

A S S E M B L É E      N A T I O N A L E

X I V <sup>e</sup>      L É G I S L A T U R E

# Compte rendu

## Commission des affaires culturelles, et de l'éducation

- Audition de M. Laurent Vallet, président de l'Institut national de l'audiovisuel (INA) et examen du rapport d'information sur le projet de contrat d'objectifs et de moyens 2015-2019 de l'INA (*M. Jacques Cresta, rapporteur*) .....2
- Avis de la commission sur le projet de contrat d'objectifs et de moyens 2015-2019 de l'INA ..... 19
- Présences en réunion ..... 20

Mercredi

25 novembre 2015

Séance de 9 heures 30

Compte rendu n° 17

SESSION ORDINAIRE DE 2015-2016

**Présidence de  
M. Patrick Bloche,  
président**



## COMMISSION DES AFFAIRES CULTURELLES ET DE L'ÉDUCATION

**Mercredi 25 novembre 2015**

*La séance est ouverte à neuf heures trente-cinq.*

*(Présidence de M. Patrick Bloche, président de la commission)*



*La commission des affaires culturelles et de l'éducation procède à l'audition de M. Laurent Vallet, président de l'Institut national de l'audiovisuel (INA) et à l'examen du rapport d'information sur le projet de contrat d'objectifs et de moyens 2015-2019 de l'INA (M. Jacques Cresta, rapporteur).*

**M. le président Patrick Bloche.** J'ai le plaisir d'accueillir ce matin M. Laurent Vallet, président de l'Institut national de l'audiovisuel (INA).

Après avoir dirigé pendant près de treize ans l'Institut pour le financement du cinéma et des industries culturelles (IFCIC), ce qui a fait de vous un fin connaisseur du secteur de la production cinématographique et audiovisuelle, vous avez été nommé en mai 2015 à la tête de l'INA, né il y a quarante ans de l'éclatement de l'Office de radiodiffusion-télévision française (ORTF).

Nous avons le plaisir de vous recevoir ce matin pour débattre ensemble du projet de quatrième contrat d'objectifs et de moyens (COM) de l'INA, qui couvre les années 2015-2019. Ce document nous a été adressé pour avis le 22 octobre dernier, après son adoption en conseil d'administration. L'article 53 de la loi du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication nous donnant six semaines pour formuler nos avis sur les projets de contrats d'objectifs et de moyens des sociétés de l'audiovisuel public, nous sommes dans les temps.

L'INA est aujourd'hui encore identifié comme le gardien de la mémoire des débuts de la télévision, et le projet de COM que vous nous présentez a pour ambition de « *réinventer le rôle et la place des archives et de tous les métiers de l'INA à l'heure du numérique* » ; l'audition de ce matin va très certainement vous permettre de nous détailler les pistes que vous avez retenues pour rénover les missions de l'institut.

À la lecture du projet de ce COM, nous avons également constaté que, depuis 2013, les recettes commerciales de l'INA diminuent, le rendant encore plus dépendant de la contribution à l'audiovisuel public. Nous attendons donc également que vous nous présentiez ce matin vos propositions pour augmenter et diversifier les ressources propres de l'institut. Peut-être comportent-elles des suggestions législatives, notamment sur la question des droits.

En tant que membre du conseil d'administration de France Télévisions où je représente notre Assemblée depuis trois ans et demi, je peux témoigner de la volonté exprimée par sa présidente de construire une stratégie globale des sociétés de l'audiovisuel public pour mieux affronter les défis auxquels nous confronte la transition numérique en cours. Je serais donc très heureux d'avoir également votre point de vue sur ce projet de partenariat actif.

**M. Laurent Vallet, président de l'Institut national de l'audiovisuel (INA).** Il me faut sans doute commencer par vous présenter des excuses au nom de l'INA, car le rapporteur aura travaillé deux fois, le processus d'examen du contrat d'objectifs et de moyens par les commissions parlementaires ayant été suspendu au printemps. Vous faisiez référence, monsieur le président, au délai de six semaines dont vous disposez pour rendre un avis : c'est à peu de chose près celui dont j'ai disposé pour réécrire ce COM, entre mon arrivée à l'INA, à la fin du mois de mai, et le milieu du mois de juillet, où nous avons commencé à échanger avec notre actionnaire.

Ce nouveau contrat d'objectifs et de moyens s'articule autour de quelques invariants, déjà déclinés dans le premier projet qui vous avait été fourni. Ces grandes masses financières, si elles ne résument pas la stratégie financière de l'établissement, constituent néanmoins de solides points de repère et peuvent être considérées comme la colonne vertébrale de ce COM.

Il s'agit en premier lieu de la ressource publique, c'est-à-dire de la part de la contribution à l'audiovisuel public – ou redevance – affectée à l'INA, qui est stabilisée à hauteur de 89 millions d'euros par an sur toute la durée du contrat, jusqu'en 2019. Dans le contexte contraint des finances publiques, cela représente de la part de l'État un engagement très fort, qui oblige l'INA à accomplir sa part de l'effort et à interrompre la lente mais réelle décroissance de ses ressources propres, lesquelles sont passées, en quatre ou cinq ans, de 41 millions à 37 millions d'euros. Si nous avons, pour cette année, réussi à absorber cette baisse grâce à la maîtrise des charges, il n'en reste pas moins que cela est contraire au signal que souhaite envoyer l'INA, au moment où l'État s'engage à stabiliser la ressource publique qui lui est affectée.

En second lieu, nous avons pris l'engagement fort de stabiliser la masse salariale sur toute la durée du contrat, afin qu'elle n'excède pas 67,5 millions d'euros, ce qui est à peine supérieur à l'actuel étiage et suppose donc, compte tenu des évolutions salariales qu'implique l'accord portant sur le statut collectif des salariés de novembre 2012, une légère diminution des effectifs sur la durée du contrat, de l'ordre de vingt-cinq équivalents temps plein (ETP).

Enfin, le troisième élément, qui devrait constituer le fil rouge de mon mandat si, comme je le souhaite, je le mène à son terme, concerne la réalisation d'un projet immobilier, qui est tout le contraire d'un projet pharaonique et qui vise moins à valoriser un geste architectural qu'à consolider l'implantation de l'institut à Bry-sur-Marne, en réunissant des équipes – en l'occurrence les personnes travaillant sur le dépôt légal et celles s'occupant des archives professionnelles de la télévision et de la radio publique – qui étaient rapprochées dans l'organigramme mais éloignées physiquement. Cela permettra de donner enfin corps à cette grande direction des collections qui réunit les activités du dépôt légal et celles des archives professionnelles. Ce projet, dont le coût total est de 25 millions d'euros, est intégralement financé par l'entreprise sur la durée du COM, à la fois par un prélèvement à hauteur d'une vingtaine de millions d'euros sur sa trésorerie et par l'affectation chaque année d'une quote-part de la contribution à l'audiovisuel public, inscrite au budget d'investissement de l'établissement. Nous avons toutes les raisons de penser que les dépenses engagées seront circonscrites à l'enveloppe prévue, étant entendu que nous avons délégué la maîtrise d'ouvrage, par une convention qui vient d'être approuvée par le conseil d'administration, à l'opérateur du patrimoine et des projets immobiliers de la culture (OPPIC).

Ce projet de COM a été approuvé par le conseil d'administration de l'établissement le 1<sup>er</sup> octobre dernier, et nous espérons qu'après votre approbation et celle du Sénat, par lequel

j'ai été auditionné la semaine dernière, nous pourrions procéder à sa signature avec la ministre de la culture et de la communication d'ici Noël.

En ce qui concerne le cadre dans lequel a été élaboré ce nouveau COM, il procède du document que j'ai trouvé lors de ma prise de fonctions, document qui offrait la synthèse entre la vision stratégique de ma prédécesseure et le travail mené depuis un an au sein de l'entreprise par l'équipe dirigeante. Outre que je ne disposais pas du temps nécessaire pour reprendre ce travail à zéro, c'eût été manquer de considération pour les collaborateurs de l'INA – qui pouvaient se prévaloir d'une plus grande ancienneté que la mienne – que de détricoter intégralement ce travail collaboratif visant à dessiner les grandes lignes d'avenir de l'INA.

Partant, j'ai travaillé dans l'idée que le plan de sauvegarde et de numérisation (PSN), c'est-à-dire la numérisation rapide et efficace de toutes les archives audiovisuelles et sonores détenues par l'INA, qui avait été au centre des trois précédents COM serait, avec un taux de réalisation supérieur à 90 %, quasiment achevé à la fin du quatrième COM et qu'il fallait d'ores et déjà songer à l'après-PSN, ce qui signifie se tourner plus résolument encore que l'INA ne l'a fait jusqu'à présent vers les usages numériques.

Si l'INA a compris plus vite que d'autres entreprises l'enjeu et la chance incroyable que représentait la révolution numérique pour son activité, il s'est avant tout saisi du numérique comme d'un outil permettant la transformation de données analogiques en données numériques, négligeant parfois d'explorer les pistes qu'il offrait pour révolutionner les usages pouvant être faits de ses collections et exploiter au mieux cette mémoire audiovisuelle qui constitue sa richesse.

Cette problématique ne se limite pas aux métiers de valorisation de l'image mais concerne également la formation qui est l'un des métiers historiques de l'institut et qui y conserve une place essentielle. Là encore, la révolution numérique doit permettre, par exemple, la mise en place de MOOC (*Massive Open Online Courses*), c'est-à-dire de formations en ligne ouvertes à tous. Enfin, c'est également dans le domaine de la recherche que nous devons nous efforcer d'exploiter au mieux toutes les possibilités de développement offertes par le numérique.

L'idée qu'il faut réinventer la place des archives et celle de tous les métiers de l'INA à l'heure du numérique et des médias sociaux est donc la première conviction forte qui sous-tend le projet de COM que j'ai l'honneur de soumettre à votre avis, sachant qu'en amont des usages la révolution numérique pose aussi la question de ce qui doit être considéré comme archive.

Au regard de la mission patrimoniale qui est celle de l'INA depuis l'origine, la question se pose en effet de la ligne de conduite à adopter face au volume considérable d'images et de sons qui circulent chaque jour, chacun pouvant être aujourd'hui producteur et diffuseur d'images, alors que dans le même temps, le flux d'images et de sons que nous recevons de l'audiovisuel public s'est considérablement réduit avec la privatisation d'une partie du paysage audiovisuel français et le développement de la production indépendante. Cela nous oblige à poursuivre une politique très volontariste en matière d'offre de notre savoir-faire dans le domaine de l'exploitation et de la conservation d'images, d'offre multimédia à partir des images dont nous disposons, notamment en direction des détenteurs de fonds qui n'ont pas d'obligation légale de nous les confier mais avec lesquels nous pouvons conclure des mandats d'exploitation pour enrichir nos propres archives.

Voici donc à grands traits la conviction qui sous-tend ce COM et recouvre plus particulièrement sa première partie consacrée à la réaffirmation de la mission patrimoniale de l'INA et sa troisième partie, centrée sur l'innovation.

La seconde conviction forte qui m'a animé dans l'élaboration de ce projet de contrat et qui irrigue la deuxième et la quatrième partie du document, c'est l'idée que nous devons mériter pleinement notre statut d'établissement public industriel et commercial (EPIC), qui est une chance extraordinaire. Sans doute le Parlement a-t-il été visionnaire lorsque, en 1975, il a attribué ce statut à l'institut dont les activités n'avaient alors d'industrielles et de commerciales que le nom puisqu'il fonctionnait surtout selon un système de commandes forcées – selon un certain quota d'heures – de la part des sociétés de l'ex-ORTF. Ce n'est en réalité qu'à la fin des années quatre-vingt et au début des années quatre-vingt-dix que l'intuition du législateur s'est concrétisée, lorsqu'il s'est avéré que les compétences et le savoir-faire développé par l'INA dans sa mission d'intérêt général de conservation, de sauvegarde, d'archivage, d'indexation, de valorisation, de formation et de recherche des données audiovisuelles et sonores avaient un prix, au sens commercial du terme, pour des clients extérieurs à l'audiovisuel. C'est à partir de là que les ressources propres de l'INA ont crû de façon significative et ont donné son plein sens à ce statut d'EPIC. Il y a une quinzaine d'années, la part des ressources propres de l'INA, qui représentent aujourd'hui un peu plus de 30 % de ses revenus globaux, a pu monter jusqu'à près de 60 % de son budget total. Certes le contexte est aujourd'hui différent et les modèles économiques ne sont plus les mêmes, mais je ne peux néanmoins me satisfaire de la lente décroissance de nos recettes commerciales et souhaite inverser la tendance.

Le statut d'EPIC nous offre pour cela toutes sortes de solutions, notamment dans le domaine international, qui demeure pour l'INA un gisement de revenus qui n'a pas été suffisamment exploité. Cela exige des moyens et le développement d'une organisation transversale en lieu et place du traditionnel fonctionnement en silo de l'entreprise. Dès lors, en effet, que l'INA n'a pas vocation à ouvrir des bureaux dans tous les pays du monde, un collaborateur, lorsqu'il se rend à l'étranger, doit être l'ambassadeur de toutes nos activités et pas uniquement de celle qui motive son déplacement.

À titre d'exemple, nous venons de signer une importante convention de formation avec l'Université royale pour les femmes du Barheïn et accueillons par roulement depuis la fin du mois d'octobre sur notre campus de Bry-sur-Marne des journalistes de la radio-télévision *barheinie*, qui viennent se former aux techniques des journaux télévisés. Il est à cet égard très impressionnant de constater à quel point la renommée de l'INA en matière de formation professionnelle dans les métiers de l'audiovisuel rayonne jusque dans les pays où elle affronte la concurrence des Britanniques, des Néerlandais ou des Italiens. J'ajoute que nous avons également un projet de contrat, dont la négociation est complexe, avec un grand pays du Maghreb qui consisterait en une formation de plus d'un an destinée à des journalistes de la radio-télévision nationale et qui se déroulerait à la fois ici et là-bas.

Il y a également beaucoup à faire en matière de valorisation de nos collections. Notre site *Ina.fr* a été ouvert en 2006 et propose aujourd'hui près de trois cent cinquante mille contenus, essentiellement sous forme d'extraits de journaux télévisés ou d'émissions et de moments cultes de la télévision. Cette mise en ligne a constitué une étape décisive dans la stratégie de restitution au grand public de sa mémoire audiovisuelle mais aujourd'hui, même si le site, qui s'ouvre sur une page d'accueil toujours en résonance avec l'actualité, est remarquablement éditorialisé, nous devons prendre en compte les attentes d'un public qui est moins demandeur d'abondance que de pertinence, habitué qu'il est désormais à recevoir au

bon moment le contenu pertinent sur ses écrans mobiles sans avoir à aller le chercher lui-même.

C'est dans cette optique que nous avons lancé à la fin du mois de septembre *INA Premium*, premier site de vidéo à la demande par abonnement (SVoD) du service public, que M. Laurent Ruquier a qualifié de « Netflix du culte ». Bien que la rentabilité et la maximisation du profit et des recettes commerciales n'aient pas été dans ce lancement notre préoccupation première, il s'agit bel et bien d'un relais de croissance dont nous permet de profiter notre statut d'EPIC.

Ce statut crée des droits mais aussi des devoirs, au premier rang desquels le devoir d'une gestion irréprochable, qu'il s'agisse de la gestion financière, immobilière ou de la gestion des ressources humaines. En termes de gestion financière, au-delà des péripéties qui ont émaillé la vie de l'institut ces derniers mois et de la question spécifique des dépenses des dirigeants qui ont fait l'objet d'une instruction particulière de la ministre de la culture et de la communication diffusée en juin dernier à tous les établissements publics culturels, l'INA dispose de marges de manœuvre importantes en matière d'amélioration de la gestion et de contrôle de la dépense. En d'autres termes, l'établissement a de gros progrès à faire. La suppression de l'agence comptable en 2007 aurait dû s'accompagner de la mise en place d'autres moyens permettant de programmer et de surveiller la dépense. Je me suis donc résolument engagé dans ce vaste chantier de réforme de la gestion, car il y va de la crédibilité de l'établissement vis-à-vis de son actionnaire, de ses tutelles, du Parlement et, plus largement, de l'ensemble des citoyens.

Ce chantier inclut également la réforme de la gestion de l'achat public, domaine dans lequel il existait jusqu'à une période récente, du fait d'une jurisprudence de la Cour de justice de l'Union européenne un peu fluctuante, un certain flou juridique sur la façon dont un EPIC était ou non soumis aux règles de l'achat public fixées par l'ordonnance du 6 juin 2005, selon l'évolution de la part de ses ressources propres. L'application de cette ordonnance et l'instruction de la ministre de la culture et de la communication de juin 2015 sur la maîtrise et la transparence des dépenses de dirigeants ont clarifié les choses et confirmé que l'INA devait se conformer aux règles de l'achat public. Il y trouvera d'ailleurs des avantages puisque cela lui permettra de mieux dépenser, de réaliser des économies et de dégager des marges de manœuvre financières, grâce auxquelles il sera possible de financer, au-delà du COM, des investissements additionnels.

**M. Jacques Cresta, rapporteur.** Créé en 1974 sur un modèle original, qui sépare les activités de conservation de celles de diffusion, l'INA avait vocation à être le gardien d'un nouveau patrimoine culturel : les archives sonores et audiovisuelles. L'arrivée du numérique, qui fait la part belle à l'image, bouleverse les conditions d'archivage et de consultation de ces données. Ainsi, au moment où l'INA fête ses quarante ans, ce nouveau COM tire les leçons de son activité passée et fixe de nouveaux objectifs que vient de nous exposer son président. C'est pourquoi, après un rapide bilan du troisième COM, je vous livrerai quelques réflexions sur certains points de ce quatrième COM.

S'agissant du bilan du troisième COM, mon constat sera nuancé. En effet, si l'INA a su mener l'accélération de la sauvegarde de son fonds d'archives et le rendre plus accessible, ses résultats économiques se sont, quant à eux, dégradés.

Stockées sur support analogique, les archives de l'INA étaient menacées de disparition. Un ambitieux plan de sauvegarde et de numérisation, le PSN, a donc été lancé dès

1999. Fin 2014, près de sept cent deux mille heures d'archives radiophoniques et audiovisuelles ont été sauvegardées, soit 92 % de l'objectif initial.

Je tiens à saluer la réussite de ce travail et à souligner que son coût d'exécution – 162 millions d'euros environ – sera moindre que le budget initialement, prévu, estimé à 193 millions d'euros. C'est assez rare pour être souligné !

S'agissant de l'ouverture de ce patrimoine, je souhaiterais insister sur la nécessité de faire évoluer la législation sur le dépôt légal, afin de permettre une consultation en ligne de ces archives.

Par ailleurs, pour amplifier l'ouverture de ses archives au grand public, l'INA a lancé en septembre dernier une offre de vidéo à la demande. Il s'agit d'un marché concurrentiel : comment allez-vous vous positionner ?

La réussite du PSN ne peut occulter l'érosion des recettes commerciales de l'INA. Les objectifs du troisième COM ne sont pas atteints. Les recettes n'ont pu atteindre que 38,1 millions d'euros en 2014, pour un objectif de 44,5 millions d'euros. Pour 2015, ces recettes, estimées initialement à 39,5 millions d'euros, ne devraient atteindre que 37,8 millions d'euros.

Ces mauvais résultats s'expliquent, en premier lieu, par la réduction du périmètre des ressources propres de l'INA. En effet, nombre de ses archives tombent dans le domaine public, d'où la nécessité de rechercher de nouveaux mandats d'exploitation. Un des objectifs de ce quatrième COM est donc de s'orienter vers des collectivités territoriales qui souhaitent promouvoir leur territoire ou vers des entreprises privées soucieuses de valoriser leur image. Il me semble préférable de cibler les entreprises privées plutôt que les collectivités territoriales, dont les budgets sont en baisse du fait de la diminution des dotations globales. De mon point de vue, le marché le plus prometteur est celui du développement international des activités d'expertise, l'exportation de ce savoir-faire étant de surcroît un vecteur de l'influence française dans le monde.

En deuxième lieu, l'offre de formation de l'INA, très riche, peine à trouver un public suffisant et doit faire face à des propositions concurrentes développées au sein même de l'audiovisuel public. Je déplore que, malgré les recommandations émises par la Cour des comptes, la tutelle n'ait pas opéré une clarification de ces offres de formation. Aux termes de la loi, l'INA a toute légitimité pour être le chef de file de cette activité. Le comité stratégique de l'audiovisuel public ne pourrait-il se saisir du sujet ?

Par ailleurs, le développement de l'offre de formation continue en direction de l'étranger est une piste prometteuse, qui devrait compenser l'érosion du marché national. Le passage de l'Afrique subsaharienne à la TNT est une formidable occasion à saisir, et je propose que soit inclus dans ce quatrième COM un indicateur mesurant la part du chiffre d'affaires de la formation professionnelle à l'international.

Après les résultats économiques décevants du précédent COM, ce quatrième COM affiche une trajectoire budgétaire réaliste et volontariste : je m'en félicite. Ainsi, les dépenses de fonctionnement devront passer de 44,4 millions d'euros en 2015 à 40,5 millions d'euros en 2019, tandis que les recettes propres devraient augmenter de 37,10 millions d'euros à 40 millions d'euros. Je tiens à souligner que deux indicateurs de rentabilité ont été introduits dans ce quatrième COM, ce qui traduit bien cette volonté d'optimiser les dépenses.

S'agissant des dépenses d'investissement, je souhaite revenir sur le projet de restructuration immobilière à Bry-sur-Marne. L'autofinancement de ce projet sera-t-il suffisant ? Les délais pourront-ils être tenus ?

Enfin, un mot sur les salariés de l'INA. L'accord portant sur le statut collectif des salariés signé le 9 novembre 2012 prévoit une augmentation générale de 1,1 % pour l'ensemble du personnel et la garantie de mesures d'augmentation individuelles. Le contrôleur général économique et financier a précisé que l'accord donne lieu à des interprétations divergentes entre la direction et les syndicats : qu'en est-il ?

S'agissant des ressources humaines, on peut déplorer que l'élaboration pourtant nécessaire d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, prévue dans le précédent COM, n'ait pu aboutir. De plus, la mise en place d'un plan de validation des acquis professionnels n'a pas été concluante, alors que la moyenne d'âge élevée des salariés de l'INA nécessite une meilleure valorisation de leurs carrières. Qu'en est-il de l'évolution de ces dossiers ?

En conclusion, je formule un avis favorable à ce projet de COM pour la période 2015-2019.

**Mme Sandrine Doucet.** On trouve sur le site de l'INA une pépite qui vante les mérites de la télévision comme outil de révision du baccalauréat. L'émission date de 1967, époque à laquelle la télévision se concevait comme un instrument d'éducation, une sorte de nouveau tableau noir, accessible et animé, et ce document constitue une remarquable mise en abyme, dans laquelle la vocation pédagogique de l'archive se prend en quelque sorte pour son propre sujet. On est ici au cœur du propos de l'INA, ce laboratoire des contenus, des usages, des médias et des métiers de l'audiovisuel.

Au-delà pourtant de ce travail de mémoire tourné vers le passé, l'INA, à l'heure du numérique, se projette avec ce COM vers un avenir chargé de multiples enjeux. Vous avez déclaré, devant la commission de la culture, de l'éducation et de la communication du Sénat : *« J'ai trouvé une entreprise un peu choquée, un peu secouée. »* Je ne m'étendrai pas davantage sur le récent scandale qui a ébranlé l'institut sinon pour signaler que, selon une information parue il y a quelques jours, le ministère de la culture et de la communication vient de faire appel à la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique afin qu'elle réalise un état des lieux des bonnes et mauvaises pratiques ayant cours au sein de plusieurs organismes publics de la culture et de la communication, dont l'INA.

Pour le reste, malgré la multiplicité des défis, vous avez su, en quelques mois, donner à l'institut des repères bienvenus pour les affronter. Vous avez évoqué le développement de la formation à l'international. C'est un domaine dans lequel vous êtes en concurrence avec d'autres groupes de l'audiovisuel public, comme France Médias Monde et France Télévisions. Comment envisagez-vous votre place au milieu de cette pluralité d'acteurs ?

La présidente de France Télévisions, Mme Delphine Ernotte, envisage la création d'une chaîne numérique d'information en continu, en collaboration avec France Médias Monde et Radio France. Elle a évoqué un rapprochement avec l'INA : allez-vous participer à ce projet de chaîne numérique ?

Toujours en ce qui concerne le numérique, la loi du 20 février 2015 portant diverses mesures d'adaptation au droit de l'Union européenne dans les domaines de la propriété

littéraire et artistique et du patrimoine culturel implique un énorme travail en matière de conservation des archives. Quelle part pourrez-vous y prendre ?

Enfin, comment entendez-vous développer votre activité de formation aux métiers de l'audiovisuel, alors que 25 % des effectifs de l'INA auront pris leur retraite d'ici la fin de ce COM ?

Vous avez dit, monsieur le président, votre souhait de mener à bien votre mission. Vous savez déjà ce qu'il ne faut pas faire pour cela... Au vu néanmoins de ce que vous comptez mettre en œuvre, le groupe socialiste, radical et citoyen émet un avis favorable sur ce projet de COM.

**M. Franck Riester.** En tant qu'administrateur de l'INA, représentant de l'Assemblée nationale au sein du conseil d'administration, je me dois de souligner tout le travail que vous avez accompli depuis votre arrivée à la tête de l'établissement ainsi que la manière dont vous souhaitez y associer le conseil d'administration.

Vous avez évoqué de manière très mesurée le scandale qui a touché l'INA à la veille de votre arrivée dans l'établissement. Il serait toutefois utile que vous nous renseigniez sur les premières mesures fortes que vous avez prises pour que ce type d'affaire ne se reproduise plus.

Un contrat d'objectifs et de moyens ce sont d'abord des moyens. L'État a annoncé que les ressources publiques affectées à l'INA resteraient stables sur la durée du quatrième COM. Espérons qu'il tiendra parole, sachant qu'en 2014 il avait pris la décision unilatérale de baisser de 20 millions d'euros ces mêmes ressources, revenant ainsi sur ses engagements. Vous souhaitez développer des ressources supplémentaires permettant d'investir dans l'avenir de l'INA, mais si, comme cela s'est déjà produit par le passé, ces ressources supplémentaires sont ponctionnées par l'État, elles ne seront d'aucun usage pour préparer l'avenir. Les parlementaires seront donc très attentifs à ce que l'État respecte ses engagements.

En ce qui concerne les efforts auxquels vous vous engagez au travers de ce COM, vous faites le choix fort de stabiliser la masse salariale, ce qui, dans le contexte actuel de rareté de l'argent public, mérite d'être salué.

Vous comptez par ailleurs développer les recettes propres de l'INA, grâce à l'innovation. Pourriez-vous nous donner quelques exemples concrets ? Vous avez évoqué les MOOC : de quoi s'agit-il plus précisément ?

Les flux d'images à archiver se raréfient. Quels sont actuellement les flux que capte l'INA, notamment à partir des chaînes de la TNT ? Par ailleurs, vous nous avez invité à réfléchir sur ce qui « *faisait archive* » aujourd'hui, mais sans doute avez-vous sur le sujet quelques pistes à nous donner.

Je suis convaincu que la formation peut être une source de recettes nouvelles très importante : qu'en est-il de votre stratégie en la matière ?

Quels sont les premiers chiffres de fréquentation du site *INA Premium* ?

Enfin, pourriez-vous nous donner une ou deux pistes très concrètes sur les actions que vous entendez mener pour développer votre activité internationale ?

Pour le reste, le groupe Les Républicains donnera un avis favorable à ce COM.

**Mme Isabelle Attard.** Tout le monde a en tête les circonstances du départ de la précédente présidente de l'INA, Mme Agnès Saal, pour avoir détourné les moyens de l'institution à son profit personnel. Vous avez donc la lourde tâche d'éviter toute répétition de ces problèmes. Votre projet de contrat d'objectifs et de moyens aborde ce sujet de manière indirecte, notamment lorsque sont évoqués, à la page 50, le renforcement du contrôle de gestion et la création du contrôle comptable interne.

Une question se pose néanmoins. À la page suivante, vous indiquez que « *ce contrôle se traduira notamment à partir de 2016 par des tableaux de bord et des dispositifs d'alerte, destinés à l'information de la Présidence et, le cas échéant, du contrôle économique et financier, des tutelles et du conseil d'administration* ». Le diable étant dans les détails, pourriez-vous nous préciser ce que signifient les termes « le cas échéant » ?

Le grave dérapage de la précédente présidente a démontré la nécessité d'instaurer des contre-pouvoirs face aux pouvoirs étendus de la présidence. Pouvez-vous, monsieur Vallet, nous rassurer sur l'exercice d'un contrôle indépendant de vos dépenses ? Par indépendant, j'entends par des personnes dont la carrière ne dépend pas de vos décisions.

Nous nous réjouissons que le plan de sauvegarde et de numérisation de l'INA soit en bonne voie d'achèvement, et que des fonds supplémentaires y soient consacrés. Selon les termes du code de la propriété intellectuelle et artistique, sont présumés coauteurs d'une œuvre audiovisuelle réalisée en collaboration, l'auteur du scénario, l'auteur de l'adaptation, l'auteur du texte parlé, l'auteur des compositions musicales et le réalisateur. Comment l'INA organise-t-il le suivi des droits d'auteur de chaque document qu'il archive ?

Vos plus anciens documents remontent au XIX<sup>e</sup> siècle, ils sont donc très probablement libres de tout droit patrimonial lié à leurs différents auteurs. Vous êtes ainsi les conservateurs de nombreuses œuvres du domaine public. L'INA affiche-t-il clairement ce statut sur les œuvres concernées ?

S'il est bien sûr légal d'intégrer ces œuvres aux fonds proposés au public, y compris de manière payante, comment l'INA gère-t-il les demandes de réutilisation de ces œuvres, puisqu'il ne saurait y avoir de contrats de cession de droits sur des œuvres qui ne sont plus couvertes par le droit patrimonial ? Je précise le sens de ma question : de très nombreuses institutions publiques françaises – je pense notamment à la Bibliothèque nationale de France avec Gallica – pratiquent massivement le *copyfraud*, c'est-à-dire demandent illégalement l'application de dispositions sur des droits d'auteur qu'elles ne détiennent pas ou plus.

Monsieur le président, vous l'avez dit, en octobre 2015, l'INA a lancé une offre de vidéo à la demande par abonnement (SVoD) permettant un accès illimité en *streaming* à tout le catalogue payant pour 2,99 euros par mois, que la presse a qualifié de « Netflix du patrimoine télé ». Nous réclamons depuis le début de la législature une réelle promotion de l'accès légal aux œuvres audiovisuelles. Votre politique répond parfaitement à cette préoccupation. Néanmoins, l'accès en *streaming* n'est pas sans soulever une question : comptez-vous proposer un abonnement illimité ouvrant la possibilité de télécharger durablement les œuvres ?

Monsieur le président Vallet, vous étiez précédemment directeur général de l'IFCIC. L'INA est une structure d'une taille bien plus importante. Ma dernière question est peut-être

plus personnelle : comment avez-vous préparé cette transition ? Quelles difficultés avez-vous rencontré depuis le mois de mai ?

Le groupe Écologiste votera pour ce COM.

**M. Rudy Salles.** Je tiens d'abord à remercier M. Laurent Vallet de sa présence, ainsi que notre collègue Jacques Cresta pour son rapport.

Votre tâche, monsieur Vallet, ne paraît pas facile, de prime abord, mais nous sommes rassurés de constater que vos premiers contacts avec les salariés de l'INA sont positifs, et témoignent de la volonté du personnel de participer à la réorientation que vous prévoyez pour la période 2015-2019.

En effet, ces derniers mois, l'INA a fait l'objet d'une large, trop large, couverture médiatique, non pas, hélas, pour vanter la qualité de son travail, mais pour commenter les multiples scandales. Je porte une attention toute particulière au suivi des dossiers et à leurs conséquences sur la gouvernance de l'audiovisuel public en France. À ce sujet, – je n'évoquerai pas ici l'enquête préliminaire pour détournement de fonds publics aggravé –, en votre qualité de président de l'INA, avez-vous eu des informations précises sur l'enquête administrative dont fait l'objet votre prédécesseure, Mme Agnès Saal ? L'affaire ayant été un peu mise sous silence, de quelle façon les frais liés à cette affaire ont-ils pesé sur le budget de l'institut ? À ce jour, ont-ils été remboursés en intégralité ?

Aujourd'hui, il est plus que souhaitable que cette belle entreprise publique qu'est l'INA, qui accomplit avec succès depuis quarante ans ses missions de conservation, de valorisation des archives audiovisuelles et sonores, mais aussi de recherche et de formation, retrouve la stabilité, la transparence et le calme nécessaires à son bon fonctionnement, permettant de garantir ainsi un accès de plus en plus large aux archives audiovisuelles.

Après ces remarques préliminaires, je voudrais vous faire part de quelques interrogations sur les orientations prévues pour l'INA pour la période 2015-2019.

Depuis quelques années, les ressources propres de l'INA diminuent, certes lentement, mais de façon continue. Quelles sont vos pistes pour enrayer cette baisse et pour consolider ces ressources, qui sont essentielles à son fonctionnement ?

Vous avez évoqué devant la commission de la culture du Sénat les perspectives internationales. Mais ne craignez-vous pas la concurrence de géants tels que Google, ou encore Netflix ? Que pèse l'INA face à ces grands groupes ou à ces grandes plateformes ?

La trajectoire budgétaire figurant à la fin du COM 2015-2019 évalue le coût prévisionnel pour le projet immobilier Bry 3 à 17 millions d'euros tandis que le coût de la rénovation des sites de Bry 1 et de Bry 2 est estimé 8 millions d'euros. Pouvez-vous nous exposer les grandes lignes de ce projet immobilier, alors que ce sujet essentiel nous semble assez flou depuis quelques années ?

Vous avez annoncé l'abandon du grand projet de votre prédécesseure, qui voulait faire de l'INA une plateforme des contenus culturels audiovisuels. Selon vous, il faut recentrer l'INA sur sa mission première de service public. Mais n'est-ce pas laisser passer l'opportunité d'élargir les compétences de l'INA, et donc d'améliorer ce service public, en proposant davantage de contenus aux usagers ?

L'accord portant sur le statut collectif des salariés en vigueur au sein de l'INA prévoyant une augmentation automatique des salaires de 1,1 % chaque année, la stabilité de la masse salariale implique à terme une réduction du nombre d'équivalents temps plein. À l'horizon 2019, 25 % des effectifs auront quitté l'entreprise, uniquement par l'effet des départs en retraite. Qu'envisagez-vous pour le maintien des compétences, notamment pour certains métiers très spécialisés, comme pour le traitement des films ?

Le groupe de l'Union des démocrates et indépendants votera également le COM.

**Mme Gilda Hobert.** Je tiens à vous remercier monsieur Vallet, ainsi que monsieur le rapporteur, pour la clarté de cette présentation du COM 2015-2019, exercice incontournable pour toute entreprise publique, et ô combien essentiel.

À l'heure où la captation et la diffusion radiophonique, audiovisuelle et numérique transforment nos pratiques, nos modes de recherche et nos loisirs, l'INA est un formidable lieu de ressources, un outil culturel riche de données patrimoniales.

À l'horizon 2019, ce sont près de 835 000 heures de documents en danger qui auront été numérisés, venant s'ajouter aux quelque cinq millions d'heures de radio et de télévision actuellement sauvegardées.

Ce COM est marqué par la volonté de privilégier l'ouverture, l'innovation et la transversalité. Il est à l'image d'une entreprise qui doit proposer des services de qualité – je pense notamment à l'INAthèque, ouverte aux chercheurs, enseignants et étudiants – et qui affiche des objectifs commerciaux et industriels ambitieux.

Si collecter, sauvegarder, numériser et restaurer les archives audiovisuelles et sonores sont les premières missions de l'INA, vous souhaitez également diversifier l'offre en direction du grand public, tout en développant l'exploitation de mandats commerciaux, la production audiovisuelle, la formation initiale et continue.

L'exploitation de mandats commerciaux sera tournée vers la recherche d'une forte valeur ajoutée, visant, après les difficultés rencontrées sur la période 2010-2014, à accroître le chiffre d'affaires de l'entreprise.

La production audiovisuelle vous permet de créer, dans la plus pure tradition du service public, des documentaires qui, je vous cite, sont délaissés par les grandes chaînes.

Enfin, la formation révèle la volonté de l'INA de miser sur l'humain et les ressources vives dont elle a tant besoin, à travers un département d'enseignement supérieur qui propose trois diplômes que vous voulez à juste titre rendre plus visibles, plus attractifs, et plus ouverts à l'international.

Vous faites le choix de conforter vos activités en région par le soutien à des PME innovantes et à des collectivités territoriales. Dans le même temps, vous développez une stratégie internationale à travers une évolution importante du nombre de cessions de droits d'exploitation ou de partenariats avec des acteurs privés ou institutionnels.

Vous semblez sur ce point privilégier les partenariats avec le monde francophone et anglo-saxon. Comptez-vous diversifier cette offre au profit d'autres partenariats, notamment avec le Moyen-Orient, l'Afrique ou l'Amérique latine – qui sont des zones prioritaires pour la

formation professionnelle, et non pour les cessions de droits – ou souhaitez-vous vous limiter, pour l’instant, au monde anglo-saxon, plus profitable en termes financiers ?

Enfin, l’ambition de l’INA lui permet d’espérer une augmentation du nombre de connexions uniques de son site internet, actuellement de plus de 29 millions sur un an. Le développement des ressources propres de l’entreprise est une priorité face à leur baisse constante depuis de nombreuses années. Vous escomptez un autofinancement à hauteur de près de 15 millions d’euros en 2019. Pour ce faire, votre établissement souhaite augmenter la part du contenu payant et le valoriser. Pouvez-vous nous préciser vos choix en la matière sur la période 2015-2019 ?

Le groupe radical, républicain, démocrate et progressiste votera ce COM.

**Mme Sophie Dessus.** Le projet de COM m’inspire une réflexion : c’est un bien beau métier que vous faites là, monsieur Vallet !

Les mots créent l’image, écrivez-vous. J’ajoute que l’image crée la mémoire, cette mémoire qui véhicule la sagesse nécessaire à toute construction, dernier rempart face à la folie des temps et dans la période troublée que nous traversons. Il n’est rien de plus nécessaire que de travailler sur nos racines ainsi que sur notre patrimoine visuel et sonore. L’INA en est le temple et vous, le gardien.

Vous souhaitez valoriser auprès des régions la mise à disposition d’archives, comme vous l’avez fait dans le Nord. À l’heure où les périmètres des régions sont modifiés, ce soutien peut aider les nouvelles entités à construire leur identité en s’appuyant sur leur patrimoine dans toute sa diversité. Mais, sur quels fonds peuvent-elles s’appuyer ? En plus de ceux provenant de l’ORTF, de Radio France et de France Télévisions, quid des autres fonds locaux, des radios libres ou des films indépendants ? En outre, comment sélectionner les documents sans passer à côté des pépites, vous y avez fait allusion ?

Les collectivités territoriales sont conscientes de la nécessité d’avoir photothèque, audiothèque et vidéothèque mais dans quelle mesure peuvent-elles s’appuyer sur vous ? Sous quelle forme ? À quel coût ? Comment le personnel territorial pourra-t-il acquérir le savoir-faire et être formé pour gérer et diffuser les fonds localement ?

Vous insistez sur la nécessité de porter un regard critique, de savoir lire les images, de faire prendre conscience de ce qu’est un réseau social, de participer à l’indispensable éducation à l’image – cette image qui est partout, qui nous submerge, à laquelle nous sommes drogués, écrivez-vous. Comment pouvez-vous aider à décrypter les images ? Quels liens pouvez-vous tisser avec l’Éducation nationale ? Envisagez-vous d’intervenir auprès des collectivités dans le cadre du périscolaire, par exemple, pour ouvrir les yeux dès le plus jeune âge ? L’INA va-t-elle devenir le Champollion du XXI<sup>e</sup> siècle ?

**Mme Dominique Nachury.** Vous êtes le troisième président de l’INA en deux ans. Peut-on vous interroger sur le moral de vos collaborateurs, à votre arrivée et aujourd’hui ?

Alors que de nombreuses plateformes privilégient le gratuit, le choix pour *INA Premium* de l’abonnement payant – même pour une somme modeste – ne vous prive-t-il pas d’une partie du public, en particulier les jeunes ? Quelle est la progression du nombre d’abonnés ?

Le COM prévoit une stabilisation de la masse salariale à 67,5 millions d'euros alors que 25 % des salariés doivent partir à la retraite d'ici 2019. Comment utiliserez-vous cette marge de manœuvre ?

Vous affichez une ambition commerciale et internationale, passant par la conquête de nouveaux territoires. Les équivalents européens de l'INA sont-ils une source d'inspiration, en particulier en matière de financement ?

**Mme Marie-Odile Bouillé.** Comme vous le rappelez dans l'introduction du quatrième COM, l'INA est l'une des entreprises publiques issues de l'ancienne ORTF les plus stables et lisibles depuis quarante ans.

Nous le soulignons très régulièrement, la culture de l'image et de la vidéo est de plus en plus dominante grâce, en particulier, à la multiplication des écrans, à la portée de tous et quel que soit l'âge.

Dans le cadre du troisième COM portant sur la période 2010-2014, l'INA a élaboré une offre pédagogique fondée sur deux axes complémentaires : éduquer par l'image et éduquer à l'image. De même, l'INA a conçu, avec le ministère de l'Éducation nationale, l'outil multimédia « jalons pour l'histoire du temps présent » qui propose une lecture et une interprétation d'archives télévisuelles.

Dans le COM que vous venez de nous présenter, vous annoncez des offres complémentaires dans le domaine de l'éducation et de la compréhension des documents audiovisuels liés aux faits d'actualité. Vous envisagez également de développer le catalogue des formations. Pouvez-vous nous préciser le contenu et le calendrier de mise à disposition de ces offres de formation destinées au public scolaire et périscolaire ?

**M. François de Mazières.** Dans ces moments très difficiles pour l'INA, votre longue expérience au ministère de la culture et de la communication est certainement un atout.

M. Franck Riester vous a fait part de notre inquiétude quant aux conséquences de la baisse des dotations publiques. Comment envisagez-vous l'avenir avec un budget contraint ?

Mme Delphine Ernotte, lors de son audition devant notre commission, a évoqué un rapprochement entre France Télévisions et l'INA pour l'offre de VoD. Qu'en est-il ?

Nous sommes tous attachés au spectacle vivant. Dans la situation budgétaire qui est la vôtre, quelle stratégie et quels moyens comptez-vous mettre en place pour permettre la conservation des archives audiovisuelles du théâtre et de l'opéra ?

À l'occasion des commémorations de la grande guerre, vous avez initié l'opération « mémoires partagées ». Pouvez-vous en dire plus ? Cet appel à la mémoire et aux archives des personnes privées est certainement une évolution passionnante mais difficile à gérer.

Comment organisez-vous l'activité d'archivage du dépôt légal du web qui reste pour nous mystérieuse ?

**Mme Colette Langlade.** Je remercie le président Laurent Vallet pour sa présentation des défis de l'institution ainsi que le rapporteur pour son éclairage sur ce COM.

Lors de son audition, la présidente de France Télévisions a fait part de son intention d'associer l'INA, Radio France et France Médias Monde au projet de chaîne d'information continue publique et gratuite. On devine aisément ce que l'INA pourrait apporter en mettant à disposition un fonds d'archives audiovisuelles unique et en offrant un décryptage de l'actualité et des médias – c'est l'objet du partenariat entre l'INA et le Nouvel Observatoire de la télévision et des médias. Quel est votre sentiment sur le défi que constitue cette future chaîne ?

Le COM évoque le soutien de l'INA à d'autres institutions culturelles pour numériser leurs archives. La coopération entre l'INA et les collectivités territoriales, qui doivent elles aussi numériser leurs archives, fait-elle partie des pistes d'avenir pour l'institution ?

**Mme Annie Genevard.** Parmi les nouveautés de ce COM, l'INA lance un service de VoD par abonnement à prix modique permettant de visionner des programmes d'anthologie dans leur intégralité. Cette offre repose sur l'idée que ces données anciennes sont en résonance avec l'actualité et que le public y verra de la nouveauté. Vous attendez de ce nouveau produit une rentabilité à court terme. Cette confiance en la pertinence de votre offre se fonde-t-elle sur une étude de marché ? Comment interprétez-vous l'appétence du public, si elle est avérée, pour ce genre de produits ?

Parmi les éventuels relais de croissance, l'idée de mettre le savoir-faire de l'INA au service des territoires me semble très intéressante. L'institut pourrait-il être le conservatoire des trésors patrimoniaux actuels ou passés – savoir-faire, filières, histoires industrielles ou artisanales – que recèlent les territoires ?

**M. Marcel Rogemont.** L'adoption du COM par le conseil d'administration atteste d'un dialogue social apaisé au sein de l'institut, nous ne pouvons que nous en féliciter.

Le budget des formations dispensées s'élève à 8,7 millions d'euros. L'activité d'enseignement est renforcée avec INA Expert, INA Sup mais aussi des formations professionnelles. La récente signature d'un partenariat avec l'école Louis-Lumière est un signe positif, gage de l'excellence des formations que vous dispensez mais qui appellent quelques questions.

Quels sont vos liens avec l'université ? L'INA est-il le seul concepteur des programmes et du cadre pédagogique ou intervient-il en lien avec les universités et les écoles ?

L'augmentation de l'offre de formation aura-t-elle un coût pour l'institut ou apportera-t-elle des recettes nouvelles ? Combien coûtent ces formations pour les étudiants ? Dans un contexte de forte tension économique, il nous semble important de nous assurer de l'adéquation des ressources à la mise en place de nouveaux programmes et de trouver les moyens de diversifier les sources de financement des établissements publics.

Comptez-vous augmenter la part de recettes issues des enseignements délivrés afin de consolider votre budget ? Comment votre offre de formation s'inscrit-elle dans le compte personnel de formation ?

Comment l'INA peut-il participer à la formation des enseignants à l'image et à l'usage des réseaux sociaux, face auxquels de nombreux professeurs sont démunis ? Quel rôle

l'INA entend-il jouer auprès de l'Éducation nationale pour participer à l'éducation à l'image de nos enseignants ?

**M. le président Patrick Bloche.** Je vous remercie pour vos nombreuses interventions et questions qui montrent, ce n'est pas nouveau, l'attachement de la représentation nationale à l'INA. Compte tenu de l'heure avancée, je vous propose, monsieur le président si vous en êtes d'accord, que vous apportiez des réponses sur les principaux points qui ont été soulevés – formation, travaux à Bry-sur-Marne, ressources humaines, ressources propres – et que vous répondiez par écrit aux questions plus précises des députés.

**M. Laurent Vallet.** Je vous remercie. Je suis très impressionné par vos questions qui couvrent la totalité des enjeux du quatrième COM et qui montrent l'intérêt que vous portez à l'institut. Les salariés y seront sensibles.

Je vous confirme qu'environ 25 % des effectifs sont susceptibles de partir en retraite sur la durée du quatrième COM – susceptibles car l'accord récent sur les retraites complémentaires pourrait avoir pour effet de décaler dans le temps les choix des uns et des autres.

Ces mouvements donnent une marge de manœuvre pour essayer de faire évoluer les compétences et les métiers et pour mettre enfin en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, en préservant ces dernières.

Un exemple, pour les métiers du film, nous discutons avec nos amis du Centre national du cinéma et de l'image animée (CNC) et de la Cinémathèque pour réunir sur notre site de Saint-Rémy-l'Honoré, principal site de stockage des supports originaux, une partie des collections de ces institutions afin de mutualiser les compétences et d'en assurer la transmission. Vous le voyez, cette question fait bien partie de nos préoccupations.

L'application de l'accord portant sur le statut collectif des salariés faisait l'objet d'une divergence d'interprétation entre les tutelles et les représentants des salariés sur la mise en œuvre, au-delà de la mesure générale de hausse des salaires de 1,1 %, de mesures individuelles dans le respect de l'enveloppe fixée par le cadrage salarial. L'exercice de la négociation salariale pour 2015 a montré que cette divergence n'est plus décisive. Il est apparu qu'outre la mesure générale de hausse de 1,1 %, l'autre engagement prévu – qu'au moins 17 % des salariés bénéficient d'une augmentation salariale d'au moins 3,5 % répartie équitablement entre les trois grandes catégories socioprofessionnelles – pouvait être tenu sans atteindre nécessairement le plafond de progression salariale de 1,85 %. En revanche, la négociation qui s'achève a montré que le poids des mesures salariales générales rend l'accord très sensible au cadrage décidé par les tutelles. Un cadrage même légèrement inférieur à 1,85 % complique de façon assez forte la capacité de l'entreprise à accorder des augmentations individuelles. L'ensemble des organisations syndicales conviennent, que, *a fortiori* au démarrage d'un nouveau COM, il est curieux de ne pas pouvoir faire de promotion interne. La négociation salariale pour 2015 a été l'occasion de faire une pédagogie utile sur l'accord tout en parvenant à un résultat pas trop insatisfaisant. On peut envisager, pour la première fois depuis la mise en œuvre de l'accord collectif, la signature d'une négociation annuelle obligatoire sur les salaires. Nous avons réussi à dégager des marges de manœuvre pour faire quelques promotions internes.

S'agissant du projet immobilier, sachez que vous êtes tous les bienvenus à Bry-sur-Marne. Le bâtiment Bry 3 abrite les équipes du dépôt légal ainsi que l'informatique ;

excentré du site principal et quelque peu vétuste, il n'offre pas des conditions de travail propices. Le projet consiste à rapatrier les salariés dans le bâtiment Bry 1, historiquement consacré à la formation, mais qui peut, sans nuire à cette activité, accueillir du personnel supplémentaire. Le bâtiment Bry 3, d'une surface de 4 000 m<sup>2</sup>, que nous louons, sera abandonné au profit du bâtiment Bry 1 auquel sera adjointe une petite construction. Avec ce projet, nous diminuons les surfaces grâce à une organisation de l'espace plus rationnelle. L'Opérateur du patrimoine et des projets immobiliers de la culture (OPPIC) assurera la maîtrise d'ouvrage du projet. Il n'est pas irréaliste de penser que l'enveloppe de 25 millions d'euros pourra être tenue.

J'ai rencontré Mme Delphine Ernotte peu de temps après son arrivée. Le contact a été très agréable. Nous avons évoqué différents champs de coopération possibles, au-delà des encouragements en ce sens prodigués par la tutelle – tel était le sens du comité stratégique de l'audiovisuel public réuni par la ministre il y a quelques semaines. Deux champs ont été identifiés : la chaîne d'information continue et la plateforme de vidéos par abonnement.

S'agissant de la chaîne d'information continue, l'INA se trouve dans une position différente de celle de Radio France et de France Télévisions, puisqu'il n'a pas de rédaction, mais aussi de France Médias Monde, qui doit trouver une articulation avec cette future chaîne. J'ai noté avec plaisir que cette chaîne s'assigne une mission de décryptage de l'actualité dans laquelle l'archive a toute sa place. Les équipes de préfiguration de la chaîne sont venues à Bry-sur-Marne il y a dix jours, elles ont échangé avec les personnes en charge du site Ina.fr mais aussi les responsables de la stratégie éditoriale. L'idée, à affiner, serait de pouvoir livrer des modules quotidiens – un module d'archive brut de décoffrage et un module plus éditorialisé, éventuellement incarné – qui pourraient être tournés et montés dans nos locaux puisque nous disposons de moyens de production. Ce projet permet aussi d'envisager une évolution de nos métiers de production qui sont aujourd'hui essentiellement tournés vers le documentaire de création historique. Si l'INA peut apparaître chaque jour sur les écrans, quelle que soit la nature de ses images, il pourra, au travers des nouveaux usages, faire partager au plus grand nombre, notamment les jeunes adultes que cette chaîne espère toucher, ses images et leur décryptage.

Quant à la plateforme de SVoD, j'ai indiqué à Mme Delphine Ernotte que cette plateforme est ouverte. Elle accueille aujourd'hui des contenus issus de nos fonds d'archive et des documentaires de création que l'INA a produits ou co-produits depuis 25 ans mais elle a vocation à accueillir toute œuvre à caractère patrimonial.

En attendant que France Télévisions développe un service de SVoD, nous sommes prêts à accueillir des documentaires de création dont France Télévisions détient les droits VoD, SVoD mais qu'elle n'exploite pas ; j'exclus la télévision de rattrapage dans laquelle les droits sont attachés à la diffusion hertzienne. *INA Premium* peut être un vecteur de l'exploitation suivie des œuvres, idée chère au président de votre commission, qui poursuit son chemin législatif.

S'agissant du développement des ressources propres, j'ajoute quelques pistes à celles que j'ai citées dans mon propos liminaire, tout en répondant à la question sur l'aide que le législateur peut nous apporter. J'ai assisté à une démonstration de l'archivage du web. C'est extraordinaire mais un peu difficile à expliquer – je ne peux que vous inviter à venir le découvrir – : la sauvegarde ne porte pas sur la totalité de l'arborescence des sites mais elle permet la navigation dans des sites qui n'existent plus aujourd'hui ; on sauvegarde les pages mais aussi des fonctionnalités de navigation.

Les activités de dépôt légal occupent de nombreux salariés et coûtent de l'argent. Mais aujourd'hui, cette mission de service public essentielle ne peut donner lieu qu'à une restitution savante, dans un cadre de recherche – l'INAthèque que vous avez mentionnée. Il est dommage, y compris pour la bonne utilisation des deniers publics, de ne rien pouvoir faire de ces données. Nous pouvons exploiter les métadonnées, c'est-à-dire les notices attachées aux documents. Cela nous permet – c'est l'une des voies de développement importantes – de mettre en place des outils d'analyse des médias, notamment INA Stat, qui analyse le traitement des sujets par les journaux télévisés. Mais, des entreprises privées nous demandent de retracer et d'analyser sur plusieurs années la présence de leur marque dans les émissions de télévision. Cela suppose, pour être exhaustif, de pouvoir fouiller les contenus du dépôt légal. Aujourd'hui, ce n'est pas possible pour une raison tout à fait honorable : cette fouille suppose de faire une copie de travail des fonds. Or, cette copie de travail ne fait pas partie des exceptions au droit d'auteur. Nous ne pouvons pas faire ce travail, pour lequel une forme de rémunération devrait être prévue, alors même qu'il n'est pas attentatoire aux auteurs, à leurs droits d'auteur aussi bien qu'à leur droit moral.

Dans un horizon qui n'est hélas pas celui de ce COM, nous devons développer les moyens de valoriser, dans tous les sens du terme, le fonds du dépôt légal. Ce sont des enjeux très importants pour l'INA. Le législateur peut nous aider, même si une partie de cette réglementation est de nature européenne. Nous allons participer pleinement au mouvement d'*open data* qui se dessine. Mais si l'*open data* progresse plus vite que le droit de fouiller les données, les produits de l'exploitation, ce qui fait la richesse de l'entreprise risquent de lui échapper. Ce serait dommage alors même que celle-ci est financée quasi intégralement par des ressources publiques.

Je vous remercie pour l'attention que vous avez portée à mon propos et pour nos échanges. Je n'ai pas pu répondre individuellement aux nombreuses questions qui m'ont été posées mais je suis tout à fait prêt à y répondre par courriel. J'ai entendu des avis favorables et des encouragements de la part des groupes politiques, autant de manifestations très importantes pour une entreprise qui a été un peu secouée. Mais, cela m'a frappé, l'INA peut compter sur des salariés qui aiment leur métier et leur entreprise. Alors même que je suis le troisième président en deux ans, vous l'avez dit, ils ont encore envie de faire confiance à quelqu'un pour les emmener plus loin. Si, avec votre aide, je peux être celui-là, ce sera formidable pour les 960 personnes qui travaillent à l'INA.

**M. Franck Riester.** Vous n'avez pas précisé les mesures que vous avez prises pour prémunir l'INA contre un autre scandale.

**M. Laurent Vallet.** J'ai pris le parti depuis que je suis arrivé de regarder vers l'avenir plus que vers le passé. Quand mes prédécesseurs ont commencé à parler de leurs collègues antérieurs, cela ne leur a pas porté chance ! Ne serait-ce que pour cette raison, mais pour bien d'autres également, je n'ai pas voulu m'y risquer, d'autant plus que des enquêtes administratives et judiciaires sont en cours.

S'agissant de l'enquête administrative, l'INA a pleinement coopéré lorsque l'Inspection générale des affaires culturelles (IGAC) est venue enquêter dans le cadre de la procédure disciplinaire, ainsi que lors des perquisitions dans le cadre de l'enquête judiciaire au mois de juillet.

Pour le reste, ma priorité a été de prendre un certain nombre de mesures de gestion afin d'éviter que ce type de situation ne se reproduise. Je peux lister rapidement tous les outils

qui ont été mis en place : les instructions concernent le recours aux taxis et les remboursements de frais, le fameux document unique qui sera présenté à notre conseil d'administration du 10 décembre – ce document, prévu par l'instruction ministérielle du 24 juin 2015 adressée aux établissements publics culturels, regroupe un certain nombre d'informations relatives aux dépenses des dirigeants. Nous avons fait le choix à l'INA d'entendre par dirigeants, les numéros un et deux mais aussi l'ensemble des membres du comité exécutif (COMEX). Le contrôle général économique et financier se voit désormais transmettre chaque mois un état détaillé et complet des dépenses de tous les membres du COMEX. Il peut ainsi jouer un rôle de lanceur d'alerte. Quant à l'emploi des termes « le cas échéant », je ne pense pas que le conseil d'administration doive devenir un lieu de débat permanent sur le montant des frais. Il n'est pas fait pour ça. Le comité d'audit et de stratégie, dont les pouvoirs ont été renforcés, se réunit systématiquement désormais avant la réunion du conseil d'administration. Dans un fonctionnement normal, le conseil d'administration n'a pas besoin d'être saisi plus d'une fois par an, sauf alerte – il y a désormais toute la transparence nécessaire pour que l'alerte puisse être donnée. Le conseil doit se saisir de sujets de portée stratégique.

Je ne sais pas si le dispositif que je viens de rappeler rend impossible les comportements qui font actuellement l'objet d'enquêtes mais s'ils devaient se reproduire, il sera désormais impossible que cela ne se voit pas, ce qui n'est pas tout à fait la même chose.

**M. le président Patrick Bloche.** Je vous remercie, monsieur le président.

*La Commission émet un avis favorable sur le projet de contrat d'objectifs et de moyens de l'Institut national pour l'audiovisuel pour les années 2015-2019.*

*La séance est levée à onze heures trente.*



## Présences en réunion

### Réunion du mercredi 25 novembre 2015 à 9 heures 30

*Présents.* – M. Jean-Pierre Allossery, M. Benoist Apparu, Mme Laurence Arribagé, Mme Isabelle Attard, Mme Véronique Besse, M. Patrick Bloche, Mme Marie-Odile Bouillé, Mme Brigitte Bourguignon, M. Emeric Bréhier, M. Xavier Breton, Mme Marie-George Buffet, Mme Dominique Chauvel, M. Dino Cinieri, M. Jean-François Copé, Mme Valérie Corre, M. Jacques Cresta, M. Laurent Degallaix, M. Pascal Deguilhem, M. Pascal Demarthe, Mme Sophie Dessus, Mme Sophie Dion, Mme Sandrine Doucet, Mme Virginie Duby-Muller, Mme Anne-Lise Dufour-Tonini, M. Yves Durand, Mme Martine Faure, M. Hervé Féron, M. Michel Françaix, Mme Annie Genevard, M. Jean-Pierre Giran, M. Michel Herbillon, M. Patrick Hetzel, Mme Gilda Hobert, M. Guénhaël Huet, M. Christian Kert, Mme Anne-Christine Lang, Mme Colette Langlade, M. Dominique Le Mèner, Mme Annick Lepetit, M. Michel Ménard, Mme Dominique Nachury, Mme Maud Olivier, M. Christian Paul, Mme Barbara Pompili, M. Frédéric Reiss, M. Franck Riester, M. Marcel Rogemont, M. Rudy Salles, M. Claude Sturni, Mme Michèle Tabarot, Mme Sylvie Tolmont, M. Patrick Vignal

*Excusés.* - Mme Huguette Bello, M. Bernard Brochand, M. Ary Chalus, Mme Michèle Fournier-Armand, Mme Claude Greff, Mme Sonia Lagarde, Mme Lucette Lousteau, Mme Martine Martinel, Mme Claudine Schmid, Mme Julie Sommaruga, M. Stéphane Travert

*Assistaient également à la réunion.* - M. François de Mazières, M. François Vannson