



Les images qui vous parlent

Contrat d'objectifs et de moyens
entre l'Etat
et l'Institut national de l'audiovisuel

2010 - 2014

S o m m a i r e

PREAMBULE.....	p 3
Article 1 : Dispositif général.....	p 6
Article 2 : Objectifs stratégiques.....	p 7
I - UNE MEMOIRE SAUVEGARDEE ET ENRICHIE.....	p 7
A. Sauvegarder les archives.....	p 7
1. Sauvegarder les fonds : le Plan de Sauvegarde et de Numérisation révisé	
2. Garantir la conservation physique des supports	
3. Organiser la pérennité et l'accessibilité des données numériques	
B. Enrichir les collections	p 10
1. Améliorer l'éditorialisation des fonds d'archives	
2. Accueillir de nouveaux fonds d'archives	
3. Produire des contenus patrimoniaux	
C. Ouvrir le champ du dépôt légal	p 12
1. Stabiliser le dépôt légal de la radio-télévision	
2. Poursuivre la diversification des points d'accès au dépôt légal	
3. Mettre en œuvre le dépôt légal du web	
II - DES COLLECTIONS VALORISEES.....	p 13
A. Développer l'exploitation des collections.....	p 14
1. Consolider les relations avec les diffuseurs publics	
2. Augmenter le chiffre d'affaires de cessions de droits	
3. Fluidifier la gestion des droits	
4. Valoriser les fonds à l'international	
B. Développer les services aux professionnels.....	p 16
1. Faciliter l'accès technique aux archives	
2. Garantir la sécurité et la traçabilité des contenus	
C. Développer l'offre à destination du grand public.....	p 18
1. Enrichir l'offre en ligne gratuite et payante à destination du grand public	
2. Produire et éditer pour tous les écrans et tous les supports	
III - UNE RECHERCHE DE NOUVEAUX SAVOIRS.....	p 20
A. Explorer et constituer de nouveaux savoirs.....	p 21
1. Produire les concepts et les outils du développement de l'Ina et des médias numériques	
2. Construire un réseau de savoirs et de compétences	
B. Diffuser les savoirs et les compétences	p 22
1. Partager les savoirs	
2. Transmettre les compétences	
3. Irriguer le monde de l'éducation	
C. Créer l'espace d'accueil du Pôle image et Médias.....	p 24
IV - UNE RE-ALLOCATION DES RESSOURCES.....	p 25
A. Améliorer la gestion des ressources humaines.....	p 25
1. Refonder le contrat social de l'entreprise	
2. Valoriser les qualifications et les compétences	
3. Maîtriser la masse salariale	
B. Poursuivre la modernisation de l'organisation interne.....	p 26
1. Poursuivre l'amélioration des procédures de reporting et de contrôle	
2. Maîtriser les frais généraux	
3. Rationaliser les implantations immobilières	
C. Respecter l'environnement.....	p 27
Article 3 : Cadre économique et financier.....	p 28
Article 4 : Évaluation et suivi de l'exécution.....	p 29
Annexes : Index général des indicateurs	
Budget prévisionnel 2010 - 2014	

Contrat d'objectifs et de moyens entre l'Etat et l'Institut national de l'audiovisuel 2010-2014

Entre l'Etat, représenté par Monsieur Frédéric Mitterrand, ministre de la Culture et de la Communication et Monsieur François Baroin, ministre du Budget, des Comptes publics et de la Réforme de l'Etat, d'une part,

et l'Institut national de l'audiovisuel (Ina), représenté par son Président Monsieur Mathieu Gallet, d'autre part,

étant préalablement rappelé que :

- la pérennité de l'entreprise et de ses activités se fonde sur une stratégie définie et mise en œuvre dans le cadre des deux premiers contrats d'objectifs et de moyens pour les périodes 2000-2003 et 2005-2009, articulant :
 - le développement prioritaire du socle de la mission patrimoniale reposant sur une mission d'archivage d'intérêt général exercée pour le compte de l'Etat et indissociable de la gestion d'archives professionnelles pour compte de tiers, et complétée depuis 1992 par la mission de gestion du dépôt légal ;
 - le développement de ses différentes missions définies par la loi pour assurer leur convergence dans l'accompagnement des évolutions du secteur audiovisuel dans l'univers numérique ;
 - la maîtrise des charges et la modernisation de la gestion.
- dans cette perspective, pour la période 2010-2014, l'Ina s'engage, pour chacune de ses missions, sur des objectifs stratégiques qui rassembleront et mobiliseront les énergies de l'entreprise pour lui permettre de demeurer une référence mondiale dans son domaine d'activité : la gestion de patrimoine audiovisuel en environnement numérique,

il est convenu ce qui suit :

PREAMBULE

L'Ina a atteint les objectifs fixés par les deux premiers contrats

- Le premier contrat d'objectifs et de moyens de l'Ina a été signé avec l'Etat le 27 avril 2000, pour la période 2000 à 2003. Élaboré dans un contexte de crise, il conjugait des choix stratégiques clairs et des contraintes de mise en œuvre fortes.

A fin 2003 les résultats ont attesté de la réussite de ce premier contrat :

- la technologie numérique est devenue une réalité quotidienne : les outils essentiels ont été mis en oeuvre, les organisations et les méthodes de travail se sont adaptées et le transfert en numérique des fonds analogiques a largement dépassé les objectifs fixés. L'Ina a pu dès lors revendiquer le statut de première banque d'images numérisées au monde ;

- les services offerts aux clients se sont constamment améliorés,

- le service fourni aux chercheurs s'est développé, son public s'est élargi, sa fréquentation a fortement progressé,

- la Formation, la Recherche et la Production se sont bien insérées dans les objectifs du contrat,

- l'équilibre financier a été retrouvé et le cadre économique du contrat a été totalement respecté,

- la masse salariale a été maintenue, en euros courants, au niveau de 1998 et les effectifs ont été réduits de 7% sur la période,

- l'Ina est devenu une référence internationale dans son domaine d'activité.

- Le deuxième contrat d'objectifs et de moyens de l'Ina a été signé avec l'Etat le 17 novembre 2005, pour la période 2005 à 2009.

Dans le cadre stratégique défini, les nouvelles priorités ont contribué à approfondir chacune des missions de l'Institut, à les articuler autour de la mission patrimoniale et à donner tout leur sens aux chantiers précédemment ouverts :

- le plan de sauvegarde et de numérisation (PSN) des fonds menacés de dégradation physico-chimique est entré dès 2005 dans une phase d'accélération qui garantit désormais la sauvegarde intégrale des collections ainsi que leur conservation pérenne.

- l'enrichissement des collections s'est poursuivi par l'acquisition et la mise en valeur des fonds, et le périmètre du dépôt légal de la radio et de la télévision a atteint une taille critique représentative du paysage audiovisuel français.

- la montée en puissance du service en ligne «inamediapro.com», ouvert en 2004 à destination des professionnels, a dynamisé l'exploitation des collections et garanti le respect des objectifs commerciaux de l'institut

- le lancement, en avril 2006, du site ina.fr, a ouvert au grand public un accès à la mémoire audiovisuelle encore unique au monde, dont le succès ne s'est pas démenti.

- avec Ina Sup, l'Ecole supérieure de l'audiovisuel et du numérique ouverte en octobre 2007, l'offre éducative de l'Ina s'est enrichie d'une dimension nouvelle en proposant un cycle d'enseignement supérieur sanctionné par un diplôme d'Etat de niveau « Master ».

- l'organisation interne de l'Institut a profondément évolué vers plus de simplicité et d'efficacité dans les processus de gestion.

La Cour des Comptes¹, en saluant « *le redressement opéré depuis le dernier contrôle* » par l'Ina, renvoie l'image d'une entreprise publique dynamique, financièrement saine, qui, dans le cadre des contrats d'objectifs et de moyens signés avec l'Etat, a pleinement réussi sa révolution numérique, a su « *réconcilier le temps long de l'archiviste et la réactivité commerciale indispensable à une activité de marché* », et a développé une politique active de valorisation et de transmission d'un patrimoine culturel populaire.

Les orientations stratégiques du nouveau contrat

Dans le prolongement du premier contrat, et fort des résultats acquis, les axes prioritaires de l'INA sont désormais la sauvegarde des archives audiovisuelles, la valorisation des collections et la transmission de savoirs et des compétences.

A l'ère du numérique, l'environnement dans lequel l'INA évolue est marqué par la multiplication des acteurs, la montée en puissance de nouveaux médias et l'émergence de nouveaux usages et supports de diffusion. Sur le terrain des contenus, de nouvelles offres apparaissent, avec des stratégies de programmation innovantes et des modèles économiques inédits. Par le biais des réseaux mondialisés, naissent de nouvelles pratiques culturelles et de nouveaux usages éducatifs et sociaux qui défient les approches traditionnelles de l'information, de la connaissance et des savoirs.

Dans ce contexte à la fois riche d'opportunités et porteur d'incertitudes, l'Ina s'attachera à maintenir les acquis et les avancées qu'il a développés au cours des deux premiers Contrats d'objectifs et de moyens.

En s'appuyant sur ses deux grands actifs - les fonds audiovisuels qu'il gère et les compétences qu'il rassemble - il orientera son action sur trois axes :

- sauvegarder les archives
- valoriser les collections
- transmettre les savoirs et les compétences

Entreprise nationale ancrée dans un territoire, l'Ina a vocation à décliner ses projets au plan national et international, mais également au niveau régional, en s'inscrivant notamment dans la politique du Grand Paris².

En termes de gestion, dans un cadre de relations sociales renouvelé, l'Ina veillera à valoriser les qualifications et les compétences de ses collaborateurs et à maintenir la souplesse et la réactivité de son organisation interne.

¹ Rapport public de la Cour des Comptes, janvier 2008, « Situation et perspectives de l'Institut national de l'audiovisuel »

² « ..A l'Est, le Pôle Image et Médias autour de l'Ina... » Nicolas Sarkozy, Président de la République, discours sur le Grand Paris du 29 avril 2009

Article 1 : dispositif général

Le présent contrat détermine, pour la période 2010-2014, les engagements pris par l'Ina pour le développement de chacune de ses missions au regard des besoins de ses clients et usagers et des exigences du service public. Ces engagements et les objectifs qui les accompagnent sont établis à législation constante sur le périmètre d'activité de l'Ina.

1 - Une mémoire sauvegardée et enrichie

- sauvegarder les archives
- organiser et enrichir les collections
- ouvrir le champ du dépôt légal

2 - Des collections valorisées

- développer l'exploitation des collections
- développer les services aux professionnels
- développer l'offre à destination du grand public

3- Une recherche de nouveaux savoirs

- explorer et constituer de nouveaux savoirs
- diffuser les savoirs et les compétences
- créer l'espace d'accueil du Pôle image et médias

4- Une re-allocation des ressources

- améliorer la gestion des ressources humaines
- poursuivre la modernisation de l'organisation interne
- respecter l'environnement

Les objectifs sont assortis d'indicateurs stratégiques de résultats et d'indicateurs de suivi. La construction et le suivi annuel des indicateurs font l'objet d'un audit extérieur par un organisme choisi par les co-contractants sur la base d'un cahier des charges.

Le présent contrat détermine également le cadre économique et financier dans lequel s'inscrira la mise en œuvre des objectifs fixés.

Article 2 : objectifs stratégiques

Le présent article détermine, pour chacune des missions, les objectifs stratégiques et les indicateurs correspondants, détaillés en annexe.

I - UNE MEMOIRE SAUVEGARDEE ET ENRICHIE

L'Ina a pour mission centrale de conserver, d'enrichir et de mettre en valeur **l'un des fonds d'archives de radio et de télévision parmi les plus anciens et les plus riches au monde**. Il est constitué, depuis les années 40, des actualités cinématographiques, des programmes diffusés par les chaînes publiques nationales et régionales, et d'un fonds de photographies. Depuis 1995, il s'est enrichi, à destination des publics scientifiques, des programmes collectés au titre du dépôt légal de la radio et de la télévision, créé par la loi du 20 juin 1992. A fin 2009, le volume des fonds de télévision et de radio conservés par l'Ina est de 1 640 000 heures au titre des Archives et de 2 670 000 heures au titre du dépôt légal.

Ce fonds est toutefois fragile - nombre de programmes, les journaux télévisés et les émissions de radio en particulier, sont archivés sur un support unique, donc vulnérable - et il vieillit : la dégradation physico-chimique des supports analogiques et l'obsolescence des équipements de lecture menacent de disparition une grande partie des contenus.

Un objectif majeur de ce contrat est d'organiser la sauvegarde intégrale, à terme, du patrimoine audiovisuel et radiophonique de l'Ina.

A. SAUVEGARDER LES ARCHIVES

1- SAUVEGARDER LES FONDS : LE PLAN DE SAUVEGARDE ET DE NUMERISATION REVISE

Le plan de Sauvegarde et de Numérisation des fonds menacés de dégradation physico-chimique (PSN), lancé en 1999, a fait l'objet d'une première actualisation dans le cadre du deuxième contrat d'objectifs et de moyens de l'Ina, sur la base d'une expertise indépendante menée en 2003.

Cette expertise a évalué à 833 200 heures le volume des fonds menacés de disparition à l'horizon de 2015, dont 335 700 heures de programmes de télévision et 497 500 heures de programmes de radio.

A fin 2009, au terme du deuxième contrat, 470 200 heures sont définitivement sauvées, soit 208 300 heures de radio et 261 900 heures de télévision, dont notamment l'ensemble des fonds d'archives issus des programmes nationaux et régionaux conservés sur supports magnétiques 2 pouces, 1 pouce et ¾ pouce.

Les travaux d'inventaires massifs effectués depuis 2002 et le développement des outils informatiques ont fortement amélioré la connaissance des fonds et de leur état.

Ces travaux ont permis à la fois de réévaluer le volume des fonds restant à sauvegarder dans le cadre du périmètre initialement défini et d'identifier des risques de dégradation apparus postérieurement à l'expertise menée en 2003.

Sur la période du présent contrat, il reste donc :

- d'une part, à poursuivre la sauvegarde et la numérisation des fonds de télévision et de radio sur le périmètre initial révisé,
- d'autre part, à étendre le périmètre du Plan de sauvegarde et de numérisation pour prendre en compte les risques de dégradations apparus postérieurement à l'expertise menée en 2003.

a. Poursuivre la sauvegarde des fonds de télévision et de radio menacés de dégradation physico-chimique :

Compte tenu des volumes numérisés à l'issue du deuxième contrat d'objectifs et de moyens, les travaux d'inventaire permettent aujourd'hui d'évaluer à 51 250 heures de télévision et 234 300 heures de radio les volumes de programmes menacés restant à numériser dans le cadre du périmètre initial révisé du Plan de sauvegarde et de numérisation pour garantir la sauvegarde intégrale des collections.

► Indicateur stratégique n° 1

Part des fonds menacés de dégradation sauvegardée en numérique (périmètre initial révisé)

Indicateur n° 1	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Objectif	62 %	67 %	72 %	77 %	83 %	88 %

b. Etendre le périmètre du Plan de sauvegarde et de numérisation

L'expertise menée en 2003 a porté sur l'état des collections constaté à cette date.

L'arrivée de nouveaux fonds, non encore collectés en 2003, et l'amélioration constante de la connaissance de l'état physique des supports ont fait émerger de nouvelles menaces sur l'intégrité des programmes archivés, qui n'avaient pas pu être détectées par l'audit initial.

- la préservation des fonds issus des programmes diffusés par RFO dans les départements et territoires d'Outre-mer
- la préservation des supports ½ pouce Betacam
- la préservation intégrale des fonds photographiques
- la sauvegarde des supports optiques CD déposés à l'Ina par Radio France
- la sauvegarde avancée des bandes magnétiques radio 6,25 mm et des disques 78t présentant un état de dégradation particulièrement important
- la préservation des fonds radiophoniques régionaux

Les collections d'archives issues des programmes diffusés à destination de l'Outre-Mer, notamment, et conservés dans les emprises de RFO, sont gravement menacées à court terme de dégradation physico-chimique irréversible.

Le présent Contrat identifie clairement les fonds non encore pris en compte. Leur prise en charge se traduira par la mise en œuvre d'un plan spécifique et il appartiendra aux parties, sur la période

2010-2014, de trouver les moyens complémentaires nécessaires pour engager la sauvegarde de ces fonds et éviter leur dégradation définitive. Le Grand emprunt national pourrait constituer un vecteur de financement envisageable.

2 - GARANTIR LA CONSERVATION PHYSIQUE DES SUPPORTS

Avec plus de 110 km linéaires de rayonnages, le site de Saint Rémy l'Honoré est le principal lieu de stockage des supports physiques de conservation archivés par l'Ina.

Pour garantir des conditions de conservation optimales et faire face aux besoins d'espace évalués sur la période du présent contrat, l'Ina procèdera à divers aménagements permettant de stabiliser la température à l'intérieur des bâtiments et d'accroître la surface de stockage disponible.

La pérennité des supports, originaux ou issus du processus de sauvegarde, est directement liée à leurs conditions de conservation, notamment la température et le degré d'hygrométrie.

Un indicateur de suivi spécifique mesurera chaque année le niveau de sécurité du stockage des supports physiques.

Indicateur de suivi n° 1 :

Part des supports physiques conservés en environnement contrôlé

3 - ORGANISER LA PERENNITE ET L'ACCESSIBILITE DES DONNEES NUMERIQUES

a. Mettre en place un Plan de Reprise d'Activité

Pour garantir à la fois la sécurité des données numériques archivées et la continuité d'exploitation des activités de l'Institut en cas d'incident grave du système d'information, un plan informatique dit de « Reprise d'activité » (PRA) sera mis en place.

Il s'appuiera sur la mise en œuvre d'un site informatique de secours et s'accompagnera d'un protocole de « gestion de désastre » - cellule de crise, procédures ad hoc - permettant une sécurisation optimale de l'activité. Dans cette perspective, les applications du système d'information devront être adaptées pour autoriser un fonctionnement sur deux sites.

Indicateur stratégique n° 2 :

Part des données numériques stockées sécurisée dans le cadre du PRA

Indicateur n°2	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Objectif	-	50 %	75 %	90 %	100 %	100 %

b. Programmer la migration systématique des données numériques

La conservation des programmes audiovisuels sous forme numérique constitue une avancée considérable en termes de sécurité et d'accessibilité des fonds.

Toutefois, comme tout environnement technologique, le numérique est en évolution constante et rapide.

Pour garantir la lisibilité des données numériques, qu'elles résultent de la numérisation des fonds anciens ou de la collecte de fonds actuels, et pour optimiser en termes économiques et techniques

les dispositifs de conservation et d'accès, un programme systématique de mise à niveau des supports, des formats et des équipements de stockage et de lecture sera établi.

Ces évolutions s'inscrivent désormais dans le monde de l'informatique, à des échelles de coût et de délai considérablement réduites par rapport à la migration initiale de l'analogique au numérique.

Indicateur stratégique n° 3 :

Nombre cumulé d'heures de programmes numériques migrées sur fichiers

Indicateur n° 3	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Objectif	0	0	5 000 h	18 000 h	39 000 h	68 000 h

B- ENRICHIR LES COLLECTIONS

Par leur ampleur et leur diversité, les fonds de l'Ina constituent une source exceptionnelle d'information et de connaissance. Du fait de son volume, cette source sauvegardée et numérisée ne livrera sa richesse que si son contenu est constamment maîtrisé, organisé, structuré. A un moment où l'enjeu est de passer d'une mémoire personnelle à une connaissance scientifique des collections, l'expertise interne et professionnelle du fonds reste un objectif majeur pour l'Ina.

S'agissant par ailleurs d'un fonds en partie clos, pour ce qui concerne notamment les œuvres de fiction, l'Ina s'attachera à actualiser et développer l'attractivité de ses collections :

- en mobilisant l'ensemble des sources disponibles, télévision, radio et photographie, dans une démarche multimédia,
- en développant une politique d'apports nouveaux.

1. AMELIORER L'EDITORIALISATION DES FONDS D'ARCHIVES

a. Constituer une offre thématisée ou éditorialisée multimédia.

La qualité des données documentaires associées aux images et aux sons constitue un facteur déterminant de connaissance des fonds. Dans le cadre des deux premiers contrats d'objectifs et de moyens, l'Ina a développé des processus documentaires plus riches et plus élaborés, en organisant les fonds en corpus thématiques hiérarchisés et en regroupant les documents dans des lignes éditoriales structurées. La thématisation, déjà largement engagée sur les fonds de télévision numérisés, repose sur la construction d'ensembles documentaires cohérents, structurés sous forme arborescente, associant documents d'actualité et de production. La démarche sera progressivement étendue aux fonds radio et au fonds photographique, au fur et à mesure de leur numérisation, pour constituer une offre thématisée multimedia.

Indicateur stratégique n° 4 :**Nombre cumulé de corpus documentaires à dimension pluri-média**

Indicateur n° 4	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Objectif	2	15	30	50	70	100

b. Développer les recherches sur les processus documentaires

Le volume et la complexité des bases de données nécessitent aujourd'hui de disposer d'outils de production et de recherche documentaires de plus en plus performants. Les modèles actuels, qui reposent essentiellement sur le traitement de données textuelles, doivent être redéfinis pour permettre, en production comme en recherche documentaire, de travailler directement sur les données d'images et de sons. Cette problématique, fortement présente à l'Ina dans différents projets de recherche nationaux et européens, est partagée par tous les opérateurs qui agissent dans l'environnement numérique.

L'Ina s'attachera à organiser l'intégration des résultats de ces recherches dans ses systèmes opérationnels de production et dans ses programmes d'enseignement et de formation.

2. ACCUEILLIR DE NOUVEAUX FONDS D'ARCHIVES

Dans son rapport public de janvier 2008, la Cour des Comptes a mis en lumière les risques liés à la réduction du périmètre des droits commercialisables de l'Ina, résultant d'un ensemble de textes, conventions et mesures intervenus depuis 25 ans : « *Si les pouvoirs publics souhaitent que l'INA continue de prospérer dans la configuration qui est la sienne aujourd'hui, le risque important qui s'attache à la réduction des droits commercialisables doit donc être pris en compte sans tarder³* ».

Conscient de cette difficulté, pour éviter le risque d'obsolescence de certaines collections et développer leur attractivité commerciale, l'Ina a engagé une politique d'accueil de nouveaux fonds. Ces apports viennent combler des manques, compléter des thématiques, donner de nouvelles perspectives ou apporter des angles de vue originaux sur un événement, une personnalité ou une période.

Ils peuvent se décliner sous forme d'accueil de collection par don ou legs, et, dans une perspective plus large de commercialisation, sous forme d'acquisition de mandats d'exploitation.

Indicateur stratégique n° 5 :**Nombre d'heures de programmes prises annuellement en mandats d'exploitation**

Indicateur n° 5	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Objectif	-	1 000 h	1 000 h	1 000 h	1 000 h	1 000 h

³ Rapport public de la Cour des Comptes, janvier 2008, « Situation et perspectives de l'Institut national de l'audiovisuel », page 527

3. PRODUIRE DES CONTENUS PATRIMONIAUX

La politique d'enrichissement des fonds implique également de poursuivre et d'amplifier la production des « entretiens patrimoniaux » et l'enregistrement de témoignages de personnalités importantes de la création et de l'action contemporaines.

C. OUVRIR LE CHAMP DU DEPOT LEGAL

1. STABILISER LE PERIMETRE DU DEPOT LEGAL DE LA RADIO-TELEVISION

La collecte, au titre du dépôt légal, des services de communication audiovisuelle, à savoir des services de radio et de télévision par application du IV de l'article 49 de la loi du 30 septembre 1986 est parvenue à maturité au cours du deuxième contrat d'objectifs et de moyens. Elle a trouvé un rythme de croisière fondé sur des procédures expérimentées, un périmètre désormais défini et une offre stabilisée représentative du spectre audiovisuel français, conforme aux exigences légales et aux attentes scientifiques de ses usagers.

A la fin 2009, elle collecte et propose à la communauté scientifique, par l'intermédiaire de sept points d'accès à Paris et en régions, la consultation de 89 chaînes de télévision et de 20 programmes radiophoniques.

Au cours du présent contrat, ce périmètre sera globalement maintenu pour atteindre au maximum, en fonction des évolutions du paysage audiovisuel, 100 chaînes de télévision et 20 programmes radiophoniques.

Cette collecte s'effectuera conformément aux modifications apportées au décret n° 93-1429 du 31 décembre 1993 modifié relatif au dépôt légal.

Le conseil d'administration délibère sur les chaînes captées au titre du dépôt légal.

Indicateur stratégique n° 6 :
Nombre de chaînes captées

Indicateur n°6	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Objectif	109	-	-	-	-	120

2. POURSUIVRE LA DIVERSIFICATION DES POINTS D'ACCES A LA CONSULTATION DU DEPOT LEGAL

Pour mieux répondre aux besoins des chercheurs et des universitaires sur l'ensemble du territoire, l'Ina a ouvert six points de consultation dans ses emprises régionales.

Cette politique d'accès décentralisé au patrimoine audiovisuel sera poursuivie dans le cadre du présent contrat, sous forme de partenariat avec des bibliothèques ou des centres de recherche agréés définis par arrêté ministériel.

Pour garantir une sécurité maximale dans la consultation à distance, le dispositif s'appuiera sur un système de réseau privatif.

Un indicateur de suivi spécifique précisera, chaque année, le nombre de points d'accès au dépôt légal ouverts hors de la Bibliothèque nationale de France.

Indicateur de suivi n° 2 :

Nombre de points d'accès au dépôt légal ouverts hors de la Bibliothèque nationale de France

3. METTRE EN OEUVRE LE DEPOT LEGAL DU WEB

La loi n° 2006-961 du 1er août 2006 relative au droit d'auteur et aux droits voisins dans la société de l'information organise le dépôt légal de l'Internet, dont la collecte est en partie confiée à l'Ina.

Après une phase d'étude, de recherche et de développement, les premières collectes expérimentales ont été réalisées début 2009 par une équipe de préfiguration de l'Ina.

Cette phase de préfiguration permettra de consolider le schéma fonctionnel global, d'achever le développement des outils de collecte et d'archivage, d'approfondir les outils et les méthodes d'indexation et d'expérimenter, en collaboration avec les chercheurs, les fonctionnalités et les interfaces de consultation.

Une fois stabilisés les modes opératoires et fonctionnels de la totalité de la chaîne d'archivage des sites Internet en cause, le dispositif sera totalement opérationnel à l'horizon de 2011, en conformité avec le décret portant modification du décret n° 93-1429 du 31 décembre 1993 modifié relatif au dépôt légal fixant les modalités d'application du dépôt légal de l'Internet.

Indicateur stratégique n° 7 :

Nombre de sites web captés

Indicateur n°7	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Objectif						

NB : cet indicateur ne peut faire l'objet d'objectifs cibles, les dispositions réglementaires du dépôt légal de l'Internet n'étant pas connues à la date de conclusion du présent contrat. Sa valeur sera toutefois renseignée dans chacun des rapports annuels d'exécution du contrat.

II - DES COLLECTIONS VALORISEES

L'Ina a vocation à rendre accessibles à tous les publics les collections audiovisuelles qu'il gère. La diversité des publics et des attentes implique de définir des approches différentes et de mettre en œuvre des méthodes adaptées.

Historiquement, le domaine d'action de l'Ina s'est développé à destination des professionnels de l'audiovisuel, diffuseurs et producteurs.

La création, en 1992, du dépôt légal de la radiotélévision a ouvert un champ nouveau en direction des publics scientifiques, chercheurs et universitaires.

Le lancement, en avril 2006, du site ina.fr a donné à l'Ina une audience nouvelle auprès du grand public.

Aujourd'hui, grâce notamment à l'effort de numérisation qu'il a entrepris, il est en mesure de s'affirmer comme un média global ouvrant à tous les publics l'accès à la mémoire collective dont il a la charge.

Dans tous ces domaines, toutefois, l'action de l'Ina s'inscrit dans un cadre législatif exigeant :

- l'ouverture des fonds, quelle qu'en soit la forme, implique la prise en compte et le respect d'un ensemble de droits et d'ayants droit attachés aux images et aux sons
- depuis 1982, l'Ina est confronté au défi d'une réduction continue du périmètre de droits qu'il est habilité à commercialiser.

A. DEVELOPPER L'EXPLOITATION DES COLLECTIONS

Pour asseoir durablement le chiffre d'affaires de son activité d'exploitation de droits pour l'ensemble des publics définis ci-dessus, l'Ina approfondira la démarche commerciale déjà engagée et fondée sur :

- la rapidité d'accès aux fonds, sur le plan technique et sur le plan juridique
- une qualité de service en constante amélioration
- la pertinence des grilles tarifaires
- la recherche permanente de nouveaux produits et de nouveaux marchés

1. CONSOLIDER LES RELATIONS AVEC LES DIFFUSEURS PUBLICS

Les relations de l'Ina avec les Sociétés nationales de programmes s'inscrivent dans le cadre de conventions bilatérales, signées :

- le 17 décembre 2008 avec France Télévisions, pour une durée de quatre ans du 1^{er} janvier 2008 au 31 décembre 2011
- le 13 juillet 2004 avec Radio France, pour une durée de 10 ans du 1^{er} janvier 2004 au 31 décembre 2013

Ces conventions constituent un élément déterminant de l'économie de l'Ina mais également de la bonne coordination des acteurs de l'audiovisuel public. L'Ina s'attachera à faire vivre ces partenariats.

2. AUGMENTER LE CHIFFRE D'AFFAIRES DE CESSIONS DE DROITS

Sur le marché professionnel, l'Ina s'appuiera sur son savoir-faire, sa crédibilité et le haut niveau d'accessibilité de ses fonds pour consolider sa position de tête en matière de vente de programmes d'archives.

L'offre, élargie et diversifiée par une politique de prise de mandats d'exploitation et d'alliance avec des détenteurs de fonds voisins ou complémentaires, permettra à l'INA de développer des propositions commerciales dynamiques.

Le re-formatage de certains programmes, pour les rendre plus actuels et attractifs, facilitera l'accès au marché des diffuseurs récents.

Une politique active de service aux nouveaux médias en ligne - vidéo à la demande, sur abonnement - reposera sur la constitution d'une offre simplifiée, disponible et forfaitaire.

Indicateur stratégique n° 8 :

Chiffre d'affaires de cession de droits (M€)

Indicateur n° 8	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Objectif	23,2	23,6	24,5	25,3	26,1	26,9

3. FLUIDIFIER LA GESTION DES DROITS

Les accords généraux ou collectifs signés par l'Ina avec les représentants des ayants droit, qui couvrent un large spectre de modes d'exploitation et permettent d'optimiser les reversements, ont considérablement amélioré l'efficacité de la gestion des droits liés à l'exploitation des archives. Toutefois, la complexité des traitements juridiques à réaliser au regard de chaque cession reste un frein à la communicabilité des fonds.

Pour franchir une nouvelle étape dans l'ouverture et la valorisation de ses fonds, l'Ina lance un programme spécifique, le Plan de Capitalisation Juridique (PCJ).

a - Approfondir la connaissance juridique des fonds

Pour affiner les bases de données juridiques attachées aux programmes et réduire le délai d'analyse dans ses opérations commerciales, l'Ina poursuivra le chantier de numérisation des dossiers de production et s'attachera à :

- développer de nouveaux processus de capitalisation des données juridiques en programmant, en fonction de la politique d'offre de l'Ina, une recherche sélective de fonds à potentiel commercial.
- faciliter l'identification des fonds disponibles afin de permettre aux responsables commerciaux de construire une politique d'offre volontariste

Indicateur stratégique n° 9 :

Nombre d'analyses juridiques de programmes et d'extraits certifiées

Indicateur n° 9	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Objectif	0	2 500	15 400	22 400	28 000	37 000

b - Optimiser les procédures de reversement aux ayants droit

L'Ina s'attachera à raccourcir les délais de règlement des montants de reversement dus aux ayants-droit en développant l'informatisation des règles de gestion des droits et en automatisant les calculs correspondants.

c - Simplifier l'intégration de nouveaux fonds externes

Le système de gestion des droits facilitera les procédures d'intégration de fonds tiers pour accompagner la politique d'accueil de collections extérieures, notamment sous forme de mandats d'exploitation.

d - Actualiser les dispositifs juridiques avec les ayants droit

Dans un contexte de marché en évolution constante, les accords conclus avec les ayants droit doivent faire l'objet de réévaluation régulière, dans la perspective notamment de la prise en compte de nouveaux usages ou d'une révision de la politique tarifaire.

4. VALORISER LES FONDS A L'INTERNATIONAL

Par l'avance technologique qu'il détient, le volume de ses fonds et l'importance de ses collections numérisées, l'Ina dispose d'un avantage significatif au plan national et international.

Pour maintenir et mettre à profit cette avance, l'Ina engagera une politique active de partenariats internationaux pour construire une offre en ligne susceptible de rassembler des collections étrangères, notamment francophones.

Dans une perspective d'ouverture et de valorisation de ses fonds au plan international, l'Ina s'attachera :

- à conclure des partenariats avec les institutions et les organismes chargés de promouvoir la culture française à l'étranger, notamment le futur Institut français et la société Audiovisuel extérieur de la France (AEF)
- à renforcer ses liens avec ses partenaires francophones d'Afrique et du Moyen-Orient pour la sauvegarde de leurs archives

B. DEVELOPPER LES SERVICES AUX PROFESSIONNELS

1. FACILITER L'ACCES TECHNIQUE AUX ARCHIVES

a. Optimiser le service en ligne inamediapro.com

Le service en ligne « inamediapro.com », lancé en 2004 pour donner aux clients accrédités la possibilité de consulter et de commander par internet les programmes numérisés sur l'ensemble des fonds de l'Ina, s'est imposé comme un outil opérationnel encore unique à cette échelle et à ce volume.

Il a constitué pour l'Ina un puissant facteur de développement du chiffre d'affaires de cession de droits.

Pour conserver cette avance et maintenir son attractivité et sa compétitivité, son graphisme et ses fonctionnalités seront remis à niveau et optimisés et son contenu sera régulièrement enrichi pour s'étendre aux fonds radiophoniques et photographiques.

Indicateur stratégique n° 10 :

Nombre d'heures accessibles en ligne pour les professionnels

Indicateur n° 10	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Objectif	636 000	718 000	808 400	888 400	968 400	1 018 400

b. Adapter la politique tarifaire

Depuis 2002, l'Ina a procédé à plusieurs révisions de ses tarifs de cession, qui ont abouti à une baisse globale de l'ordre de 20% sur la période.

Pour maintenir la lisibilité et l'attractivité de son offre, l'Ina poursuivra sa politique d'évolution et d'adaptation de ses tarifs, en cohérence avec les pratiques du marché.

c. Construire une offre simplifiée

En s'appuyant sur la qualité et la finesse de ses données documentaires, désormais organisées dans un processus de thématisation⁴, l'Ina bâtira une offre encore simplifiée, en proposant des « mini-corpus thématiques » gérés forfaitairement sur le plan commercial.

d - Développer les technologies adaptées aux marchés

Pour tous ses clients en situation de les recevoir, l'Ina privilégiera la livraison de ses programmes sous forme de fichiers adressables en ligne.

Pour rester compétitif sur le marché des programmes, notamment vis à vis des nouveaux diffuseurs, l'Ina développera une technologie de mise à disposition de ses programmes en qualité « Haute définition ».

2. GARANTIR LA SECURITE ET LA TRAÇABILITE DES CONTENUS

La protection des droits dans un environnement ouvert constitue un enjeu central. L'Ina, un des plus grands détenteurs de droits audiovisuels en France, doit protéger les contenus qu'il gère et se prémunir contre d'éventuels usages illicites en développant les outils et les technologies permettant d'atteindre cet objectif.

A cette fin, il proposera aux acteurs de la nouvelle économie culturelle - opérateurs, producteurs, auteurs, détenteurs de droits - un service générique de traçabilité des droits intellectuels sur les réseaux de diffusion télévisuelle ainsi que sur Internet.

Cette activité s'appuiera :

- d'une part, sur l'outil de gestion d'empreintes numériques⁵, SIGNATURE, développé par la Recherche de l'Ina
- d'autre part, sur une base de données de référence constituée à partir des bases des données du dépôt légal de la radiotélévision et des flux audio et vidéo du dépôt légal du web.

Ce projet pourra recevoir des financements complémentaires dans le cadre de l'Emprunt National.

⁴ construction d'ensembles documentaires cohérents, structurés sous forme arborescente, associant documents d'actualité et de production

⁵ désigné également par le terme anglo-saxon de « Fingerprinting »

C. DEVELOPPER L'OFFRE A DESTINATION DU GRAND PUBLIC

Le premier contrat d'objectifs et de moyens de l'Ina a mis l'accent sur l'ouverture des fonds d'archives à destination des publics professionnels.

Le deuxième contrat a permis l'ouverture des fonds d'archives à destination du grand public : le lancement en 2006 du site ina.fr et la réorientation de la politique de production et d'édition se sont totalement inscrits dans cet objectif, contribuant ainsi à conférer à l'Ina une dimension nouvelle.

Le présent contrat, en intégrant notamment la perspective de création d'une chaîne du patrimoine, verra cette dimension s'approfondir et s'amplifier pour faire de l'Institut un véritable média global, ouvert à tous les publics et présent sur tous les supports de diffusion.

1. ENRICHI L'OFFRE EN LIGNE GRATUITE ET PAYANTE A DESTINATION DU GRAND PUBLIC

Le site ina.fr permet au grand public de visionner 25 000 heures de programmes en 2009 dont 80% sont accessibles en visionnage intégral gratuit. Avec un million de visiteurs par mois, le site ina.fr a su trouver son public.

Indicateur stratégique n° 11 :

Nombre d'heures accessibles en ligne pour le grand public

Indicateur n° 11	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Objectif	25 478	26 500	31 000	34 000	37 000	40 000

Toutefois, il est aujourd'hui confronté à l'explosion des offres audiovisuelles sur Internet et devra constamment se renouveler pour affirmer sa position de plate-forme de diffusion et de valorisation des archives de l'Ina, facilitant l'accès et la compréhension des contenus audiovisuels.

La nouvelle version lancée en 2009 développera des fonctionnalités toujours plus conviviales et s'enrichira chaque année de contenus nouveaux :

- la ligne éditoriale privilégiera l'interactivité, le partage, l'ouverture aux nouveaux usages et l'incitation à la créativité
- des projets à vocation pédagogique, citoyenne ou ludique s'adresseront plus particulièrement aux publics éducatifs et culturels, intégrant notamment des produits hypermédia innovants à forte valeur ajoutée éditoriale et fonctionnelle
- les dimensions régionale et internationale s'enrichiront de contenus spécifiques, régionaux, européens et méditerranéens
- l'offre payante se démarquera clairement de l'offre gratuite
- les technologies s'adapteront aux nouveaux réseaux (radio, podcast, inscriptions aux flux) et aux terminaux émergents (mobile, iphone, archos notamment)

Indicateur stratégique n° 12 :**Nombre moyen mensuel de médias consultés sur Ina.fr**

Indicateur n° 12	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Objectif	1 885 080	2 000 000	2 060 000	2 121 800	2 185 500	2 251 000

2. PRODUIRE ET EDITER POUR TOUS LES ECRANS ET SUR TOUS LES SUPPORTS

En redéfinissant ses lignes directrices et ses contenus éditoriaux, le deuxième contrat d'objectifs et de moyens a fait de l'activité de production et d'édition de l'Ina le prolongement naturel de ses missions patrimoniales.

En créant des rencontres entre les publics et des contenus de qualité, en instaurant une véritable convergence des médias, en fédérant, par le biais de coproductions, de nombreux acteurs publics et privés, nationaux et internationaux, la production de l'Ina valorise l'actualité de la mémoire audiovisuelle et redonne vie aux archives.

Médiateur de la mémoire, l'Ina développera sa présence sur tous les supports, à travers toutes les interfaces :

- en explorant de nouveaux formats, pour de nouveaux usages, avec des nouveaux talents
- en privilégiant les partenariats dans le domaine des films documentaires
- en s'adressant à tous les diffuseurs : chaînes hertziennes, câble et satellite, télévision numérique terrestre, fournisseurs d'accès à internet, télévision mobile personnelle, télévision interactive...
- en maintenant une ligne de produits d'édition de grande qualité, à forte valeur éditoriale, conçus pour l'appropriation physique⁶ et distribués de façon innovante.

Indicateur stratégique n° 13 :**Part des productions effectivement exploitées sur au moins deux écrans**

Indicateur n° 13	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Objectif	-	15 %	17 %	20 %	25 %	28 %

La diversité des canaux de distribution et la globalisation des offres de programmes conduisent aujourd'hui à l'Ina, détenteur et producteur de contenus, à maîtriser tous les points de visibilité de ses images pour en optimiser l'exploitation.

⁶ Coffrets, DVD, CD, clés USB...

La perspective de création d'une chaîne du patrimoine qui s'inscrit dans cette thématique de valorisation pourra être étudiée à condition que l'impact financier de ce projet soit neutre au regard du plan d'affaires.

En fonction des opportunités et de ses capacités économiques, l'Ina s'efforcera de mettre en avant ce projet, dans le respect des contraintes et des équilibres financiers, conformément aux dispositions arrêtées lors de la réunion interministérielle du 30 mai 2008.

III - UNE RECHERCHE DE NOUVEAUX SAVOIRS

Depuis le noyau fondateur qu'a constitué pour l'Ina le Service de la Recherche de Pierre Schaeffer, en passant, dans les années 80, par le développement des premières images de synthèse mariant l'informatique et la télévision, et jusqu'à l'explosion du numérique à l'entrée des années 2000, la dimension de recherche a constamment irrigué les activités de l'Institut.

Le socle de la formation continue aux métiers de la radio et de la télévision, destinée dans un premier temps aux professionnels de la radio-télévision, puis progressivement élargie à tous les acteurs de l'audiovisuel et aujourd'hui étendue, avec la création d'Ina Sup⁷, à la formation initiale, du lycée à l'université, fait de l'Ina un des piliers de l'enseignement à l'image et aux médias.

La proximité que l'Ina a depuis longtemps entretenue avec le monde éducatif, les liens qu'il a tissés avec l'Education nationale, les expérimentations et réflexions menées en concertation avec les acteurs du domaine lui confèrent une légitimité et une expertise reconnues, tant sur le plan des outils pédagogiques que des contenus éducatifs.

Sur ces bases, le rassemblement, opéré en 2008, des activités de recherche et de formation en une direction unique, appuyée sur la profondeur historique des fonds d'archives et nourrie des compétences de l'entreprise, ouvre une dimension nouvelle pour la valorisation des collections et des savoir-faire de l'Institut et préfigure son devenir d'université de l'image et des médias.

Les différents champs d'intervention de l'Ina dans le domaine de la formation - apprentissage, formation continue, enseignement supérieur et recherche - contribuent, en s'enrichissant mutuellement, à constituer une offre cohérente et structurée dans un secteur fortement concurrentiel⁸.

En constituant, au sein du PRES⁹ 'Université Paris Est', une filière d'enseignement et de recherche sur les sciences et les métiers de l'image, le « Pôle Image et Médias », l'Ina inscrit son projet dans la société de la connaissance et décline sa politique d'enseignement et de recherche sur plusieurs dimensions :

⁷ InaSup, l'Ecole supérieure de l'audiovisuel et du numérique, a été créée en 2007 au sein de l'Ina et délivre un diplôme de niveau Master homologué par le Ministère de la Culture et de la communication, par décret du 21 mars 2007

⁸ « L'activité de formation aux métiers de l'audiovisuel constitue un autre sujet de préoccupation.... Les conditions de gestion de cette activité sont actuellement satisfaisantes, mais l'analyse met en évidence une très forte sensibilité aux aléas du marché... » Rapport public de la Cour des Comptes, janvier 2008, « Situation et perspectives de l'Institut national de l'audiovisuel », page 527

⁹ Pôle de Recherche et d'Enseignement Supérieur

- en identifiant, dans la perspective du Grand Paris, un espace de référence pour la formation aux métiers de l'image et des médias numériques, qui s'incarnera notamment dans un projet d'aménagement immobilier sur le site de Bry sur Marne
- en contribuant à structurer, au plan national, un socle commun de connaissances et de compétences dans le champ audiovisuel.
- en créant un foyer d'attractivité et de rayonnement international

A. EXPLORER ET CONSTITUER DE NOUVEAUX SAVOIRS

Dans la perspective du Pôle Image et Médias, l'Ina sera le moteur de la recherche en sciences et métiers de l'image, conciliant théorie et pratique, recherche technologique et recherche humaine et sociale.

1. PRODUIRE LES CONCEPTS ET LES OUTILS DU DEVELOPPEMENT DE L'INA ET DES MEDIAS NUMERIQUES

La recherche s'attachera à développer des thématiques propres à l'Ina articulées avec ses besoins opérationnels, à organiser une vision prospective sur les problématiques de l'image et des médias numériques et à apporter un soutien scientifique aux enseignements dispensés dans le cadre d'Ina Sup.

Indicateur stratégique n° 14 :

Nombre de formations supérieures auxquelles est associée la recherche

Indicateur n° 14	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Objectif	2	3	3	4	5	6

L'Ina veillera tout particulièrement à protéger et breveter les résultats opérationnels de ses activités de recherche. Il pourra être conduit, le cas échéant, à exploiter directement, en partenariat ou par l'intermédiaire d'une filiale, les brevets à fort potentiel commercial.

2. CONSTRUIRE UN RESEAU DE SAVOIRS ET DE COMPETENCES

En s'inscrivant dans des partenariats forts et cohérents permettant d'atteindre la taille critique pour aborder des problématiques complexes, l'Ina ouvrira un accès « métier » aux communautés scientifiques du domaine des médias et animera un corps de recherche et d'enseignement interdisciplinaire sur les sciences et les métiers de l'image.

Indicateur stratégique n° 15 :

Nombre de doctorants

Indicateur n° 15	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Objectif	6	7	7	7	8	8

B. DIFFUSER LES SAVOIRS ET LES COMPETENCES

Les activités de recherche et d'enseignement s'inscrivent aujourd'hui dans un contexte de réseaux de connaissances à l'échelle mondiale. La qualité des travaux, la performance des équipes et la pertinence des projets s'affirment par le croisement des compétences au sein de programmes fédérant des laboratoires, des universités et des entreprises.

Dans cette perspective, l'Ina s'est associé en 2009 au Pôle de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) 'Université Paris Est' pour structurer et coordonner une filière d'excellence associant formation professionnelle, enseignement supérieur, recherche académique et applications « métier » dans le domaine de l'image et des médias.

1. PARTAGER LES SAVOIRS

Au sein du PRES, l'Ina animera le « Pôle Image et Médias ». Il s'appuiera sur les deux enseignements supérieurs de niveau master créés en 2007 et développera de nouveaux enseignements en son nom propre ou en partenariat, notamment, avec les membres du PRES « Université Paris Est », pour contribuer à l'émergence d'un véritable champ disciplinaire sur l'image et les médias et constituer un lieu unique de formation alliant savoirs théoriques et savoir-faire professionnels, capable de répondre aux besoins de compétences de haut niveau des entreprises du secteur.

Indicateur stratégique n° 16 :

Taux d'insertion professionnelle des diplômés

Indicateur n° 16	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Objectif	-	> 70 %	> 70 %	> 70 %	> 70 %	> 70 %

2. TRANSMETTRE LES COMPETENCES

L'activité historique de formation professionnelle continue au sein de l'Ina s'est imposée comme une référence pour tout le milieu de l'audiovisuel. Le référencement de certaines formations longues au Registre national des certifications professionnelles confirme la volonté d'ancrer l'institut dans une démarche de reconnaissance nationale de la qualité de son activité de formation.

Inscrite dans un contexte de marché, l'action de formation continue de l'INA se développera en conformité avec les règles du secteur.

Face à un environnement fortement concurrentiel, l'Institut s'attachera à consolider son dispositif commercial et à renforcer sa veille sur les technologies émergentes.

Pour mieux répondre aux exigences du marché, notamment en termes économiques, l'Ina adaptera l'organisation de ses offres et veillera tout particulièrement à optimiser les formations proposées sur catalogue.

Indicateur stratégique n° 17 :

Taux de remplissage des stages sur catalogue

Indicateur n° 17	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Objectif	68 %	70 %	72 %	72 %	74 %	75 %

Par ailleurs, des indicateurs de suivi spécifiques mesureront chaque année le volume d'activité de formation continue réalisé avec des organismes extérieurs ainsi que la valeur ajoutée dégagée par cette activité.

Indicateur de suivi n° 3 :

Nombre de jours x stagiaires réalisés en formation continue avec des organismes extérieurs

Indicateur de suivi n° 4 :

Valeur ajoutée de l'activité de formation continue réalisée avec des organismes extérieurs

3. IRRIGUER LE MONDE DE L'EDUCATION

La montée en puissance des réseaux et des équipements informatiques dans les établissements scolaires et les foyers favorise l'émergence de ressources éducatives en ligne.

Proche des diffuseurs et des créateurs, spécialiste de la formation et de la pédagogie de l'audiovisuel, en lien étroit avec la communauté scientifique et éducative, l'Institut occupe une place unique et singulière, qui lui permet de contribuer à la mise en œuvre d'une éducation à l'image et par l'image.

Le site d'archives en ligne de l'Ina, ina.fr, a permis d'initier une offre pédagogique d'une grande richesse, fondée sur deux axes complémentaires :

- éduquer par l'image, en organisant l'accès à de nombreuses archives audiovisuelles en relation avec les programmes scolaires ;
- éduquer à l'image avec des modules interactifs qui décryptent les archives, pour les élèves et les enseignants

L'Ina développera ces offres à partir de ses fonds d'archives, associés à des dispositifs de navigation et de recherche permettant une appropriation optimale des documents audiovisuels par les enseignants et les élèves.

C. CREER L'ESPACE D'ACCUEIL DU POLE IMAGE ET MEDIAS

Avec la création du Pôle Image et Médias, la montée en puissance des activités de recherche et des enseignements supérieur et professionnel implique des aménagements majeurs en termes d'espaces et d'infrastructures immobilières.

Dans cette perspective, l'Ina a élaboré un programme de refonte de son site de Bry sur Marne, comprenant le réaménagement des bâtiments existants et la création d'un immeuble nouveau destiné à accueillir les activités d'enseignement et de recherche.

Ce nouvel espace, véritable lieu identitaire, avec une localisation lisible et regroupée et un accès direct et facile, concrétise l'émergence d'un pôle de référence, régional et national, sur les métiers et les sciences de l'image.

En permettant le regroupement de l'ensemble des activités du site sur des espaces sécurisés détenus en toute propriété, il contribue directement à rationaliser les emprises immobilières de l'Institut à Bry sur Marne.

Conçu avec un haut niveau d'exigence environnementale, ce projet constitue l'un des enjeux majeurs du présent contrat d'objectifs et de moyens.

Pour l'Ina comme pour l'Etat, ce projet prend tout son sens dans une double perspective conforme aux objectifs du contrat :

- assurer la sécurité et la stabilité des actifs immatériels de l'Ina
- garantir des conditions d'accueil adaptées à ses activités professionnelles et de formation

Son coût estimatif, inclus dans le cadre économique et financier défini à l'article 3 ci-après à hauteur de 75 millions d'euros, est établi sur la base de la législation en vigueur à la date de signature du contrat en matière d'exigence environnementale. Il peut être sujet à révision en fonction des évolutions de cette législation.

L'Etat assure à l'Ina une dotation exceptionnelle dont le montant ne dépassera pas 55 M€. Cette dotation finance un projet immobilier d'un coût total maximal de 75 M€, qui doit dès à présent être affiné et précisé. Il appartiendra à l'Etat de proposer, en cas d'économies par rapport à ce coût, une révision de cette dotation exceptionnelle.

Dès lors qu'il aura été définitivement arrêté, ce projet immobilier fera l'objet d'un avenant au présent contrat d'objectifs et de moyens, précisant notamment ses caractéristiques, son coût et son calendrier prévisionnel de réalisation.

IV - UNE RE-ALLOCATION DES RESSOURCES

A - AMELIORER LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

1 - REFONDER LE CONTRAT SOCIAL DE L'ENTREPRISE

La renégociation de la convention collective, en cours à la date de signature du présent Contrat, permettra de poursuivre la modernisation sociale de l'Ina. La refondation du statut social devra aborder tous les sujets : métiers, mobilité, temps de travail, rémunération, dialogue social.

L'objectif est de doter l'Ina et ses collaborateurs d'un statut collectif protecteur et moderne en cohérence avec ses métiers, activités et pratiques. La nouvelle convention définira le cadre d'un dialogue social renouvelé et respectueux des droits et libertés de chacun.

2 - VALORISER LES QUALIFICATIONS ET LES COMPETENCES

L'Ina poursuivra les efforts entrepris pour accompagner le parcours de ses collaborateurs et leur permettre d'exercer leur activité et leur responsabilité professionnelles dans les meilleures conditions d'expertise en se préparant aux évolutions et aux métiers de demain.

Le plan de formation restera à cet égard ambitieux. La mobilité interne et le transfert des savoir-faire seront encouragés.

L'élévation du niveau de qualification sera encouragée par la mise en œuvre d'une démarche de Validation des acquis de l'expérience.

L'Ina accompagnera individuellement les salariés inscrits dans un projet de reconnaissance des acquis professionnels en finançant leur démarche et en leur accordant les moyens d'obtenir le diplôme ou le titre à finalité professionnelle correspondant à leur évolution professionnelle.

Indicateur stratégique n° 18 :

Nombre d'engagements de démarches individuelles de Validation des acquis de l'expérience

Indicateur n° 18	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Objectif	1	3	3	3	3	3

3 - MAITRISER LA MASSE SALARIALE

L'Ina poursuivra l'effort engagé au cours des deux premiers Contrats, qui a permis de maintenir le montant des frais de personnels en deçà de 55% des ressources. La poursuite de cet objectif traduit la volonté de l'entreprise de maîtriser sa masse salariale et ses effectifs tout en assurant le développement de ses activités et de ses ressources propres.

Indicateur stratégique n° 19 :

Part des frais de personnel sur les ressources

Indicateur n° 19	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Objectif	53 %	54 %	55%	55 %	54 %	54 %

B - POURSUIVRE LA MODERNISATION DE L'ORGANISATION INTERNE

1 - POURSUIVRE L'AMELIORATION DES PROCEDURES DE REPORTING ET DE CONTROLE

Dans le cadre du deuxième Contrat d'objectifs et de moyens, l'Ina a rationalisé son organisation juridique et administrative en rassemblant la totalité des fonctions comptables et financières dans une structure unique au sein de l'établissement, tout en renforçant la qualité du pilotage et du contrôle de ses activités.

Les procédures de contrôle interne et les états de reporting désormais opérationnels seront approfondis et renforcés en liaison avec les directions opérationnelles et le Commissariat aux comptes, dans le but notamment d'améliorer la lisibilité des comptes, la régularité des suivis intermédiaires et la fiabilité des prévisions.

2 - MAITRISER LES FRAIS GENERAUX

L'effort de maîtrise des dépenses courantes entrepris dans le cadre des premiers Contrats d'objectifs et de moyens sera poursuivi et consolidé.

Indicateur stratégique n° 20 :

Coût de fonctionnement du m2 occupé (en €)

Indicateur n° 20	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Objectif	111	113	116	116	118	120

Par ailleurs, un indicateur de suivi spécifique mesurera la part des frais généraux dans l'ensemble des charges d'exploitation.

Indicateur de suivi n° 5 :

Part des frais généraux dans les charges d'exploitation

3 - RATIONALISER LES IMPLANTATIONS IMMOBILIERES

Définies par nature dans la durée, les activités de l'Ina doivent s'ancrer dans un cadre immobilier cohérent et pérenne. La création de l'espace d'accueil du Pôle Image et Médias et ses implications sur la configuration du site de Bry sur Marne s'inscriront dans un schéma directeur visant à rationaliser les emprises immobilières actuelles et à optimiser la gestion des espaces et des activités.

C - RESPECTER L'ENVIRONNEMENT

L'Ina, entreprise publique, s'inscrit dans la politique de développement durable engagée par l'Etat en intégrant les enjeux environnementaux dans ses choix d'investissement comme dans son fonctionnement quotidien, en veillant à limiter les impacts de son activité sur l'environnement et en s'attachant à réduire les gaspillages de toute nature.

Au cours du deuxième contrat d'objectifs et de moyens, l'Ina a réduit de plus de 30% sa consommation de papier. Cet effort sera poursuivi pour maintenir et, dans la mesure du possible, améliorer cet objectif.

De plus, dans le cadre du présent contrat, une politique de réduction des consommations d'énergie sera engagée, concernant plus particulièrement la consommation de gaz, dans toutes les emprises dans lesquelles l'Institut détient la maîtrise des installations.

Indicateur stratégique n° 21 :

Ratio de consommation élémentaire de gaz par m2 occupé

Indicateur n° 21	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Objectif	0,04	0,04				0,03

Article 3 : cadre économique et financier

COMPTE DE RESULTAT PREVISIONNEL

En millions d'euros	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Redevance	76,6	79,6	82,5	84,4	88,1	89,5
Produits d'exploitation	38,1	39,2	40,6	41,9	43,2	44,5
Produits financiers et exceptionnels (1)	7,0	4,0	4,6	4,8	7,1	9,3
Total des produits	121,7	122,9	127,7	131,1	138,4	143,2
Personnel	63,7	65,7	69,4	71,9	73,7	75,0
<i>dont personnel permanent</i>	56,5	58,7	62,1	64,2	65,7	66,8
Fonctionnement	39,5	39,9	40,7	41,3	43,9	44,7
Amortissements et provisions	16,3	17,2	17,4	17,9	20,8	23,6
Total des charges	119,5	122,8	127,6	131,1	138,4	143,2
Résultat net avant impôt	2,2	0,1	0,1	0,0	0,0	0,0

(1) incluant la fraction de redevance affectée au PSN et aux opérations immobilières reprise annuellement en exploitation à hauteur des amortissements constatés dans l'année

En 2009 : reprise de provision pour 2,9 et production immobilisée pour 0,5M€

COMPTE D'INVESTISSEMENT PREVISIONNEL

En millions d'euros	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Capacité de financement	11,8	13,7	13,3	13,2	15,1	15,7
Redevance d'investissement	7,8	5,8	7,6	7,6	4,7	3,6
Allocation spécifique immobilier	0,0	0,0	0,0	39,0	16,0	0,0
Total des ressources	19,6	19,5	20,9	59,8	35,8	19,3
Investissements hors immobilier	18,2	20,0	20,1	19,0	18,9	18,8
Projet immobilier		2,4	8,3	46,4	17,8	0,0
Total des emplois	18,2	22,4	28,4	65,5	36,7	18,8
Excédent / Besoin de financement	1,4	-3,0	-7,5	-5,7	-0,9	0,6

EFFECTIF PERMANENT

En ETP	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Effectif ETP au 31/12 de chaque année	980	980	997	998	995	980

Article 4 : évaluation et suivi de l'exécution

L'Ina établira chaque année un rapport d'exécution du contrat d'objectifs et de moyens qui complètera le rapport annuel d'activités prévu par l'article 11 §10 du décret n°2004-532 du 10 juin 2004 relatif à l'organisation et au fonctionnement de l'Ina. Ce rapport d'exécution du contrat d'objectifs et de moyens, préalablement audité par l'organisme mentionné à l'article premier, sera soumis à la délibération du conseil d'administration de l'Ina chaque année au plus tard le 31 mai de l'année suivante.

Le rapport retracera notamment l'évolution des indicateurs stratégiques au regard des prévisions pour chacun des objectifs définis à l'article 2. Ces indicateurs, complétés des données issues du système de contrôle de gestion, constitueront un outil de pilotage stratégique de l'entreprise.

La mise en œuvre du contrat d'objectifs et de moyens fera l'objet d'un suivi périodique conjoint des tutelles et de la direction générale de l'Ina, pour examiner plus particulièrement :

- l'analyse des écarts constatés par rapport aux prévisions des indicateurs stratégiques et, si un objectif annuel n'a pas été atteint, l'identification des obstacles internes et externes rencontrés ;
- les mesures envisagées par l'Ina afin de corriger les écarts constatés par rapport aux objectifs fixés ;
- les propositions de modification éventuelle du contenu même des objectifs fixés qui deviendraient irréalistes du fait des modifications de l'environnement externe.

Si l'environnement institutionnel, juridique, économique et fiscal existant lors de la signature du contrat d'objectifs et de moyens et prévisible à cette date devait être sensiblement modifié durant la période, des avenants au contrat d'objectifs et de moyens pourront être établis pour adapter les conditions et les modalités d'exécution du contrat sur la période restant à courir.

Le

Le Ministre de la Culture et de la
Communication

Le Ministre du Budget, des
Comptes publics et de la
Réforme de l'Etat

Le Président de l'Institut national
de l'audiovisuel

Monsieur Frédéric Mitterrand

Monsieur François Baroin

Monsieur Mathieu Gallet

**Contrat d'objectifs et de moyens
entre l'Etat
et l'Institut national de l'audiovisuel
2010 - 2014**

Annexes

SOMMAIRE

- I - Index général des indicateurs
- II - Fiches descriptives des indicateurs
- III - Budget prévisionnel 2010 - 2014

I - Index général des indicateurs

Objectifs	1 - Indicateurs stratégiques de résultat
I - UNE MEMOIRE SAUVEGARDEE ET ENRICHEE	
a. Sauvegarder les archives	1. <i>Part des fonds menacés de dégradation sauvegardée en numérique</i> 2. <i>Part des données numériques stockées sécurisée dans le cadre du PRA</i> 3. <i>Nombre d'heures de programmes numériques migrées sur fichiers</i>
b- Enrichir les collections	4. <i>Nombre de corpus documentaires à dimension pluri-média</i> 5. <i>Nombre d'heures de programmes prises en mandats d'exploitation</i>
c. Ouvrir le champ du dépôt légal	6. <i>Nombre de chaînes captées</i> 7. <i>Nombre de sites web captés</i>
II - DES COLLECTIONS VALORISEES	
a. Développer l'exploitation des collections	8. <i>Chiffre d'affaires de cessions de droits</i> 9. <i>Nombre d'analyses juridiques de programmes et d'extraits certifiées</i>
b. Développer les services aux professionnels	10. <i>Nombre d'heures accessibles en ligne pour les professionnels</i>
c. Développer l'offre à destination du grand public	11. <i>Nombre d'heures accessibles en ligne pour le grand public</i> 12. <i>Nombre moyen mensuel de médias consultés sur Ina.fr</i> 13. <i>Part des productions effectivement exploitée sur au moins deux écrans</i>
III - UNE RECHERCHE DE NOUVEAUX SAVOIRS	
a. Explorer et constituer de nouveaux savoirs	14. <i>Nombre de formations supérieures auxquelles est associée la recherche</i> 15. <i>Nombre de doctorants</i>
b. Diffuser les savoirs et les compétences	16. <i>Taux d'insertion professionnelle des diplômés</i> 17. <i>taux de remplissage des stages sur catalogue</i>
IV - UNE RE-ALLOCATION DES RESSOURCES	
a. Améliorer la gestion des ressources humaines	18. <i>Nombre d'engagements de démarches individuelles de Validation des acquis de l'expérience</i> 19. <i>Part des frais de personnel sur les ressources</i>
b. Poursuivre la modernisation de l'organisation interne	20. <i>Coût de fonctionnement du m2 occupé</i>
c. Respecter l'environnement	21. <i>Ratio de consommation élémentaire de gaz par m2 occupé</i>

Objectifs	2 - Indicateurs de suivi
I - UNE MEMOIRE SAUVEGARDEE ET ENRICHIE	
a. Sauvegarder les archives	<i>1. Part des supports physiques conservés en environnement contrôlé</i>
b- Enrichir les collections	-
c. Ouvrir le champ du dépôt légal	<i>2. Nombre de points d'accès au dépôt légal ouverts hors de la Bibliothèque nationale de France</i>
II - DES COLLECTIONS VALORISEES	
a. Développer l'exploitation des collections	-
b. Développer les services aux professionnels	-
c. Développer l'offre à destination du grand public	-
III - UNE RECHERCHE DE NOUVEAUX SAVOIRS	
a. Explorer et constituer de nouveaux savoirs	-
b. Diffuser les savoirs et les compétences	<i>3. Nombre de jours x stagiaires réalisés en formation continue avec des organismes extérieurs</i> <i>4. Valeur ajoutée de l'activité de formation continue réalisée avec des organismes extérieurs</i>
IV - UNE RE-ALLOCATION DES RESSOURCES	
a. Améliorer la gestion des ressources humaines	-
b. Poursuivre la modernisation de l'organisation interne	<i>5. Part des frais généraux dans les charges d'exploitation</i>
c. Respecter l'environnement	-

II - 1 Fiches descriptives des indicateurs stratégiques

INDICATEUR STRATEGIQUE n° 1						
<u>Objectif</u> SAUVEGARDER LES FONDS : LE PLAN DE SAUVEGARDE ET DE NUMERISATION REVISE Poursuivre la mise en œuvre du Plan de sauvegarde et de numérisation des fonds d'archives menacés de dégradation à l'échéance de 2015, dont le périmètre initial a été révisé en 2009, soit au total : 755 770 heures, dont : Télévision : 313 162 heures Radio: 442 608 heures						
<u>Indicateur</u> Part des fonds menacés de dégradation sauvegardée en numérique						
<u>Mode de calcul</u> Nombre cumulé d'heures sauvegardées sur support numérique (%) Nombre d'heures menacées de dégradation <i>Support numérique = Beta numérique, bandes informatique, DVD ou fichier pour la TV CD ou fichier pour la radio</i>						
<u>Sources des données</u> Direction des archives - PSN						
<u>Niveau de référence</u> A fin 2009 : 62 %						
Indicateur n° 1	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Objectif	62 %	67 %	72 %	77 %	83 %	88 %

INDICATEUR STRATEGIQUE n° 2						
<u>Objectif</u> ORGANISER LA PERENNITE ET L'ACCESSIBILITE DES DONNEES NUMERIQUES Mettre en place un Plan de Reprise d'Activité (PRA)						
<u>Indicateur</u> Part des données numériques stockées sécurisée dans le cadre du PRA						
<u>Mode de calcul</u> Volume de données stockées sécurisées (%) Volume de données stockées à sécuriser						
<u>Sources des données</u> Secrétariat général - Direction des systèmes d'information						
<u>Niveau de référence</u> A fin 2009 : 0%						
Indicateur n° 2	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Objectif	0 %	50 %	75 %	90 %	100 %	100 %

INDICATEUR STRATEGIQUE n° 3						
<u>Objectif</u> ORGANISER LA PERENNITE ET L'ACCESSIBILITE DES DONNEES NUMERIQUES Programmer la migration systématique des données numériques						
<u>Indicateur</u> Nombre d'heures de programmes numériques migrées sur fichiers						
<u>Mode de calcul</u> Nombre cumulé d'heures de programmes conservées sur support Béta numérique migrées sur fichiers						
<u>Sources des données</u> Direction des archives						
<u>Niveau de référence</u> A fin 2009 : 0 heure						
Indicateur n° 3	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Objectif	-	-	5 000	18 000	39 000	68 000

INDICATEUR STRATEGIQUE n° 4						
<u>Objectif</u> AMELIORER L'EDITORIALISATION DES FONDS D'ARCHIVES Constituer une offre thématisée ou éditorialisée multimédia						
<u>Indicateur</u> Nombre de corpus documentaires à dimension pluri-média						
<u>Mode de calcul</u> Nombre cumulé de corpus documentaires qui incluent des documents relevant au minimum de deux des trois médias suivants : télévision, radio et photographie						
<u>Sources des données</u> Direction des archives						
<u>Niveau de référence</u> A fin 2009 : 2 corpus						
Indicateur n° 4	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Objectif	2	15	30	50	70	100

INDICATEUR STRATEGIQUE n° 5						
<u>Objectif</u> ENRICHIR LES COLLECTIONS Accueillir de nouveaux fonds d'archives						
<u>Indicateur</u> Nombre d'heures de programmes prises en mandats d'exploitation						
<u>Mode de calcul</u> Nombre d'heures de programmes prises en mandat d'exploitation dans l'année						
<u>Sources des données</u> Direction du marketing et des ventes						
<u>Niveau de référence</u> A fin 2009 :						
Indicateur n° 5	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Objectif		1 000	1 000	1 000	1 000	1 000

INDICATEUR STRATEGIQUE n° 6						
<u>Objectif</u> OUVRIR LE CHAMP DU DEPOT LEGAL Stabiliser le périmètre du dépôt légal de la radio-télévision						
<u>Indicateur</u> Nombre de chaînes captées						
<u>Mode de calcul</u> nombre de chaînes de télévision et de programmes radiophoniques captés par l'Inathèque au titre du dépôt légal						
<u>Sources des données</u> Inathèque						
<u>Niveau de référence</u> A fin 2009 : 89 chaînes de télévision 20 programmes radiophoniques						
Indicateur n° 6	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Objectif						
Dont TV	109	-	-	-	-	120
Dont Radio	89	-	-	-	-	100
	20	-	-	-	-	20

INDICATEUR STRATEGIQUE n° 7						
<u>Objectif</u> OUVRIR LE CHAMP DU DEPOT LEGAL Mettre en oeuvre dépôt légal du web						
<u>Indicateur</u> Nombre de sites web captés NB : cet indicateur ne peut faire l'objet d'objectifs cibles, les dispositions réglementaires du dépôt légal de l'Internet n'étant pas connues à la date de conclusion du présent COM						
<u>Mode de calcul</u> Nombre de sites web captés par l'Inathèque au titre du dépôt légal						
<u>Sources des données</u> Inathèque						
<u>Niveau de référence</u> A fin 2009 : 5 000 sites						
Indicateur n° 7	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Objectif						

INDICATEUR STRATEGIQUE n° 8						
<u>Objectif</u> DEVELOPPER L'EXPLOITATION DES COLLECTIONS Augmenter le chiffre d'affaires de cessions de droits						
<u>Indicateur</u> Chiffre d'affaires de cessions de droits						
<u>Mode de calcul</u> Chiffre d'affaires HT comptabilisé dans l'année pour les cessions de droits d'exploitation (en M€), soit : cessions d'extraits et d'intégrales, licences vidéo, mandats, droits sur coproductions, cessions internet, contrats-cadres France Télévisions et Radio France						
<u>Sources des données</u> Secrétariat général / Direction des affaires financières						
<u>Niveau de référence</u> A fin 2009 : 23,2 M€						
Indicateur n° 8	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Objectif	23,2	23,6	24,5	25,3	26,1	26,9

INDICATEUR STRATEGIQUE n° 9						
<u>Objectif</u> FLUIDIFIER LA GESTION DES DROITS Approfondir la connaissance juridique des fonds						
<u>Indicateur</u> Nombre d'analyses juridiques de programmes et d'extraits certifiées						
<u>Mode de calcul</u> Nombre cumulé d'analyses juridiques de programmes et d'extraits stockées en statut « certifié » (Analyse juridique dont l'information juridique est générique et non contextuelle, fiable dans sa restitution et standardisée dans sa description)						
<u>Sources des données</u> Secrétariat général						
<u>Niveau de référence</u> A fin 2009 : 0						
Indicateur n° 9	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Objectif	0	2 500	15 400	22 400	28 000	37 000

INDICATEUR STRATEGIQUE n° 10						
<u>Objectif</u> DEVELOPPER LES SERVICES AUX PROFESSIONNELS Optimiser le service en ligne inamediapro.com						
<u>Indicateur</u> Nombre d'heures accessibles en ligne pour les professionnels						
<u>Mode de calcul</u> Nombre d'heures de télévision et de radio stockées simultanément dans des serveurs ou robots numériques associés à un dispositif d'accès en ligne avec accréditation						
<u>Sources des données</u> Direction du marketing et des ventes						
<u>Niveau de référence</u> A fin 2009 : 636 000 heures TV et radio						
Indicateur n° 10	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Objectif	636 000	718 000	808 400	888 400	968 400	1 018 400

INDICATEUR STRATEGIQUE n° 11						
<u>Objectif</u> DEVELOPPER L'OFFRE A DESTINATION DU GRAND PUBLIC Enrichir l'offre en ligne gratuite et payante à destination du grand public						
<u>Indicateur</u> Nombre d'heures accessibles en ligne pour le grand public						
<u>Mode de calcul</u> Nombre d'heures vidéo et audio stockées simultanément dans des serveurs ou robots numériques associés à un dispositif d'accès en ligne ouvert aux particuliers sur internet						
<u>Sources des données</u> Direction de la production et de l'édition						
<u>Niveau de référence</u> A fin 2009 : 25 478 heures vidéo et audio						
Indicateur n° 11	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Objectif	25 478	26 500	31 000	34 000	37 000	40 000

INDICATEUR STRATEGIQUE n° 12						
<u>Objectif</u> DEVELOPPER L'OFFRE A DESTINATION DU GRAND PUBLIC Enrichir l'offre en ligne gratuite et payante à destination du grand public						
<u>Indicateur</u> Nombre moyen mensuel de médias consultés sur Ina.fr						
<u>Mode de calcul</u> Nombre moyen mensuel de médias (documents vidéo ou audio) consultés sur Ina.fr depuis le 1 ^{er} janvier de l'année en cours						
<u>Sources des données</u> Direction de la production et de l'édition						
<u>Niveau de référence</u> A fin 2009 : 1 885 080 médias consultés						
Indicateur n° 12	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Objectif	1 885 080	2 000 000	2 060 000	2 121 800	2 185 500	2 251 000

INDICATEUR STRATEGIQUE n° 13						
<u>Objectif</u> DEVELOPPER L'OFFRE A DESTINATION DU GRAND PUBLIC Produire et éditer pour tous les écrans et sur tous les supports						
<u>Indicateur</u> Part des productions effectivement exploitée sur au moins deux écrans						
<u>Mode de calcul</u> Nombre de programmes diffusés sur au moins deux écrans dans l'année (%) Nombre total de programmes produits dans l'année						
<u>Sources des données</u> Direction de la production et de l'édition						
<u>Niveau de référence</u> A fin 2009 : pas de référence						
Indicateur n° 13	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Objectif	-	15 %	17 %	20 %	25 %	28 %

INDICATEUR STRATEGIQUE n° 14						
<u>Objectif</u> EXPLORER ET CONSTITUER DE NOUVEAUX SAVOIRS Produire les concepts et les outils du développement de l'Ina et des médias numériques						
<u>Indicateur</u> Nombre de formations supérieures auxquelles est associée la recherche						
<u>Mode de calcul</u> Nombre d'accords de formation signés par la Direction de la recherche donnant lieu à une activité d'enseignement supérieur						
<u>Sources des données</u> Pôle d'enseignement et de recherche - Direction de la Recherche						
<u>Niveau de référence</u> A fin 2009 : 2 accords de formation						
Indicateur n° 14	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Objectif	2	3	3	4	5	6

INDICATEUR STRATEGIQUE n° 15						
<u>Objectif</u> EXPLORER ET CONSTITUER DE NOUVEAUX SAVOIRS Construire un réseau de savoirs et de compétences						
<u>Indicateur</u> Nombre de doctorants						
<u>Mode de calcul</u> Nombre de doctorants sous contrat dans l'année						
<u>Sources des données</u> Pôle d'enseignement et de recherche - Direction de la recherche						
<u>Niveau de référence</u> A fin 2009 : 6 doctorants						
Indicateur n° 15	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Objectif	6	7	7	7	8	8

INDICATEUR STRATEGIQUE n° 16						
<u>Objectif</u> DIFFUSER LES SAVOIRS ET LES COMPETENCES Partager les savoirs						
<u>Indicateur</u> Taux d'insertion professionnelle des diplômés						
<u>Mode de calcul</u> Nombre de diplômés en situation d'emploi (%) Nombre d'étudiants ayant obtenu le diplôme (diplôme Ina ou diplôme en partenariat)						
<u>Sources des données</u> Pôle d'enseignement et de recherche - InaSup						
<u>Niveau de référence</u> A fin 2009 : pas de référence						
Indicateur n° 16	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Objectif	-	> 70 %	> 70 %	> 70 %	> 70 %	> 70 %

INDICATEUR STRATEGIQUE n° 17						
<u>Objectif</u> DIFFUSER LES SAVOIRS ET LES COMPETENCES Transmettre les compétences						
<u>Indicateur</u> Taux de remplissage des stages sur catalogue						
<u>Mode de calcul</u> Nombre de jours x stagiaires réalisés dans l'année sur les stages « catalogue » (%) Nombre de jours x stagiaires proposés au catalogue dans l'année						
<u>Sources des données</u> Pôle d'enseignement et de recherche - InaSup						
<u>Niveau de référence</u> A fin 2009 : 68 %						
Indicateur n° 17	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Objectif	68 %	70 %	72 %	72 %	74 %	75 %

INDICATEUR STRATEGIQUE n° 18						
<u>Objectif</u> AMELIORER LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES Valoriser les qualifications et les compétences						
<u>Indicateur</u> Nombre d'engagements de démarches individuelles de Validation des acquis de l'expérience						
<u>Mode de calcul</u> Nombre de démarches individuelles de validation des acquis de l'expérience engagées dans l'année						
<u>Sources des données</u> Secrétariat général - Direction des ressources humaines						
<u>Niveau de référence</u> A fin 2009 : 1 démarche engagée						
Indicateur n° 18	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Objectif	1	3	3	3	3	3

INDICATEUR STRATEGIQUE n° 19						
<u>Objectif</u> AMELIORER LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES Maîtriser la masse salariale						
<u>Indicateur</u> Part des frais de personnel sur les ressources						
<u>Mode de calcul</u> Montant total des frais de personnel comptabilisés dans l'année (hors indemnités de départ) (%) Montant total des produits HT comptabilisés au compte de résultat de l'année						
<u>Sources des données</u> Secrétariat général - Direction des affaires financières						
<u>Niveau de référence</u> A fin 2009 : 53 %						
Indicateur n° 19	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Objectif	53 %	54 %	55 %	55 %	54 %	54 %

INDICATEUR STRATEGIQUE n° 20						
<u>Objectif</u> POURSUIVRE LA MODERNISATION DE L'ORGANISATION INTERNE Maîtriser les frais généraux						
<u>Indicateur</u> Coût de fonctionnement du m2 occupé						
<u>Mode de calcul</u> Montant total des frais d'occupation : énergie-climatisation, hygiène-environnement, travaux, charges locatives, assurances, sécurité, personnel permanent (€) Nombre total de m2 occupés						
<u>Sources des données</u> Secrétariat général - Direction des affaires financières						
<u>Niveau de référence</u> A fin 2009 : 111 €						
Indicateur n° 20	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Objectif	111	113	116	116	118	120

INDICATEUR STRATEGIQUE n° 21						
<u>Objectif</u> RESPECTER L'ENVIRONNEMENT						
<u>Indicateur</u> Ratio de consommation élémentaire de gaz par m2 occupé						
<u>Mode de calcul</u> nombre de kwh facturés par m2 nombre de degrés jour unifiés						
<u>Sources des données</u> Secrétariat général						
<u>Niveau de référence</u> A fin 2009 : 0,04						
Indicateur n° 21	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Objectif	0,04	0,04				0,03

II - 2 Fiches descriptives des indicateurs de suivi

INDICATEUR DE SUIVI n° 1	
<u>Objectif</u> SAUVEGARDER LES ARCHIVES	
<u>Indicateur</u> Part des supports physiques conservés en environnement contrôlé	
<u>Mode de calcul</u> Nombre de supports physiques conservés en environnement contrôlé Nombre total de supports physiques conservés	(en %)
<u>Sources des données</u> Pôle Collections	

INDICATEUR DE SUIVI n° 2	
<u>Objectif</u> OUVRIR LE CHAMP DU DEPOT LEGAL	
<u>Indicateur</u> Nombre de points d'accès au dépôt légal ouverts hors de la Bibliothèque nationale de France	
<u>Mode de calcul</u> Nombre de points d'accès ouverts	
<u>Sources des données</u> Inathèque	

INDICATEUR DE SUIVI n° 3	
<u>Objectif</u> DIFFUSER LES SAVOIRS ET LES COMPETENCES	
<u>Indicateur</u> Nombre de jours x stagiaires réalisés en formation continue avec des organismes extérieurs	
<u>Mode de calcul</u> (Nombre de jours de formation continue réalisés avec des organismes extérieurs) X (Nombre de stagiaires ayant suivi les formations)	
<u>Sources des données</u> Pôle d'enseignement et de recherche - Ina Sup	

INDICATEUR DE SUIVI n° 4
<u>Objectif</u> DIFFUSER LES SAVOIRS ET LES COMPETENCES
<u>Indicateur</u> Valeur ajoutée de l'activité de formation continue réalisée avec des organismes extérieurs
<u>Mode de calcul</u> Valeur ajoutée = (Chiffre d'affaires de l'activité de formation continue réalisée avec des organismes extérieurs) - (charges d'exploitation, intermittents inclus, afférentes à cette activité)
<u>Sources des données</u> Secrétariat général - Direction des affaires financières

INDICATEUR DE SUIVI n° 5
<u>Objectif</u> POURSUIVRE LA MODERNISATION DE L'ORGANISATION INTERNE
<u>Indicateur</u> Part des frais généraux dans les charges d'exploitation
<u>Mode de calcul</u> Montant HT des frais généraux comptabilisés dans l'année _____ (en %) Montant total HT des charges d'exploitation comptabilisées dans l'année
<u>Sources des données</u> Secrétariat général - Direction des affaires financières

III - Budget prévisionnel 2010 - 2014

Compte de résultat

K€	COM III 2010	COM III 2011	COM III 2012	COM III 2013	COM III 2014
Recettes commerciales	39 230	40 602	41 945	43 174	44 494
Autres charges d'exploitation	39 882	40 737	41 278	43 917	44 669
Intermittents	3 066	3 213	3 438	3 610	3 790
Valeur ajoutée	-3 719	-3 348	-2 771	-4 353	-3 965
Redevance	79 600	82 450	84 350	88 100	89 450
Personnel permanent	58 653	62 143	64 236	65 745	66 761
Personnel non permanent	3 956	4 066	4 179	4 295	4 415
Charges de personnel	62 609	66 209	68 415	70 040	71 176
Excédent brut d'exploitation	13 273	12 893	13 164	13 706	14 309
Provisions	1 476	950	1 000	1 050	1 100
Amortissements	15 737	16 498	16 932	19 746	22 474
Résultat d'exploitation	-3 940	-4 555	-4 768	-7 089	-9 265
Résultat financier	400	400		0	0
Étalement de la redevance d'investmt	3 626	4 222	4 817	5 287	5 651
Étalement de la redevance immobilier			0	1 808	3 616
Résultat exceptionnel	3 626	4 222	4 817	7 095	9 267
Résultat avant impôt	86	66	50	6	2
Investissements	20 014	20 085	19 047	89 667	18 765
Redevance d'investissement	5 813	7 600	7 610	4 700	3 639
TOTAL REDEVANCE	85 413	90 050	91 960	92 800	93 089
ETP fin d'année	980	997	998	995	980

Redevance

K€	COM III 2010	COM III 2011	COM III 2012	COM III 2013	COM III 2014	TOTAL COM III
Redevance d'exploitation	79 600	82 450	84 350	88 100	89 450	423 950
	3,9%	3,6%	2,3%	4,4%	1,5%	
Redevance d'investissement	5 813	7 600	7 610	4 700	3 639	29 362
	-25,6%	30,7%	0,1%	-38,2%	-22,6%	
TOTAL hors Immobilier	85 413	90 050	91 960	92 800	93 089	453 312
<i>Evolution</i>	1,2%	5,4%	2,1%	0,9%	0,3%	3,0%
						<i>moyenne 3,0%</i>
Allocation spécifique projet immobilier			39 000	16 000		55 000
Total avec Immobilier	85 413	90 050	130 960	108 800	93 089	508 312

CAF et financement

	COM III 2010	COM III 2011	COM III 2012	COM III 2013	COM III 2014
Détermination de la CAF :					
Excédent brut d'exploitation	13 273	12 893	13 164	13 706	14 309
Produits financiers	400	400	0	0	0
Etalement du déménagement				1 397	1 397
Capacité d'autofinancement	13 673	13 293	13 164	15 103	15 706
Emplois / Ressources					
Investissements (hors immobilier)	-20 014	-20 085	-19 047	-18 908	-18 765
Capacité d'autofinancement	13 673	13 293	13 164	15 103	15 706
Redevance d'investissement (hors part immobilier)	5 813	6 800	6 000	3 900	3 400
Besoin / excédent en fonds de roulement (FDR)	-528	8	117	96	341
(si positif = excédent, si négatif = besoin)					
Projet Immobilier					
Dépenses annuelles	-2 433	-8 337	-46 424	-13 564	
Déménagement				-4 192	
Redevance d'investissement (part immobilier)	0	800	1 610	800	239
Allocation spécifique projet immobilier			39 000	16 000	
Nouveau Besoin / excédent en FDR	-2 962	-7 529	-5 697	-860	580
FDR	23 095	15 566	9 869	9 009	9 589