

N° 598

# SÉNAT

SESSION ORDINAIRE DE 2009-2010

---

---

Enregistré à la Présidence du Sénat le 30 juin 2010

## RAPPORT D'INFORMATION

FAIT

*au nom de la commission de la culture, de l'éducation et de la communication (1) sur le **contrat d'objectifs et de moyens entre l'Institut national de l'audiovisuel (INA) et l'État pour 2010-2014,***

Par Mme Catherine MORIN-DESAILLY,

Sénatrice.

---

(1) Cette commission est composée de : M. Jacques Legendre, *président* ; MM. , Ambroise Dupont, Serge Lagache, David Assouline, Mme Catherine Morin-Desailly, M. Ivan Renar, Mme Colette Mélot, MM. Jean-Pierre Placade, Jean-Claude Carle *vice-présidents* ; M. Pierre Martin, Mme Marie-Christine Blandin, MM. Christian Demuyck, Yannick Bodin, Mme Béatrice Descamps, *secrétaires* ; MM. Jean-Paul Amoudry, Claude Bérít-Débat, Mme Maryvonne Blondin, M. Pierre Bordier, Mmes Bernadette Bourzai, Marie-Thérèse Bruguière, M. Jean-Claude Carle, Mme Françoise Cartron, MM. Jean-Pierre Chauveau, Yves Dauge, Claude Domeizel, Alain Dufaut, Mme Catherine Dumas, MM. Jean-Léonce Dupont, Louis Duvernois, Jean-Claude Etienne, Mme Françoise Férat, MM. Jean-Luc Fichet, Bernard Fournier, Mme Brigitte Gonthier-Maurin, MM. Jean-François Humbert, Soibahadine Ibrahim Ramadani, Mlle Sophie Joissains, Mme Marie-Agnès Labarre, M. Philippe Labeyrie, Mmes Françoise Laborde, Françoise Laurent-Perrigot, M. Jean-Pierre Leleux, Mme Claudine Lepage, M. Alain Le Vern, Mme Christiane Longère, M. Jean-Jacques Lozach, Mme Lucienne Malovry, MM. Jean Louis Masson, Philippe Nachbar, Mme Monique Papon, MM. Daniel Percheron, Jean-Jacques Pignard, Roland Povinelli, Jack Ralite, Philippe Richert, René-Pierre Signé, Jean-François Voguet.



## SOMMAIRE

	<u>Pages</u>
<b>LES CONCLUSIONS DE LA COMMISSION</b> .....	5
<b>INTRODUCTION</b> .....	7
<b>I. UNE STRATÉGIE AMBITIEUSE POUR DEMEURER LA PREMIÈRE BANQUE D'ARCHIVES NUMÉRISÉES EN EUROPE</b> .....	9
A. LA NÉCESSITÉ DE PRÉSERVER LA LONGUEUR D'AVANCE DE L'INA EN MATIÈRE DE NUMÉRISATION .....	9
B. POUR UN DÉPÔT LÉGAL DÉCENTRALISÉ ACCESSIBLE AU MILIEU SCIENTIFIQUE ET UNIVERSITAIRE.....	11
C. POURSUIVRE LES EFFORTS EN MATIÈRE D'ACCESSIBILITÉ AUX PROFESSIONNELS ET AU GRAND PUBLIC.....	13
D. LE DÉFI IMMOBILIER DE L'INA .....	15
E. L'INDISPENSABLE OUVERTURE INTERNATIONALE DE L'INA .....	16
<b>II. RELEVER LE DÉFI DU RÉTRÉCISSEMENT DU PÉRIMÈTRE DES DROITS COMMERCIALISABLES DE L'INA</b> .....	18
A. UNE TRAJECTOIRE VOLONTARISTE ET OPTIMISTE POUR L'AUGMENTATION DES RECETTES COMMERCIALES DE L'INA .....	19
1. <i>La perspective d'un tarissement des droits commercialisables de l'INA</i> .....	19
2. <i>Une stratégie ambitieuse pour préserver les marges de progression du chiffre d'affaires de cessions de droits de l'INA</i> .....	20
3. <i>Pour une offre de formation attractive et compétitive</i> .....	24
B. L'AUGMENTATION CONTINUE DES RESSOURCES PUBLIQUES DE L'INA .....	25
<b>EXAMEN EN COMMISSION</b> .....	29
<b>LISTE DES PERSONNES AUDITIONNÉES</b> .....	37



## LES CONCLUSIONS DE LA COMMISSION

Réunie le mercredi 30 juin 2010, sous la présidence de M. Jacques Legendre, la commission de la culture, de l'éducation et de la communication a examiné le **projet de contrat d'objectifs et de moyens (COM) entre l'Institut national de l'audiovisuel (INA) et l'État pour la période 2010-2014**.

Sur proposition de son rapporteur, Mme Catherine Morin-Desailly, la commission a donné un **avis favorable** à la signature de ce projet de COM, en l'assortissant des **huit recommandations** suivantes :

1. Afin de préserver l'avantage compétitif de l'INA dans le domaine de la numérisation, son projet d'accélération et d'extension de son plan de sauvegarde et de numérisation doit pouvoir être financé, pour un montant de 51,4 millions d'euros, dans le cadre du grand emprunt national ;

2. L'INA doit s'engager, dans le COM, à mettre rapidement en place un service sécurisé et décentralisé d'accès en ligne à son dépôt légal à destination des chercheurs accrédités, le cas échéant sous la forme d'un extranet disponible dans les bibliothèques (éventuellement de dépôt légal imprimeur) et dans les établissements d'enseignement supérieur ayant conclu un partenariat avec l'Institut. Un indicateur de suivi mesurant le nombre de consultations à caractère scientifique du dépôt légal hors de la Bibliothèque nationale de France devrait ainsi être renseigné chaque année dans le rapport d'exécution du COM ;

3. Le ministère de la culture et de la communication est appelé à faire paraître, dans les plus brefs délais, le décret relatif au dépôt légal de l'Internet et l'INA doit s'engager à renseigner dès le prochain rapport d'exécution du COM le nombre de sites Internet captés au titre du dépôt légal au travers d'un indicateur cible ;

4. L'INA et l'État sont appelés à se fixer des objectifs plus ambitieux en termes de contenus numérisés accessibles en ligne pour le grand public, à titre gratuit et payant, par l'intermédiaire du site « ina.fr », dans la mesure où la progression affichée pour la période 2010-2014 est presque quatre fois moins importante que celle observée sur la période 2006-2009 ;

5. Compte tenu des enjeux majeurs qui s'attachent au projet de développement immobilier de l'INA, d'un montant de 75 millions d'euros, votre commission recommande :

- qu'un calendrier prévisionnel de mise en œuvre du projet immobilier soit renseigné dans le COM, en veillant à détailler dans les rapports d'exécution le montant des investissements engagés à ce titre chaque année par le biais d'indicateurs de suivi de la maîtrise des coûts et de respect des délais ;

- que les rapports d'exécution renseignent chaque année un indicateur de suivi évaluant le niveau de contrôle et de sécurité du stockage des supports physiques et numériques. Les difficultés de l'INA, depuis 2007, à atteindre ses objectifs en matière de sécurisation de ses capacités de stockage plaident clairement pour le maintien d'un indicateur de ce type ;

**6.** Dans une logique d'ouverture internationale, l'INA doit s'engager à :

- conclure un partenariat pluriannuel avec le futur Institut français qui devrait bientôt se voir reconnaître par la loi une compétence en matière de diffusion de notre patrimoine audiovisuel à l'étranger. Dans le cadre de cet accord, l'Institut français devrait mobiliser les moyens de notre réseau culturel pour favoriser l'ouverture internationale des collections de l'INA et, réciproquement, l'INA pourrait participer à la formation de nos attachés culturels dans les domaines de la numérisation et de l'image ;

- conclure un partenariat avec la société Audiovisuel extérieur de la France (AEF). L'INA pourrait s'intéresser à la gestion des archives de Radio France Internationale, de France 24 et de TV5 Monde et aider à former leurs personnels aux technologies du numérique, et, réciproquement, les sociétés de l'audiovisuel extérieur pourraient ouvrir les collections de l'INA à l'international ;

- renforcer ses fonctions de conseil et d'ingénierie auprès de nos partenaires francophones africains et au Moyen-Orient pour la sauvegarde de leurs archives ;

**7.** L'INA devrait renseigner chaque année, dans son rapport d'exécution du COM, un indicateur de suivi mesurant le nombre d'heures de formation dispensées auprès d'organismes extérieurs de tous types ainsi qu'un indicateur de suivi mesurant la valeur ajoutée générée par son activité de formation. L'INA doit s'employer à élargir son offre de formation à tous les publics, en se tournant en particulier vers les producteurs privés indépendants et en mettant l'accent sur la formation à distance ;

**8.** Il est nécessaire de conserver dans le nouveau COM, en cohérence avec les autres sociétés audiovisuelles publiques, l'ancien indicateur mesurant la part des frais généraux dans les charges d'exploitation pour continuer à suivre la maîtrise par l'INA de ses frais de structure. Cet indicateur reste important au regard de l'information du citoyen pour montrer que l'argent public est bien destiné à des actions dont il bénéficie.

Mesdames, Messieurs,

Aux termes de l'article 53 de la loi n° 86-1067 du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication, un contrat d'objectifs et de moyens (COM) d'une durée comprise entre trois et cinq années civiles doit être conclu entre l'Institut national de l'audiovisuel (INA) et l'État. Avant sa signature, tout projet de COM doit être transmis aux commissions chargées des affaires culturelles et des finances de l'Assemblée nationale et du Sénat qui disposent d'un délai de six semaines pour formuler un avis.

Le 8 avril 2010, l'INA et l'État, représenté par les ministères du budget et de la culture, ont annoncé qu'ils s'étaient entendus sur un troisième COM pour la période 2010-2014. Ce projet de COM a, ensuite, été transmis à la commission de la culture du Sénat le 3 juin 2010. Il met en avant **trois grands objectifs stratégiques** pour l'Institut, qui s'inscrivent dans la continuité des deux précédents COM :

- la sauvegarde et l'enrichissement de son fonds d'archives ;
- la valorisation et la commercialisation de ses collections ;
- le développement de l'enseignement à l'image et aux médias.

Chaque objectif est, ainsi, assorti d'une batterie d'indicateurs de résultats qui feront l'objet d'un suivi annuel par le biais d'un audit réalisé par un organisme extérieur.

La signature de ce document stratégique revêt une importance particulière pour l'avenir de l'INA, à un double titre :

- d'une part, ce COM s'inscrit dans le prolongement du succès des deux précédents qui ont accompagné l'Institut dans le redressement urgent et indispensable que la Cour des comptes appelait de ses vœux depuis son contrôle de 2000<sup>1</sup>. Le **rééquilibrage de ses comptes** a été brillamment mis en œuvre sous l'égide de l'ancien président-directeur général de l'INA, M. Emmanuel Hoog<sup>2</sup> ;

---

<sup>1</sup> Cour des comptes, Rapport public annuel de 2000, *La Documentation française*, Paris, 2000.

<sup>2</sup> Désigné président-directeur général de l'Agence France-Presse par le conseil d'administration de cette dernière en avril dernier, M. Emmanuel Hoog a été remplacé à la tête de l'INA par M. Mathieu Gallet en mai 2010.

- d'autre part, ce troisième COM vient poser les conditions d'une **gestion ambitieuse et responsable** qui doit servir de base à la **renégociation de la convention collective** de l'établissement qui était censée intervenir, initialement, avant le 10 juillet 2010. La dissolution de l'Association des employeurs du service public de l'audiovisuel (AESPA)<sup>1</sup>, consécutive à l'absorption par France Télévisions de France 2, France 3, France 4, France 5 et RFO, a conduit à la remise en cause de la convention collective de l'audiovisuel public. Dans le cas de l'INA, la Cour d'appel de Paris a repoussé le délai de négociation du futur accord d'entreprise au mois d'octobre 2012, seuls les accords annexes cessant de produire leurs effets en octobre 2010.

À la suite du constat alarmant formulé par la Cour des comptes en 2000 sur l'état de ses finances, l'INA est parvenu à regagner la confiance de ses clients au moyen d'un vaste plan de sauvegarde et de numérisation de son fonds d'archives et d'une politique commerciale mieux adaptée et plus réactive aux besoins du marché. L'établissement s'est, ainsi, imposé comme la **première banque d'archives numérisées en Europe** et demeure une référence mondiale en matière de préservation du patrimoine audiovisuel.

Toutefois, le rapport public annuel de la Cour des comptes de 2008 met en garde contre le **rétrécissement du périmètre des droits commercialisables** de l'INA et les conséquences que celui-ci pourrait avoir sur l'évolution des recettes commerciales d'un établissement public à caractère industriel et commercial dont le financement est, encore aujourd'hui, assuré à plus des deux tiers par des ressources publiques. À ce défi, s'ajoute celui du **vieillessement de son parc immobilier** et d'une inadéquation de plus en plus flagrante entre son développement technologique et la sécurité de ses locaux.

---

<sup>1</sup> *Chambre patronale créée en 1974 qui regroupait l'ensemble des sociétés de l'audiovisuel public.*

## I. UNE STRATÉGIE AMBITIEUSE POUR DEMEURER LA PREMIÈRE BANQUE D'ARCHIVES NUMÉRISÉES EN EUROPE

L'INA a été le premier établissement à conclure un contrat d'objectifs et de moyens avec l'État en 2000, avant même que la loi n° 2000-719 du 1<sup>er</sup> août 2000 modifiant la loi n° 86-1067 du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication en fasse une obligation pour toutes les sociétés audiovisuelles publiques. C'est dans le cadre des deux précédents COM couvrant les périodes 2000-2003 et 2005-2009 que l'INA est parvenu à rééquilibrer ses comptes de façon spectaculaire et à s'imposer comme une référence mondiale en matière de préservation et de numérisation du patrimoine audiovisuel.

### *A. LA NÉCESSITÉ DE PRÉSERVER LA LONGUEUR D'AVANCE DE L'INA EN MATIÈRE DE NUMÉRISATION*

Aux termes de l'article 49 de la loi du 30 septembre 1986, une des missions fondamentales de l'INA consiste à conserver, enrichir et mettre en valeur son fonds d'archives de radio et de télévision. Ce fonds s'est considérablement enrichi des programmes collectés au titre du dépôt légal de la radio et de la télévision, créé par la loi n° 92-546 du 20 juin 1992 relative au dépôt légal. Toutefois, ce fonds est exposé au risque de dégradation physico-chimique des supports analogiques et d'obsolescence de certains équipements de lecture.

En conséquence, afin de sauvegarder l'intégralité de son patrimoine audiovisuel et radiophonique, l'INA s'est engagé, en 1999, dans la mise en œuvre d'un **plan de sauvegarde et de numérisation (PSN)** des fonds menacés de dégradation physico-chimique. À la fin de l'année 2009, l'INA a sauvegardé et numérisé 483 171 heures de programmes de télévision et de radio, pour un investissement total de 105,6 millions d'euros. Sur les 800 000 heures de programmes initialement identifiées comme menacées par l'audit VERITAS en 2003, plus de 60 % auront donc été sauvegardées en numérique à la fin de l'année 2009.

Le projet de COM pour 2010-2014 entérine la poursuite de cet effort : il prévoit la numérisation de 191 594 heures de programmes supplémentaires, pour un montant de 51,6 millions d'euros. Toutefois, le projet de COM n'épuise pas le PSN dans son périmètre initial, dans la mesure où près de 100 000 heures resteront à numériser, pour un montant de **22 millions d'euros**.

En outre, les travaux d'inventaires massifs effectués depuis 2003 et le développement des outils informatiques ont permis à la fois de réévaluer le volume des fonds restant à sauvegarder dans le cadre du périmètre initialement défini et d'identifier des risques de dégradation apparus postérieurement à l'expertise menée en 2003 et qui devraient concerner un grand nombre de

documents de valeur tels que les programmes diffusés par RFO en outre-mer, les fonds radiophoniques régionaux, etc. Or, les moyens prévus dans le projet de COM ne couvrent pas les besoins nécessaires à une telle extension du périmètre du PSN, qui sont évalués à près de **30 millions d'euros**.

C'est pourquoi l'INA a élaboré un projet visant à accélérer la mise en œuvre du plan mais aussi à étendre son périmètre aux autres fonds nouvellement menacés. **Ce projet pourrait être financé à hauteur de 51,4 millions d'euros dans le cadre du grand emprunt national.**

Votre commission est convaincue que les recettes commerciales de l'INA ne continueront d'augmenter qu'à la condition que l'Institut maintienne son avantage compétitif dans le domaine de la numérisation, en consolidant et en développant le savoir-faire qu'elle a accumulé en la matière. La poursuite et l'extension du plan de numérisation constituent des objectifs prioritaires et d'intérêt public, compte tenu de l'impact positif du projet en termes scientifiques, éducatifs, culturels et économiques.

**Recommandation n° 1 : Votre commission soutient pleinement le projet d'accélération et d'extension du plan de sauvegarde et de numérisation de l'INA et souhaite qu'il soit rapidement validé dans le cadre du grand emprunt national.**

Votre commission relève que le processus de numérisation engagé par l'INA lui a notamment permis de réduire de façon significative le délai moyen de livraison aux clients sur les huit dernières années. De trois semaines au début des années 2000, il est passé à quelques heures ou même dans certains cas à quelques minutes, et aujourd'hui, plus de 99 % des programmes sont livrés par l'intermédiaire d'un robot à partir de fichiers numérisés. Afin de consolider ses performances en termes de livraison, l'INA doit également s'appuyer sur :

- des nouvelles technologies de livraison des fichiers vidéo par les réseaux informatiques (protocole de transferts par fichiers - FTP<sup>1</sup>) ;
- la mise en place d'une chaîne de gestion des commandes intégrée (*work-flow*) depuis la demande du client jusqu'à la livraison finale.

Par ailleurs, le projet de COM prévoit de mettre en place un plan de reprise d'activité (PRA) pour garantir la sécurité et la pérennité des données numériques archivées en cas d'incident grave du système d'information. Il consistera notamment en la création d'un site informatique de secours et d'un protocole de « gestion du désastre ».

---

<sup>1</sup> File transfer protocol.

Les investissements en faveur du PRA, sur la période 2010-2014, devraient s'étaler de la façon suivante :

Libellé	Nature	2008 Réalisé	2009 Réalisé	2010 COM	2011 COM	2012 COM	2013 COM	2014 COM
Logiciels	Investissement	101	1 091	2 300				
Progiciels	Investissement	383						
Matériel informatique	Investissement	1 004						
Agencement Aménagement et construction	Investissement	81	84	42				
Matériel technique	Investissement	6						
Loyer	Fonctionnement	256	425	450	450	450	450	450
<b>Coût total</b>		<b>1 831</b>	<b>1 600</b>	<b>2 792</b>	<b>450</b>	<b>450</b>	<b>450</b>	<b>450</b>

Source : Institut national de l'audiovisuel

Afin de tenir compte de l'évolution constante et rapide des technologies numériques, le projet de COM prévoit également la mise en place d'un programme systématique de mise à niveau des supports, des formats et des équipements de stockage et de lecture.

#### **B. POUR UN DÉPÔT LÉGAL DÉCENTRALISÉ ACCESSIBLE AU MILIEU SCIENTIFIQUE ET UNIVERSITAIRE**

Le fonds d'archives de l'INA s'est considérablement enrichi des programmes collectés au titre du dépôt légal de la radio et de la télévision, créé par la loi n° 92-546 du 20 juin 1992 relative au dépôt légal. Le projet de COM prévoit qu'il revient au conseil d'administration de l'Institut de délibérer sur les chaînes captées dans le cadre du dépôt légal.

Afin de stabiliser le périmètre du dépôt légal de la radio-télévision, le projet de COM fixe à 120 le nombre maximal de chaînes dont les programmes seront captés par l'INA. Cet objectif constitue ainsi une offre représentative du spectre audiovisuel français, conforme aux exigences légales et aux attentes scientifiques de ses usagers.

Le fonds de programmes collectés par l'Institut au titre du dépôt légal de la radio et de la télévision constitue une source d'information exceptionnelle pour les scientifiques, chercheurs et universitaires. Or, la loi n'autorise à rendre consultable le dépôt légal que dans les emprises de l'INA. Afin de décentraliser l'accès au dépôt légal et d'éviter aux chercheurs d'avoir à se rendre à Paris pour consulter les documents de l'Inathèque à la Bibliothèque nationale de France (BnF), l'INA a équipé ses six délégations régionales de points de consultation du dépôt légal. Toutefois, au-delà des

points de consultation physiques, c'est véritablement l'accès en ligne au dépôt légal des chercheurs accrédités qu'il faut développer.

Aux termes des articles L. 132-4 et L. 132-5 du code du patrimoine, la consultation du dépôt légal constitue une exception au droit d'auteur et aux droits voisins. À ce titre, elle est strictement encadrée par la loi : elle doit s'effectuer « *sur place par des chercheurs dûment accrédités par chaque organisme dépositaire sur des postes individuels de consultation dont l'usage est exclusivement réservé à ces chercheurs* ». L'objectif du législateur est, en effet, de garantir une forte protection des œuvres collectées par le dépôt légal contre toute tentative de **piratage**. Le dépôt légal ne doit pas constituer une voie d'évasion des œuvres vers des réseaux d'échanges de documents audiovisuels.

Néanmoins l'article L. 132-3 du code du patrimoine stipule qu'un « *décret peut confier la responsabilité du dépôt légal à d'autres établissements ou services publics, nationaux ou locaux, à la condition qu'ils présentent les garanties statutaires et disposent des moyens, notamment scientifiques, propres à assurer le respect des objectifs définis à l'article L. 131-1<sup>1</sup>* ».

Il est donc possible de s'appuyer sur cette dernière disposition pour développer, dans des bibliothèques agréées par exemple, de nouveaux points de consultation qui viendraient s'ajouter aux six accès déjà ouverts par l'INA dans les emprises de ses délégations régionales (Lille, Strasbourg, Lyon, Marseille, Toulouse, Rennes). Pour garantir une sécurité maximale dans la consultation à distance, un système de réseau privatif devra être utilisé, et non pas des technologies web, trop facilement piratables.

**Recommandation n° 2 : Votre commission recommande d'acter dans le COM la mise en place d'un service sécurisé et décentralisé d'accès en ligne à destination des chercheurs accrédités qui soit notamment disponible dans le réseau des bibliothèques de dépôt légal imprimeur et les universités ayant conclu un partenariat avec l'INA. Ce service d'accès en ligne pourrait, le cas échéant, prendre la forme d'un extranet. Un indicateur de suivi mesurant le nombre de consultations à caractère scientifique du dépôt légal hors de la BnF pourrait ainsi être renseigné chaque année dans le rapport d'exécution du COM.**

Par ailleurs, aux termes de la loi n° 2006-961 du 1<sup>er</sup> août 2006 relative au droit d'auteur et aux droits voisins dans la société de l'information (DADVSI), l'INA est responsable de la collecte du dépôt légal de l'Internet, aux côtés de la BnF. Le projet de COM prévoit bien la mise en œuvre du dépôt légal de l'Internet par l'INA mais ne chiffre pas les objectifs cibles à atteindre en la matière, dans l'attente de dispositions réglementaires qui ne sont pas

---

<sup>1</sup> L'article L. 131-1 fixe les trois grands objectifs du dépôt légal : collecte et conservation, constitution des bibliographies nationales, consultation des documents.

encore connues. Les travaux préparatoires au troisième COM prévoient une fourchette de 5 000 à 7 000 sites. À ce jour, 6 300 sites sont suivis quotidiennement et archivés par l'INA.

**Recommandation n° 3 : Votre commission réclame la parution dans les plus brefs délais du décret relatif au dépôt légal de l'Internet et appelle l'INA à renseigner dès le prochain rapport d'exécution du COM le nombre de sites Internet captés au titre du dépôt légal au travers d'un indicateur cible.**

### ***C. POURSUIVRE LES EFFORTS EN MATIÈRE D'ACCESSIBILITÉ AUX PROFESSIONNELS ET AU GRAND PUBLIC***

Les publics de l'INA se sont considérablement diversifiés et élargis depuis sa création en 1974 : d'abord destinées aux professionnels de l'audiovisuel, aux diffuseurs et aux producteurs, ses collections se sont ensuite également adressées aux scientifiques, chercheurs et universitaires depuis la mise en place du dépôt légal en 1992, pour enfin toucher le grand public avec le lancement, en avril 2006, du site « **ina.fr** ».

Le service en ligne « **inamediapro.com** » permet l'accès des professionnels aux contenus numérisés par l'intermédiaire d'un extranet. Il constitue une source dynamique de recettes commerciales : l'INA dispose, en effet, de 10 000 clients professionnels accrédités et fidélisés, dont au moins 30 % à l'étranger. En 2005, le service « inamediapro.com » s'est ainsi vu décerner le prix « *Focal Award*<sup>1</sup> » de la **meilleure banque professionnelle d'images au monde**. L'INA a breveté une nouvelle technologie de filtrage, appelée « Signature », qui offre la possibilité d'empêcher la mise en ligne de vidéos lorsque les ayants droit ne le souhaitent pas ou de gérer des accords concernant ces contenus. Cette innovation technologique a permis de rassurer considérablement les clients de l'INA en matière de sécurisation de l'exploitation de leurs documents d'archive.

En outre, depuis 2006, dans le cadre du deuxième COM, l'INA a constitué, à destination du grand public, une offre de programmes déclinée en ligne (« ina.fr ») et hors ligne (éditions de DVDs et de CDs), qui vise à ouvrir, aux publics les plus larges, un accès à la mémoire audiovisuelle nationale à des fins culturelles et éducatives. Cette offre grand public s'inscrit directement dans les missions de service public de l'Institut.

---

<sup>1</sup> *Federation of Commercial Audiovisual Libraries.*

L'objectif économique de l'INA est de développer cette offre à travers de multiples projets tout en maintenant un niveau de valeur ajoutée positif. Les grandes lignes économiques de cette activité sont résumées dans le tableau ci-après pour la période du troisième COM :

En milliers d'euros	2008 Réalisé	2009 Réalisé	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Recettes</b>							
Cession ina.fr	233	311	300	340	400	500	600
Publicité ina.fr	36	78	300	330	370	400	450
Éditions audio et vidéo	1 387	951	1 140	1 240	1 250	1 250	1 250
<b>Total Recettes</b>	<b>1 656</b>	<b>1 340</b>	<b>1 740</b>	<b>1 910</b>	<b>2 020</b>	<b>2 150</b>	<b>2 300</b>
Autres charges d'exploitation	1 501	1 246	1 316	1 425	1 489	1 503	1 512
<b>Total Autres charges</b>	<b>1501</b>	<b>1 246</b>	<b>1 316</b>	<b>1 425</b>	<b>1 489</b>	<b>1 503</b>	<b>1 512</b>
<b>Valeur ajoutée</b>	<b>155</b>	<b>94</b>	<b>424</b>	<b>485</b>	<b>531</b>	<b>647</b>	<b>788</b>
<b>Charges de personnel</b>	<b>1633</b>	<b>2 008</b>	<b>2 146</b>	<b>2 267</b>	<b>2 228</b>	<b>2 246</b>	<b>2 179</b>
<b>EBE</b>	<b>-1 478</b>	<b>-1 914</b>	<b>-1 722</b>	<b>-1 782</b>	<b>-1 697</b>	<b>-1 599</b>	<b>-1 391</b>
<b>Investissements</b>	<b>183</b>	<b>1 235</b>	<b>118</b>	<b>non défini</b>			

Source : Institut national de l'audiovisuel

Votre commission a relevé que l'objectif en termes d'heures de programmes accessibles en ligne pour le grand public par l'intermédiaire du site « ina.fr » a été constamment dépassé entre 2006 et 2009, avec une augmentation sur la période de 108 %. Or, le projet de COM table sur une augmentation de seulement 28 % de cet indicateur sur la période 2010-2014.

**Recommandation n° 4 : Votre commission appelle l'INA et l'État à se fixer des objectifs plus ambitieux en termes de contenus numérisés accessibles en ligne pour le grand public, à titre gratuit et payant, par l'intermédiaire du site « ina.fr », dans la mesure où la progression affichée pour la période 2010-2014 est presque quatre fois moins importante que celle observée sur la période 2006-2009.**

Par ailleurs, la diversité des canaux de distribution, la globalisation des offres de programmes et la nécessité, pour un détenteur et producteur de contenus, de maîtriser tous les points de visibilité de ses images pour en optimiser l'exploitation ont conduit l'INA à engager, en 2008, une réflexion approfondie sur un projet de création d'une **chaîne du patrimoine**.

Cette perspective s'inscrit pleinement dans la problématique de valorisation des archives de l'Institut et répond à sa mission de mise à disposition du public de la mémoire audiovisuelle nationale. Sans cet effort de

transmission, et le recul historique qu'il propose, il reste difficile d'appréhender toutes les dimensions du défi de la diffusion de notre patrimoine audiovisuel. Diffusant sur de nombreux écrans, en ligne et hors ligne, l'INA ne peut ignorer le canal classique de la télédiffusion, constitutif de son cœur de métier que représente la télévision.

L'INA considère donc que son projet de chaîne du patrimoine garde aujourd'hui toute sa pertinence. Les modalités de sa mise en œuvre, le choix des partenaires et son modèle économique restent encore à définir.

Avec un volume annuel de l'ordre de 60 heures de programmes, destinés en majeure partie aux chaînes publiques (France 3, France 5, Arte) et une ligne éditoriale désormais axée sur les programmes de création à base d'archives<sup>1</sup>, la production de l'INA valorise ses collections et contribue à l'enrichissement des fonds sur des segments de production peu ou pas investis par la production privée. Aujourd'hui maîtrisée et stabilisée, la production de l'INA constitue un prolongement naturel de ses missions patrimoniales.

#### **D. LE DÉFI IMMOBILIER DE L'INA**

Aux termes de l'article 49 de la loi du 30 septembre 1986, « *l'Institut contribue à l'innovation et à la recherche dans le domaine de la production et de la communication audiovisuelle* ». L'INA s'est ainsi imposé comme un pilier de l'enseignement à l'image et aux médias, avec la création en 2007 d'**InaSup**. En janvier 2009, l'Institut a adhéré au pôle de recherche et d'enseignement supérieur « **Université Paris-Est** » en tant que membre associé afin de « *structurer et coordonner une filière d'excellence associant formation professionnelle, enseignement supérieur, recherche académique et applications « métier » dans le domaine de l'image et des médias* »<sup>2</sup>.

En avril 2009, dans son discours relatif au projet du Grand Paris, le Président de la République a apporté son soutien à cette initiative, en affirmant : « *au cœur de la métropole, [le projet du Grand Paris] verra la vallée de la Seine se muer en allée de la culture avec [...] à l'Est le pôle image et médias autour de l'INA, de l'École des Gobelins à Noisy-le-Grand, des universités de Marne-la-Vallée et Créteil* ».

Afin de développer, dans le cadre de l'Université Paris-Est, une filière d'excellence dans les métiers de l'image et du numérique, l'INA envisage un vaste projet de développement immobilier sur le **site de Bry-sur-Marne** de 75 millions d'euros, dont 55 seront apportés par l'État et les 20 restants prélevés sur le fonds de roulement de l'INA (qui s'élève aujourd'hui à environ 30 millions d'euros).

Il convient également de souligner que le site de Bry-sur-Marne ne répond plus aux **normes de sécurité** pour le stockage des archives. Il suffirait

---

<sup>1</sup> Par exemple, « *Mystères d'archives* » de Serge Viallet.

<sup>2</sup> Article 2 de la convention de partenariat du PRES Université Paris-Est.

d'une étincelle pour que la plus grande partie de notre patrimoine audiovisuel parte en fumée. Le projet immobilier prévoit donc la **rénovation de la partie « conservation »** du site, en même temps que la **constitution du pôle universitaire** évoqué précédemment.

**Recommandation n° 5 : Compte tenu des enjeux majeurs qui s'attachent à ce gigantesque projet immobilier, votre commission recommande :**

- qu'un calendrier prévisionnel de mise en œuvre du projet immobilier soit renseigné dans le COM, en veillant à détailler dans les rapports d'exécution le montant des investissements engagés à ce titre chaque année par le biais d'indicateurs de suivi de maîtrise des coûts et de respect des délais ;

- que les rapports d'exécution renseignent chaque année un indicateur de suivi évaluant le niveau de contrôle et de sécurité du stockage des supports physiques et numériques. Les difficultés de l'INA, depuis 2007, à atteindre ses objectifs en matière de sécurisation de ses capacités de stockage plaident clairement pour le maintien de cet indicateur.

#### ***E. L'INDISPENSABLE OUVERTURE INTERNATIONALE DE L'INA***

En matière de rayonnement de notre patrimoine audiovisuel à l'international, votre commission estime que l'INA doit jouer pleinement son rôle. Aussi, doit-il impérativement resserrer ses liens avec les opérateurs de notre action culturelle et audiovisuelle à l'étranger pour développer son ouverture internationale.

L'Institut réalise ainsi près de 10 % de son chiffre d'affaires à l'international, provenant pour l'essentiel de la vente d'archives, d'actions de formation/expertise et de projets internationaux de production audiovisuelle ou de recherche. Les relations avec les opérateurs de l'audiovisuel extérieur s'inscrivent dans ces différents domaines de compétence ; l'INA intervient ainsi en tant que :

- fournisseur d'images pour France 24 : un accord cadre de partenariat permet à France 24 d'utiliser les archives de l'INA dans ses productions ;

- expert pour Canal France International : notamment en matière d'ingénierie patrimoniale ;

- organisateur de formations conjointement avec Radio France Internationale (à Cuba, par exemple, dans le cadre d'un appel d'offres européen) ;

- éditeur avec RFI : en 2010, dans le cadre des célébrations des indépendances africaines, sept coffrets CD seront coédités ;

- coproducteur avec TV5 Monde : en 2010, l'INA a coproduit en partenariat avec TV5 trois documentaires sur la thématique africaine.

Par ailleurs l'INA détient 1,74 % du capital de la SA Satellimage TV5.

**Recommandation n° 6 : Dans une logique d'ouverture internationale, votre commission recommande que l'INA :**

**- conclue un partenariat pluriannuel avec le futur Institut français qui devrait bientôt se voir reconnaître par la loi une compétence en matière de diffusion de notre patrimoine audiovisuel à l'étranger. Dans le cadre de cet accord, l'Institut français devrait mobiliser les moyens de notre réseau culturel pour favoriser l'ouverture à l'international des collections de l'INA et, réciproquement, l'INA pourrait participer à la formation de nos attachés culturels dans les domaines de la numérisation et de l'image ;**

**- conclue un partenariat avec la société Audiovisuel extérieur de la France (AEF). L'INA pourrait s'intéresser à la gestion des archives de RFI, de France 24 et de TV5 Monde et aider à former leurs personnels, et, réciproquement, les sociétés de l'audiovisuel extérieur pourraient ouvrir les collections de l'INA à l'international ;**

**- développe des fonctions de conseil et d'ingénierie auprès de nos partenaires francophones africains et au Moyen-Orient pour la sauvegarde de leurs archives.**

## II. RELEVER LE DÉFI DU RÉTRÉCISSEMENT DU PÉRIMÈTRE DES DROITS COMMERCIALISABLES DE L'INA

Créé par la loi n° 74-696 du 7 août 1974 relative à la radiodiffusion et télévision par la voie d'un amendement sénatorial, l'INA est un **établissement public à caractère industriel et commercial**, qui tire ses ressources d'une partie du produit d'un **prélèvement obligatoire** (la contribution à l'audiovisuel public, anciennement appelée redevance audiovisuelle) et des **recettes commerciales** liées à ses activités d'archivage et d'exploitation de ses collections ainsi que de formation.

Au terme de son contrôle portant sur la période 1991-1998, la Cour des comptes déplorait que le financement de l'établissement « *reposait pour l'essentiel sur des fonds publics alors que son statut a été choisi pour favoriser une activité commerciale devenue aujourd'hui marginale* ». Elle dénonçait, ainsi, une situation dans laquelle **le chiffre d'affaires de cessions de droits de l'INA s'était réduit de 21 % de 1991 à 1998**, alors même que son stock d'archives et la demande d'images s'accroissaient. En parallèle, les charges d'exploitation avaient progressé de 25 % sur la même période. Dans ces conditions, les juges de la rue Cambon s'inquiétaient de « *la poursuite d'une telle évolution [qui mettait] en cause la viabilité de l'établissement* ».

Sous l'égide de son ancien président-directeur général, M. Emmanuel Hoog, l'INA est parvenu, dans le cadre des deux précédents COM, à redresser considérablement son chiffre d'affaires des cessions de droits. En effet, la **généralisation de la numérisation des collections, l'adaptation de l'offre aux attentes des clients professionnels et du grand public** ainsi que la **consolidation des accords avec les ayants droit** ont constitué des axes stratégiques prioritaires qui ont permis de faciliter et d'accélérer l'exploitation du fonds d'archives de l'Institut.

Toutefois, dans son rapport public annuel de 2008, la Cour des comptes souligne que **le rééquilibrage des comptes de l'INA, s'il est en partie lié au développement de ses recettes commerciales, est avant tout le résultat de l'augmentation significative de ses ressources publiques** (en l'occurrence la quote-part de la contribution à l'audiovisuel public et des subventions spécifiques), « *justifiée par l'ampleur du plan de sauvegarde numérique, l'extension du dépôt légal, mais aussi par la nécessité de compenser la réduction des forfaits annuels versés par les chaînes publiques de télévision dans le cadre de nouvelles conventions* ». Il convient donc d'analyser les perspectives qui s'ouvrent à l'INA en termes d'évolution de la part respective de ses recettes commerciales et de ses ressources publiques.

## **A. UNE TRAJECTOIRE VOLONTARISTE ET OPTIMISTE POUR L'AUGMENTATION DES RECETTES COMMERCIALES DE L'INA**

Les ressources propres de l'INA sont générées par l'activité de trois pôles :

- le **pôle « Diffusion et Création »** regroupant la direction « Marketing et Ventes », la direction de la production et de l'édition et le service de développement éducatif et culturel chargé d'assurer un large accès du public aux archives. Les recettes de ce pôle sont issues principalement du **chiffre d'affaires de cessions de droits** sur l'exploitation d'archives réalisé par la direction « Marketing et Ventes » ;

- le **pôle « Collections »** regroupant la direction des archives et la direction du dépôt légal ;

- le **pôle « Enseignement et Recherche »**.

### **1. La perspective d'un tarissement des droits commercialisables de l'INA**

L'INA est habilité à commercialiser au bout de trois ans les documents audiovisuels dont il a acquis les droits d'exploitation, à l'exception des œuvres de fiction. Les sociétés nationales doivent pouvoir consulter à tout moment les documents dont l'INA est propriétaire ou dépositaire. Toute utilisation de tout ou partie d'une œuvre audiovisuelle dont l'INA est détentrice des droits est ainsi facturée aux sociétés nationales de programmes.

Or, il est impératif désormais de tenir compte du risque que représente, pour le dynamisme de ses recettes commerciales à long terme, le rétrécissement progressif du périmètre des droits commercialisables de l'INA. En 2008, la Cour des comptes soulignait que *« si les pouvoirs publics souhaitent que l'INA continue de prospérer dans la configuration qui est la sienne aujourd'hui, le risque important qui s'attache à la réduction des droits commercialisables doit donc être pris en compte sans tarder »*<sup>1</sup>.

En effet, le cadre législatif et réglementaire qui définit le champ d'activité de l'INA et délimite son périmètre de droits commercialisables a présenté, depuis 1975, trois grandes lignes de rupture qui, toutes, concourent à réduire sa capacité d'action.

Ces trois ruptures ont eu, à des niveaux variables, des conséquences directes sur le chiffre d'affaires de cession de droits de l'Institut :

- *La rupture des fictions (1981/1982)*

Elle a porté sur la propriété des fictions, feuilletons et miniséries de TF1, Antenne 2 et France 3 à partir de 1981/1982. En avril 1987, TF1 devient propriétaire des archives de l'ex-ORTF rétroactivement à partir du 30 juillet

---

<sup>1</sup> *Rapport public annuel de la Cour des comptes de 2008.*

1982. Antenne 2 et France 3 deviennent propriétaires de leurs fictions rétroactivement à partir du 30 septembre 1981.

Ces fictions n'ont jamais été réellement exploitées, ni par TF1, ni par France Télévisions. Elles sont de qualité variable mais pourraient être exploitées pour certaines en vidéo et en télévision. Le chiffre d'affaires potentiel estimé (« perdu » pour l'INA) est de l'ordre de 200 000 à 300 000 euros par an (au moins au redémarrage de la commercialisation).

- *L'émergence des producteurs indépendants*

La loi du 30 septembre 1986 a contribué à la création d'un tissu de producteurs indépendant des chaînes. Les fonds dévolus à l'INA ne comportent plus que certains genres : actualités et magazines d'actualités, rarement des documentaires (comme *Thalassa*).

Le chiffre d'affaires potentiel estimé est de l'ordre de 2 à 4 millions d'euros par an.

- *Le partage d'août 2000*

Il résulte de la loi du 1<sup>er</sup> août 2000, avec un effet rétroactif à compter d'août 1997, que l'INA ne peut plus commercialiser que des extraits des diffusions intégrales par France Télévisions, désormais exploitées par France Télévisions Distribution. Elle a un effet rétroactif pour toutes les diffusions à partir d'août 1997.

Cette mesure a vraisemblablement un impact limité, de l'ordre de 100 000 euros par an car la production de France Télévisions commercialisable demeure très limitée.

Au final, le cumul de ces ruptures successives dans le périmètre de droits commercialisables de l'INA peut s'évaluer aujourd'hui à un manque à gagner de l'ordre de 3 à 3,5 millions d'euros en termes de chiffre d'affaires annuel. La Cour des comptes estimait, en 2008, à plus de 1 200 le nombre de programmes de fiction qui ont échappé à la propriété de l'INA. Selon les données communiquées par l'INA, **le cumul de ces réductions successives du périmètre de ses droits commercialisables l'aurait privé de 55 millions d'euros de recettes sur la période 1982-2006, soit près de la moitié de son budget de 2006.**

## **2. Une stratégie ambitieuse pour préserver les marges de progression du chiffre d'affaires de cessions de droits de l'INA**

Néanmoins, le stock que l'INA peut encore exploiter commercialement demeure considérable. Le fonds d'archives de l'INA issu des diffuseurs publics représente au total **1 600 000 heures de programmes**, dont 800 000 heures de télévision et 800 000 heures de radio. Toutes les heures sont potentiellement exploitables, que ce soit sous forme d'extraits ou d'intégrales, mais leur disponibilité effective pour une commercialisation peut

être très variable et dépend des contraintes techniques et juridiques. D'une manière générale, le stock est rarement directement et immédiatement exploitable, compte tenu des adaptations techniques, des analyses juridiques et des libérations de droits auxquelles il est parfois nécessaire de procéder au préalable.

À l'heure actuelle, la demande d'archives porte encore sur des périodes pour lesquelles l'INA détient des droits *quasi* complets. À plus long terme, le stock commercialisable de l'INA aura tendance à se rétrécir du fait de la disparition progressive de ses droits sur les diffusions d'émissions sous forme intégrale. Les chaînes de télévision publiques s'en réservent désormais la commercialisation, l'INA n'ayant que la mission de les archiver, de les conserver et de les exploiter sous forme d'extraits.

L'INA considère, toutefois, que ce risque ne devrait pas se concrétiser avant dix ans. En effet, l'Institut dispose encore de marges significatives de progression de sa commercialisation d'images : **aujourd'hui, 90 % de son chiffre d'affaires de cession de droits est réalisé à partir de seulement 5 % des images disponibles**. Aussi, le projet de COM met-il en avant une trajectoire volontariste de 3 % d'augmentation du chiffre d'affaires de cessions de droits sur la période 2010-2014. L'INA compte ainsi mettre en œuvre une stratégie ambitieuse au service de la montée en puissance de ses recettes commerciales, en s'appuyant sur :

- une meilleure commercialisation de son stock ancien, en proposant une offre attractive d'extraits ;
- l'enrichissement de son catalogue par l'accueil de nouveaux fonds *via* les dons, les legs et surtout les prises de mandats d'exploitation.

À cet égard, le recours aux mandats d'exploitation devrait constituer, selon l'INA, une réponse efficace au tarissement de ses droits complets d'exploitation : c'est une façon, en effet, pour l'Institut de reconstituer et d'enrichir son offre commerciale avec des programmes issus de la production indépendante, dans un cadre contractuel (le mandat) et non plus sur la base d'une dévolution de droits à titre légal. Dans le cadre d'un mandat d'exploitation, un mandant confie à un mandataire (l'INA, en l'espèce) l'exploitation de son fonds audiovisuel, particulièrement sous la forme d'extraits. L'INA fait l'avance des frais de numérisation et d'enrichissement des notices documentaires du fonds qui lui est confié. Il récupère ensuite la somme investie de façon prioritaire sur un couloir de recettes provenant de l'exploitation du fonds en mandat, le reste étant réparti entre le mandataire et le mandat.

Pour que les recettes issues de l'exploitation des fonds permettent d'amortir les investissements du mandataire, la durée du mandat doit être longue, de l'ordre de 12 à 15 ans. Le système du mandat d'exploitation a le double mérite, d'un côté, de permettre au mandant de faire entretenir et de faire vivre son fonds d'archives par un mandataire à l'expertise reconnue qui se charge de le valoriser et de le commercialiser, et, de l'autre, de garantir le

mandataire contre tout recours dès lors que le mandant garde à sa charge la gestion des ayants droit (artistes, auteurs, coproducteurs, etc.).

Les mandats de commercialisation signés à ce jour par l'INA représentent 41 700 heures de programmes, dont, pour les principaux :

- TF1 : 31 000 heures d'actualités ;
- *Home* (film de M. Arthus Bertrand) : 925 heures de rushes ;
- Agence France-Presse : 556 heures ;
- Ardisson SA : 511 heures ;
- Comité international olympique : 1 541 heures ;
- Amaury Sport Organisation : 968 heures ;
- Fédération française de tennis : 2 781 heures ;
- Fédération française de rugby : 290 heures.

Le chiffre d'affaires provenant des mandats d'exploitation a représenté 500 000 euros en 2008 et 750 000 euros en 2009 (dont 50 %, en 2009, au titre du mandat conclu avec TF1).

Il faut souligner que les chaînes publiques ont maintenu une production propre d'actualités, de magazines et d'émissions de plateaux, et ces programmes ont continué d'alimenter les fonds d'archives de l'INA. Le stock de programmes exploitables concerne, ainsi, très largement l'actualité et les magazines, et ce genre est très représenté dans les ventes d'extraits (aujourd'hui 50 % du chiffre d'affaires des ventes d'extraits). Dès lors, l'enjeu consiste pour l'INA à négocier avec les producteurs privés (ARDIS, par exemple, dans le cas des émissions de M. Thierry Ardisson, ou DMD, pour M. Michel Drucker) des mandats d'exploitation permettant de proposer des émissions ou des œuvres documentaires produites dans les années 1990 et 2000.

Outre la prise de mandats d'exploitation, l'INA peut s'appuyer, pour l'enrichissement de ses collections, sur les dons et legs ainsi que sur l'acquisition de catalogues. Les dons et legs, qui représentent environ 7 000 heures de programmes, sont versés dans une perspective de conservation patrimoniale et ne présentent pas de dimension commerciale. Ils ne portent souvent que sur les supports matériels et non sur les droits d'exploitation attachés. Ces nouvelles collections sont dans ce cas gérées à l'INA dans le cadre du dépôt légal de l'audiovisuel, pour un usage essentiellement scientifique et universitaire. En revanche, l'acquisition de catalogues, encore peu utilisée par l'INA, est présentée comme une démarche pertinente pour combler des manques ou compléter des thématiques.

Sur la période 2005-2009, couverte par le deuxième COM, la croissance du chiffre d'affaires de cessions de droit initialement prévue était de 33 %. Les résultats enregistrés de 2005 à 2008 se sont ainsi avérés sensiblement supérieurs, en moyenne de + 4 millions d'euros, aux objectifs

cibles fixés par le COM pour chaque année. Toutefois, le pôle « Diffusion et Création » de l'INA a été particulièrement touché, en 2009, par la double crise qui a affecté l'audiovisuel en France, avec un effet négatif sur les ventes réalisées par sa direction « Marketing et ventes ». En effet, dans un contexte économique difficile pour un secteur de l'audiovisuel en berne et face aux ajustements liés à la réorganisation de France Télévisions, plusieurs projets ont dû être reportés ou annulés, et des économies ont été annoncées sur le coût des grilles. Le chiffre d'affaires de cessions de droits s'est ainsi élevé, en 2009, à seulement 12,4 millions d'euros, inférieur à l'objectif cible de 13,3 millions d'euros et **en baisse de 20 % par rapport au chiffre d'affaires réalisé en 2008** (15,5 millions d'euros de cessions de droits).

Dans le projet de troisième COM, la croissance du chiffre d'affaires de cessions de droits prévue pour la période 2009-2014 est de seulement 16 %, soit un objectif sensiblement moins ambitieux que dans le deuxième COM. En outre, le projet annuel de performance de la mission « Avances à l'audiovisuel public » annexé au projet de loi de finances pour 2010 souligne, pour le programme 845 « Institut national de l'audiovisuel », que la part du chiffre d'affaires résultant des cessions de droits a connu une baisse au cours des deux dernières années en raison des **difficultés commerciales de l'INA sur les ventes d'extraits**, liées à la baisse des achats de la part des clients historiques.

Dès lors, afin de maintenir la progression de ses cessions de droits, l'INA s'engage, dans le troisième COM, à :

- élargir et diversifier son offre en s'appuyant sur une politique de prises de mandats d'exploitation et d'alliance avec des détenteurs de fonds voisins ou complémentaires ;

- reformater certains programmes pour les rendre plus actuels et attractifs et faciliter ainsi l'accès au marché des diffuseurs récents. Dans cette logique, l'INA développera une politique active de service aux nouveaux médias en ligne (vidéo à la demande, sur abonnement, etc.), reposant sur la constitution d'une offre simplifiée, disponible et tarifaire.

De plus, la généralisation de la numérisation, l'actualisation des accords avec les auteurs et la signature de conventions avec les représentants des ayants droit salariés ont permis d'accélérer l'accès aux fonds sur les plans technique et juridique, et ainsi d'exploiter plus facilement les archives sur les nouveaux circuits de diffusion : Internet, vidéo à la demande, télévision mobile personnelle, etc. Ce **travail de simplification juridique et technique** permet à l'INA de réellement profiter d'une partie importante des droits de commercialisation qui lui étaient jusqu'ici dévolus mais qui restaient encore purement théoriques en raison de blocages juridiques avec les ayants droit.

### 3. Pour une offre de formation attractive et compétitive

Aux recettes commerciales générées par le pôle « Diffusion et Création », s'ajoutent celles issues du pôle « Collections » (archives et dépôt légal), qui se sont élevées à 12,2 millions d'euros en 2009, légèrement en retrait par rapport au résultat de 2008, ainsi que celles issues du pôle « Enseignement et Recherche », qui se sont élevées à **8,97 millions d'euros** en 2009.

À cet égard, il convient de noter que les recettes relatives aux formations, gérées par le pôle « Enseignement et Recherche », accusent une baisse significative par rapport à 2008. Ceci s'explique principalement par le fait que France Télévisions et Radio France ont réduit leur collaboration avec l'INA dans le domaine de la formation professionnelle. L'INA envisage, dès lors, de concentrer ses efforts sur son offre de formation auprès des clients privés (Orange, Next Radio, chaînes de la TNT, etc.). Par ailleurs, les subventions de recherche perçues par l'INA sont également en retrait par rapport à 2008 dans la mesure où plusieurs projets se sont achevés entre 2008 et 2009.

Il convient de rappeler que l'INA dispose d'une offre de formation qui séduit bien au-delà du public universitaire. De nombreux organismes extérieurs, allant des diffuseurs et producteurs de programmes aux hôpitaux en passant par les banques, sont susceptibles d'avoir recours au savoir-faire exceptionnel de l'INA pour assurer la formation de leurs personnels en matière de numérisation et de sécurisation de leurs systèmes d'information. Compte tenu de la baisse d'activité avec le secteur public liée au fait que France Télévisions et Radio France ont initié leurs propres secteurs de formation, l'INA doit être encouragé à élargir sa clientèle privée comme Orange, Next Radio et les chaînes de la TNT.

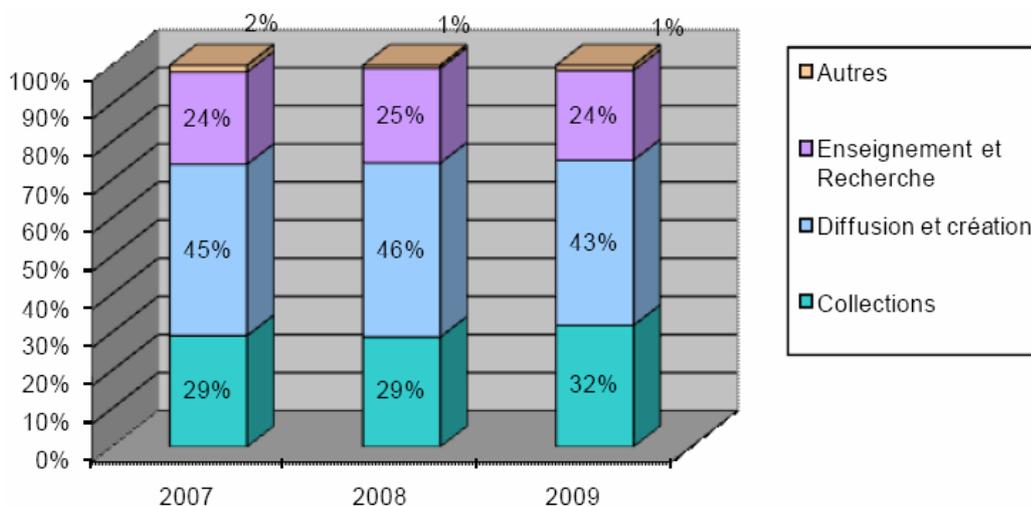
#### RÉSULTATS DU PÔLE « ENSEIGNEMENT ET RECHERCHE » DE L'INA

En milliers d'euros	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
	Réalisé	Réalisé					
<b>Recettes</b>							
Formations	8 716	7 675	8 766	9 075	9 418	9 725	10 015
<b>Total Recettes</b>	<b>8 716</b>	<b>7 675</b>	<b>8 766</b>	<b>9 075</b>	<b>9 418</b>	<b>9 725</b>	<b>10 015</b>
Autres charges d'exploitation	4 646	3 945	4 393	4 817	5 187	5 419	5 638
<b>Total Autres charges</b>	<b>4 646</b>	<b>3 945</b>	<b>4 393</b>	<b>4 817</b>	<b>5 187</b>	<b>5 419</b>	<b>5 638</b>
<b>Valeur ajoutée</b>	<b>4 070</b>	<b>3 730</b>	<b>4 373</b>	<b>4 258</b>	<b>4 231</b>	<b>4 306</b>	<b>4 377</b>
<b>Charges de personnel</b>	<b>5 371</b>	<b>5 676</b>	<b>5 904</b>	<b>6 045</b>	<b>6 374</b>	<b>6 513</b>	<b>6 499</b>
<b>EBE</b>	<b>-1 301</b>	<b>-1 945</b>	<b>-1 531</b>	<b>-1 787</b>	<b>-2 143</b>	<b>-2 207</b>	<b>-2 122</b>
<b>Investissements</b>	<b>670</b>	<b>1 068</b>	<b>1 040</b>	<b>non défini</b>		<b>non défini</b>	

Source : Institut national de l'audiovisuel

**Recommandation n° 7 :** Votre commission recommande que l'INA renseigne chaque année, dans son rapport d'exécution du COM, un indicateur de suivi mesurant le nombre d'heures de formation dispensées auprès d'organismes extérieurs de tous types ainsi qu'un indicateur de suivi mesurant la valeur ajoutée générée par son activité de formation. L'INA doit s'employer à élargir son offre de formation à tous les publics, en se tournant en particulier vers les producteurs privés indépendants et en mettant l'accent sur la formation à distance.

#### ÉVOLUTION DE LA RÉPARTITION DES RECETTES PROPRES PAR PÔLES



Source : Rapport de gestion de l'INA pour 2009.

#### ***B. L'AUGMENTATION CONTINUE DES RESSOURCES PUBLIQUES DE L'INA***

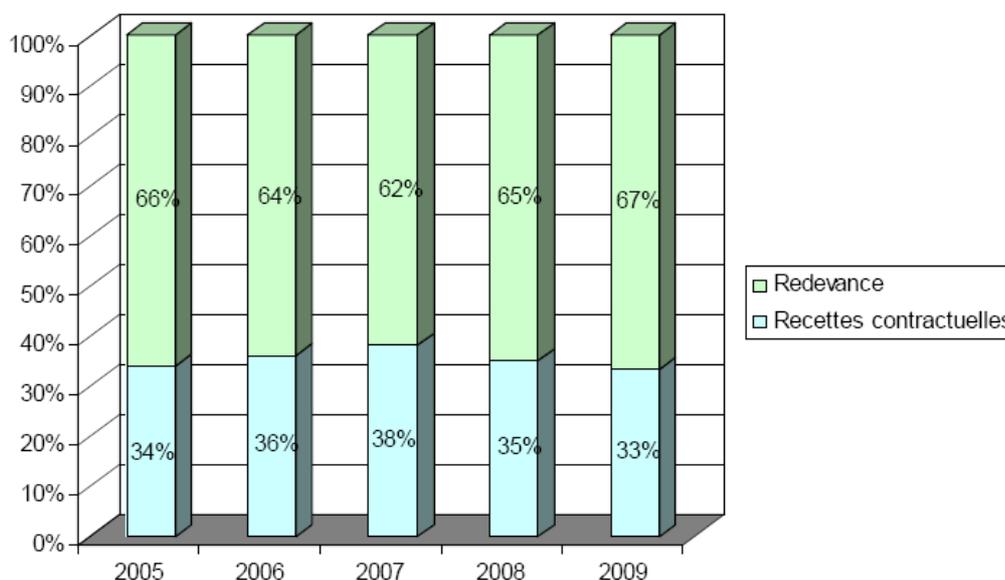
Aux termes de l'article 1605 du code général des impôts, l'INA fait partie, aux côtés de France Télévisions, d'Arte-France, de Radio France et de la société en charge de l'audiovisuel extérieur de la France, des organismes bénéficiant de la **contribution à l'audiovisuel public**, anciennement appelée redevance audiovisuelle. La quote-part de ce prélèvement obligatoire constitue une part significative, voire prépondérante des ressources de l'INA.

Le projet de troisième COM prévoit une augmentation continue des ressources issues de la contribution à l'audiovisuel public sur la période, passant de 76,6 millions d'euros en 2009 à 89,5 millions d'euros en 2014, soit + 17 %. À cela s'ajoute une part de la redevance consacrée à l'investissement, dite « redevance d'investissement », s'élevant à 7,8 millions d'euros en 2009 et à 3,6 millions d'euros en 2014, portant ainsi **le montant total de la contribution à l'audiovisuel public perçue à 84,4 millions d'euros en 2009 et à 93,1 millions d'euros en 2014.**

En parallèle, le projet de COM table sur une augmentation analogue de 16,8 % des recettes commerciales, passant de 38,1 millions d'euros en 2009 à 44,5 millions d'euros en 2014.

Le rapport de gestion de l'INA pour 2009 fait apparaître que la ressource publique de l'établissement a connu une augmentation de 3 % entre 2008 et 2009, pour atteindre **son plus haut niveau depuis cinq ans** puisqu'elle représente désormais les **deux tiers des recettes de l'Institut**.

#### ÉVOLUTION DE LA RÉPARTITION ENTRE RESSOURCES PUBLIQUES ET RECETTES COMMERCIALES



Source : Rapport de gestion de l'INA pour 2009.

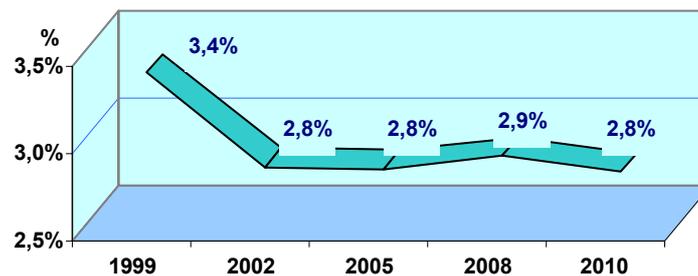
Grâce à votre commission, la contribution à l'audiovisuel public constitue une ressource pérenne et dynamique pour les sociétés audiovisuelles publiques du fait de sa récente **augmentation** et de son **indexation**. Dans la mesure où l'INA a prouvé, avec un très grand succès, que ses activités constituaient une continuité et un complément indispensables des activités des diffuseurs et des producteurs, notamment des chaînes publiques, et compte tenu de l'ampleur de ses projets futurs, le fait de lui attribuer une part de la contribution à l'audiovisuel public semble désormais pleinement justifié aux yeux de votre commission.

En effet, outre ses missions patrimoniales, les différents modes d'intervention de l'INA sur le marché (cessions de droits, formation, production) relèvent d'une logique d'exploitation et de valorisation de contenus audiovisuels initialement produits dans et par le champ de la contribution à l'audiovisuel public. La plus-value générée par ces activités alimente ainsi le cycle financier propre à cette ressource.

La quote-part de la contribution à l'audiovisuel public attribuée à l'INA reste très modérée : en diminution depuis dix ans, elle se stabilise à moins de 3 % du produit total de la taxe. En 2010, la préservation du patrimoine audiovisuel national représente ainsi moins de 3,5 euros par an et par foyer assujéti à la contribution à l'audiovisuel public.

**ÉVOLUTION DE LA QUOTE-PART DE LA CONTRIBUTION  
À L'AUDIOVISUEL PUBLIC ATTRIBUÉE À L'INA**

*(en % du produit total de la contribution)*



En outre, votre commission tient à souligner que l'INA a fourni d'importants efforts de **maîtrise de ses frais de structure**. Elle estime que l'Institut doit continuer à être encouragé dans ce sens.

**Recommandation n° 8 : Votre commission recommande de conserver dans le nouveau COM l'ancien indicateur mesurant la part des frais généraux dans les charges d'exploitation pour continuer à suivre la maîtrise par l'INA de ses frais de structure. Cet indicateur reste important au regard de l'information du citoyen pour montrer que l'argent public est bien destiné à des actions dont il bénéficie. Cet indicateur est d'ailleurs commun à toutes les sociétés de l'audiovisuel public. Pour plus de cohérence, il convient donc de le maintenir.**

**En conséquence, votre commission a donné un avis favorable à la signature du projet de contrat d'objectifs et de moyens entre l'INA et l'État pour la période 2010-2014, en l'assortissant des recommandations qu'elle a formulées précédemment.**



## EXAMEN EN COMMISSION

**Au cours de sa séance du mercredi 30 juin 2010, la commission a entendu une communication de Mme Catherine Morin-Desailly sur le contrat d'objectifs et de moyens 2010-2014 de l'Institut national de l'audiovisuel (INA).**

**Mme Catherine Morin-Desailly.** – Je commencerai par quelques remarques préliminaires. L'Institut national de l'audiovisuel, créé en 1974 par un amendement sénatorial, est un établissement que le reste du monde nous envie. Il s'agit de la première banque d'archives numérisées en Europe. Voilà une entreprise dynamique et résolument tournée vers le futur, qui a réussi avec brio la révolution numérique, alors même que l'on aurait pu penser que son cœur de métier, la conservation des archives, l'immobiliserait dans le passé. Son savoir-faire exceptionnel en matière de numérisation en fait une référence, en France comme à l'étranger, lorsqu'il s'agit de former aux métiers de l'image en même temps qu'aux métiers de l'informatique. A l'heure du média global qui veut que les professionnels de l'image et de l'information soient capables de produire pour tous les supports, l'expérience de l'INA est un véritable joyau sur lequel il faut capitaliser.

Afin de prolonger la dynamique des deux précédents contrats, ce troisième COM met en avant trois objectifs stratégiques pour la période 2010-2014 : la sauvegarde et l'enrichissement du fonds d'archives de l'INA, la valorisation et la commercialisation de ses collections et le développement de l'enseignement à l'image et aux médias.

En matière de sauvegarde des archives, l'enjeu consistera à poursuivre la mise en œuvre du plan de sauvegarde et de numérisation et à en étendre le périmètre à d'autres archives menacées de dégradation. Ce plan se verra alloué un montant de 51,6 millions d'euros pour la période 2010-2014. Toutefois, il devrait rester environ 100 000 heures à numériser pour un montant de 22 millions d'euros qui n'est pas abondé par le COM. C'est pourquoi l'INA a élaboré un projet visant à accélérer la mise en œuvre du plan mais aussi à étendre son périmètre à d'autres fonds qui présentent de nouvelles menaces de dégradation. L'idée est que ce projet pourrait être financé à hauteur de 51,4 millions d'euros par le grand emprunt national. C'est seulement si l'INA parvient à maintenir son avantage compétitif dans le domaine de la numérisation que ses recettes commerciales continueront à augmenter. Le plan de numérisation est donc capital à cet égard.

C'est pourquoi je vous propose que notre commission apporte son soutien total à ce projet en appelant à ce qu'il soit rapidement validé dans le cadre du grand emprunt national.

Par ailleurs, le fonds de programmes collectés par l'Institut au titre du dépôt légal de la radio et de la télévision constitue une source d'information exceptionnelle pour les chercheurs et les universitaires. Or, la loi n'autorise à rendre consultable le dépôt légal que dans les emprises de l'INA. Afin de décentraliser l'accès au dépôt légal et d'éviter aux chercheurs d'avoir à se rendre à Paris, l'INA a équipé ses six délégations régionales de points de consultation du dépôt légal. Toutefois, au-delà des points de consultation physiques, c'est véritablement l'accès en ligne au dépôt légal des chercheurs accrédités qu'il faut développer.

C'est pourquoi je vous propose de recommander la mise en place d'un service d'accès en ligne sécurisé à destination des chercheurs accrédités qui soit notamment disponible dans le réseau des bibliothèques de dépôt légal imprimeur et les universités ayant conclu un partenariat avec l'INA. Ce service d'accès en ligne pourrait, le cas échéant, prendre la forme d'un extranet. Un indicateur de suivi mesurant le nombre de consultations à caractère scientifique du dépôt légal hors de la BNF pourrait ainsi être renseigné chaque année dans le rapport d'exécution du COM.

L'INA devra également bientôt mettre en œuvre le dépôt légal de l'Internet, introduit par la loi Droit d'auteur et droits voisins dans la société de l'information (DADVSI) du 1<sup>er</sup> août 2006. Toutefois, le décret sur le dépôt légal du web n'est pas encore paru.

C'est pourquoi nous devrions exiger la parution dans les plus brefs délais du décret relatif au dépôt légal de l'Internet et appeler l'INA à renseigner dès le prochain rapport d'exécution du COM le nombre de sites web captés au titre du dépôt légal, le cas échéant au travers d'un indicateur cible.

En matière de valorisation et de commercialisation des collections, j'insisterai sur le défi du rétrécissement du périmètre des droits commercialisables de l'INA. En effet, les principales chaînes de télévision sont devenues les propriétaires d'un nombre de plus en plus important de leurs programmes d'archives, en particulier depuis les années 1990. Plus on avance dans le temps, plus le nombre de programmes que l'INA pourra exploiter sous forme intégrale diminuera.

Pour faire face à ce défi, l'INA compte, d'une part, mettre l'accent sur la commercialisation des extraits d'archives pour lesquels l'Institut a développé un vrai savoir-faire en termes d'éditorialisation et de mise à disposition du grand public avec le site ina.fr, et, d'autre part, enrichir son catalogue de programmes en accueillant de nouveaux fonds d'archives par le biais des prises de mandats d'exploitation. Ce procédé permet à des chaînes mais aussi à des producteurs privés indépendants de confier leurs archives à l'INA qui se charge de les numériser et ensuite de les commercialiser. Par

exemple, TF1 a confié à l'INA la gestion de 31 000 heures de ses programmes d'actualité, et ce mandat a représenté à lui seul pas moins de 50 % du chiffre d'affaires total de l'INA au titre de ses mandats d'exploitation. Je rappelle aujourd'hui que l'INA réalise 90 % de son chiffre d'affaires global de cessions de droits à partir de seulement 5 % de ses archives. Les marges de progression sont donc encore substantielles.

Le service en ligne Inamediapro.com permet l'accès des professionnels aux contenus numérisés par l'intermédiaire d'un extranet. Il constitue une source dynamique de recettes commerciales : l'INA dispose de 10 000 clients professionnels dont 30 % sont à l'étranger. Le site « ina.fr » ouvert en 2006 permet désormais au grand public de visionner près de 25 500 heures de programmes en 2009. L'objectif en termes d'heures de programmes accessibles en ligne pour le grand public a été constamment dépassé entre 2006 et 2009, avec une augmentation sur la période de 108 %. Or, le projet de COM table sur une augmentation de seulement 28 % de cet indicateur sur la période 2010-2014.

C'est pourquoi je vous propose d'inciter l'INA et l'État à se fixer des objectifs plus ambitieux en termes de contenus numérisés accessibles en ligne pour le grand public dans la mesure où la progression affichée pour la période 2010-2014 est presque quatre fois moins importante que celle observée sur la période 2006-2009.

En matière d'enseignement à l'image et aux médias, l'INA aura pour objectif de créer, au sein du pôle « Université Paris Est », une filière d'excellence dans les métiers de l'image et du numérique. A cet égard, l'INA envisage un vaste projet de développement immobilier sur le site de Bry-sur-Marne de 75 millions d'euros, dont 55 seront apportés par l'État et les 20 restants prélevés sur le fonds de roulement de l'INA.

Aujourd'hui, le site de Bry-sur-Marne ne répond plus aux normes de sécurité pour le stockage des archives. Il suffirait d'une étincelle pour que la plus grande partie de notre patrimoine audiovisuel parte en fumée. Le projet immobilier prévoit donc la rénovation de la partie « conservation » du site, en même temps que la constitution d'un pôle universitaire.

Compte tenu des enjeux majeurs qui s'attachent à ce gigantesque projet immobilier, je vous propose de recommander qu'un calendrier précis de mise en œuvre du projet immobilier soit renseigné dès le prochain rapport d'exécution du COM, en détaillant le montant des investissements engagés chaque année. Les rapports d'exécution devraient également renseigner chaque année un indicateur de suivi mesurant la part des supports physiques et numériques conservés en environnement contrôlé et sécurisé. Les difficultés de l'INA, depuis 2007, pour atteindre ses objectifs en matière de sécurisation de ses capacités de stockage plaident clairement pour le maintien de cet indicateur.

Par ailleurs, l'INA dispose d'une offre de formation qui séduit bien au-delà du public universitaire. Même les banques ont recours à l'Institut pour la numérisation et la sécurisation de leurs données.

C'est pourquoi nous pourrions recommander que l'INA renseigne chaque année un indicateur de suivi mesurant le nombre d'heures de formation dispensées auprès d'organismes extérieurs de tous types ou mesurant les recettes propres générées par l'activité de formation de l'INA.

Pour financer l'ensemble de ces objectifs, l'INA s'appuiera sur deux types de ressources. D'un côté, ses ressources propres générées par ses recettes commerciales, d'un montant de 38 millions d'euros en 2009, devraient progresser de 13,5 % sur la période 2010-2014. De l'autre, ses ressources publiques, principalement constituées par la quote-part de la contribution à l'audiovisuel public pour un montant de 84 millions d'euros en 2009, devraient continuer à augmenter de 9 % sur la période 2010-2014. Grâce à notre commission, la contribution à l'audiovisuel public constitue une ressource pérenne et dynamique du fait de sa récente augmentation et de son indexation. Dans la mesure où l'INA a prouvé, avec un très grand succès, que ses activités constituaient une continuité et un complément indispensables des activités des diffuseurs, notamment des chaînes publiques, et compte tenu de l'ampleur de ses projets futurs, le fait de lui attribuer une part de la contribution à l'audiovisuel public me semble désormais tout à fait justifié.

En outre, l'INA a fourni d'importants efforts de maîtrise de ses frais de structure. Il doit continuer à être encouragé dans ce sens.

C'est pourquoi il serait utile de conserver dans le nouveau COM l'ancien indicateur mesurant la part des frais généraux dans les charges d'exploitation pour continuer à suivre la maîtrise par l'INA de ses frais de structure. Cet indicateur reste important au regard de l'information du citoyen pour montrer que l'argent public est bien destiné à des actions dont il bénéficie. Cet indicateur est d'ailleurs commun à toutes les sociétés de l'audiovisuel public. Pour plus de cohérence, je vous propose donc de recommander qu'il soit conservé dans le prochain COM.

Enfin, en matière de rayonnement de notre patrimoine audiovisuel à l'international, l'INA doit, selon moi, jouer pleinement son rôle. Il doit impérativement resserrer ses liens avec les opérateurs de notre action culturelle et audiovisuelle à l'étranger pour développer son ouverture internationale. Dans cette logique, nous pourrions recommander que l'INA conclue un partenariat pluriannuel avec le futur Institut français qui devrait bientôt se voir reconnaître par la loi une compétence en matière de diffusion de notre patrimoine audiovisuel à l'étranger. Dans le cadre de cet accord, l'Institut français devrait mobiliser les moyens de notre réseau culturel pour diffuser les programmes de l'INA et, en échange, l'INA pourrait participer à la formation de nos attachés culturels dans les domaines de la numérisation et de l'image. Je vous propose de recommander également que l'INA conclue un partenariat avec la société Audiovisuel extérieur de la France. L'INA a tout

intérêt à s'intéresser à la gestion des archives de RFI, de France 24 et de TV5 Monde et à aider à former leurs personnels. Nous pourrions enfin recommander que l'INA développe des fonctions de conseil et d'ingénierie auprès de nos partenaires francophones africains et au Moyen-Orient pour la sauvegarde de leurs archives.

En conclusion, mes chers collègues, je vous propose de donner un avis favorable à la signature du projet de COM entre l'INA et l'État pour la période 2010-2014, en l'assortissant des recommandations que j'ai formulées précédemment.

**M. Jean-Pierre Leleux.** – En tant que représentant du Sénat au sein du conseil d'administration de l'INA, j'ai eu l'occasion de constater le dynamisme et l'ambition qui animent cette entreprise, et je partage totalement les recommandations formulées par notre collègue. Le plan de sauvegarde et de numérisation mis en œuvre par l'INA est exemplaire et unique au monde, il avance à bon train. En 1974, le Parlement a imaginé un concept novateur : séparer juridiquement les organismes responsables de la diffusion et de la conservation des documents audiovisuels. La conservation des archives audiovisuelles est ainsi devenue un objectif à part entière, traité prioritairement par un organisme aux moyens bien identifiés, alors qu'elle est parfois diluée parmi les autres activités audiovisuelles chez nos partenaires étrangers, voire effacée au profit de la diffusion.

En ce qui concerne le dépôt légal de l'Internet, il me semble impératif de préciser avec soin les rôles respectifs de l'INA et de la BNF. Je rappelle également que l'INA a breveté une nouvelle technologie de filtrage, appelée « Signature », qui offre la possibilité d'empêcher la mise en ligne de vidéos lorsque les ayants droit ne le souhaitent pas ou de gérer des accords concernant ces contenus. Cette innovation technologique a permis de rassurer considérablement les clients de l'INA en matière de sécurisation de l'exploitation de leurs documents d'archive.

Se pose enfin la question de la pérennité des supports, impliquant que des techniques soient adoptées afin que les contenus soient régénérés rapidement sur de nouveaux supports. A cet égard, l'Académie des sciences vient de publier un rapport précisant que les fréquences de renouvellement sont de dix ans, ce qui est un peu court, notamment beaucoup plus court que pour d'autres supports magnétiques antérieurs.

Un dernier mot sur la situation sociale de l'entreprise. J'ai pu constater au conseil d'administration que les relations entre la direction et les représentants syndicaux étaient bonnes même si de nouveaux défis sont en cours, que le nouveau président Matthieu Gallet aura à relever.

**Mme Françoise Laborde.** – Savez-vous, Mme le rapporteur, si des sanctions pénales sont aujourd'hui prévues en cas de non respect des obligations liées au dépôt légal de l'Internet ? En matière de formation, il faut, à mon sens, que l'on réfléchisse sérieusement aux possibilités d'élargir l'offre de l'INA à tous les publics, en investissant notamment dans la formation à

distance, le cas échéant par le biais d'un partenariat avec le Centre national d'enseignement à distance (CNED).

**Mme Marie-Christine Blandin.** – La photographie constitue un fonds d'archives exceptionnel qu'il faut valoriser et j'aurais voulu savoir dans quelle mesure l'INA pourrait intervenir dans ce sens, notamment en partenariat avec la Réunion des monuments nationaux. Je rejoins également mes collègues sur ce qui a été dit sur l'ampleur du défi que représente la mise en œuvre du dépôt légal de l'Internet.

Il faut souligner, d'autre part, que la dimension du défi est amplifiée par le développement extraordinaire de la mission de l'INA. A cet égard, le volume de la saisie d'Internet est incroyablement élevé. Cette saisie est certes utile : dans le cadre de l'élaboration du rapport sur la grippe, sans la possibilité d'accéder aux pages Internet antérieures, nous n'aurions pas obtenu la preuve que l'OMS avait modifié sa définition de la pandémie en mai 2009. Il me semble que ce développement des missions de l'INA est considérable. L'Académie des sciences est très optimiste quand elle affirme que la fréquence de renouvellement des contenus est de dix ans, certains affirmant même qu'elle est de cinq ans. Il faut que les autorités publiques soient bien conscientes du fait qu'un accroissement des moyens de l'INA doit aller de pair avec l'élargissement de ses missions.

**M. Jack Ralite.** – Vous dites que le projet immobilier de l'INA sera financé par l'État à hauteur de 55 millions d'euros, le reste étant prélevé sur son fonds de roulement. Est-ce que ce fonds de roulement est suffisant aujourd'hui ? Vous préconisez, par ailleurs, que l'accélération et la poursuite du plan de sauvegarde et de numérisation de l'INA soient validées dans le cadre du grand emprunt national. Pour quel montant ?

**Mme Catherine Morin-Desailly.** – 51,4 millions d'euros.

**M. Jack Ralite.** – Quelles formes devrait prendre ce financement ? Avez-vous une idée des retours sur investissement envisagés ?

**Mme Catherine Morin-Desailly.** – Vraisemblablement le financement interviendra sous la forme de prêts accordés dans le cadre du grand emprunt. L'INA a élaboré un projet très précis d'accélération et d'extension de son plan de sauvegarde et de numérisation (PSN) qui en souligne les impacts économiques, culturels et éducatifs et qui précise naturellement les retours sur investissement qui en sont attendus, ceux-ci conditionnant l'octroi d'une aide dans le cadre du grand emprunt national.

**M. Jacques Legendre, président.** – Le projet immobilier de l'INA se déroulera-t-il sur le seul site de Bry-sur-Marne ? Le pôle universitaire que vous évoquiez sera-t-il créé ou existe-t-il déjà et est appelé à être étendu ?

**Mme Catherine Morin-Desailly.** – Si vous me le permettez, je répondrai d'abord aux questions d'ordre financier qui m'ont été posées. Le projet immobilier de Bry-sur-Marne est évalué à 75 millions d'euros, 55 millions d'euros étant apportés par l'État et les 20 millions restants seront

effectivement prélevés sur le fonds de roulement de l'INA, qui s'élève aujourd'hui à 30 millions d'euros, ce qui est un résultat exceptionnel. Pour répondre à notre président, le développement immobilier envisagé ne concernera que le site de Bry-sur-Marne et comportera bien deux volets : d'une part, la rénovation de son pôle « conservation » afin que le bâtiment réponde aux normes de sécurité, et, d'autre part, la création d'un pôle universitaire pour consolider une filière d'excellence dans les secteurs de l'image et du numérique à l'Est de Paris, dans le cadre du projet du Grand Paris. Je rappelle, à ce titre, que l'INA dispose déjà d'une longue expérience universitaire puisque l'InaSup' a diplômé, en 2009, 239 étudiants.

S'agissant du dépôt légal de l'Internet, le projet de décret préparé par le ministère de la culture et de la communication prévoit, après une longue période de consultations et de négociations, une répartition des responsabilités entre l'INA et la Bibliothèque nationale de France (BnF). En l'absence de parution de ce décret, les sanctions pénales prévues par le code du patrimoine en cas de non respect volontaire des obligations de dépôt légal ne peuvent évidemment s'appliquer. En tout état de cause, cet avis sera l'occasion pour notre commission de rappeler, encore une fois, l'urgence pour le Gouvernement de publier des décrets d'application qui se font attendre de longue date. Je rappelle, par ailleurs, que la mise en œuvre du dépôt légal a fait l'objet d'une longue phase de préfiguration au sein de l'INA qui est désormais préparé à capter entre 4 000 et 6 000 sites web par an.

J'adhère totalement à la proposition de notre collègue Françoise Laborde qui a raison de souligner la nécessité d'élargir les publics auxquels l'INA doit s'adresser en matière de formation et je propose d'intégrer dans le rapport une recommandation visant à développer l'offre de formation de l'INA à distance.

En matière de photographie, je crois savoir que l'INA dispose déjà d'un fonds de photographies mais dont l'exploitation n'en est probablement encore qu'à ses débuts. A l'évidence, il serait intéressant qu'elle participe à la valorisation de notre patrimoine photographique en s'appuyant sur sa longue expérience en matière de numérisation et en envisageant éventuellement un partenariat avec la Réunion des monuments nationaux.

**M. Jacques Legendre, président.** – Je vous remercie pour vos précisions. Mes chers collègues, êtes-vous favorables aux conclusions de notre rapporteur ?

**M. Ivan Renar.** – A mon sens, l'INA est sans doute l'une des plus nobles de nos structures intervenant dans le secteur de l'audiovisuel. Une fois n'est pas coutume, notre groupe votera donc pour l'adoption des conclusions de notre collègue Catherine Morin-Desailly.

**Mme Marie-Christine Blandin.** – Je voterai également dans le même sens.

**Mme Maryvonne Blondin.** – Notre groupe n'a pas reçu de consigne de vote sur ce sujet, mais compte tenu des explications de notre rapporteur, nous voterons également en faveur de l'adoption de ses conclusions.

**Mme Françoise Laborde.** – Le groupe RDSE ira également dans le même sens.

**La commission adopte à l'unanimité les conclusions du rapporteur dont elle autorise la publication et donne un avis favorable au projet de contrat d'objectifs et de moyens entre l'Institut national de l'audiovisuel et l'État pour la période 2010-2014.**

## **LISTE DES PERSONNES AUDITIONNÉES**

### Ministère du budget, des comptes publics et de la réforme de l'État

- Mme Marie-Astrid RAVON, chargée de la 8<sup>e</sup> sous-direction à la direction du budget ;
- M. Vincent MOREAU, chef du bureau de la justice et des médias.

### Ministère de la culture et de la communication

- Mme Laurence FRANCESCHINI, directrice générale des médias et des industries culturelles ;
- M. Jean-Christophe LEVASSOR, chef du bureau du secteur audiovisuel public.

### Institut national de l'audiovisuel

- M. Mathieu GALLET, président-directeur général ;
- M. Jean-Marc BORDES, directeur général délégué ;
- M. Max BENOIT, directeur délégué à la présidence ;
- M. Olivier LOMBARDIE, secrétaire général.