

A S S E M B L É E N A T I O N A L E

1 7 ^e L É G I S L A T U R E

Compte rendu

Commission d'enquête sur la neutralité, le fonctionnement et le financement de l'audiovisuel public

- Audition, ouverte à la presse, de M. Fabrice Lacroix, président de l'Institut national de l'audiovisuel (INA), de Mme Agnès Chauveau, directrice générale déléguée et présidente par intérim de l'Institut national de l'audiovisuel (INA), et M. Mathieu de Seauve, secrétaire général de l'Institut national de l'audiovisuel (INA)..... 2
- Présences en réunion 25

Jeudi

19 février 2026

Séance de 9 heures 30

Compte rendu n° 40

SESSION ORDINAIRE DE 2025-2026

**Présidence de
M. Jérémie Patrier-Leitus
Président de la commission**



La séance est ouverte à neuf heures quarante.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Mes chers collègues, soyez la bienvenue pour la première audition de cette journée qui va en compter trois.

Nous commençons ce matin par l'audition d'un acteur essentiel du secteur public audiovisuel, à savoir l'Institut national de l'audiovisuel (l'INA) qui est, aux termes de la loi Léotard de 1986, un Epic (établissement public industriel et commercial) « chargé de conserver et de mettre en valeur le patrimoine audiovisuel national ». À ce titre, il « assure la conservation des archives audiovisuelles des sociétés nationales de programme et contribue à leur exploitation » et « exploite les extraits des archives audiovisuelles des sociétés nationales de programme dans les conditions prévues par les cahiers des charges ».

Si l'on connaît l'INA depuis longtemps, puisqu'il a été créé en 1974 à la suite de l'éclatement de l'ORTF (Office de radiodiffusion-télévision française) – un temps bien lointain pour certains –, il a considérablement gagné en visibilité ces dernières années grâce à Madelen, sa plateforme de streaming créée en mars 2020, qui permet à tout un chacun, pour moins de 30 euros par an, de découvrir ou redécouvrir des documentaires, des films et des téléfilms anciens. On peut ainsi visionner, entre autres, tous les numéros d'*Apostrophes* ou de *Bouillon de culture*, regarder *Les Brigades du Tigre* ou des pièces de théâtre tournées dans les années 1950, 1960 et 1970, ou se distraire en regardant un épisode du fameux « Alain Decaux raconte » ou de séries comme *Le Prisonnier* ou *Drôles de dames*.

Monsieur Lacroix, vous avez été nommé président de l'INA pas plus tard que la semaine dernière. Administrateur de l'État, vous avez été notamment directeur financier de Radio France, directeur général adjoint puis directeur général délégué de France Télévisions, avant de devenir secrétaire général de l'établissement public du Grand Palais et directeur général de l'Agence France-Presse (AFP). Depuis 2018, vous étiez le directeur exécutif ressources du Comité d'organisation des Jeux olympiques et paralympiques (Cojop) de Paris 2024.

Madame Chauveau, vous êtes historienne de formation. Après avoir soutenu une thèse sur l'histoire de la Haute Autorité de la communication audiovisuelle sous la direction de Jean-Noël Jeanneney à Sciences Po Paris – un sujet important ; peut-être, avec le rapporteur, aurons-nous l'occasion de vous interroger aussi sur votre expertise d'historienne de l'audiovisuel –, vous avez été maîtresse de conférences à l'Université puis chargée de mission auprès du président de la BNF (Bibliothèque nationale de France). Pendant près de dix ans, vous avez été directrice exécutive de l'école de journalisme de Sciences Po Paris et chroniqueuse sur France Culture. Entrée à l'INA en 2015 comme directrice déléguée à la diffusion et à l'innovation, vous en êtes devenue la directrice générale déléguée et, à la suite de la suspension de l'ancien président de l'INA, Laurent Vallet, en août 2025, vous avez assuré l'intérim de la présidence jusqu'à la semaine dernière.

Monsieur de Seauve, vous avez longtemps travaillé à l'Institut pour le financement du cinéma et des industries culturelles (Ifcic), où vous avez été successivement directeur du crédit aux entreprises et secrétaire général. Vous êtes entré à l'INA en 2017, où vous avez été directeur administratif et financier avant d'en devenir, en janvier 2021, le secrétaire général.

Avant que nous puissions échanger avec vous et comme nous l'imposent les textes, je vous remercie de nous déclarer tout autre intérêt public ou privé de nature à influencer vos

déclarations. Pour ma part, je rappelle que je suis membre du conseil d'administration de France Médias Monde depuis octobre 2024 et que je suis corapporteur, avec Virginie Duby-Muller, de la proposition de loi relative à la réforme de l'audiovisuel public au nom de la commission des affaires culturelles et de l'éducation. Je vous indique que l'article 6 de l'ordonnance du 17 novembre 1958 relative au fonctionnement des assemblées parlementaires impose aux personnes auditionnées par une commission d'enquête de prêter le serment de dire la vérité, toute la vérité, rien que la vérité.

(M. Fabrice Lacroix, Mme Agnès Chauveau et M. Mathieu de Seauve prêtent successivement serment.)

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Je vous remercie et vous laisse la parole pour un propos liminaire de dix minutes au maximum, après quoi vous pourrez échanger avec les députés présents.

M. Fabrice Lacroix, président-directeur général de l'INA. Merci de nous recevoir ce matin pour cette audition qui, bien qu'elle intervienne dans le cadre d'une commission d'enquête, nous donne l'occasion de mettre en lumière le rôle particulier de l'INA au sein de l'audiovisuel public – vous en avez cité quelques aspects qui nous sont chers –, sa place dans le cœur des Français et la manière dont il s'est profondément modernisé ces dernières années, le tout à un coût maîtrisé et finalement extrêmement modeste pour le contribuable.

Avant toute chose, je me permets de préciser que je viens tout juste de prendre mes fonctions. Même si j'entends répondre de la manière la plus complète et exhaustive possible à vos questions, je manque un peu de recul historique et pourrai être amené, sur tel ou tel sujet, à m'en remettre à mes collègues, qui sont davantage au fait du fonctionnement récent de l'Institut. Je m'engage toutefois à le faire avec la plus grande parcimonie.

Je commence par un bref rappel des missions de l'INA. Créé par la loi du 7 août 1974 après la dissolution de l'ORTF, l'INA est un établissement public qui répond à un certain nombre de missions fixées par la loi de 1986 et par son cahier des charges : la conservation et la valorisation du patrimoine audiovisuel, le dépôt légal de la télévision et du web, la production d'œuvres ou de documents audiovisuels, la formation initiale et continue, la recherche dans le domaine de l'audiovisuel. Cet organisme, qui était déjà honorablement connu et très apprécié des Français, a connu depuis le début du siècle – et tout particulièrement ces dernières années – une profonde transformation qui a modernisé ses outils, développé ses compétences et très largement accru son exposition. À la suite du grand plan de sauvegarde et de numérisation des archives audiovisuelles historiques – un investissement qui a constitué, au tournant des années 2000, un socle indispensable pour la suite, et qui fait de l'INA le seul opérateur public mondial à avoir préservé presque intégralement son patrimoine audiovisuel –, l'Institut s'est en effet engagé dans un vaste projet d'exploitation et de valorisation des fonds sur tous les supports et à destination de tous les publics possibles.

Plutôt que de me lancer dans l'exégèse d'une période que je n'ai pas vécue au sein de l'entreprise, je vous propose de m'en remettre au dernier rapport de la Cour des comptes sur l'INA, publié en 2024 – je m'appuierai beaucoup sur ses conclusions. Ce rapport souligne que « l'INA a confirmé et accéléré sa stratégie d'éditorialisation et de mise en valeur du fonds d'archives en s'appuyant sur la multiplication des supports de diffusion dans l'ère numérique, supports permettant de toucher des publics plus jeunes et diversifiés. [...] Cette stratégie s'est déclinée sur plusieurs supports : [...] France Info, [...] LCP (Rembob'INA), participation à Culture Prime depuis 2018, multiplication de chaînes dédiées sur YouTube, Facebook, TikTok,

Instagram et *Dailymotion* ainsi que sur des réseaux sociaux spécifiques accroissant significativement la notoriété de la marque INA. Cette éditorialisation est, de l'avis général, un succès, à la fois au regard du nombre de consultations et de la notoriété, la marque INA étant désormais identifiée par le public y compris parmi les jeunes. Le nombre de vidéos vues est ainsi passé de 157 millions à 1,3 milliard entre 2015 et 2022 », c'est-à-dire pendant la période examinée ; aujourd'hui, ce chiffre atteint 2,2 milliards !

La Cour poursuit : « La refonte complète du site ina.fr a également été conduite en 2021 afin de mieux l'adapter à la multiplicité des usages et en lien avec la stratégie de valorisation. [...] Le développement d'un service de vidéo à la demande (VOD) payant, engagé en octobre 2015 avec INA Premium, a été accéléré avec la nouvelle plateforme Madelen », qui compte désormais 100 000 abonnés. Enfin, écrit la Cour, « l'INA a copiloté avec France Télévisions le lancement – en novembre 2019 – et la production de l'offre de Lumni destinée aux enseignants qui s'est avérée particulièrement pertinente et a largement dépassé les objectifs fixés ». Ce faisant, l'INA est devenu un véritable média patrimonial de service public, conformément au projet stratégique qu'il avait engagé en 2015.

Grâce, toujours selon la Cour, « [aux] succès d'une offre renouvelée mieux adaptée aux usages », l'INA est désormais plébiscité par les Français de tous âges et, j'y insiste, de toutes sensibilités. Ainsi, 91 % des internautes interrogés dans une étude récente ont déclaré avoir confiance ou très grande confiance dans les contenus média proposés par l'INA sur les réseaux sociaux, ce qui, en ces temps de très forte polarisation de l'opinion, est un taux exceptionnellement élevé. En pratique, cela signifie que le sérieux des contenus de l'INA suscite une très large adhésion du public. Les 18-34 ans, tout particulièrement, décrivent l'INA comme un acteur médiatique fiable et crédible puisque jugé factuel, neutre, produisant et diffusant des contenus audiovisuels dans un style documentaire. L'établissement a donc considérablement accru sa production – nous y reviendrons peut-être à propos de l'efficience du service public –, mais aussi considérablement élargi et rajeuni ses audiences. Aujourd'hui, l'INA n'est pas seulement la « petite madeleine des boomers » – passez-moi l'expression –, mais il est avant tout le média patrimonial de tous les Français.

J'ajoute que l'INA ne s'est pas concentré uniquement sur la valorisation de son patrimoine : il a également porté son effort sur ses autres missions historiques. La Cour souligne par exemple « l'incontestable dynamisme des activités de recherche, en particulier avec le projet de site data.ina.fr » ou le « très bon taux d'insertion professionnelle des jeunes diplômés de l'INA, en moyenne supérieur à 80 % ». Elle relève également qu'« au cours de la période sous revue, le nombre d'heures collectées au titre du dépôt légal a été multiplié par deux » – c'est une mission essentielle de l'INA, nous pourrions y revenir si vous le souhaitez.

Mais ce qui me semble encore plus intéressant, en lien avec l'objet de cette commission d'enquête, ce sont les conditions dans lesquelles la modernisation a été conduite et le coût que représente l'INA pour les Français. Commençons par ce dernier point : pour remplir les missions qui sont confiées par la loi et qui, je crois, ne sont pas contestées, l'INA coûte 1,50 euro par an à chaque Français, soit 12 centimes d'euro par mois !

Ce qui est encore plus frappant, me semble-t-il, c'est la trajectoire historique de ce financement public. Pour me préserver de tout soupçon de retraitement, voire de manipulation des chiffres, je m'en remets encore une fois à la Cour des comptes. La fraction de la contribution à l'audiovisuel public versée à l'INA est passée de 89 millions en 2015 à 88,6 millions en 2022. D'après l'audit de la Cour, le financement de l'INA par la redevance a en réalité diminué. L'impact en euros constants de cette attrition des ressources est évidemment encore plus massif.

Votre commission aura tout loisir de vérifier le simple calcul que nous avons fait : si la contribution publique de 2015 – 89 millions, donc – avait été indexée sur l’indice des prix à la consommation de l’Insee, elle aurait atteint près de 101 millions en 2022. Or cette année-là, l’INA a reçu environ 12 millions de moins. Pourtant, à l’exception de l’année du covid, il a présenté des comptes à l’équilibre sur chaque exercice de la période.

Une partie du manque à gagner a été couverte par l’évolution des revenus commerciaux car, comme le précise la Cour, l’« inflexion stratégique vers l’éditorialisation a eu aussi des conséquences économiques positives, puisque les ressources propres, en baisse de 2010 à 2015, sont passées de 15,8 millions en 2016 à 22,1 millions d’euros en 2022 ». Le reste est lié à des mesures de rigueur et de bonne gestion : la Cour souligne « la mise en place depuis 2015 d’une gouvernance solide », « d’indéniables progrès dans la gestion », « des procédures d’achat et de marché strictement encadrées », « une organisation bien structurée et professionnelle, visant notamment à diminuer fortement le risque d’exécution de ses marchés », « [un] dispositif renforcé de suivi des dépenses des dirigeants » et « [la] mise en place d’un contrôle interne financier comme l’avait recommandé la Cour dans son précédent rapport ».

Ce que disent ces éléments, en résumé, c’est que l’INA, par ailleurs de plus en plus apprécié des Français, a significativement étendu son périmètre, universalisé et rajeuni son audience, largement modernisé ses produits, ses processus, sa gouvernance et sa gestion financière – le tout sans prélever de redevances supplémentaires auprès des Français et en trouvant des relais de croissance par ses activités commerciales. En clair, ce que constate la Cour – au moins entre 2015 et 2022 –, c’est que l’INA a produit plus, gagné plus et coûté moins. Il me semble que votre commission d’enquête, si elle questionne légitimement l’efficacité du service public, pourra reconnaître que l’INA a fait une excellente utilisation de l’argent public qui lui a été attribué, et que ses salariés, sous l’impulsion de leurs dirigeants, ont accompli de véritables gains de productivité – et ce n’est pas un gros mot.

Cela signifie-t-il pour autant que nous sommes au bout du chemin ? Absolument pas. Soulignant que « des points de fragilité demeurent », la Cour a formulé des recommandations – certes en nombre limité, puisqu’il n’y en a que cinq –, que l’INA a toutes commencées à mettre en œuvre. Par ailleurs, alors que les ressources publiques sont plus contraintes que jamais, les ressources propres atteignent désormais un palier, après des années de progression. En effet, depuis 2024, les revenus commerciaux marquent le pas dans un secteur audiovisuel qui subit, comme d’autres, une conjoncture économique extrêmement défavorable. Il faudra donc redoubler d’efforts pour continuer à faire rayonner notre incroyable patrimoine audiovisuel et conforter toujours davantage les Français dans la confiance qu’ils accordent à l’INA. Si je souhaite disposer, compte tenu de mon arrivée très récente, d’un délai raisonnable pour faire un état des lieux des perspectives, des risques et des opportunités qui se présentent à nous, il est d’ores et déjà acquis que la feuille de route de l’INA passera par une gestion financière et sociale irréprochable, et par l’usage le plus rigoureux possible de l’argent public.

Cela supposera également de traiter deux ou trois enjeux désormais vitaux, sur lesquels je souhaite appeler l’attention de cette commission pour conclure.

Premièrement, il me semble essentiel de ne pas rater – ou interrompre – le virage stratégique, éditorial et technologique pris par l’établissement depuis quelques années, qui l’a rapproché de ses publics, a consolidé ses missions, a complété son financement et lui a donné une avance – sur l’utilisation de l’intelligence artificielle, par exemple – qu’il faut absolument

conserver en investissant dans l'avenir. C'est crucial, notamment pour espérer redynamiser les ressources propres de l'Institut.

Deuxièmement, il devient désormais urgent de disposer d'une véritable visibilité sur les perspectives stratégiques de l'audiovisuel public. Il revient aux pouvoirs publics, notamment au Parlement, de décider si, oui ou non, ces opérateurs doivent se rapprocher, et le cas échéant de quelle manière, car prolonger l'incertitude retardera leur modernisation et leur adaptation aux nouveaux usages, et ce dans un secteur audiovisuel extrêmement concurrentiel, lancé qui plus est dans une mutation effrénée.

Enfin, en lien avec ces deux premiers points, il est primordial de disposer d'une meilleure visibilité financière sur la trajectoire des ressources de l'INA, en particulier sur ses ressources publiques. Bien sûr, nous ne sommes pas seuls au monde, et personne n'ignore la situation des finances publiques. Mais nous nous emploierons à convaincre nos autorités de tutelle ainsi que la représentation nationale qu'il vaut la peine d'investir dans cet actif qui appartient à tous les Français, qui leur est cher, dont la valeur patrimoniale est avérée et qui, en tant que leader européen et mondial sur ces sujets, peut constituer pour eux un motif de fierté.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Merci pour ce propos liminaire approfondi et complet. J'aurai deux questions, puis je céderai la parole au rapporteur – comme il y a peu de collègues présents, il aura le loisir de poser toutes les questions qu'il souhaite dans les délais impartis.

L'un des objets de cette commission d'enquête est d'interroger le mode de nomination des dirigeants de l'audiovisuel public, qui a changé il y a quelques années. C'est un sujet important. Nous avons auditionné le président actuel et l'ancien président de l'Arcom (Autorité de régulation de la communication audiovisuelle et numérique), qui nous ont fait quelques recommandations.

Ma première question – peut-être ne vous surprendra-t-elle pas –, porte sur les modalités de votre nomination par le président de la République. Comment cela s'est-il passé ? Avez-vous présenté un projet pour l'INA ? On a lu dans la presse qu'il y avait d'autres candidats. Comment s'est passée votre nomination, dont le mode diffère de celui des autres dirigeants de l'audiovisuel public, qui sont, eux, nommés par l'Arcom – du moins en ce qui concerne Radio France et France Télévisions ?

M. Fabrice Lacroix. Cela pourra vous surprendre mais j'ai fait une candidature spontanée. Je terminais mon aventure au sein du Comité d'organisation des Jeux olympiques et paralympiques de Paris 2024 et je m'interrogeais sur mes missions futures. Comme vous le savez, j'ai passé de nombreuses années dans l'audiovisuel public. Constatant que la présidence de l'INA n'avait pas été pourvue – même si Agnès Chauveau en assurait l'intérim –, j'ai sollicité le ministère de la culture par un courrier de candidature et je suis allé le rencontrer pour lui expliquer mon intention de prendre la tête de l'INA. C'est ainsi que les choses se sont passées...

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Pour bien comprendre – c'est important que nous puissions évaluer ce mode de nomination –, concrètement, y a-t-il eu un appel à candidatures ou avez-vous fait une candidature spontanée ? Avez-vous aussi écrit à l'Élysée, au président de la République ? Avez-vous eu des échanges avec ce dernier ou avec la ministre de la culture ? J'essaie de comprendre comment fonctionne ce mode de nomination.

M. Fabrice Lacroix. Je n'ai pas eu d'échanges avec le président de la République. J'en ai eu avec le ministère de la culture : je suis allé voir la direction générale des médias et des industries culturelles et le cabinet de la ministre, et j'ai répondu aux questions qui m'étaient posées. Mais, je le répète, c'était vraiment une candidature spontanée.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Le mode de nomination à la tête de l'INA est différent de celui des autres sociétés de l'audiovisuel public, dont les dirigeants sont nommés par l'Arcom après un processus de candidature totalement transparent et un vote – nous réfléchissons aussi à prévoir, dans la loi, que les commissions parlementaires rendent un avis. C'est peut-être une question qu'il faudrait poser à l'Arcom, mais cette différence vous semble-t-elle justifiée ? Y a-t-il à cela une raison, ou peut-on envisager, à terme, un mode de nomination qui se rapproche de celui des présidents de France Télévisions et Radio France ? Je ne pose pas la question pour votre cas propre, je souligne une différence. Vous avez dit avoir fait un acte de candidature spontanée : avez-vous rédigé un projet ? Concrètement, comment ça se passe ?

M. Fabrice Lacroix. J'ai rédigé un courrier indiquant comment je percevais les enjeux de la présidence de l'INA. Il m'est difficile de répondre à votre question, parce que je ne suis pas chargé de la définition du processus de nomination – c'est sans doute plutôt votre assemblée qui peut faire évoluer les choses. Si je devais émettre un jugement ou un avis, cette différence vient, à mon sens, du fait que l'INA n'a pas exactement la même mission ni la même structure que les autres organes de l'audiovisuel public. C'est un établissement public sous tutelle du ministère de la culture et, évidemment, du ministère chargé du budget, alors que les sociétés nationales de programme sont, statutairement, des sociétés anonymes auxquelles est confiée une mission d'information, ce qui me semble justifier, à titre principal, que le mode de nomination de leurs présidents puisse différer de celui de l'INA. Pour ma part, je n'ai pas d'avis sur le mode de nomination : je me serais inscrit dans n'importe quelle procédure existante.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Une dernière question : dans votre courrier ou votre projet de candidature, avez-vous traité la question de la holding ? Je l'ai dit, je suis corapporteur de la proposition de loi visant à rassembler les forces de l'audiovisuel public, c'est-à-dire à rapprocher France Télévisions, Radio France et, en l'occurrence, l'INA. Êtes-vous favorable à cette holding ? Avez-vous évoqué dans votre candidature la nécessité de préserver l'autonomie de l'INA en la maintenant en dehors de la holding, ou, au contraire, plaidé pour le rapprochement de l'INA avec France Télévisions et Radio France dans une organisation commune et donc dans une gouvernance rapprochée ?

M. Fabrice Lacroix. Oui, j'ai évoqué ce sujet, et pour être très franc avec vous, je suis plutôt favorable à ce rapprochement. Cela étant, le diable se niche dans les détails – en l'occurrence, ce sont plus que des détails : la manière dont ce rapprochement sera opéré sera significative pour la capacité de l'audiovisuel public dans son ensemble à améliorer le service rendu aux Français. Pour moi, l'enjeu est là.

Par nature – nativement, comme on dit aujourd'hui –, l'INA est une structure de mutualisation. Il a aussi été créé pour être le support des autres opérateurs de l'audiovisuel public ; par essence, il est donc au service de l'ensemble de l'audiovisuel public, et il est pertinent qu'il fonctionne au mieux avec lui. Tout ce qu'on peut faire pour mutualiser les choses – la production, l'organisation – sera le bienvenu.

Toutefois, pour avoir connu quelques expériences de rapprochements et de fusions, je dirais qu'il faut se garder d'effectuer un simple rapprochement de structures sans avoir un projet

stratégique, éditorial et de contenu pour l'ensemble de la structure à venir. Le projet stratégique doit primer, et la structure doit le servir au meilleur coût possible pour les Français.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Je note donc que si la proposition de loi allait à son terme et que la holding était créée, vous seriez favorable à ce que l'INA n'en soit pas écartée mais, au contraire, y soit intégrée.

M. Fabrice Lacroix. Absolument !

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Je laisse maintenant la parole au rapporteur.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Merci pour votre participation à cette audition. J'ai beaucoup de questions à vous poser. Les premières concernent l'une des trois dimensions de notre commission d'enquête : la neutralité.

Je suis avec beaucoup d'assiduité vos contenus sur les réseaux sociaux et je suis abonné à Madelen. Je suis un adepte de vos contenus, que j'apprécie énormément – il y a quelques jours encore, je regardais un documentaire magnifique qui retrace les évolutions sociales et sociologiques des années 1960. Mais ce qui m'interpelle dans vos contenus, ce sont essentiellement vos réseaux sociaux. Ma première question est donc assez simple : qui contrôle et qui gère les comptes de l'INA sur les réseaux sociaux, en particulier sur *X*, *Facebook*, *Instagram* et *TikTok* ? Ces comptes sont-ils sous la responsabilité d'un ou une directrice de la communication ou de la ligne éditoriale ?

M. Fabrice Lacroix. Je vais laisser Agnès Chauveau répondre à cette question. Mais avant, permettez-moi de dire que la neutralité est un enjeu important pour l'INA. Si, compte tenu de son statut et de ses missions particuliers, l'INA n'est pas soumis aux mêmes règles que le reste de l'audiovisuel public, il a néanmoins mis en place des règles internes permettant d'assurer une pluralité de points de vue et la neutralité de ses contenus.

Mme Agnès Chauveau, directrice générale déléguée de l'INA. Tous les contenus éditoriaux de l'INA sont produits au sein d'une direction éditoriale qui compte un peu moins d'une centaine de personnes – environ vingt-cinq cartes de presse, donc vingt-cinq journalistes, et, bien sûr, des documentalistes, qui possèdent un savoir historique sur le fond. Les contenus sont fabriqués en association par les journalistes et les documentalistes, et tous sont visés par un directeur de la rédaction et son adjoint, et, bien sûr, par le directeur éditorial et son adjoint. Comme dans n'importe quelle rédaction, les contenus sont soumis à plusieurs contrôles hiérarchiques.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Question simple : l'INA est-il soumis aux mêmes obligations que les autres entreprises du service public de l'audiovisuel, notamment celles prévues par la loi Létard de 1986 : l'honnêteté, le pluralisme et l'indépendance ? Au contraire, les contenus que vous diffusez bénéficient-ils d'un régime d'exception ?

Mme Agnès Chauveau. Contrairement aux sociétés nationales de programme, l'INA n'est pas soumis par les textes au contrôle de l'Arcom, notamment s'agissant du pluralisme et de l'honnêteté des contenus. Néanmoins, nous avons des règles internes. En tant que service public, nous devons nous astreindre au pluralisme, à la neutralité et à l'impartialité des contenus. Ces règles sont partagées par l'ensemble de la rédaction et font l'objet de rappels quotidiens.

M. Fabrice Lacroix. Vous avez raison de souligner ce point. Le volume de contenus mis à disposition et, désormais, vus par les Français, a explosé, et cela justifie sans doute d'améliorer l'obligation de neutralité, y compris par un encadrement réglementaire. Je suis tout à fait favorable à ce que nous menions une réflexion sur ce sujet car je considère que c'est de nature à nous protéger de toute accusation de biais partisans aux yeux du public. Je me mets à la disposition de votre commission et de la tutelle pour travailler sur la question, afin que jamais la probité de l'INA ne puisse être mise en cause.

M. Charles Alloncle, rapporteur. J'ai justement quelques questions sur d'éventuels biais partisans. Je me suis intéressé à la ligne éditoriale de vos contenus publiés sur les réseaux sociaux, qui m'a vraiment frappé.

Le 28 décembre dernier, à 10 h 45, le monde entier apprenait la mort de Brigitte Bardot. Quelques heures à peine après sa disparition, l'INA a fait le choix, dans une première vidéo, d'insister sur ses positions politiques controversées plutôt que sur sa carrière artistique ou son éminente influence culturelle. À 15 heures précises – soit à peine plus de quatre heures après l'annonce de son décès –, les comptes X, *Instagram*, *Facebook* et *TikTok* de l'INA publiaient une vidéo intitulée : *Brigitte Bardot et la politique*. Vous auriez pu citer la phrase du général de Gaulle, passée à la postérité : « La France, c'est moi et Brigitte Bardot. » Mais non ; la vidéo souligne uniquement que l'actrice a « flirté avec l'extrême droite » et rappelle, dès la sixième seconde, ses déclarations relatives à l'islam et à l'immigration, en la présentant ainsi : « Icône du cinéma français, Brigitte Bardot était aussi célèbre pour ses déclarations jugées xénophobes [...]. »

Cette approche conduit à s'interroger, d'autant plus si on la compare à l'hommage que l'INA a rendu à un grand humoriste, Guy Bedos. Juste après sa mort, le 28 mai 2020, vous avez publié le tweet suivant : « L'humoriste et comédien Guy Bedos est mort ce jeudi à l'âge de 85 ans, laissant derrière lui une carrière de six décennies. On le retrouve aux côtés de Sophie Daumier dans ce sketch de 1975, "Ce n'est qu'un au revoir". » Guy Bedos était un militant de gauche ; il ne s'en est jamais caché. Il était également un soutien affirmé de Jean-Luc Mélenchon et s'était rendu, en 2017, à une marche pour la VI^{ème} République. Son engagement était non seulement connu de tous mais aussi public. Pourtant, dans cette vidéo, vous ne l'avez nullement mentionné.

Pourquoi avez-vous choisi d'évoquer, quatre heures à peine après l'annonce de sa mort, les liens avec l'extrême droite et les positions jugées polémiques d'une icône internationale comme Brigitte Bardot ? Pourquoi, à l'inverse, avez-vous décidé de lisser l'image d'un humoriste aussi éminent que Guy Bedos, en ne le présentant qu'à travers sa carrière et en éludant ses engagements politiques ? Ce « deux poids, deux mesures » dans la ligne éditoriale de l'INA soulève de grandes questions.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Je considère que la vérité des faits est importante même si mes propos sont souvent caricaturés et instrumentalisés. Je précise quand même que M. Bedos, lui, n'a pas été condamné à cinq reprises pour des propos racistes !

Mme Agnès Chauveau. Je reviens sur le traitement du décès de Brigitte Bardot. Vous avez raison de le souligner : l'INA traite systématiquement les disparitions des grandes figures de l'histoire médiatique et culturelle. Le dimanche 28 décembre, nous avons ainsi traité la mort de Brigitte Bardot en diffusant huit vidéos différentes. La première évoquait son rapport à la mort. Ensuite, nous avons abordé de multiples aspects : son rapport à la politique ; sa réponse émouvante au questionnaire de Proust posé par Bernard Pivot dans « Bouillon de culture » ;

une vidéo plus inédite intitulée *Saviez-vous que c'est à Brigitte Bardot que l'on doit le nom « tarte tropézienne » ? Retour sur l'histoire de cette pâtisserie, intimement liée à BB et à Saint-Tropez* ; et enfin, sa carrière, mise en valeur dans le formidable documentaire *Spécial Bardot* de François Reichenbach. Dans le post présentant un extrait de ce documentaire, il est écrit « la caméra de Reichenbach sublime le mythe », et dans la vidéo est incrusté le message suivant : « Bonne route BB. »

Nous revendiquons ce traitement diversifié, qui rend compte de la vie de Brigitte Bardot dans toutes ces composantes. L'angle du rapport à la politique était un aspect parmi d'autres. Comment le justifions-nous ? Vous le savez, cette question faisait l'objet d'un débat entre les partis politiques. Il appartenait alors à l'INA d'apporter des éléments de contexte supplémentaires et des faits précis sur ce point.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Si je me suis intéressé à la ligne éditoriale des contenus que vous publiez sur *X*, *TikTok*, *Instagram* et *Facebook*, c'est parce que les réseaux sociaux sont votre première vitrine. Vous ne disposez pas d'une chaîne télévisée ou d'une radio vous permettant de diffuser vos contenus.

Avant cette audition, j'ai procédé à l'analyse objective de votre compte *X* de l'année 2025, qui a révélé une forme d'obsession – c'est du moins ma perception – à l'égard de ce que vous appelez l'extrême droite. Plus de onze de vos posts y sont relatifs contre un seul portant sur l'extrême gauche. Encore une fois, ne pensez-vous pas qu'il existe, sur vos réseaux sociaux, une forme d'obsession à l'égard de l'extrême droite par comparaison avec l'extrême gauche ? De manière générale, quelles règles appliquez-vous, notamment à l'égard de vos journalistes, afin d'éviter toute démarche d'éditorialisation politique sur les temps contemporains – ce qui n'est pas le rôle de l'INA – lorsque vous traitez de sujets politiques, par nature sensibles ?

Mme Agnès Chauveau. Vous avez tout à fait raison : le rôle de l'INA est d'éclairer le présent par le passé et de transmettre la mémoire collective. Un document interne diffusé auprès de toutes les équipes définit la ligne éditoriale de l'INA de la façon suivante : un traitement non partisan, représentant une diversité de points de vue et ne participant pas à la polarisation de la société et du débat public ; une exigence de qualité constante sur le fond comme sur la forme ; des informations sourcées et croisées ; le regard d'experts ou de témoins ; le refus d'un traitement racoleur ; l'apport d'éléments de contexte ; l'objectivation, l'intégrité et le respect du propos initial.

Nous disposons ainsi de règles internes qui nous permettent de répondre aux questions d'honnêteté et de pluralisme de l'information.

M. Fabrice Lacroix. Vous avez raison de revenir sur les points qui ont retenu votre attention. Néanmoins, ces onze publications doivent être rapportées à un volume de plusieurs dizaines de milliers de publications diffusées chaque année sur l'ensemble de nos réseaux.

Mme Agnès Chauveau. Nous avons cinquante chaînes *YouTube* ainsi que des comptes sur *Instagram*, *TikTok* et *X*, réseau sur lequel nous sommes de moins en moins présents comme de nombreux acteurs de l'audiovisuel public. Il convient également de mentionner la plateforme Madelen qui, lors du décès de Brigitte Bardot, a mis en avant de nombreux documents d'époque relatifs à sa carrière. Enfin, le site www.ina.fr constitue un espace éditorial distinct des réseaux sociaux.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Je souhaite éviter tout malentendu au sujet de Brigitte Bardot. J'ai moi-même tweeté qu'elle était une immense actrice, ce qui ne saurait occulter le fait qu'elle ait été condamnée à cinq reprises pour propos racistes !

Je me permets à ce titre de corriger vos propos, monsieur le rapporteur : je vois que l'INA a publié un premier post à 11 heures consacré au rapport de Brigitte Bardot à la mort. Ensuite, vers 15 heures, vous avez parfaitement raison, un autre contenu a été publié, rappelant sa proximité avec l'extrême droite. Lorsqu'on rend hommage à une immense actrice, il est légitime de publier sept posts pour saluer son travail d'artiste et d'en consacrer un à l'engagement politique qui fut le sien.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Ce qui m'a interpellé, c'est que ce post, éminemment polémique et politique, qui s'inscrit dans un cadre contemporain, a été publié quatre heures après la mort de Brigitte Bardot. Chacun a pu prendre connaissance des positions politiques de l'actrice en écoutant France Inter ou en lisant *Libération*, *Le Monde* et *l'Humanité* ; tous les médias s'en sont fait l'écho. Est-ce le rôle de l'INA de parler de politique ?

J'ai, encore une fois, comparé cet hommage à celui rendu à Guy Bedos, militant de gauche qui avait participé à une marche aux côtés de Jean-Luc Mélenchon en 2017. À aucun moment, il n'a été fait état de son engagement à gauche. Je constate simplement que quatre heures après la mort de Brigitte Bardot, icône internationale, vous avez publié un contenu relatif à son engagement politique dans lequel vous ne citez même pas la phrase bien connue du général de Gaulle : « La France, c'est moi et Brigitte Bardot. » En revanche, cette vidéo insiste sur ses flirts avec l'extrême droite et précise dès la sixième seconde : « Icône du cinéma français, Brigitte Bardot était aussi célèbre pour ses déclarations jugées xénophobes ». Cette publication a suscité une vraie polémique. C'est aussi pour cela que je vous pose cette question.

Mme Agnès Chauveau. Guy Bedos est décédé durant le confinement, période où les circonstances étaient particulières pour l'INA comme pour toute la France. Notre activité était alors relativement contrainte et réduite, ce qui explique que le traitement de sa disparition ait fait l'objet de beaucoup moins de contenus que celui de Brigitte Bardot. À cette époque, tout le monde était confiné ; il n'y avait pas de permanence et les équipes, avec les moyens numériques dont elles disposaient à leur domicile, alimentaient les réseaux de l'INA de façon beaucoup plus modérée. Je ne crois pas que ce traitement relève d'un prisme politique ; il tient à des circonstances particulières.

Quant au décès de Brigitte Bardot, je rappelle que cette vidéo n'est qu'un contenu parmi plusieurs autres publiés par l'INA. Par ailleurs, je ne crois pas qu'elle porte un jugement de valeur sur les engagements politiques de Brigitte Bardot. Ce rappel visait à apporter aux Français, notamment aux plus jeunes, les éléments de contexte permettant de comprendre la présence de Marine Le Pen aux obsèques de Brigitte Bardot. Vous, vous le savez ; en revanche, des millions de Français, notamment des millions de jeunes ignorent son engagement politique. De même, des millions de jeunes ignoraient peut-être son combat en faveur des animaux que nous avons aussi rappelé dans plusieurs contenus. Brigitte Bardot n'a jamais caché son engagement politique ; au contraire, elle l'assumait parfaitement et le revendiquait. Elle en avait d'ailleurs bien le droit ; je ne vois pas en quoi ce rappel poserait un problème.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Pourrions-nous éviter de comparer Brigitte Bardot, qui n'en reste pas moins une immense actrice, avec Guy Bedos, qui n'a jamais été condamné ?

M. Charles Alloncle, rapporteur. Ça recommence !

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. J'ai quand même le droit de préciser que Guy Bedos n'a jamais été condamné, monsieur le rapporteur !

M. Charles Alloncle, rapporteur. Ce n'était pas le sens de ma question. Je constate à nouveau qu'à chaque fois que je pose une question, vous intervenez systématiquement pour interférer entre celle-ci et les réponses des personnes auditionnées, ce qui n'est pas le rôle d'un président de commission d'enquête !

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Vous allez vous habituer...

M. Charles Alloncle, rapporteur. C'est toujours la même chose : mes questions font l'objet de commentaires insistants et persistants, qui ont tendance à parasiter le peu de temps qui m'est accordé.

Je le répète, ce n'est pas ce que j'ai dit. Ce qui est important, c'est la contextualisation. Vous avez expliqué, madame Chauveau, que le but de l'INA était de fournir des clés de compréhension, et que les engagements politiques de Brigitte Bardot étaient inconnus de millions de Français. Or c'est également le cas pour Guy Bedos : des millions de Français ignoraient qu'il avait participé à une marche en 2017 avec Jean-Luc Mélenchon. S'il était un humoriste talentueux, il était aussi un homme engagé à gauche. Bien qu'il ne s'en soit jamais caché, des millions de Français l'ignoraient.

Cette comparaison avec Guy Bedos est pertinente dès lors qu'elle est replacée dans un contexte. Dans le cadre de l'hommage rendu à Brigitte Bardot, alors même qu'elle est une icône internationale, vous avez souligné, quatre heures après sa mort, qu'elle flirtait avec l'extrême droite et qu'elle adoptait des positions jugées xénophobes. Quatre heures seulement s'étaient écoulées : c'était là une approche un peu partielle. En revanche, vous n'avez aucunement mentionné l'engagement politique de Guy Bedos. Bien entendu, je comprends qu'il soit important de contextualiser les faits et d'apporter des clés de compréhension à des Français qui peuvent ignorer certaines informations. Toutefois, pourquoi cette exigence s'applique-t-elle dans un cas et non dans l'autre ?

J'ai déjà interrogé de nombreux responsables de l'audiovisuel public sur les biais pouvant caractériser certaines émissions. Alors que l'INA a un devoir d'archivage et ne doit pas faire de politique, n'y a-t-il pas là deux poids, deux mesures ? C'est un exemple parmi d'autres. À moins que vous souhaitiez ajouter un élément, je propose que nous passions à la question suivante.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Monsieur le rapporteur, je ne cherche nullement à parasiter vos questions. Vous avez dit de manière très pertinente que nous devons apporter aux Français les éléments de contexte nécessaires. Mon rôle consiste également à apporter quelques précisions.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Pas systématiquement !

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Vous avez comparé le traitement du décès de Brigitte Bardot à celui de Guy Bedos. Puisque notre rôle est de faire la loi, il me paraissait essentiel de rappeler cette différence entre ces deux personnalités, que vous n'avez pas évoquée. Vous n'avez pas précisé que Mme Bardot, bien qu'étant une immense actrice, avait été condamnée à cinq reprises par la justice, contrairement à M. Bedos. Il me paraît important que

les Français disposent de clés de compréhension ; c'est d'ailleurs votre rôle et vous l'exercez régulièrement. Afin de pouvoir comparer deux situations, il est nécessaire de disposer de tous les éléments. Je me suis simplement permis d'apporter une précision.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Ce n'est pas vous qui êtes auditionné, monsieur le président. Les personnes que nous auditionnons sont en mesure de répondre à mes questions, qui relèvent de leur périmètre. Le rôle d'un président n'est pas de répondre aux questions du rapporteur. À chaque fois que je pose une question, j'ai l'impression que vous soutenez les personnes auditionnées ! Si mes propos comportaient un mensonge ou une erreur fondamentale, il serait normal de me rappeler à l'ordre ou d'apporter des éléments de contexte. Or, depuis le début de cette audition, aucune de mes questions n'a comporté d'erreur ou ni constitué une entorse aux faits.

J'en viens maintenant à la dimension géopolitique de votre ligne éditoriale – je me suis cantonné à une analyse des publications récentes de l'INA. J'ai été frappé par le contenu du 17 décembre 2025, publié à la suite de la victoire au Chili du candidat de la droite radicale, José Antonio Kast. Vous auriez pu choisir de présenter une rétrospective des différentes élections depuis le retour de la démocratie, afin d'éclairer les Français sur la situation politique de ce pays. Au lieu de cela, vous avez proposé un reportage sur l'ancien dictateur Pinochet, en dressant un parallèle douteux entre son coup d'État militaire et l'élection démocratique du nouveau chef de l'État, qui a recueilli 58 % des voix.

Sous cette publication, vous avez indiqué : « L'extrême droite est de retour au pouvoir au Chili [...] En 1973, Augusto Pinochet s'empare du pouvoir au Chili après un coup d'État militaire [...] Une dictature de dix-sept ans s'installe. » Pourquoi avoir privilégié ce traitement très critique dont la mise en contexte paraît contestable alors que vous auriez pu dresser un simple état des lieux des différents scrutins organisés depuis plusieurs décennies ?

Mme Agnès Chauveau. Je n'ai pas connaissance de cette vidéo, ni du traitement en général de cette actualité. Je le redis, nos règles internes prévoient que nous devons éclairer l'actualité et apporter des éléments de contexte de manière non partisane. Ne disposant pas d'éléments de réponse sur cette question particulière, je ne peux vous en dire plus, mais je pourrai vous répondre par écrit.

M. Fabrice Lacroix. Nous n'hésiterons pas à compléter nos réponses en vous envoyant des éléments par écrit.

Mme Agnès Chauveau. Le traitement de l'actualité et la mise en contexte réalisés par l'INA sont un peu particuliers dans la mesure où nous sommes tributaires des documents d'archives que nous possédons. Parfois, en l'absence de l'archive adéquate, nous ne pouvons éclairer certains éléments d'actualité comme nous le souhaiterions. Nous sommes dépendants du fonds d'archives – et c'est normal, car il est notre raison d'être. Contrairement à d'autres rédactions, nous sommes soumis à cette contrainte éditoriale.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Le traitement des archives peut revêtir une dimension politique ; c'est précisément sur ce point que portent mes premières questions. Les différents contenus publiés par l'INA sur ses réseaux sociaux m'ont d'ailleurs conduit à m'interroger. Prenons un exemple plus politique et de portée nationale : le 31 octobre 2025, vous avez publié une déclaration assez moralisatrice de Jacques Chirac, qui faisait la leçon à son camp en s'opposant à toute alliance avec le Rassemblement national. Le 2 juillet 2024, en pleine campagne des législatives et à quelques jours seulement d'un second tour décisif pour le

pays, vous avez publié un post assorti de la légende suivante : « Pour faire barrage au RN, la gauche en appelle au Front républicain. Dans la majorité présidentielle, c'est plus ambigu. Depuis 2002, ce front républicain s'est fissuré chez les politiques. » Le 23 juin 2024, alors qu'Éric Ciotti, président du groupe parlementaire auquel j'appartiens, prenait la décision de s'allier avec le Rassemblement national, vous affirmiez que « ces dernières décennies, la droite républicaine s'est parfois rapprochée du discours de l'extrême », sans que l'on sache d'ailleurs sur quel fondement l'INA qualifie ainsi certaines positions. Enfin, le 17 janvier 2025, L'INA a mis en avant le modèle du cordon sanitaire belge.

Vous avez aussi posté, sur votre compte X, une dizaine de publications reprenant des archives relatives aux alliances de la droite républicaine avec la prétendue extrême droite, dont le ton est très critique.

Je citerai un dernier exemple. En légende de votre publication du 19 juillet 2024, soit quelques jours seulement après le second tour des élections législatives, il est écrit : « Serrer la main de membres de l'extrême droite, c'était déjà un sujet en 1989. » Dans cette vidéo, vous pointez le refus de nombreux députés, qu'ils soient macronistes, de gauche ou d'extrême gauche, de serrer la main du benjamin de l'Assemblée nationale, membre du Rassemblement national. Comment justifiez-vous ce traitement politique, inattendu de la part de l'INA ? N'avez-vous pas franchi une ligne rouge ? Est-ce vraiment le cœur de votre mission que de commenter, notamment en pleine période électorale, une alliance ou un contexte politique, alors que ces éléments n'ont rien à voir avec l'histoire ?

M. Fabrice Lacroix. Le traitement est toujours fondé sur le matériau qui constitue la base de notre travail, à savoir les archives dont nous disposons. Je regrette que nous n'ayons pas reçu les questions en amont car nous aurions pu y répondre de manière précise. Nous ne souhaitons nullement éluder la question mais, encore une fois, vous ne citez que quelques contenus parmi les dizaines de milliers que nous publions chaque année.

Je n'ai pris mes fonctions qu'il y a une semaine mais je peux vous assurer que les vidéos de l'INA suscitent des réactions sur l'ensemble du spectre politique. Il n'existe aucune volonté de cibler telle ou telle formation ! Nous sommes d'ailleurs prêts à envisager les modalités qui permettraient de préserver l'INA de tout soupçon de partialité dans ses contenus éditoriaux. Je ne peux pas vous dire mieux pour l'instant.

Nous notons les exemples que vous avez cités afin de vous répondre par écrit. Il s'agit de cas isolés au regard d'un volume absolument considérable de publications.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Je comprends parfaitement que vous ne disposiez pas de tous les éléments de réponse concernant les posts que j'ai cités. Des réponses écrites me seraient utiles. C'est pourquoi j'essaie d'inscrire ces exemples dans une question plus large portant sur les règles applicables au traitement de l'actualité politique à l'aune des archives.

Je citerai deux derniers exemples avant de clore cette séquence consacrée à la neutralité. Alors que la légende de votre post du 19 juillet 2024 indiquait que « serrer la main de membres de l'extrême droite, c'était déjà un sujet en 1989 », je n'ai trouvé aucun contenu relatif à l'alliance entre la gauche et l'extrême gauche – LFI – au sein du Nouveau Front populaire. Pourquoi n'avez-vous pas respecté une forme de symétrie ?

Le 27 juin 2024, une publication de l'INA évoquait la dissolution du GUD (Groupe union défense), un groupuscule d'extrême droite. En revanche, je n'ai jamais vu aucune

publication relative à la dissolution de la Jeune Garde – organisation tristement au cœur de l’actualité – prononcée le 12 juin dernier en Conseil des ministres. Il apparaît clairement que la Jeune Garde est au cœur des violences politiques qui pourraient faire l’objet d’une mise en perspective historique. Dès lors, pourquoi l’INA braque-t-elle systématiquement son projecteur sur la mouvance que vous qualifiez d’extrême droite, et jamais sur l’extrême gauche ? N’avez-vous pas l’impression, à la lumière de ces exemples, qu’il y a deux poids, deux mesures ?

M. Fabrice Lacroix. Encore une fois, je ne peux pas vous répondre sur l’existence d’un biais spécifique qui concernerait les quelques exemples que vous citez, eu égard au volume massif de nos publications. Je vous propose de répondre par écrit sur l’ensemble de ces cas et, de manière générale, sur la politique éditoriale.

S’agissant du nouveau président chilien, il a lui-même annoncé la nomination de personnalités proches de Pinochet, en l’occurrence certains de ses anciens avocats. Ce n’est pas nous qui établissons ces liens, mais l’actualité. Il m’est dès lors difficile de vous répondre sur un contenu publié à cette période, dans un contexte particulier.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Je reviens sur le cadre général s’appliquant à vos équipes éditoriales, notamment à vos *community managers*, chargés de gérer les réseaux sociaux.

Certes, vous n’êtes pas soumis à la loi du 30 septembre 1986 qui vise à garantir le pluralisme, l’indépendance et l’honnêteté de l’information. Néanmoins quelles consignes avez-vous données pour assurer, à chaque instant, le respect de ces principes ? Les exemples cités par le rapporteur peuvent en effet dénoter un certain biais. Nous vous remercions d’avoir proposé de nous répondre par écrit sur ces cas précis.

Mme Agnès Chauveau. Notre ligne éditoriale repose sur trois axes structurants, appliqués par l’ensemble des journalistes, des *community managers* et des documentalistes qui composent la rédaction de l’INA.

Selon le premier axe, l’INA éclaire l’actualité : que disent nos fonds du temps présent ? Le deuxième axe prévoit que l’INA transmet et partage des savoirs : comment rendre la connaissance désirable, accessible et utile ? Enfin, selon le troisième axe, l’INA partage l’histoire des images et de la culture populaire : comment faire découvrir au public des moments de notre culture commune ?

Il existe des règles internes qui s’appliquent à toutes les équipes. Nous demandons que les traitements soient non partisans, reflètent une diversité de points de vue, ne participent pas à la polarisation de la société et du débat public, et respectent une exigence de qualité constante, tant sur le fond que sur la forme. La hiérarchie s’assure que ces règles sont respectées.

Par ailleurs, nous avons engagé une réflexion sur la pertinence de créer un comité relatif à l’honnêteté, à l’indépendance et au pluralisme de l’information et des programmes ; il s’agit d’un de nos chantiers stratégiques prioritaires. Je sais que ce sujet a été au centre des débats de cette commission ; nous serons donc très attentifs à vos conclusions sur ce point qui soulève des interrogations en interne.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Certes, nous avons parfois des différends avec le rapporteur. Néanmoins, il est de notre devoir de signaler tout biais éditorial.

Si le rapporteur y consent, pourriez-vous également nous éclairer sur votre traitement de l'affaire Morandini ? Le sujet est éminemment important, puisque M. Morandini a été condamné pour corruption de mineurs et maintenu à l'antenne – ce que le rapporteur et moi-même avons dénoncé. L'INA a consacré trois posts en trois jours à cette affaire ; on peut se demander si c'est bien là son rôle et si, en l'occurrence, il contribue à éclairer le débat public. Il ne s'agit pas là d'archives majeures du patrimoine audiovisuel de notre pays.

En revanche, lorsque l'INA évoque un président chilien qui se qualifie lui-même d'extrême droite et qui nomme des avocats de Pinochet dans son gouvernement, il y a lieu d'éclairer l'actualité à la lumière de l'histoire.

Mme Agnès Chauveau. Le cas de M. Morandini est un peu différent. L'INA a créé une revue en ligne pour traiter de l'évolution des médias, *La Revue des médias*. Ce site, qui est assez suivi par un public de chercheurs, d'étudiants et de journalistes, s'est intéressé à l'affaire Morandini, comme à bien d'autres éléments de la vie des médias écrits ou audiovisuels.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. En tout cas, les tweets concernant l'affaire Morandini publiés sur vos comptes les 5, 6 et 7 février posent la question de votre ligne éditoriale ou du moins de votre gestion des réseaux sociaux.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Le 2 juillet 2024, à quelques jours du deuxième tour des élections législatives, en pleine campagne électorale, l'INA a fait la promotion du titre *No pasarán*, créé par un collectif de rappeurs pour « dénoncer l'extrême droite en France ».

Votre site a consacré un article aux origines de l'expression « *no pasarán* », que vous présentez comme un « célèbre slogan antifasciste » emprunté à l'ultragauche. Au passage, cette semaine, tous les Français ont eu la triste occasion de découvrir le vrai visage des mouvements ultraviolents de l'ultragauche et de l'antifascisme.

Comment expliquez-vous qu'à quelques jours d'une élection déterminante, l'INA décide de braquer le projecteur sur des mobilisations antifascistes contre la prétendue extrême droite ?

Les exemples que j'ai cités dessinent une ligne éditoriale relativement partisane sur les réseaux sociaux, alors qu'on attend simplement de l'INA qu'il serve de vecteur des archives qui appartiennent aux Français. Pourquoi un tel engagement politique de la part d'une institution publique, qui doit simplement être un passeur d'histoire, et non éditorialiser des sujets politiques contemporains ?

M. Fabrice Lacroix. Nous devons d'abord examiner les différentes vidéos que vous citez et leurs conditions de publication, pour vous en expliquer les motifs éditoriaux. Comme l'a indiqué Mme Chauveau, l'INA mène un travail de contextualisation, notamment à partir des événements d'actualité. J'insiste : il faut étudier ces publications dans leur ensemble. Certaines ont des tonalités beaucoup plus défavorables à d'autres composantes du champ politique, parce que ce ne sont pas les choix politiques qui guident les décisions éditoriales de l'INA. Encore une fois, nous sommes prêts à travailler sur les moyens de nous assurer que le pluralisme est complètement respecté à l'INA et que les contenus éditorialisés ne sont pas partisans. Je ne peux pas vous dire mieux à ce stade.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Qui gère vos réseaux sociaux ? Un journaliste, un *community manager*, l'IA ?

Mme Agnès Chauveau. C'est la direction éditoriale. Celle-ci comprend une rédaction composée de vingt-cinq journalistes et de documentalistes.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Il y a vingt-cinq personnes pour gérer vos réseaux sociaux ?

Mme Agnès Chauveau. Cette rédaction gère toute l'actualité produite par l'INA, qui peut être publiée sur *YouTube*, *X*, *Instagram* ou *TikTok*. C'est par exemple au sein de cette rédaction qu'est élaborée une émission hebdomadaire comme *INAttendu*, diffusée sur France Info.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Il n'y a donc pas de responsable de *X*, chez vous ?

Mme Agnès Chauveau. Il y a des responsables des réseaux sociaux, mais pas un responsable de *X* en particulier.

Nous reviendrons par écrit sur la vidéo *No pasarán, les origines du célèbre slogan antifasciste*. En tout cas, celle-ci présente le contexte historique de cette expression, qui a effectivement été reprise dans les manifestations anti-RN. Le but est d'éclairer les Français sur son sens ; ce n'est pas un traitement partisan.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Encore une fois, il ne s'agit pas de minimiser l'affaire Morandini, sur laquelle le rapporteur et moi-même avons été très clairs, mais je m'étonne que vous publiiez et même republiez plusieurs posts concernant cette affaire en quelques jours sur le compte de l'INA, alors que celui-ci a davantage vocation à valoriser les archives du patrimoine audiovisuel. Cette information aurait davantage sa place dans *La Revue des médias*.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Je rappelle que le post sur l'expression « *no pasarán* », qui valorise l'ultragauche, a été publié cinq jours avant le deuxième tour des législatives. On peut mettre en perspective la lutte de l'ultragauche contre l'extrême droite, mais pourquoi le faire à ce moment-là, en évoquant la mobilisation de rappeurs engagés contre l'extrême droite ? Vous pourriez convenir que cela nous conduise à nous interroger, même si vous n'avez pas eu le temps de consulter chacun des posts que je cite.

La chaîne France 5 a décidé du jour au lendemain de ne plus recevoir d'invités politiques dans ses émissions de flux pendant la campagne des municipales, pour essayer de garder une distance. Au contraire, l'INA, dont on pourrait attendre qu'il se tienne éloigné de la politique, parce que sa mission est de valoriser les archives historiques, choisit de poster sur l'histoire des mobilisations contre l'extrême droite quelques jours avant le deuxième tour des élections législatives !

Venons-en au coût de l'INA, à son budget et à l'évolution de ses dotations. Si j'en crois le projet de loi de finances pour 2026, les dotations publiques que l'État versera à l'INA cette année s'élèveront à 103 millions d'euros.

Parce que je suis très attaché aux contenus de l'INA, je suis abonné à la fameuse plateforme Madelen, pour 30 euros par an ou 2,99 euros par mois. Ce montant peut paraître anodin, mais il ne l'est pas – souvenons-nous de la mobilisation de certains groupes parlementaires lorsque les APL (aides personnelles au logement) ont été rabotés de 5 euros par mois. Or l'INA bénéficie déjà de dotations publiques importantes.

Pouvez-vous préciser votre modèle économique et nous indiquer quels sont vos financements ? Pourquoi, alors que l'INA représente les archives nationales, qui doivent être accessibles au plus grand nombre, demander une contribution financière à ceux qui veulent y accéder ?

M. Fabrice Lacroix. C'est la question centrale des modalités de financement du service public ! Notre dotation budgétaire – comme la contribution à l'audiovisuel public qui la précédait – a vocation à financer les missions de service public de l'INA, que j'ai rappelées tout à l'heure.

Toutefois, pour que les organismes de l'audiovisuel public se développent, croissent et puissent assurer leurs missions, ils doivent également aller chercher des ressources commerciales, quand la ressource publique est insuffisante.

On peut effectivement s'interroger sur la tarification de l'exploitation de certaines archives. Une partie des productions de l'INA sont accessibles au grand public mais si nous voulons valoriser le reste des archives, les restaurer, les mettre à disposition dans des standards de qualité de très haut niveau, comme avec Madelen, nous devons aller chercher des financements auprès des usagers.

C'est une question transverse aux services publics. Même si les contribuables ont payé très cher pour le réseau ferroviaire, on considère comme légitime que les usagers du train payent leur billet. C'est un peu la même logique.

Si nous ne faisons pas payer cet accès, nous devrions demander une contribution publique supplémentaire. En outre, sans ces recettes commerciales, nous ne pourrions pas rémunérer les ayants droit. Cela nous permet donc de respecter l'ensemble de la chaîne de droits et les créateurs concernés.

Il peut y avoir débat avec l'État, la tutelle et la représentation nationale sur la part du financement propre d'une entreprise ou d'un établissement de l'audiovisuel public. Pour ma part, même s'il me semble légitime de demander à l'État les dotations nécessaires pour assurer nos missions de service public, je considère qu'il est de notre responsabilité, en tant qu'entreprise publique, de maximiser nos recettes propres, au vu de l'état des finances publiques.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Je précise que le budget total de l'INA s'élève à 150 millions d'euros par an, dont 103 millions de dotation publique. Nous pourrions le comparer avec le montant total des dépenses d'archives de l'État, qui s'élèvent à 53 millions d'euros tout compris. Vu l'importance du budget de l'INA, est-il acceptable que les Français qui veulent accéder aux archives qui leur appartiennent – c'est un actif public – payent un abonnement chaque mois ?

M. Fabrice Lacroix. Je ne connais pas dans le détail la structure de coût de l'archivage géré par l'État mais il faut savoir que l'INA est devenue une entreprise de haute technologie : pour collecter les archives au titre du dépôt légal, elle doit utiliser des outils qui ont nécessité des investissements considérables. Le processus de recueil des archives gérées par l'État n'est pas le même.

Si nous n'étions pas en mesure de facturer la mise à disposition exhaustive et intégrale des documents sur Madelen, avec une excellente qualité, nous devrions renoncer à ce service,

faute de financements. Nous ne pourrions assurer qu'une partie de notre rôle, celui de collecter et conserver des archives audiovisuelles au titre du dépôt légal. La poussière s'accumulerait sur nos fonds, faute de pouvoir les exploiter davantage que dans les courts extraits que nous mettons à disposition du grand public.

Cela dit, la Représentation nationale peut évidemment décider de modifier notre financement. Si elle considère que la mise à disposition extensive des archives audiovisuelles du pays – qui est un progrès et a considérablement amélioré leur exposition – doit être gratuite, cela justifierait un financement complémentaire par la ressource publique. Je m'en réjouirais, mais je ne suis pas sûr que ce soit à l'ordre du jour.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Le 19 mars 2020, vous avez lancé la plateforme Madelen, que j'apprécie beaucoup. Le rapport de la Cour des comptes indique que ce lancement a bénéficié de l'impact favorable du confinement, sans mentionner les bénéfices de cette plateforme. Combien les abonnements à cette plateforme rapportent-ils ? Combien coûte la plateforme ? Au fond, quels grands indicateurs utilisez-vous pour suivre la performance financière de l'INA ?

M. Fabrice Lacroix. Si vous nous aviez transmis ces questions au préalable, je me serais fait un plaisir de vous remettre des éléments de comptabilité analytique à ce sujet, notamment les recettes et les coûts directs de Madelen. Le coût complet sera plus compliqué à déterminer, mais nous y travaillerons et nous vous transmettrons l'information par écrit.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Merci. Au-delà de cette plateforme, quels indicateurs de performance suivez-vous chaque semaine ou chaque mois pour vous assurer de la pertinence du travail effectué par l'INA auprès des Français ? Contrairement aux chaînes publiques de radio et de télévision, vous ne pouvez pas vous appuyer sur l'Étoile du Nord que sont les mesures d'audience de Médiamétrie.

Mme Agnès Chauveau. Je reviens sur Madelen, car ces chiffres sont publics et je les connais bien : la plateforme compte 100 000 abonnés payants. La progression du nombre d'abonnés fait d'ailleurs partie des indicateurs du projet de contrat d'objectifs et de moyens 2024-2028, dit COM 6, que nous respectons même s'il n'a pas encore été signé avec l'État.

Nos principaux indicateurs concernent l'audience : ainsi, nous comptabilisons 2,2 milliards de vidéos vues par an et nos comptes sur les réseaux sociaux – *Instagram*, *Facebook* et *YouTube*, notamment – enregistrent 16 millions d'abonnés. Ces indicateurs progressent par ailleurs ; ils indiquent la satisfaction des Français.

Pour mieux mesurer les aspects qualitatifs, nous nous appuyons également sur des enquêtes complémentaires. La dernière a permis de constater que 84 % des Français connaissent l'INA et ont été en contact avec ses productions. Deux jeunes Français sur trois nous suivent et 91 % des Français font confiance à nos vidéos. Nous suivons ces indices pour mesurer notre impact et la satisfaction des Français concernant nos services.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Vous n'ignorez pas que l'audiovisuel public, qui coûte 4 milliards d'euros par an, compte plus d'une centaine de chaînes de télévision et de radio. Il faudrait en outre mentionner des institutions publiques comme la Bibliothèque nationale de France qui, avec un budget de 250 millions d'euros – un ordre de grandeur similaire au vôtre –

assume des missions un peu plus larges que celles de l'INA et d'autant plus complexes qu'elle doit gérer des stocks matériels et négocier le virage de la numérisation.

Dans un souci de simplification, d'effort budgétaire, d'optimisation et d'évolution vers des usages numériques, pensez-vous que l'INA gagnerait à fusionner avec la BNF ? L'ADN et les missions fondamentales de ces deux établissements ne sont-ils pas compatibles ? Cela permettrait notamment d'optimiser les coûts : qu'en pensez-vous ?

M. Fabrice Lacroix. On peut évidemment réfléchir à tous les rapprochements possibles... Toutefois, j'appelle votre attention sur les risques qu'il y aurait à rapprocher des organismes trop différents. L'INA entre naturellement dans le périmètre de l'audiovisuel public puisque la loi nous a confié des missions dans ce domaine et que nos outils, nos méthodes et notre mode de fonctionnement nous y rattachent. Un rapprochement avec des opérateurs relevant d'autres champs ne permettrait pas, selon moi, de faire des économies mais créerait une instance gigantesque et ingouvernable.

Nos outils et nos méthodes sont radicalement différents de ceux de la BNF. Méfions-nous d'une fusion pure et simple. Le premier effet d'une telle opération, particulièrement dans le secteur public, est de coûter de l'argent. Croyez-moi, je l'ai constaté. C'est peut-être un investissement pour l'avenir, mais le coût est certain alors que les bénéfices futurs sont moins tangibles.

Du point de vue opérationnel – mode de collecte et de dépôt, outils technologiques –, le rapprochement avec la BNF n'aurait selon moi pas beaucoup de sens. Nous pourrions l'expliquer de manière plus spécifique à la représentation nationale, car c'est à elle que ces choix reviennent.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Actuellement, le projet, qui n'est pas finalisé, est plutôt que l'INA participe à une holding de l'audiovisuel public. J'espère que nous pourrions débattre une dernière fois de cette question importante et la trancher dans l'hémicycle !

M. Charles Alloncle, rapporteur. L'INA et la BNF doivent gérer des archives dans le contexte du virage numérique : dans ce cadre, un rapprochement vous semble-t-il inadapté ? Des synergies sont-elles envisageables ?

M. Fabrice Lacroix. Vous me laisserez encore le temps de m'imprégner du fonctionnement de l'INA. Je ne dis pas qu'en théorie, l'idée n'a pas de sens ! Simplement, quand on entre dans le détail des missions de ces deux organismes, on constate qu'ils ne font absolument pas les choses de la même manière.

La fusion des deux organismes dont les objectifs et les périmètres respectifs sont bien identifiés et qui fonctionnent selon des logiques, y compris technologiques, radicalement différentes, risque selon moi de créer seulement des coûts, plutôt que de permettre des synergies et des économies. Je pourrai vous répondre de manière plus détaillée quand j'aurai étudié cette idée. Pour l'instant, elle me semble très théorique.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Il faut distinguer le projet d'une participation de l'INA à une holding de l'audiovisuel public de l'idée du rapporteur, qui me semble pertinente, d'un partenariat stratégique avec la BNF. Avez-vous un partenariat avec cet organisme ?

Mme Agnès Chauveau. Tout à fait. Les trois opérateurs du dépôt légal français, la BNF, le CNC (Centre national du cinéma et de l'image animée) et l'INA, ont très tôt organisé des mutualisations partout où celles-ci sont possibles.

L'accès partiel à leurs collections respectives est possible dans cinquante lieux partenaires de l'INA – musées, bibliothèques, centres d'archives, etc. – répartis sur l'ensemble du territoire. La consultation de l'intégralité de la collection issue du dépôt légal de l'INA est possible dans certains centres de l'INA et au rez-de-jardin du site François-Mitterrand de la BNF, dans une salle où les postes donnent également accès aux collections de cette dernière et du CNC.

M. Fabrice Lacroix. J'insiste : à titre personnel, je n'ai pas de tabou concernant le rapprochement de structures publiques. Cela fait vingt-cinq ans que je travaille pour des organismes publics – auparavant, j'étais fonctionnaire à la direction du budget, au ministère des finances. Je sais que les projets de fusion doivent reposer sur des études d'impact qui établissent leur intérêt stratégique, financier et opérationnel. Sans cela, la logique de simplification peut conduire à des surcoûts et être inefficace pour la collectivité.

En outre, il est possible de mutualiser les efforts de nombreux organismes publics sans les fusionner. Nous n'y échapperons pas, car c'est l'intérêt de la collectivité. Tous les responsables d'établissements ou d'entreprises publics le savent.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Le rapport de la Cour des comptes de février 2024 indique, page 7, que si, « sous la période sous revue, le chiffre d'affaires augmente, malheureusement, les charges augmentent au même rythme, et cela compte non tenu des charges d'investissement pourtant considérables ». Vous en conviendrez, en général, la croissance d'une entreprise correspond à un accroissement de ses marges. Quand un budget croît, on est en droit d'attendre des économies d'échelle et des gains de productivité.

Le même rapport indique, page 45, que le « soutien accru de l'État [...] ne saurait dispenser l'Institut de tout effort visant à identifier des leviers d'économies et de gains de productivité ». Quelle est, à long terme, la stratégie financière de l'INA pour contenir l'augmentation de ses charges, dégager des marges et de nouvelles possibilités d'investissement ? Au fond, quels grands leviers d'économies avez-vous identifiés, au titre des efforts préconisés par la Cour des comptes ?

M. Fabrice Lacroix. Je vous répondrai en plusieurs temps.

C'est d'abord une bonne nouvelle que le chiffre d'affaires progresse au même rythme que les charges – ce n'est pas toujours le cas dans les structures publiques, comme vous le savez, surtout quand les ressources publiques sont fortement contraintes.

La Cour écrit également que « la pertinence et l'évolution des charges et investissements engagés ne doivent pas être appréciés à l'aune du seul critère des ressources propres, mais aussi à celui de la qualité des missions qui lui sont dévolues. Ainsi, certaines missions de l'INA ne produisent pas ou peu de revenus alors qu'elles supposent d'importantes dépenses. »

L'exemple type est le dépôt légal, dont le volume a doublé entre 2015 et 2022 mais qui ne produit aucun revenu. Bien que le dépôt légal fasse partie intégrante de la mission de l'INA, cet accroissement d'activité n'a pas été financé, au cours de la période examinée par

la Cour, par des ressources publiques supplémentaires. Nous sommes donc confrontés à une difficulté sachant que nous nos recettes commerciales atteignent un palier.

Cela nous oblige, et c'est très normal, à assurer nos missions de service public historiques, qui continuent à s'accroître en volume sans bénéficier de ressources supplémentaires, en essayant parallèlement de dégager des ressources commerciales qui ne soient pas totalement absorbées par le coût des missions correspondantes. Nous allons y travailler. Pardonnez-moi de faire une réponse un peu évasive – je serai à l'avenir très précis en matière financière. Laissez-moi le temps de dessiner ma feuille de route, même si je peux déjà vous dire sur quoi elle portera. Nous aurons, évidemment, une discussion avec l'État et les pouvoirs publics sur la ressource publique et le coût du service public – même si je ne méconnaiss pas la situation des finances publiques. Nous continuerons, par ailleurs, à faire croître le chiffre d'affaires commercial dans la mesure où nous le pourrons, car c'est un enjeu pour le développement et même la pérennité de l'Institut national de l'audiovisuel.

Nous devons investir dans les outils qui permettront de le faire – nous avons déjà évoqué l'intelligence artificielle et le beau succès de data.ina.fr. Nous sommes devenus une entreprise technologique et il faut continuer à investir, sans quoi nous perdrons très rapidement la petite avance que nous avons prise. Il faut également modifier l'organisation. Cela veut dire assurer la transformation des métiers et la qualification des équipes de l'INA, afin qu'elles soient capables de répondre aux nouveaux usages et aux nouveaux outils. On n'archive pas, on n'indexe pas, on ne traite pas les archives audiovisuelles en 2026 comme on le faisait il y a encore quinze ou vingt ans.

Cela va-t-il se faire d'une manière simple et évidente ? Certainement pas. Nous subissons la contrainte économique, comme tous les autres opérateurs, mais nous nous efforcerons en priorité de maximiser nos revenus afin de continuer à nous développer.

M. Charles Alloncle, rapporteur. Le rapport de la Cour des comptes recommande notamment de « contenir l'évolution de la masse salariale en jouant sur l'ensemble des leviers possibles » – c'est la deuxième recommandation qui est formulée. Allez-vous la suivre ? Quels efforts allez-vous faire en matière de masse salariale dans les prochains mois ?

M. Fabrice Lacroix. Monsieur le rapporteur, vous lisez sans doute beaucoup de rapports de la Cour des comptes ; moi aussi, et j'en ai même subi quelques-uns. On a connu la Cour plus précise dans ses recommandations. Je regrette, pour ma part, que celle-ci soit un peu générale et un peu vague, même si le rapport est objectivement excellent – j'invite d'ailleurs les Français à le lire, pour peu qu'ils en aient envie : il dit beaucoup de choses à propos de l'INA.

Oui ! Nous allons poursuivre l'effort portant sur la masse salariale, mais j'aimerais vous adresser une petite réponse à cet égard, pour que les Français ne se fassent pas de fausses idées sur le sujet, en me fondant sur le rapport de la Cour.

En ce qui concerne le périmètre des dépenses de personnel prévu dans les COM successivement signés avec l'État, la masse salariale de l'INA est passée de 66,5 millions d'euros en 2015 à 67,5 millions en 2022, soit une hausse globale et cumulée de 1,4 % sur 7 ans et une hausse moyenne annuelle de 0,2 %. Vous êtes parlementaires et vous suivez donc d'autres structures publiques : une hausse annuelle de 0,2 % de la masse salariale en moyenne, alors que l'Institut national de l'audiovisuel a développé sa production comme jamais auparavant, c'est quand même extrêmement faible.

La Cour n'a pas remis en cause ces chiffres mais a voulu y intégrer un ensemble d'éléments exceptionnels, comme des indemnités de fin de carrière – de retraite – ou la prime inflation de 2022, qui était prévue par la loi et a été versée dans de nombreuses entreprises. C'est sur cette base qu'elle a considéré que la trajectoire de la masse salariale était dynamique. Je vais donner les chiffres, ceux que la Cour a mentionnés dans son rapport : 69 millions d'euros de masse salariale en 2015 et 74,7 millions en 2022, ce qui fait une hausse globale de 8 % sur 7 ans et une hausse moyenne annuelle de 1,1 %, s'agissant d'une structure qui s'est totalement transformée. Dans le même temps, selon l'Insee, l'indice des prix à la consommation a augmenté de 13 %, ce qui représente une hausse moyenne annuelle de 1,8 %. Comment peut-on qualifier de dynamique une hausse moyenne de la masse salariale de 1,1 % par an – je pense que les Français qui nous entendent ressentiront eux-mêmes ce que cela implique – quand l'inflation a augmenté de 1,8 % par an ?

Je précise par ailleurs – et cela ne remet absolument pas en cause les efforts que nous continuerons à faire sur l'ensemble des postes de charges, y compris la masse salariale – que l'INA a respecté le plafonnement de la masse salariale prévu dans le COM durant toute la période contrôlée par la Cour. L'INA a systématiquement respecté le cadrage salarial qui lui était notifié par les tutelles. La Cour écrit même, pour s'en émouvoir, que « le revenu moyen des salariés augmente chaque année à la limite du plafond ». C'est un peu l'objet d'un plafond : il ne faut pas le dépasser. Nous avons respecté celui qui nous était imposé.

Dernier point, à mon avis plus significatif, la part de la masse salariale par rapport aux charges d'exploitation est passée de 63 % en 2015 à 60 % en 2022 et a atteint 56 % en 2025. On ne peut pas parler de masse salariale dynamique : je conteste cette interprétation.

Je comprends que la Cour puisse examiner la masse salariale des structures publiques avec un regard parfois un peu négatif ou dépréciatif, mais les salariés de l'INA sont aussi un actif. Ils produisent la valeur que nous sommes capables de dégager – je rappelle que nous comptabilisons 2,2 milliards de vidéos vues par an, contre 157 millions il y a dix ans. Les arbitrages que nous aurons à faire ne doivent donc pas systématiquement être défavorables à la masse salariale, qui a la capacité de transformer l'entreprise et nous permet d'accomplir notre mission.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Cela me permet de saluer l'engagement quotidien de vos salariés, qui font vivre le patrimoine audiovisuel dans sa diversité et sa richesse. Je les remercie à travers vous !

M. Charles Alloncle, rapporteur. Le contrat d'objectifs et de moyens entre l'État et l'INA rappelle que celui-ci est chargé d'une mission de conservation, sa première priorité stratégique étant d'ailleurs la préservation et la transmission du patrimoine audiovisuel. Mais ce contrat évoque aussi une mission consistant à « faire progresser la conscience individuelle et collective des citoyens en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes, de l'inclusion des personnes en situation de handicap et, plus généralement, de la représentation de la diversité ». La notion de diversité fait-elle l'objet d'une définition précise à l'INA ? Existe-t-il des indicateurs, objectivement mesurables, qui permettraient d'évaluer la représentation de la diversité ? J'ai déjà posé cette question à de précédents interlocuteurs. Concrètement, comment poursuivez-vous cet objectif et comment mesurez-vous son atteinte ?

M. Fabrice Lacroix. J'ai trop peu de recul pour vous répondre, mais je vous dirai comment cette question est actuellement suivie et comment nous entendons le faire à l'avenir.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Nous n'avons pas encore abordé un sujet qui me paraît essentiel. Vous faites vivre le patrimoine audiovisuel sur les plateformes numériques et les réseaux sociaux, mais c'est aussi un actif culturel. On connaît le succès de musées ou, du moins, de lieux dédiés à l'image et au numérique. Avez-vous, dans votre projet stratégique, la volonté de faire de l'INA un lieu culturel ? Vous avez longtemps organisé beaucoup d'expositions et entretenu des partenariats avec des festivals – vous en avez même créé – mais c'est moins vrai ces dernières années. Partagez-vous la volonté de faire de l'INA un lieu culturel qui permettrait aux Français d'accéder au patrimoine non pas seulement sur des plateformes numériques, mais aussi dans des lieux physiques ? On pourrait imaginer des partenariats avec des institutions culturelles françaises.

M. Fabrice Lacroix. Je ne crois pas que nous ayons renoncé à le faire mais, outre que la priorité est évidemment le basculement technologique sur les plateformes, la contrainte budgétaire et financière nous oblige à établir des priorités entre nos actions. Aussi souvent que nous aurons la capacité de faire rayonner le patrimoine – c'est un véritable enjeu, y compris, presque, pour les bandes physiques – nous continuerons à le faire. La réalité est que, dans une période de très grande contrainte économique, nous sommes obligés de nous recentrer sur ce qui est absolument prioritaire.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Merci pour les réponses complètes que vous nous avez apportées. Nous vous souhaitons de prendre vos fonctions dans les meilleures conditions possibles et nous serons heureux de vous accueillir dans un autre contexte à l'Assemblée, pour que vous puissiez nous présenter les premières mesures que vous allez engager au sein de l'INA, dont je rappelle que vous êtes le président depuis environ une semaine.

Madame la directrice générale déléguée, monsieur, merci également d'être venus participer à nos travaux.

M. Fabrice Lacroix. Permettez-moi de vous retourner l'invitation, à vous, au rapporteur ainsi qu'à l'ensemble des membres de la commission. Les salariés de l'INA sont très fiers de présenter leur travail et la manière dont ils fonctionnent. Vous êtes toujours les bienvenus !

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Ne tentez pas le rapporteur, sinon il va faire un contrôle sur pièces et sur place ! Nous vous ferons en tout cas avec plaisir une visite.

M. Fabrice Lacroix. Nous y sommes tout à fait disposés.

M. le président Jérémie Patrier-Leitus. Si le rapporteur l'accepte, je l'accompagnerai bien volontiers à Bry-sur-Marne.

La séance s'achève à onze heures vingt-cinq.

Membres présents ou excusés

Présents. – M. Charles Alloncle, Mme Céline Calvez, M. Jérémie Patrier-Leitus