, etc..) ni aux nouveaux modes de rémunération (monétisation du trafic publicitaire, micro paiement)⁶.

Les débouchés : concentration et pression sur les prix

La crise durable de la presse, se généralisant en crise de l'écrit, affecte les marchés traditionnels des agences photographiques. La concentration des industries culturelles se poursuit, et, sous la pression des investisseurs, une logique purement financière se substitue à la logique de contenu qui pouvait précédemment orienter les choix de fournisseurs.

Les négociations tarifaires « sous contrainte » se multiplient, les accords dits "de fournisseurs préférentiels" au profit des plus grosses agences généralistes pratiquant d'importantes réductions de prix en fonction des volumes, excluent les agences traditionnelles de nombreux supports.

La concurrence : consolidation autour de quelques acteurs

Le marché de l'image, lui aussi se consolide autour de gros acteurs, nationaux ou internationaux, qui alimentent la spirale déflationniste. Deux types d'acteurs traditionnels tirent leur épingle du jeu, et en premier lieu les grandes agences généralistes, dont Getty Images, le leader incontesté du secteur, aujourd'hui contrôlé par le fonds d'investissement américain Carlyle. Les agences filaires, type AFP ou Reuters, qui bénéficient de la complémentarité de l'offre texte et photo et de leur production en lien avec l'actualité, se positionnent favorablement, en proposant des abonnements permettant une utilisation

⁶ Dans *Quels modèles économique pour les marchés de la photographie à l'heure du numérique ?* (Intervention dans le cadre du colloque "Nouvelles perspectives pour les photographes professionnels", Ecole Louis-Lumière, Paris, 30 mars 2010, accessible en ligne sur <http://culturevisuelle.org/regnum/2010/06/07/quels-modeles-economiques/>) Dominique SAGOT-DUVOROUX se livre à une analyse remarquable des transformations du secteur.

presque illimitée des images. Ces acteurs mondialisés réduisent par ailleurs leurs coûts de production par une stratégie active de délocalisation : numérisation, retouche, editing, et indexation sont confiées à des prestataires de pays émergents, l'Inde en particulier.

Emergence de nouveaux acteurs

Au milieu des années 2000 émergeait une offre d'images d'illustration à très bas prix, souvent gérée en "royalty free " (prix en fonction de la taille du fichier et non de l'utilisation): le "microstock", dont le précurseur était le portail Fotolia. Viennent s'y 'ajouter les propositions portées par les nouveaux acteurs du net, en particulier, portails contributifs, dont la production de contenu est réalisée par les internautes, amateurs ou professionnels, type Flick'R (depuis diffusé par Getty) ou plus orienté vers le photojournalisme, tels que Demotix (racheté par Corbis). Une offre gratuite voit également le jour, généralement portée par des acteurs animés des meilleures intentions, mais qui n'en n'a pas moins un effet dévastateur sur le secteur, autour des mouvements prônant la mise à disposition gratuite de toutes les données publiques (Open Data), ou des œuvres ressortissant du domaine public (Wikimedia / Commons). Les acteurs du secteur attendent par ailleurs avec une certaine inquiétude l'incursion des géants du net, tels que Google dans le secteur de la photographie.

Les collections photographiques patrimoniales sont ainsi prises en tenaille entre des coûts croissants de conservation physique et numérique (stockage), et la baisse de leur valeur marchande (moindre pertinence documentaire sur l'histoire récente, polarisation du marché sur l'actualité et le "people", concurrence du domaine public et des archives audiovisuelles d'image animée). Les marges d'exploitation de nouveaux fonds, plus récents et plus porteurs sur le plan éditorial ou commercial sont réduites par les couts d'investissement considérables de numérisation et de documentation de ceux-ci, et des charges de droits d'auteur croissantes.

3.3 Le repositionnement du modèle économique : vers une valorisation à 360 °

Les conclusions tirées de cette analyse vont permettre de réorienter le dispositif fin 2010, pour tenter de faire face aux nouvelles conditions du marché.

Il s'agit d'une part de rééquilibrer le modèle économique, en diversifiant les sources de financement et en se positionnant sur de nouveaux marchés, mais aussi de valoriser sa spécificité, qui conserve un rôle à jouer tant dans la préservation et la mise en valeur du patrimoine, que dans la défense de la diversité photographique, et donc, de l'information. L'approche retenue sera une approche dite "à 360 °", visant à valoriser tant les produits (les images, dans leur dimension matérielle et dématérialisée) que les services offerts par la structure, auprès du public comme du privé.

En concertation avec la Ville, les objectifs retenus pour la période 2010- 2014 s'articulent autour des axes suivants :

Axe institutionnel :

Renforcer l'investissement patrimonial de la Ville de Paris par une meilleure prise en charge des dépenses de conservation. A l'issue d'une période de négociation, la Ville de Paris a lancé fin 2010 un vaste chantier de conservation des collections RV sur 4 ans, financé par une augmentation significative de sa participation financière dans le cadre d'un avenant à convention de délégation de service public. Au total, la participation financière de

la Ville augmente de 300.000 euros affectés aux missions de conservation des collections Roger-Viollet. La Parisienne de Photographie se voit par ailleurs mettre à disposition des installations de stockage réfrigérées pour la conservation des collections de négatifs à risque. En contrepartie, elle assure de nouvelles missions liées à la conservation.

Diversifier et élargir les financements publics en se positionnant sur l'ensemble des appels à projets compatibles avec l'activité de la structure. La Parisienne de Photographie participe ainsi aux programmes de numérisation annuels subventionnés par le Ministère de la Culture français, et au projet européen développé dans le cadre du programme TSP-ICP, EuropeanaPhotography ⁷, qui assurent une contribution annuelle totale de l'ordre de 80K€ sur l'année 2012.

Axe commercial:

Valoriser les savoir-faire, en particulier concernant la numérisation, en se positionnant comme prestataire de numérisation auprès de détenteurs de fonds, publics ou privés. Cet axe, qui restera nécessairement minoritaire, les prestations mobilisant essentiellement les capacités de production surnuméraires, permet toutefois de financer le renouvellement des investissements et matériels. Sur l'exercice 2012, il permettra ainsi de dégager un revenu additionnel de l'ordre de 40.000 euros.

Développer une offre "B to C" grand public, dans un premier temps autour de la vente de tirages, et la mise en place de partenariats pour la réalisation de dispositifs mobiles (applications). La refonte du site grand public "Paris en Images" est presque complète et son lancement, permettant la vente à la demande de tirages en ligne, est prévu pour la fin 2012. Les objectifs commerciaux initiaux sont modestes, mais constitue une bonne plateforme d'observation du marché pour un élargissement à terme de l'offre, permettant de monétiser le trafic conséquent généré par le site, dont la popularité augmente (près de 900.000 visites par an). La présence de la Parisienne de Photographie sur les réseaux sociaux, prévue dans le même temps, permettra de relayer l'offre grand public.

A moyen terme : renforcer le positionnement de l'agence Roger-Viollet sur des utilisations à forte valeur ajoutée, moins sensibles à la concurrence tarifaire. Il s'agit en particulier de compléter l'offre par une politique de sélection et d'indexation d'images pertinentes sur le marché de l'illustration et de la communication d'entreprise (domaine du luxe en particulier), et par une politique active de recherche de nouvelles sources au travers d'accords de diffusion de fonds d'images spécialisés ou de photographes connus, de préférence sur une base d'exclusivité. Une réflexion sur les opportunités de distribution croisée d'image fixe et d'image animée est également engagée, en particulier en direction des nouveaux marchés du multimedia, de l'internet et des lecteurs mobiles.

Axe production :

Accélérer les gains de productivité en misant sur les nouvelles technologies

Dans un contexte compétitif de baisse généralisée du prix des images, il devient indispensable pour l'ensemble des acteurs de réduire les coûts et, sans recours aux délocalisations, de gagner en productivité sur les tâches relevant de l'administration des données (indexation en particulier), de la facturation des images, et de la gestion des droits d'auteurs.

Un projet global de refonte de l'outil informatique, portant en priorité sur le "back-office" et la gestion des bases de données a été ainsi engagé en 2012, et sera déployé sur la période

⁷ Voir www.europeana-photography.eu

2013-2014. Un financement par le biais du Fonds de modernisation de la presse, dépendant du Ministère de la Culture, sera recherché.

Rationaliser les structures, en particulier par le regroupement des locaux.

L'éclatement des activités du groupe sur maintenant quatre sites augmente les coûts d'opération et génère des inefficacités de fonctionnement et dans certains cas, un déficit de cohésion des équipes.

Le relogement des activités de la Parisienne de Photographie sur un site unique sera une source conséquente d'économie et de renforcement du dispositif; le projet est à l'étude, et devrait voir le jour à l'horizon 2014-2015.

Le modèle économique se repositionne donc sur de nouvelles bases. Après une année 2011 de transition, encore déficitaire, la structure devrait retrouver son équilibre en 2012, grâce à la hausse du chiffre d'affaires commercial qui se poursuit, résultat d'un positionnement stratégique encore pertinent, mais également de l'augmentation des ressources hors commercialisation des droits.

Dans ce nouveau modèle, si les revenus propres reviennent à leur niveau de 2008, la part de la commercialisation des droits (marge hors coûts de commercialisation) se réduit autour de 600.000 euros contre 700.000 en 2008, le revenu complémentaire étant assuré par les subventions externes et les prestations de numérisation. En parallèle, la contribution de la Ville de Paris s'établit à 33% des ressources, contre 25% précédemment.



La Ville de Paris s'est dotée d'un outil performant pour la numérisation de ses collections, mobilisant une ressource existante – l'agence et les collections Roger-Viollet – pour en assurer en partie le financement. Le modèle économique initial s'est toutefois révélé impraticable dans un contexte de marché peu favorable. Le repositionnement récent du dispositif permet d'envisager l'avenir proche avec un optimisme prudent. Il reste que le contexte économique - crise généralisée des finances publiques – mais aussi le contexte politique – élections municipales à Paris en 2014 peuvent à nouveau changer les données. Dans l'immédiat, le positionnement vers des utilisations à forte valeur ajoutée, le développement de ressources additionnelles hors vente traditionnelle des droits de reproduction et la mise en œuvre de gains de productivité restent les clés de la stabilisation d'un système, qui reste aujourd'hui sans équivalent.