

## L'Institut national de l'audiovisuel

La singularité de la position de l'INA dans le secteur public de l'audiovisuel se caractérise, depuis sa fondation, par la réunion d'activités hétérogènes : archivage, formation, production et recherche, auxquelles s'est ajouté depuis 1995 le dépôt légal.

Au fil des ans, le statut industriel et commercial qui lui a été conféré s'est avéré de moins en moins conforme à la réalité de son financement, pour l'essentiel assuré par une ressource tirée d'un prélèvement obligatoire (la redevance) et de moins en moins adapté à sa principale activité (l'archivage). Confronté à ce qu'il est convenu d'appeler la « révolution numérique », l'INA traverse depuis 1997 une crise qui n'est pas seulement technologique, financière et administrative, mais concerne désormais le cœur même de son métier.

Au terme de son contrôle, qui a porté sur les exercices 1991 à 1998, la Cour a constaté que l'établissement n'avait pas reçu d'orientations claires de la part de sa tutelle, que son financement reposait pour l'essentiel sur des fonds publics alors que son statut a été choisi pour favoriser une activité commerciale devenue aujourd'hui marginale, et que ses dépenses de fonctionnement, notamment de personnel, n'étaient pas rigoureusement gérées.

Ces constatations exigent un effort de redressement rapide, afin que la dégradation de la situation financière de l'établissement soit enrayée. La Cour ne l'a pas constaté au cours des exercices contrôlés. La récente conclusion entre l'État et l'établissement d'un « contrat d'objectifs et de moyens 2000-2003 » ouvre de nouvelles perspectives, sur lesquelles la Cour se réserve de porter un jugement dans l'avenir.

## **I. – Un cadre juridique incomplet**

Plusieurs textes fixent les missions de l'INA, sans lui donner un cadre juridique cohérent et complet.

La loi du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication attribue à l'INA la mission de « conserver et exploiter les archives audiovisuelles des sociétés nationales de programme ». Elle prévoit que « la dévolution des droits de propriété des programmes réalisés par les chaînes relevant de France Télévision s'effectue au profit de l'INA ». La même loi définit des missions facultatives : « assurer ou faire assurer la formation continue des personnels du secteur de l'audiovisuel et contribuer à la formation initiale et à l'enseignement supérieur ; assurer ou faire assurer des recherches sur la production, la création et la communication audiovisuelles et produire des œuvres et documents audiovisuels en liaison avec ses activités de recherche et d'exploitation des archives audiovisuelles ».

La loi du 20 juin 1992 relative au dépôt légal confie à l'INA la mission de collecter et de conserver les documents audiovisuels et sonores diffusés par les sociétés audiovisuelles intervenant sur le réseau hertzien, de manière à les mettre à la disposition du public pour consultation. La liste des sociétés soumises au dépôt légal a été fixée par la voie réglementaire : chaînes généralistes de l'audiovisuel public (France 2, France 3 et Radio France) pour leurs émissions nationales, TFI, M6, Canal +, la Cinq et la Sept.

Le cahier des charges de l'INA, approuvé par le décret du 13 novembre 1987, distingue donc parmi ses missions l'activité fondamentale de conservation des archives des activités facultatives de recherche et formation.

En matière de conservation des archives, les missions sont de nature conventionnelle, à l'exception de celles qui seraient couvertes par une contribution forfaitaire. Le dépôt est obligatoire pour les sociétés nationales de programmes pour tout type d'œuvres, y compris de fiction. Toutefois, cette disposition est modulée selon les sociétés. France 2 et France 3 (niveau national) ont une obligation de dépôt immédiat. Pour France 3 (régions) et RFO, l'INA se borne à assurer le contrôle de la gestion des fonds d'archives déposés dans les établissements régionaux ou territoriaux des sociétés concernées.

La dévolution des droits en faveur de l'INA intervient après trois ans pour les œuvres audiovisuelles, à l'exception des œuvres de

fiction. Les sociétés nationales doivent pouvoir consulter à tout moment les documents dont l'INA est propriétaire ou dépositaire. Toute utilisation de tout ou partie d'une œuvre audiovisuelle dont l'INA est détentrice des droits est facturée aux sociétés nationales de programmes.

Les cahiers des charges des sociétés de l'audiovisuel public prévoient également le dépôt et la cession de droits sur les archives de Radio France, qui met gratuitement des locaux à la disposition de l'INA. Radio France Internationale (RFI) ne confie pas ses archives à l'INA, qui assure seulement le contrôle des fonds d'archives audiovisuelles déposés dans les emprises de la société. Les cahiers des charges de France 2 et celui de France 3 renvoient à des conventions les conditions aux termes desquelles ces sociétés déposent leurs archives ou usent de leur droit de consultation et d'utilisation, notamment en application de leur droit de priorité. La société nationale de radiodiffusion et de télévision française pour l'outremer (RFO) est soumise à un dispositif différent : les documents diffusés sont déposés localement, mais deviennent propriété de l'INA au bout de trois ans. Les statuts de la Télévision du savoir, de la formation et de l'emploi (la Cinquième) ne mentionnent pas de relation avec l'INA. Il en va de même de la SEPT-ARTE.

De ces différents textes résulte une situation lacunaire, peu claire et source de conflits et de contradictions. Le dépôt légal s'impose à toutes les chaînes de diffusion télévisuelle et à Radio France, mais pas aux radios privées, ni à RFI et RFO, ni aux chaînes thématiques. La conservation des archives est obligatoire pour les sociétés relevant de France Télévision, mais les conditions de son application en termes de volume et de prix sont fixées contractuellement par convention. En outre, ce dispositif n'est pas applicable aux autres sociétés de l'audiovisuel public : RFI, RFO, ARTE, la Cinquième, ou aux chaînes thématiques dont l'INA est actionnaire (chaîne Histoire). Les cessions de droit créent des situations inégales et conflictuelles. Appliquées aux émissions ou des extraits d'émissions dont l'INA détient la propriété, elles imposent aux chaînes publiques une triple contrainte :

- obligation de confier leur archivage à l'INA selon des procédés et des techniques aboutissant à un prix administré et à un chiffre d'affaires garanti qu'elles refusent ;

- obligation de céder leurs droits après trois ans et de perdre le bénéfice de la commercialisation d'émissions dont pourtant elles ont financé la production intégralement ;

- obligation de voir confier leurs archives à l'INA qui peut ensuite les céder aux chaînes privées concurrentes, sans réciprocité.

Une dernière lacune doit être enfin relevée : l'arrêté prévu par l'article 15 du décret du 31 décembre 1982 et destiné à fixer les règles du fonctionnement financier et comptable de l'INA n'a jamais été élaboré.

Dès lors, l'INA – du fait d'un cadre juridique lacunaire – n'est pas véritablement l'organisme en charge de l'intégralité de l'archivage des sociétés audiovisuelles, même pour celles relevant du secteur public.

La nécessité d'une clarification du statut juridique des missions de l'INA a été reconnue par sa tutelle.

En 1998, le chef du service juridique et technique de l'information et de la communication a remis au ministre de la culture et de la communication un rapport d'audit dont les conclusions proposaient de redéfinir les missions de l'Institut et ses relations avec les autres sociétés publiques du secteur audiovisuel. La loi adoptée le 28 juin 2000 distingue plus clairement la mission de conservation du patrimoine audiovisuel des sociétés nationales de programme, de l'activité commerciale d'exploitation des droits relatifs à ses archives. Ainsi, aux termes de son article 49 « la nature, les tarifs, les conditions financières de prestations documentaires et les modalités d'exploitation de ces archives sont fixées par convention entre l'Institut et chacune de ces sociétés concernées. Les conventions sont approuvées par arrêté des ministres chargés du budget et de la communication ». L'Institut reste propriétaire des droits d'exploitation des archives qui lui ont été transférées avant la publication de la loi. Pour les archives qui seront entrées à l'INA après la publication de la loi, c'est seulement à l'expiration d'un délai d'un an à compter de leur première diffusion que l'Institut pourra bénéficier des droits d'exploitation des extraits des archives en sa possession. En outre, les sociétés nationales de programme conservent un droit d'utilisation prioritaire de leurs archives.

La Cour examinera plus tard l'application de ces nouvelles dispositions. L'INA devra tenir compte pour son nécessaire redressement du manque à gagner que constitueront pour lui les

restrictions apportées à l'exploitation des archives déposées après la publication de la nouvelle loi. En tout état de cause, on ne peut que regretter que la SEPT/ARTE ne soit toujours pas soumise à l'obligation d'archivage.

## II. – Des activités déficitaires

La mise en œuvre des différentes missions de l'INA s'est faite dans un contexte de constante diminution des recettes commerciales et d'appel croissant au financement par la redevance.

Le tableau ci-dessous donne pour 1998 la ventilation du budget de l'INA entre ses différents secteurs d'activité.

(En milliers de francs)

	INA	Archi- vage	Cessions de droits	Forma- tion	Produc- tion	Recher- che	Inathèque	Divers
Total des charges	612 250	184 353	77 172	88 455	78 436	62 667	91 037	30 130
Redevance globale	369 900	91 971	17 332	48 431	48 693	47 561	89 925	25 987
Couverture par la redevance	60,41	49,88	22,45	54,75	62,07	75,89	98,77	86,62
% du total de la redevance	100	24,86	4,68	13,09	13,16	12,86	24,31	7,04
% du total des charges de l'INA	100	30,11	12,60	14,45	12,81	10,23	14,87	4,93

source INA

Les missions patrimoniales correspondent pour l'essentiel à l'activité de service public (archivage, Inathèque, c'est-à-dire dépôt légal). Les autres missions (cessions de droits, production, recherche, formation) relèvent plutôt des activités commerciales<sup>33</sup> de l'établissement public. A partir de ces éléments, la Cour fait les constats suivants :

- les activités patrimoniales, les seules qui lui soient impérativement dévolues par la loi, représentent à peine plus de la moitié des charges ;

- les activités commerciales atteignent moins de la moitié des charges mais aucune n'équilibre son activité par des recettes propres ;

<sup>33</sup> Du fait des insuffisances de la comptabilité analytique de l'établissement, ce partage est une approximation : la fonction archivage dégage des recettes de cessions de droits et l'activité recherche peut être considérée comme non marchande.

- la redevance vient compléter l'insuffisance de ressources propres des deux types de mission à hauteur de 50 % environ dans les deux cas.

Globalement négative (- 338 MF en 1998 contre - 347 MF en 1997) la contribution au résultat, mesurée avant imputation de la redevance, l'est aussi pour chacune des différentes activités de l'INA (droits et archives - 20,7 MF, innovation : - 71,7 MF, Inathèque : - 54,3 MF). En ce qui concerne la contribution brute de chaque activité (produits - charges directes), seules deux d'entre elles dégagent un résultat positif : les archives (+ 16 MF), situation qui s'explique par la forte marge sur charges directes réalisée auprès de France Télévision, et les cessions de droits (+ 29 MF). Cependant, ces deux activités, après répartition de l'ensemble des charges (charges communes et échelon central) ne dégagent pas un montant de ressources commerciales permettant de couvrir leurs dépenses. De fait, aucune activité ne couvre par des recettes propres l'ensemble des coûts directs et indirects qu'elle occasionne. L'appel à la redevance va de 22,5 % pour les cessions de droits à 98,8 % pour l'Inathèque.

De tels résultats ne sont pas conformes à la vocation d'un établissement industriel et commercial. S'il est normal que des activités de service public soient financées sur ressources publiques, il ne l'est pas pour des activités de nature commerciale qui devraient être couvertes par les produits qu'elles dégagent.

L'analyse de chacun des secteurs d'activité de l'établissement vient confirmer ce constat de la Cour.

L'archivage et la cession de droits ont connu une baisse de chiffre d'affaires constante (de 189,5 MF en 1995 à 143,8 MF en 1998). Dans le même temps, l'effectif de ce service s'accroissait de 35 personnes. Une part importante de la perte des recettes d'archivage (- 4 %) a été enregistrée du fait du retrait progressif de France 2 et France 3 qui considéraient que le prix facturé excédait la valeur des prestations fournies et contestaient en conséquence les factures.

Alors que le stock d'images disponibles s'accroît et que la demande émanant des nouvelles chaînes thématiques aurait dû assurer à l'INA une ressource croissante de droits cédés, la diminution du chiffre d'affaires sur les cessions de droits a atteint 21 % sur la même période. L'offre des concurrents de l'INA est souvent préférée par les utilisateurs d'archives audiovisuelles qui visent un raccourcissement des délais et une réduction des coûts, et demeurent à cet égard

insatisfaits des prestations de l'Institut. Dans le cadre du contrat d'objectifs qu'ils ont signé pour la période 2000-2003, l'INA et l'État se sont engagés à mettre en œuvre un plan de sauvegarde et de numérisation du patrimoine audiovisuel, ainsi qu'à améliorer les procédés de stockage et la mise à disposition des extraits d'archives dont ils espèrent une augmentation des recettes tirées des cessions de droit.

La réalisation de ces engagements est déterminante pour la survie de l'entreprise.

La formation ne couvre pas ses charges directes et indirectes, laissant au financement par la redevance 15 MF de charges en 1996 et 1997 et encore 6 MF en 1998, en dépit d'une progression du chiffre d'affaires de 5 % de 1996 à 1999. Les pertes représentent la moitié de ce chiffre d'affaires. Cette situation provient de la lourdeur persistante des coûts fixes. Dans un secteur caractérisé par une multiplicité de structures – publiques ou privées – de formation permanente aux métiers de l'audiovisuel, la spécificité et surtout la compétitivité de l'offre de stage par l'INA apparaît mal. Dans le cadre du contrat d'objectifs, l'INA s'est engagé à réduire les frais généraux de cette activité de 2 % par an. Cet effort doit être mis en œuvre sans tarder.

La production audiovisuelle ne semble pas avoir un avenir bien assuré. 115 personnes sont affectées à la production annuelle d'environ cinquante heures d'émissions. Mais l'INA se trouve confronté à un marché difficile face à des diffuseurs publics ou privés soumis – à l'exception de la SEPT ARTE, qui de ce fait est le client prépondérant – à des impératifs de parts de marché, et peu enclins à investir ou même à diffuser des productions dont l'objectif premier n'est pas de rassembler une vaste audience. Le chiffre d'affaires (28 MF en 1997, dont 9 MF provenant de l'aide automatique du compte de soutien) ne représente que 36 % des charges (78 MF). La Cour note que, postérieurement aux exercices qu'elle a examinés, l'Institut aurait réduit de 20 % les moyens de fonctionnement consacrés à ce secteur et engagé une réorientation des activités de production de recherche vers des modes de production nouveaux dans le contexte du numérique. La Cour note également qu'une procédure publique d'évaluation externe de cette activité devrait être mise en œuvre d'ici fin 2001. Elle s'assurera de la mise en œuvre de ces intentions.

L'Inathèque, en charge du dépôt légal, a un coût global de 100 MF, et un financement discutable : par crédits budgétaires pour

l'équipement et par la redevance pour le fonctionnement. Les données fournies par l'INA en matière de consultation sont décevants et peu en rapport avec les moyens affectés (1 291 nouveaux inscrits et 9 565 sessions de consultation depuis l'ouverture de l'Inathèque dans les locaux de la BNF d'octobre 1998 au 15 novembre 1999). L'INA a indiqué à la Cour que, selon ses prévisions, le taux d'utilisation des équipements de l'Inathèque devrait passer de 35 % en 1999 à 80 % en 2003.

La complexité des relations avec les ayants droit constitue un handicap pour l'activité commerciale et entraîne une dégradation des conditions d'exploitation, notamment des cessions d'archives ou des ventes de produits audiovisuels. La loi de 1985 sur les droits voisins, en étendant la rémunération des ayants droit aux auteurs et collaborateurs de vidéogrammes a provoqué une fuite de clientèle et un renchérissement des coûts de production propres. Malgré les accords récemment conclus avec les sociétés de gestion collective, l'INA demeure très préoccupé pour l'avenir par le risque d'une montée des contentieux individuels et la perte de ressources qui en résulterait. Elle attend de ses autorités de tutelle un soutien pour faire évoluer les textes et conventions qui régissent les ayants droit salariés.

Enfin, les charges de structure de l'établissement atteignent un niveau élevé (30 % du budget pour les charges communes et les fonctions centrales). Un agent sur six est affecté à des fonctions de gestion administrative, technique ou d'état major (185 agents). Plus d'une personne sur dix effectue des tâches de pure gestion administrative. Cependant, en 1999, l'INA a réduit les services centraux (de 17 à 7 personnes pour la présidence, et de 26 à 20 pour la direction de la communication), et prévoit, d'ici 2003, de diminuer le coût des fonctions centrales et des services communs de 20 %.

L'évolution des différentes activités de l'INA, sur la période 1991-1998, est donc préoccupante. Elle appelle une redéfinition des missions et un ajustement des moyens à ces missions. Le contrat d'objectifs et de gestion 2000-2003, auquel sont associés des indicateurs de résultat et de suivi, peut devenir, pour autant que ses clauses soient respectées, l'outil qui permettra de mettre en œuvre cette nouvelle orientation.



### III. – Une gestion peu rigoureuse

Les efforts de l'institut pour parvenir à maîtriser ses dépenses face à la dégradation constante de ses ressources commerciales n'ont été ni suffisants ni efficaces pendant la période 1991-1998. Les charges d'exploitation, qui représentaient 553,1 MF en 1990 atteignaient 691,1 MF en 1998, soit une augmentation de près de 25 %.

Certes l'INA a fait observer à la Cour qu'un changement de périmètre était intervenu en 1995 avec le dépôt légal confié à l'Inathèque. En fait, le coût de cette extension a été plus que compensé par le versement d'un supplément de redevance à l'établissement.

En réponse au constat de la Cour, les autorités de tutelle ont reconnu que « l'Institut ne pourra pas faire face dans l'avenir à la diminution prévisible de son chiffre d'affaires sans une restructuration de ses activités et une maîtrise de ses coûts, s'agissant notamment de ses charges de personnels ».

#### A. – La politique du personnel

Globalement, de 1990 à 1998, les charges de personnel, qui représentent les deux tiers des charges d'exploitation, ont augmenté de 25,80 %

Le nombre total des salariés permanents a cru de 14,1 % de 1990 à 1998. Une tentative a été opérée en 1992 pour diminuer les effectifs grâce à un plan de départs volontaires d'un coût de 43,4 MF pour 113 départs compensés en partie par 72 recrutements. Mais, dès 1994, l'effectif moyen avait retrouvé son niveau de 1991. Il n'a pas cessé de croître depuis lors.

La mise en œuvre d'un plan de départs volontaires en 1992 apparaît a posteriori peu compréhensible puisqu'à cette date la perspective de voir l'INA chargée de la mise en œuvre du dépôt légal était bien engagée et aurait pu se faire grâce à des redéploiements internes. Inversement, la politique de recrutement qui a suivi peut paraître imprudente, eu égard aux difficultés croissantes de l'INA et à la réduction de son chiffre d'affaires. A titre d'exemple, toutes les directions ont été renforcées depuis 1993, y compris celles qui exercent des fonctions administratives :

---

Innovation	:	+ 13 agents
Droits/Archives	:	+ 84 agents
Directions centrales	:	+ 39 agents
Inathèque	:	+ 59 agents

La croissance des coûts de personnel, supérieure à celle des charges d'exploitation, a plusieurs explications :

- l'INA rémunère, en 1998, un effectif total de 106 personnes de plus qu'en 1991. L'INA invoque principalement la mise en place de l'Inathèque (101 personnes) et le développement de la présence de l'Institut dans les régions (le nombre de délégations est passé de trois à six depuis 1992) pour expliquer cette progression ;

- une certaine dérive des salaires a été relevée par la commission des salaires (CICS), particulièrement pour l'exercice 1995 ;

- un nombre relativement élevé de personnels, essentiellement des collaborateurs liés à la présidence, sont placés hors convention collective et rémunérés à des conditions plus favorables ;

- la charge représentée par les personnels en contrats à durée indéterminée et les intermittents dont la masse salariale a augmenté de 31,8 % entre 1991 et 1997, est passée de 16,4 MF à 21,7 MF ;

- au total, 36 primes de tous ordres sont allouées aux agents. La Cour a observé la forte progression de la prime de sujétion des cadres (6 MF en 1991 ; 11,6 MF en 1997), résultant de la présence d'un nombre de plus en plus élevé de personnels d'encadrement (+ 36,6 % de décembre 1990 à décembre 1997). Globalement, les primes du personnel permanent ont augmenté de 44 % entre 1991 et 1997, contre 32 % pour le salaire de base.

En définitive, compte tenu du niveau des effectifs et de la composition de la masse salariale, les charges de personnel augmentent aujourd'hui mécaniquement de 3 MF par an.

En réponse à la Cour, l'INA, tout en reconnaissant la forte progression des effectifs, a relevé que la hausse des dépenses de personnel était due aussi à l'application de la convention collective du secteur public audiovisuel. Il explique l'importante augmentation des primes par l'octroi d'une bonification supplémentaire, accordée par le protocole de fin de conflit intervenu en juin 1995. Selon ses indications, de récentes contractions d'effectifs seraient intervenues

dans les services centraux, et le nombre des salaires supérieurs à 450 000 F par an aurait été ramené de 28 à 17.

Enfin, la rémunération par l'INA de personnels mis à la disposition d'autres structures publiques, voire d'administrations ou de cabinets ministériels, a concerné huit agents. La Cour note qu'à la suite de son contrôle, la situation qu'elle avait constatée a donné lieu à certaines mesures de redressement. Il reste que la mise à disposition de 4 agents, au bénéfice du SJTIC, service chargé de la tutelle de l'Institut, est irrégulière et d'autant plus contestable, en raison de la situation financière difficile de l'établissement. Le nouveau contrat d'objectifs et de moyens engage l'INA à stabiliser la masse salariale au niveau atteint fin 1998. La Cour sera attentive au respect de cet engagement.

## B. – La gestion des marchés

Durant la période contrôlée, la procédure des marchés a été régie par une instruction interne datant de 1978, qui n'a été refondue, à la suite de multiples démarches de l'agent comptable, qu'à la fin de 1999. La Cour a relevé un grand nombre de marchés de régularisation, de multiples avenants qui aboutissent parfois à doubler le montant du marché initial (cas des marchés conclus pour le schéma directeur des archives pour lesquels vingt avenants ont alourdi de 45 % le montant initial de 32 MF), des marchés à bons de commande comportant de grands écarts entre le seuil et le plafond des prestations prévisionnelles qui révèlent une estimation très approximative des dépenses, enfin certaines dérives des coûts entre le marché initial et le décompte définitif. L'agent comptable a été fréquemment amené à suspendre les paiements, en raison du mauvais état des dossiers de liquidation.

L'INA, qui n'est pas soumis aux dispositions du code des marchés publics, a répondu à la Cour qu'il avait entrepris en 1999 une réorganisation de ses modes d'achat en regroupant dans une même structure les acheteurs de matériel technique, informatique et logistique. Il a également reconnu que les contraintes budgétaires subies pendant cette période l'avaient amené à privilégier une politique d'achats à court terme, génératrice de surcoûts et d'avenants. Il attend du nouveau contrat d'objectifs une amélioration de ses perspectives budgétaires, qui lui permettra d'évaluer ses besoins de manière plus réaliste et de mettre en place une politique d'achats à moyen terme.

### C. – Le recouvrement des créances

Les créances d'exploitation, qui ont culminé à 200 MF en 1995, atteignaient encore 126,5 MF en 1998. Le taux des restes à recouvrer sur créances douteuses et litigieuses a fortement progressé, passant de 12,5 % en 1990 à 29 % en 1998, tandis que le taux de recouvrement sur recettes commerciales baissait de 72 à 69 %. Au cours de la même période, le montant des créances admises en non-valeur a dépassé 10 MF, dont 4,5 MF sur le seul exercice 1998.

Ces difficultés de recouvrement sont dues pour une part à l'attitude des principaux clients de l'INA, et pour une autre part à une organisation défectueuse de ses services.

A la fin de 1998, à hauteur de 82,7 MF – dont 12,4 MF en compte « douteux et litigieux » –, les créances non recouvrées concernaient France 2 et France 3. La responsabilité d'une telle situation est partagée entre l'INA dont le système de facturation était désorganisé, la mauvaise volonté des chaînes concernant l'archivage qui leur était imposé, la passivité de la tutelle publique enfin qui n'a réussi à imposer un règlement du litige que tardivement et pour une partie seulement de ce différend.

Le mauvais recouvrement sur les client privés est dû à un manque de vigilance – tant sur le plus juridique que financier – des services de l'INA : émission des factures plusieurs mois, voire plusieurs années après la livraison des prestations, parfois même après la mise en liquidation judiciaire du client ; demande de règlement sans production des pièces justificatives correspondantes ; absence de prise de garantie sur les client étrangers lors de la commande ; rareté de l'utilisation de la procédure d'avances ou d'acomptes sur fournitures, etc.

En réponse à la Cour, l'INA n'a contesté ni l'importance des créances non recouvrées (plus de 90 MF à la fin 1999), ni le fait qu'elles soient davantage imputables aux défauts dans la rédaction des contrats et la facturation qu'à un manque de diligence de la part du comptable. Il annonce une modification en cours de son processus de facturation et de recouvrement et le recours à un logiciel de gestion commerciale afin de remédier à ces défauts. Il fait enfin valoir l'amélioration du taux de recouvrement, qui s'établirait, à la fin de 1998, à 70 % pour les titres commerciaux émis dans l'année.

## **IV. – Une situation financière difficile**

### **A. – L'érosion des recettes propres**

Les années 1990 et 1991 ont représenté pour l'INA la fin d'une période exceptionnellement favorable en termes de chiffres d'affaires. En effet, les services de programmation des nouvelles chaînes privées et le caractère récent des émissions de fiction figurant au catalogue de l'établissement ont permis d'exploiter les droits qu'il détenait à une grande échelle. Les cessions de droits représentaient en 1990 103,8 MF de recettes. De même le financement des prestations d'archivage par TF1 comme par France 2 et France 3 garantissait à l'établissement un niveau de recettes élevé. Depuis ces années, plusieurs évolutions ont été constatées :

- l'érosion du chiffre d'affaires commercial a été constante (- 16 % depuis 1994) ;

- la part des clients publics a augmenté : les sociétés publiques apportaient en 1998 à l'Institut 62 % de son chiffre d'affaires contre 48 % en 1993. Cette situation résulte pour une large part du départ de TF1, qui a provoqué une perte d'environ 30 MF de ressources commerciales. Ainsi s'instaurait une dépendance croissante vis-à-vis des sociétés publiques, qui faisait de France-Télévision le principal client de l'INA à qui il procurait 55 % de ses recettes commerciales et 88 % de ses prestations d'archives en 1997. Mais, en 1998, les deux chaînes publiques ont dénoncé les conventions les liant à l'INA et réduit unilatéralement leurs versements.

A l'avenir la commande de prestations à l'INA risque d'être compromise. D'une part, parce que les deux chaînes se sont dotées de leurs propres outils d'archivage, et d'autre part parce que la loi sur l'audiovisuel votée en juin 2000 permettra désormais aux deux chaînes de conserver les droits sur les émissions qu'elles produisent et de négocier avec l'INA le coût réel de l'archivage mis à leur charge. L'INA lui-même estime qu'il subira de ce fait un important manque à gagner et que son chiffre d'affaires devrait chuter de près de 50 MF d'ici à 2003.

Enfin les prix des prestations d'archivage ont été ramenés à des niveaux plus conformes à la réalité du service rendu et le vieillissement du catalogue de l'INA a eu une incidence directe sur le volume et le coût des cessions de droits.

Au total, en 1998, le chiffre d'affaires commercial n'était plus que de 246,9 MF, alors qu'il avait encore atteint 292,4 MF en 1994. Par agent, il était inférieur de 42 % à ce qu'il avait été en 1990. Cette situation, faute d'une maîtrise suffisante des charges d'exploitation, a eu deux effets :

- une dépendance accrue de l'INA par rapport aux recettes publiques (redevances et subventions) qui ont financé en 1999 plus de 50 % du budget (hors Inathèque) contre 30 % en 1991. Pour cette même année, l'INA a été, de toutes les entreprises du secteur public de l'audiovisuel, celle qui a enregistré la plus forte progression de ressources en provenance de la redevance (+ 9,1 %) ;

- d'importantes pertes d'exploitation, dont le montant cumulé de 1991 à 1998 s'élève à 267 MF, tandis que dans le même temps, on assistait à un accroissement considérable des concours publics qui ont augmenté de 244 MF.

## B. – Le résultat

Sur les trois derniers exercices examinés, le résultat d'exploitation continue de se dégrader comme le montre le tableau suivant.

### Evolution du résultat de l'exercice

	(en milliers de francs)		
	1996	1997	1998
Résultat d'exploitation	- 24 348	- 11 055	- 38 459
Résultat financier	+ 6 910	+ 5 263	+ 5 854
Résultat exceptionnel	+ 20 821	- 638	+ 35 142
Impôts sur les bénéfices	- 50	- 50	- 50
Résultat exercice	3 333	- 6 480	+ 2 487

L'entreprise explique en partie par un changement de méthode comptable la dégradation du résultat d'exploitation en 1998. D'autre part, le déficit d'exploitation 1998 (- 38,45 MF) est compensé par la prise en compte du résultat financier (+ 5,85 MF), et du résultat exceptionnel (+ 35,14 MF). Après impôts, l'exercice affiche un excédent de 2,48 MF, mais ce résultat n'est que la conséquence du niveau de redevance attribué à l'établissement pour rétablir l'équilibre de sa gestion. Plus significatif est le fait que les ressources commerciales n'ont pas cessé de diminuer tandis que, dans le même

temps, les charges d'exploitation, comme on l'a déjà indiqué, progressaient de 24,90 %.

Dès lors, sauf à consentir à l'INA des prélèvements croissants sur le produit de la redevance, il faudra procéder à une stabilisation des dépenses courantes. Une telle évolution impliquera un effort vigoureux de restructuration des activités et de maîtrise des coûts.

## **V. – Les perspectives d'avenir : le plan de restructuration de l'INA**

A deux reprises, en 1996 et en 1999, l'INA a entrepris une réflexion stratégique sur son avenir. Cette réflexion a finalement débouché le 27 avril 2000 sur la signature par le Président de l'établissement et les Ministres de la Culture et de la communication et du Budget d'un « contrat d'objectifs et de moyens », qui couvre la période 2000-2003.

Ce contrat définit trois objectifs :

- la définition et la clarification des missions assignées à l'INA, dans le cadre fixé par le législateur, la valorisation du patrimoine audiovisuel ;

- la fixation d'objectifs stratégiques concrets, associés à chacune des missions ainsi définies, qui seront orientées vers le client et l'utilisateur ;

- l'association à ces objectifs d'un calendrier de réalisation et d'une batterie d'indicateurs de résultat.

Afin de garantir la transparence et l'objectivité de l'évaluation, un organisme choisi en commun sera chargé d'un audit de suivi des indicateurs quantitatifs et qualitatifs, sur la base d'un cahier des charges.

Plus généralement, la signature du « contrat d'objectifs et de moyens » doit permettre à l'INA de s'adapter aux bouleversements liés à la « révolution numérique » dans le secteur des médias, et, au-delà, à la nouvelle économie liée au développement de l'Internet, qui impose des changements radicaux dans la vie de l'entreprise.

En effet, pour que, comme le souhaite l'État, l'INA se positionne comme fournisseur de contenus pour les opérateurs traditionnels comme pour les nouveaux acteurs de l'économie

connectée, l'établissement doit se trouver une nouvelle identité, 25 ans après sa naissance, en tirant profit de ses capacités pour atteindre un niveau de compétence et d'efficacité indiscutable.

Le « contrat d'objectifs et de moyens » cherche à créer les conditions permettant d'assurer sur la période ces évolutions.

Il définit par ailleurs trois axes d'assainissement de la gestion de l'établissement :

- La réduction du coût de fonctionnement, par une meilleure maîtrise des charges externes et une stabilisation des dépenses de personnel jusqu'en 2003 à leur niveau de 1998 (360 MF). Les effectifs seraient réduits de 5,5 %, et une comptabilité analytique serait mise en œuvre.

- Un nouvel effort public pour compenser la réduction des prestations d'archivage pour France Télévision : la redevance augmenterait de 370 MF à 429 MF tandis que les ressources propres diminueraient de 253 MF à 212 MF.

- Une progression des dépenses d'investissement (plan de sauvegarde numérisation et amortissements) passant de 53 MF à 88,4 MF.

Le contrat d'objectifs est accompagné du compte prévisionnel suivant :

#### Compte prévisionnel d'exploitation

En millions de francs

	Réalisé 1998	Réalisé 1999	2000	2001	2002	2003
Redevance	370,1	401,9	397,2	397,2	429,2	429,2
Ressources propres	253,0	258,7	240,2	236,2	207,8	212,3
Total produits	623,1	660,6	637,4	633,4	637,0	641,5
Personnel	361,2	352,8	348,8	357,0	359,5	360,5
Fonctionnement	171,0	187,3	186,0	171,9	171,2	171,5
Plan sauvegarde numérisation	5,0	19,1	34,0	30,0	30,0	30,0
Amortissements	48,0	50,9	57,4	60,4	59,5	58,4
Total charges	585,2	610,1	626,2	619,3	620,2	620,4
Marges brutes	37,9	50,5	11,2	14,1	16,8	21,1

(Source : contrat d'objectifs 2000-2003)



La Cour observe que le plan fait passer les charges totales de 585 MF (89,18 millions d'euros) à 621 MF (94,67 millions d'euros), que la marge brute est prévue en baisse (de 37,9 MF (5,77 millions d'euros) à 21 MF (3,2 millions d'euros)) et que les ressources propres continuent à diminuer et l'apport de la redevance à croître.

Elle prend cependant acte des intentions manifestées par la direction et les tutelles de remettre en ordre la gestion et se propose d'en apprécier les effets lors d'un contrôle consacré aux suites réservées à ses observations



Pendant la période 1991 - 1998, la Cour a constaté que l'INA et ses tutelles avaient eu des difficultés à concevoir en commun une stratégie pour l'établissement. Ainsi, la légitimité de l'INA est restée incertaine en raison des ambiguïtés qui pèsent sur lui depuis son origine et en font un établissement sans équivalent dans les institutions audiovisuelles des pays comparables.

Les difficultés financières de l'INA qui ont résulté de cette absence de choix ont abouti en 1998 à un déficit d'exploitation cumulé de 267 MF. De plus, cette dégradation est intervenue malgré un apport en fonds publics massif sous forme d'un triplement du versement de la redevance (124 MF en 1990, 370 MF en 1998). A périmètre constant (hors Inathèque), l'augmentation aura été de 139 MF.

La poursuite d'une telle évolution mettrait en cause la viabilité de l'établissement.

En admettant que la situation financière soit redressée, conformément au nouveau contrat d'objectifs, l'inquiétude la plus grave qu'inspire l'INA se situe sur le plan technologique. L'Institut est confronté de plein fouet à la « révolution numérique »

Or, censé constituer le phare de la recherche en matière de média audiovisuel, il fonctionne encore aujourd'hui pour l'essentiel sur la base des technologies analogiques alors que les diffuseurs ont d'ores et déjà numérisé leurs archives. De ce point de vue, la Cour constate qu'un plan de sauvegarde et de numérisation du patrimoine audiovisuel français, doté de 250 MF (38,1 millions d'euros) sur 4 ans, a été engagé, qui doit permettre de sauvegarder 10 000 heures de programmes par an sur des supports numériques. Elle note

également que la part des fonds d'archives à conserver sous forme numérique devrait passer de 3 % en 1998 à 25 % en 2003 pour les archives professionnelles de la télévision, et de 8 % à 46 % pour le dépôt légal de télévision.

La numérisation des fonds conditionne en grande partie les autres projets de l'établissement (amélioration du stockage, développements commerciaux en ligne). De sa réussite dépend l'efficacité du plan de redressement qui vient d'être adopté et a pour ambition de revaloriser la fonction patrimoniale de l'Institut qui constitue sa principale raison d'être.

### *Réponse de la Ministre de la Culture et de la communication*

*L'insertion au rapport public annuel de la Cour des comptes concernant l'INA n'appelle pas de remarques particulières en ce qui concerne les quatre premiers titres. En effet, les éléments mentionnés ont déjà fait l'objet de remarques et d'échanges avec la Cour dans le cadre de la contradiction qui a suivi le contrôle des comptes et de la gestion de l'établissement public.*

*En ce qui concerne le dernier titre, la ministre de la culture et de la communication a souhaité qu'y soit présenté en introduction l'économie générale du contrat d'objectifs et de moyens pour les années 2000-2003, signé avec l'établissement par les ministres de la culture et de la communication et du budget. La Cour a accepté cet ajout.*

### *Réponse du Président de l'Institut national de l'audiovisuel*

*Portant sur la période 1991-1998, le contrôle de la Cour n'a pas pu prendre en compte les efforts énergiques de restructuration et de redressement engagés depuis 1999, ni les perspectives ouvertes en 2000 par l'intervention du législateur et par la conclusion d'un contrat d'objectifs et de moyens avec l'État. Ces éléments nouveaux sont de nature à apporter une clarification dans la définition des missions ainsi que des améliorations substantielles dans le pilotage stratégique et la gestion opérationnelle de l'entreprise, qui pourront utilement être examinées par la Cour dans un proche avenir.*

*La période contrôlée illustre le retour difficile de l'INA à une réalité de financement inhérente à la nature de ses missions, qui avait été temporairement occultée à la fin des années 80. Confronté, depuis la mise en œuvre du dépôt légal, à une remise en cause des conditions*

*de financement des activités d'archivage, l'INA s'est efforcé de rénover ses conditions de travail bouleversées par la généralisation des technologies numériques. Ce contexte a perturbé les conditions d'exploitation de l'Institut, notamment en matière de ressources humaines, sans toutefois créer de déséquilibre majeur dans sa situation financière.*

### ***L'articulation statut - ressources***

*La Cour relève un décalage croissant entre le statut de l'INA, établissement public à caractère industriel et commercial, et la réalité de ses activités, notamment l'archivage, pour l'essentiel financées par une ressource publique (63 % du budget en 2000). Cette contradiction n'est qu'apparente au regard d'une analyse de la nature des missions de l'INA, qui imbriquent étroitement activité commerciale et mission de service public. A l'exception de la SFP et de TDF, cette situation est commune à toutes les sociétés de l'audiovisuel public, dont le statut commercial s'accommode de ressources publiques variant en 2000 entre 59 et 99 % de leur budget.*

*Dès sa création en 1974, l'Institut a été constitué en EPIC, pour reprendre certaines missions assurées par l'ORTF, lui-même EPIC, et ses activités commerciales ont représenté en moyenne 38% de son financement de 1975 à 1986.*

*Ce n'est qu'entre 1987 et 1990 que l'INA a connu une période exceptionnelle où le chiffre d'affaires dépassait 70% du budget. Cette période correspond à l'apparition de nouveaux diffuseurs privés qui ont fortement sollicité les fonds d'archives de l'INA pour remplir leurs obligations de diffusion, et à la contractualisation des échanges avec les chaînes en matière de prestations d'archivage. Une partie des missions publiques de l'INA se trouvait ainsi financée de façon conjoncturelle par des ressources contractuelles issues d'une demande temporaire ou de conventions encadrées par la tutelle.*

*A partir de 1991 est apparue l'ambiguïté du dispositif contractuel de financement des prestations d'archivage, qui couvrait les prestations immédiatement identifiables pour les diffuseurs, mais aussi les coûts de l'entretien patrimonial des fonds sur le long terme, qui correspond à une mission de conservation de service public.*

*Il faut rappeler que les contributions des chaînes, qui disposaient de redevance pour ce faire, étaient forfaitaires avant 1987 et finançaient majoritairement le budget de l'Institut. Ces*

*contributions ont été transformées de façon purement formelle en ressources contractuelles à partir de 1987.*

*La mise en place du dépôt légal a contribué à partir de 1992 à brouiller la légitimité des missions patrimoniales traditionnelles de l'INA, et notamment à conduire TF1 à se désengager en 1995, et France Télévision à réduire unilatéralement sa contribution à l'INA en 1997 dans un contexte de régulation budgétaire.*

*Ainsi, la période 1991-1998 représente en fait une phase de retour à une structure de financement plus transparente et économiquement réaliste (environ 40% de ressources propres, qui ne sont donc pas « marginales ») compte tenu de la nature des missions de l'INA et de la prise en charge d'une nouvelle activité à caractère intégralement public, le dépôt légal.*

### ***Des missions en évolution***

*Par nature, aucune des différentes missions de l'INA n'est en mesure de trouver son équilibre économique complet sur le marché grâce à ses recettes commerciales. A des degrés divers, toutes supposent, au-delà de la nécessaire rémunération du marché qui peut et doit s'améliorer, un complément de fonds publics.*

*Pour la première fois, le contrat d'objectifs et de moyens signé en avril 2000 avec l'État fixe, dans un compte d'exploitation pluriannuel 2000-2003, le niveau d'équilibre requis pour chaque activité, et assigne en particulier aux secteurs à vocation plus commerciale des objectifs de taux de couverture des charges directes par les recettes propres.*

*- La mission de conservation des archives souffre, depuis la suppression des contributions forfaitaires des chaînes en 1987, d'une forte ambiguïté en ce qui concerne son financement. Elle recouvre en effet, de façon indissociable, une activité d'archivage professionnel pour compte de tiers (les diffuseurs) et une mission d'archivage d'intérêt général exercée pour le compte de l'État dans une perspective de conservation à long terme, au-delà des besoins immédiats des diffuseurs.*

*La nécessaire unicité des outils et des compétences sur ce double aspect d'un métier unique a rendu peu pertinente l'évaluation précise des moyens propres à chaque activité, qui est en cours de clarification avec les diffuseurs publics comme en gestion interne.*

*L'attribution de la gestion du dépôt légal à l'INA en 1992, devenue effective en 1995, a contribué à accentuer l'ambiguïté dans l'esprit des diffuseurs, et a pu contribuer aux remises en cause, d'abord par TF1, puis par France Télévision, de la rémunération des prestations de l'INA, entraînant la dégradation de ses recettes contractuelles.*

*Une clarification indispensable au rétablissement de relations normales avec les diffuseurs publics a été entreprise, parallèlement à l'élaboration de la nouvelle loi, dans l'accord-cadre signé le 29 octobre 1999 avec France Télévision, dont les prolongements en termes de ressources sont inscrits dans le contrat d'objectifs et de moyens.*

*- L'activité de cession de droits, qui s'est développée depuis 1987 avec l'apparition des nouveaux diffuseurs et l'émergence d'un véritable second marché des images, constitue une activité à caractère fortement commercial. Toutefois, pour des fonds d'archives de la taille, de l'antériorité et de l'hétérogénéité de ceux de l'INA, cette activité ne peut exister que parce qu'elle est appuyée, dans le cadre de la mission générale de conservation, sur un travail constant d'identification, d'entretien, de sauvegarde et de restauration des fonds qu'aucun de ses concurrents nationaux n'a à assurer. La numérisation et la mise en ligne progressives du fonds ainsi que la migration vers le commerce électronique doivent conduire à rendre positive et à accroître la marge opérationnelle de cette activité à partir de 2002.*

*- La formation professionnelle s'exerce sur un marché où il n'existe pas de structure rentable de formation continue dans le domaine de l'audiovisuel. Toutes les structures concurrentes trouvent leur équilibre dans l'obtention de subventions ou l'adossement à des activités de formation initiale, génératrices de taxe d'apprentissage. Pour Ina-Formation, le nécessaire redressement financier est déjà très net sur la période analysée par la Cour. En effet, son chiffre d'affaires est passé de 32,7 MF en 1996 à 48 MF en 1999, soit une croissance de près de 50 % et une contribution améliorée de 10 MF. Les coûts fixes directs ont été ramenés de 89 % du chiffre d'affaires en 1996 à 68 % en 1998, et 61 % en 1999. Enfin, Ina Formation tient désormais une place majeure dans le secteur de la formation à l'audiovisuel : partenaire privilégié de tous les diffuseurs et des grands prestataires techniques, il est reconnu pour son expertise et sa capacité unique à proposer des formations de référence.*

- Les activités de recherche, par définition, ne peuvent assurer leur équilibre sur le marché. Le taux d'autofinancement des activités de recherche à l'INA est de l'ordre de 30%, tout à fait comparable à celui de nombreux autres organismes de recherche publics. Ces activités de recherche feront l'objet d'une procédure publique d'évaluation externe (et non pas les activités de production de recherche, comme l'indique le rapport de la Cour).

- L'activité de production de création et de recherche de l'INA, insérée dans une structure publique, demeure spécifique. Elle n'occupe directement que 35 personnes, mais utilise une partie du potentiel du service des moyens techniques (43 personnes fin 2000). Pour des raisons tenant aux exigences de la création et des innovations techniques, elle se situe à la périphérie des genres télévisuels et des grilles de programmes qui mobilisent l'essentiel des financements de la production française. Elle concerne des segments de production insuffisamment satisfaits par le marché (promotion des jeunes talents, interactivité, diversification vers les nouveaux réseaux) qui impliquent une prise de risques et donc un investissement que les diffuseurs ne financent pas et qui doit être partiellement couvert par des moyens publics. La nouvelle loi a par ailleurs confirmé le rôle de l'INA en la matière.

### **Les technologies numériques**

Confronté comme l'ensemble des entreprises du secteur à la révolution numérique, l'INA s'est résolument engagé dans la voie des technologies fondées sur la numérisation des contenus.

Loin de limiter ses activités à l'univers des technologies analogiques, l'INA a été pionnier, dès les années 1980, dans le domaine des nouvelles images numériques pour la recherche, la production et la formation. Il a expérimenté dès 1995 des actions de passage aux technologies numériques, au sein de l'Inathèque notamment, pour organiser et valider des processus et des méthodes.

En matière d'archivage numérique, l'INA est tributaire des versements des diffuseurs publics qui ne se font que très partiellement (environ 15 % des versements) sur support numérique depuis août 1998, et d'un fonds historique hétérogène de plus d'un million d'heures de programmes. Il s'est déjà forgé les compétences qui lui ont permis de lancer, en 1999, un ambitieux plan pluriannuel de sauvegarde et de numérisation des fonds portant sur 18 000 heures

annuelles en 1999, 30 000 heures en 2000 et près de 40 000 heures en 2001. Il prépare pour 2001 la mise en œuvre d'un dispositif de captation numérique des programmes diffusés qui limitera la circulation des supports.

De plus, une plate-forme d'acquisition et de stockage de contenus numériques, installée en 1995 à titre expérimental, a préfiguré la mise en place prochaine d'une gestion en ligne en intranet d'une chaîne intégrée de consultation et de communication d'extraits de programmes de télévision, quel que soit le support d'origine du document (film, vidéo analogique ou numérique) pour un volume prévisionnel de l'ordre de 60 000 heures de programmes à fin 2001. Cette chaîne, fonctionnant sous protocole Internet, constituera l'amorce :

- d'un système de commerce électronique inter-entreprises sur extranet

- d'une mise à disposition du grand public d'une partie des fonds sur le web.

Le constat de la Cour, selon lequel l'INA « fonctionne encore aujourd'hui sur la base des technologies analogiques alors que les chaînes ont d'ores et déjà numérisé leurs archives » n'est donc pas approprié à la réalité dès lors qu'au contraire l'INA a commencé bien avant les chaînes la numérisation d'une partie de ses activités.

### **La gestion**

Le difficile rééquilibrage de la structure de financement après la « bulle » commerciale des années 1987-1990, l'intégration de la mission nouvelle de dépôt légal, les restructurations nécessitées par le passage au numérique, et les efforts de relance commerciale ont induit, sur la période contrôlée par la Cour, des difficultés permanentes de gestion, notamment sur le plan des ressources humaines.

Il faut toutefois noter que, hors dépôt légal, l'effectif moyen annuel (équivalent temps plein – E.T.P.) de l'année 1998 demeure légèrement inférieur à celui de 1991 alors que le volume d'archives traitées a augmenté d'environ 1/3. L'effectif total, dépôt légal inclus, décroît à partir de 1999 et il est fin 2000 de 942, soit inférieur de 5,5 % au point culminant atteint fin 1998 avec 997 E.T.P.



*Toutes les mises à disposition de personnel ont été régularisées dès 1999, y compris les 4 agents mis à disposition de la Direction du développement des médias (ex SJTIC) qui ne seront plus rémunérés dans ce cadre par l'INA au-delà du 31 décembre 2000.*

*L'exigence de maîtrise des coûts souhaitée par le Cour s'est déjà concrétisée depuis 1999, puisque les charges d'exploitation, tant pour les dépenses de personnel que pour les autres charges de fonctionnement, sont entièrement stabilisées, hors plan de sauvegarde et de numérisation.*

*Malgré les à-coups d'exploitation, la structure financière de l'INA est par ailleurs restée saine, avec un endettement marginal et une trésorerie régulièrement positive sur la période.*

*L'augmentation des ressources publiques, qui a garanti cette stabilité financière, a de fait accompagné le rééquilibrage des ressources de l'INA à partir de 1991 et normalement financé la mise en œuvre de la mission publique de dépôt légal.*

### **Perspectives**

*La réflexion stratégique menée par l'INA en 1998-99 a conduit à l'adoption d'un plan stratégique le 16 septembre 1999, qui consacre la priorité absolue accordée à sa mission patrimoniale dans sa double dimension culturelle et commerciale. Dans le même temps, les relations avec France Télévision, principal partenaire de l'INA, ont fait l'objet d'une redéfinition entérinée au sein de l'accord-cadre signé le 29 octobre 1999. La signature, le 27 avril 2000, d'un contrat d'objectifs et de moyens avec l'État a permis de décliner et de quantifier les missions et les objectifs assignés à l'INA sur la période 2000 –2003. Enfin, la promulgation de la loi du 1<sup>er</sup> août 2000 sur l'audiovisuel consacre la priorité accordée aux missions de conservation et de valorisation du patrimoine audiovisuel.*

*Les orientations retenues impliquent un recentrage de l'entreprise sur un métier de base, la gestion d'archives professionnelles, qui s'accompagne depuis 1992 de la mission régaliennne de gestion du dépôt légal. Les complémentarités à développer entre la mission principale et les missions de formation, recherche et production, réaffirmées par le législateur, conduisent à la recherche d'une convergence et de synergies internes autour des perspectives ouvertes par le numérique.*

*La mise en œuvre de ces orientations s'inscrit dans une perspective de développement à moyens constants à partir d'une double stabilisation des ressources et de la masse salariale. La dotation de redevance n'a été augmentée ni en 2000, ni en 2001. La stabilisation de la masse salariale a été effective en 1999 et 2000, et a constitué le cadre de l'accord sur l'aménagement et la réduction du temps de travail qui a été signé en février 2000 sans création d'emplois ni aucune aide (directe ou indirecte) de l'État.*

### *Réponse du Président-directeur général de France télévision*

#### ***S'agissant de France 2 :***

*Au 31 décembre 1998, le solde des créances de l'INA sur France 2 s'élevait à 13,5 MF.*

*Sur l'initiative des services financier de France 2, en juin 1995, les factures antérieures à 1993 ont pu être soldées en rapprochant le compte « factures à recevoir » de France 2 et les factures émises avant cette date par l'INA.*

*Depuis cette date, les prestations de formation continue, les permanences et l'archivage sont régulièrement payés en fonction de l'arrivée des factures. La facturation est souvent tardive, mais elle est identifiable. En revanche, la facturation des extraits est, elle aussi tardive, mais manque de justificatifs clairs ; les services de France 2 ne peuvent donc pas donner facilement de « bon à payer ». Malgré ce constat, aucun effort n'a été constaté de la part de l'Institut pour améliorer sa facturation. Différentes interventions en provenance des services comptables, de production ou de l'information, en vue d'obtenir la justification des différentes factures, sont restées sans réponse de la part des services comptables de l'INA.*

*S'agissant des factures hors archivage, une partie importante a pu en être soldée en 1998. Le solde a donc diminué, mais il reste des factures non réglées, du fait des contestations rappelées ci-dessus sur les extraits.*

*Un total de 5,4 MF facturé par l'INA et se rapportant aux exercices 1996 à 1998 reste non validé, en dépit du protocole d'accord du 11 mai 1998. Hormis la facturation en cours, il resterait à payer pour France 2 la somme de 4,6 MF ; des discussions sont en cours pour régulariser ce protocole.*

***S'agissant de France 3 :***

*Un protocole d'accord établi en novembre 1998 entre France 3 et l'INA a permis de solder les litiges en cours, relatifs aux exercices 1997 et 1998. Seuls subsistent à ce jour des litiges de 2,4 MF, relatifs à la période du 27 août 1992 au 14 décembre 1993, et portant sur des prestations informatiques dont les conditions de mise en œuvre n'avaient pas fait l'objet d'accord préalable.*