

R É P U B L I Q U E F R A N Ç A I S E

BUDGET GÉNÉRAL
MISSION MINISTÉRIELLE
RAPPORTS ANNUELS DE PERFORMANCES
ANNEXE AU PROJET DE LOI DE RÉGLEMENT
DU BUDGET ET D'APPROBATION DES COMPTES POUR

2019

INSTITUT NATIONAL DE
L'AUDIOVISUEL



PROGRAMME 845

INSTITUT NATIONAL DE L'AUDIOVISUEL

Bilan stratégique du rapport annuel de performances	4
Objectifs et indicateurs de performance	6
Présentation des crédits et des dépenses fiscales	12
Justification au premier euro	15

BILAN STRATÉGIQUE DU RAPPORT ANNUEL DE PERFORMANCES

Jean-Baptiste GOURDIN

Directeur général des médias et des industries culturelles

Responsable du programme n° 845 : Institut national de l'audiovisuel

Le programme 845 pilote l'action de l'État en matière de conservation, de valorisation et de constitution progressive du patrimoine audiovisuel français.

En application de l'article 53-I de la loi n° 86-1067 du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication, l'État et l'INA ont signé le 21 décembre 2015 un quatrième contrat d'objectifs et de moyens (COM), pour la période 2015-2019. L'année 2019 constitue donc la dernière année d'exécution du COM 2015-2019. Celui-ci définit dans un cadre prospectif et pluriannuel la stratégie de développement de l'Institut, les améliorations de gestion à mettre en œuvre, et les moyens permettant d'y parvenir. Les modalités de mise en œuvre du COM4 ont été précisées dans un projet stratégique d'entreprise présenté au Conseil d'administration du 7 juillet 2016.

En 2019, l'INA s'est attaché à poursuivre les objectifs qui ont été entérinés par le COM, à savoir :

- le renforcement de ses missions patrimoniales, à travers la poursuite du plan de sauvegarde numérique,
- l'affirmation de son ambition commerciale en améliorant son offre, en diversifiant ses clients et en investissant de nouveaux marchés,
- le développement de son potentiel d'innovation en matière de contenus, d'usages et des métiers de l'audiovisuel,
- sa transformation interne en réformant ses fonctions support afin d'optimiser sa gestion.

En 2019, l'INA affiche un résultat net comptable bénéficiaire de 219 K€. L'exercice est marqué par une baisse de ses ressources commerciales (-7% par rapport à 2018) et publique (-1,4%). Face à la baisse de ses ressources l'Institut a poursuivi une politique de maîtrise de ses charges, en particulier de personnel et stabilisé sa masse salariale en dessous des objectifs du COM4. La mise en œuvre d'un chantier de fiabilisation des processus financiers et opérationnels qui a permis la juste reconnaissance de la valeur patrimoniale des travaux de restauration des archives s'est traduit par une hausse de la production immobilisée.

Note : Sont présentées ci-dessous les données prévisionnelles d'arrêté des comptes 2019. La clôture des comptes de l'INA n'étant pas définitive à la date de rédaction de ce RAP 2019, les chiffres présentés ci-dessous n'ont pas encore été approuvés par les instances de gouvernance de la société.

RÉCAPITULATION DES OBJECTIFS ET DES INDICATEURS DE PERFORMANCE

OBJECTIF 1	Assurer la conservation et la valorisation du patrimoine audiovisuel
INDICATEUR 1.1	Part des fonds menacés de dégradation sauvegardée en numérique
INDICATEUR 1.2	Nombre de vidéos vues en ligne par le grand public
OBJECTIF 2	Constituer et transmettre les savoirs et les compétences
INDICATEUR 2.1	Taux d'insertion professionnelle des diplômés
OBJECTIF 3	Assurer la maîtrise de la masse salariale et optimiser la gestion
INDICATEUR 3.1	Maîtrise des charges

INDICATEUR 3.2

Ressources propres

OBJECTIFS ET INDICATEURS DE PERFORMANCE

OBJECTIF 1

Assurer la conservation et la valorisation du patrimoine audiovisuel

INDICATEUR 1.1

Part des fonds menacés de dégradation sauvegardée en numérique

(du point de vue de l'utilisateur)

	Unité	2017 Réalisation	2018 Réalisation	2019 Prévision PAP 2019	2019 Prévision actualisée	2019 Réalisation	2020 Cible PAP 2019
Part des fonds menacés de dégradation sauvegardée en numérique	%	78,1	86,61	91	91	93,68	100

Commentaires techniques

Commentaires techniques

Précisions méthodologiques

Dans le cadre du COM 2015-2019, le mode de calcul de l'indicateur 1.1 a été modifié. En effet, le périmètre du PSN a été révisé à la suite d'une réévaluation des volumes correspondant à la programmation initiale et à l'identification de besoins nouveaux. Il correspond désormais à 935 373 heures d'archives audiovisuelles dont une partie a déjà fait l'objet d'une numérisation au cours du COM précédent.

Remarque : les fonds photographiques inclus dans le nouveau périmètre du PSN ne sont pas comptabilisés dans cet indicateur.

Mode de calcul : Nombre d'heures sauvegardées sur support numérique rapporté au nombre d'heures menacées de dégradation.

Source des données : INA.

INDICATEUR 1.2

Nombre de vidéos vues en ligne par le grand public

(du point de vue de l'utilisateur)

	Unité	2017 Réalisation	2018 Réalisation	2019 Prévision PAP 2019	2019 Prévision actualisée	2019 Réalisation	2020 Cible PAP 2019
Nombre de vidéos vues en ligne par le grand public	heure	452 190	509386	300000	350 000	722 000	300000

Commentaires techniques

Commentaires techniques

Précisions méthodologiques

Nombre de vidéos de l'INA vues sur toutes les plateformes en ligne grand public (ina.fr, YouTube, Dailymotion, Facebook, Twitter, etc.).

Périmètre : L'indicateur 1.2 cumule le nombre de vidéos vues par an sur les sites du domaine ina.fr (www.ina.fr, boutique.ina.fr, m.ina.fr, sites.ina.fr, fresques.ina.fr, api.ina.fr, *.ina.fr), y compris le player exportable, et sur les plateformes externes grand public sur lesquelles l'INA propose une offre (YouTube, Dailymotion, Facebook, Twitter...). Les vidéos de l'INA publiées sur le site franceinfo.fr dans le cadre de l'offre de chaîne publique d'information en continu sont également prises en compte depuis septembre 2016, date de lancement de la nouvelle offre.

Mode de calcul : Cumul annuel des vidéos vues sur chaque plateforme.

Source des données : Les différentes sources de données sont :

- pour les vidéos du domaine *.ina.fr : les logs des serveurs de vidéos mp4.ina.fr
- pour les vidéos des plateformes externes : les reporting fournis par chacune de ces plateformes

ANALYSE DES RÉSULTATS

ANALYSE DES RÉSULTATS

RESULTAT OBJECTIF 1

Assurer la conservation et la valorisation du patrimoine audiovisuel

Le présent objectif, qui correspond à la mission que l'INA s'est vu confier par la loi n° 86-1067 du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication, est évalué à l'aune de deux indicateurs de performance :

– Part des fonds menacés de dégradation, sauvegardés en numérique :

Fin 2002, une cartographie des fonds en danger avait été élaborée par le cabinet Veritas, qui a servi de base à l'élaboration des COM 1 et 2 tout en fixant la fin du plan de sauvegarde et de numérisation (PSN) à l'horizon 2015. Le « périmètre initial » de ce plan de sauvegarde couvrait les fonds télévisuels ainsi que les fonds radiophoniques conservés sur des supports obsolètes.

En 2009, une étude effectuée a précisé les volumes restant à traiter sur ce périmètre dans le cadre du COM 3, ces travaux ont permis de réévaluer le volume total des fonds restant à sauvegarder dans le cadre du périmètre initialement défini à 759 400 heures. À l'issue du COM 3 portant sur les années 2010-2014, la numérisation de ces fonds était accomplie à 92 %. Par ailleurs, au cours de la réalisation du plan de sauvegarde numérique, l'INA a identifié de nouveaux besoins de numérisation non prévus dans le périmètre initial du PSN. Il s'agit de fonds collectés récemment ou de certaines archives déjà numérisées qui devront faire l'objet d'une migration sur des supports de conservation plus récents en raison des risques d'obsolescence des supports utilisés initialement. Une partie de ce travail de numérisation supplémentaire a déjà été réalisée par l'établissement au cours du COM 3 et se poursuit au cours du COM 4.

L'objectif était de sauvegarder 91 % des fonds menacés à l'horizon 2019 et d'achever le PSN, sur le nouveau périmètre défini, en 2022.

Analyse du résultat de l'indicateur 1.1 :

Dans le prolongement de 2018, le périmètre révisé du PSN intègre les objectifs initiaux et la réponse aux enjeux de conservation des fonds numérisés et des fichiers nativement numériques. Le plan de « masterisation HD » d'une partie des collections film de l'INA en haute résolution 2K/4K et les migrations de supports numériques nécessaires au maintien et à la pérennité des fonds numérisés ont été lancés. Les indicateurs n°1 du COM4 (PSN) et n°2 (sécurisation des fonds numériques) ont été atteints voire dépassés (+2,68% pour le PSN).

Au 31 décembre 2019, le taux de numérisation des archives s'élève à **93,68%** soit **1 884 276 heures** cumulées de fonds sauvegardées.

– Nombre de vidéos vues en ligne par le grand public :

Au-delà de la mission patrimoniale de l'Institut et pour tenir compte des nouveaux modes d'accès aux contenus audiovisuels sur le numérique, l'INA s'est adapté et a développé la mise à disposition de ses contenus sur différentes plateformes. Aujourd'hui, l'offre de l'INA se décline sur tous les écrans, sur les plateformes vidéo, sur les réseaux sociaux, sur de nombreux sites internet partenaires et sous la forme de services proposés par les principaux fournisseurs d'accès. Cette nouvelle orientation stratégique a permis à l'INA d'atteindre de nouveaux publics et de se positionner sur les réseaux sociaux – l'un des enjeux majeurs du COM 4 est en effet de favoriser un accès facilité et augmenté aux contenus de l'INA, notamment à travers des propositions adaptées aux nouveaux usages numériques.

Analyse du résultat de l'indicateur 1.2 :

Après la très forte hausse des années 2017 et 2018, en particulier sur Facebook, l'enjeu était de maintenir la croissance du nombre de vidéos vues dans un contexte plus délicat. En dépit des modifications de l'algorithme de Facebook visant, au début de l'année 2018, à privilégier les publications engageantes (donc prioritairement celles des amis, de la famille, des connaissances) le déploiement volontariste par l'INA des contenus d'archives sur les médias sociaux a permis une nouvelle hausse de leur visibilité au profit d'un public élargi et rajeuni avec un total de 722 millions de vidéos vues sur les plateformes vidéo et les réseaux sociaux en 2019. L'INA répond ainsi à l'un des enjeux centraux du COM 4 : favoriser un accès facilité et augmenté à ses contenus, notamment à travers des propositions d'éditorialisation adaptées aux nouveaux usages numériques.

OBJECTIF 2**Constituer et transmettre les savoirs et les compétences****INDICATEUR 2.1****Taux d'insertion professionnelle des diplômés**

(du point de vue de l'utilisateur)

	Unité	2017 Réalisation	2018 Réalisation	2019 Prévision PAP 2019	2019 Prévision actualisée	2019 Réalisation	2020 Cible PAP 2019
Taux d'insertion professionnelle des diplômés	%	80	82	>60	>60	85	>60

Commentaires techniques**Commentaires techniques**

Précisions méthodologiques

Dans le cadre de la préparation du COM 2015-2019, le mode de calcul de l'Indicateur 2.1 a été modifié.

Depuis 2015, ce taux d'insertion est calculé en rapportant le nombre de diplômés d'une promotion ayant conclu un contrat de travail quel qu'il soit (y compris intermittence) et quel que soit le secteur d'activité, au nombre de total de diplômés de ladite promotion ; auparavant il était obtenu en rapportant le nombre de diplômés d'une promotion ayant conclu un contrat de travail quel qu'il soit (y compris l'intermittence) avec une entreprise évoluant dans un secteur en lien avec la formation dont ils avaient bénéficié, au nombre d'étudiants diplômés de ladite promotion. Depuis 2017, le calcul est réalisé par un tiers extérieur de confiance (Junior ESSEC).

Périmètre : Anciens élèves des formations initiales INA, diplômés l'année précédant la mesure.

Mode de calcul : Nombre de diplômés ayant trouvé un emploi qualifié dans l'année qui suit l'obtention de leur diplôme (1) rapporté à l'ensemble des diplômés de cette promotion (2).

(1) Anciens étudiants ayant exercé une activité professionnelle qualifiée en lien avec la formation dispensée durant au moins 3 mois cumulés, depuis l'obtention de leur diplôme, au moment de l'enquête (N+1)

(2) hors anciens étudiants en poursuite d'études ou inactifs (hommes et femmes au foyer, personnes en incapacité de travailler...)

Source des données : INA.

ANALYSE DES RÉSULTATS**RESULTAT OBJECTIF 2****Constituer et transmettre les savoirs et les compétences**

L'INA poursuit le développement de ses offres de formation initiale et continue dans une logique d'insertion professionnelle et d'adaptation de son catalogue aux évolutions des usages et de l'innovation. Ainsi, la stratégie d'évolution des diplômes répond-elle aux enseignements de l'étude menée auprès des anciens élèves diplômés, et des remontées de la FICAM (Fédération des industries du cinéma, de l'audiovisuel et du multimédia) et des entreprises partenaires, tout en étant en adéquation avec la demande de la population étudiante générale de formations qualifiantes de haut niveau garantissant une bonne insertion professionnelle.

Analyse des résultats de l'objectif n°2

L'insertion pour l'année 2019 (promo 2017) est de **78%** en moyenne pour l'ensemble des 14 diplômes d'INA Sup, soit un taux supérieur à l'objectif fixé par le COM4.

On peut remarquer au travers de l'étude sur l'insertion professionnelle des étudiants d'INA SUP la confirmation de la tendance déjà observée : la majorité des étudiants en BTS s'orientent de plus en plus vers une poursuite des études. La FICAM et les entreprises elles-mêmes confirment que les formations dispensées par l'INA répondent aux besoins du secteur. Elles indiquent qu'elles sont à la recherche de jeunes professionnels autonomes et dotés de compétences niveau « Bachelor », ce qui conforte la stratégie d'évolution des diplômes portée par le projet INA Sup 2020 visant à consolider l'ensemble des 14 diplômes qu'elle délivre.

OBJECTIF 3**Assurer la maîtrise de la masse salariale et optimiser la gestion****INDICATEUR 3.1****Maîtrise des charges**

(du point de vue du contribuable)

	Unité	2017 Réalisation	2018 Réalisation	2019 Prévision PAP 2019	2019 Prévision actualisée	2019 Réalisation	2020 Cible PAP 2019
Charges de personnels	M€	65,6	66,6	67,3	67,3	65,64	A définir au COM 5
Frais généraux	M€	2,3	2,1	<3	<3	2,9	< 3

Commentaires techniques

Précisions méthodologiques

Mode de calcul :

- Le montant des charges de personnel correspond à l'ensemble des coûts des personnels permanents et non-permanents de l'établissement (hors intermittents).

- Les frais généraux correspondent à l'ensemble dépenses d'énergie, charges locatives et de copropriété, locations mobilières, frais de mission, frais de réception, transport collectif du personnel, téléphonie, fournitures administratives, documentations et photocopies.

Source des données : INA.

Indicateur de suivi 3.1.1 : Nombre d'ETP permanents et non-permanents

	Unité	Réalisation 2015	Réalisation 2016	Réalisation 2017	Réalisation 2018	Réalisation 2019
ETP permanents fin d'année	ETP	947	927	925	920	915
ETP non permanents fin d'année	ETP	41	71	70	74	68

INDICATEUR 3.2**Ressources propres**

(du point de vue du contribuable)

	Unité	2017 Réalisation	2018 Réalisation	2019 Prévision PAP 2019	2019 Prévision actualisée	2019 Réalisation	2020 Cible PAP 2019
Ressources propres	M€	37,9	39,4	40	40,5	36,8	A définir au COM 5

Commentaires techniques

Précisions méthodologiques

Mode de calcul : Recettes commerciales totales de l'INASource des données : INA, rapports d'exécution du COM4, et rapports de gestion des exercices clôturés pour les réalisations 2015-2019.

Indicateur de suivi 3-2-1 : Chiffres d'affaires des activités de formation et de cessions des droits

	Unité	Réalisation 2015	Réalisation 2016	Réalisation 2017	Réalisation 2018	Réalisation 2019
--	-------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------

Chiffre d'affaires provenant des activités de formation	M €	7,1	7,6	7,81	8,12	6,51
Chiffre d'affaires provenant des cessions de droits	M €	22,3	22,5	23,52	24,79	23,51

ANALYSE DES RÉSULTATS

ANALYSE DES RÉSULTATS

Analyse du résultat de l'indicateur 3 :

L'objectif de cet indicateur est double : maîtriser l'évolution des charges et maintenir l'équilibre entre ressources propres et ressources publiques.

Deux indicateurs de performance permettent d'en mesurer l'atteinte :

– Maîtrise des charges et des effectifs : cet indicateur se compose de deux volets :

- Montant des charges de personnel

L'Institut s'est engagé à poursuivre l'effort de maîtrise de sa masse salariale réalisé lors des trois premiers COM et à respecter le plafond de masse salariale prévu dans le COM 4 signé le 21 décembre 2015. Ces charges constituent en effet le poste principal parmi les dépenses de l'INA. L'objectif, encadré par le COM4, est de limiter le poids des charges salariales dans la structure des dépenses, sans que cette évolution ne soit obtenue au détriment de la maîtrise des autres charges d'exploitation ou du développement des activités et ressources propres de l'institut. Ce volet est complété par le suivi des effectifs permanents et non-permanents exprimés en équivalents temps plein (ETP) (indicateur de suivi 3.1.1).

- Frais généraux rapportés aux charges d'exploitation :

L'objectif est de limiter le poids des frais généraux. L'effort de maîtrise affirmé dans les précédents COM doit être poursuivi et consolidé comme indiqué dans le COM actuel.

– Part des ressources propres rapportées aux ressources totales :

Cet indicateur doit permettre de vérifier que l'intensification et la diversification des activités de l'INA visent bien à accroître de manière maîtrisée ses ressources propres. Cet indicateur est complété par le suivi du chiffre d'affaires des activités de formation et de cessions des droits, qui sont les deux activités les plus génératrices de ressources propres pour l'Institut.

Analyse globale des résultats et de la performance de l'objectif n°3 :

Pour l'année 2019, l'objectif de l'indicateur n° 3.1 relatif à la maîtrise des charges et des effectifs sera atteint avec une masse salariale à **65,64 M€**, inférieure à l'objectif fixé dans le COM4.

La part des **frais généraux** rapportée aux dépenses totales s'établit à **2,9%**, compte tenu des actions menées tout au long de l'année, soit en deçà de l'objectif annuel fixé dans le projet annuel de performance pour 2019. Cet indicateur confirme l'efficacité de la démarche de maîtrise des charges engagée depuis 2015 et plus particulièrement sur celles relevant de la catégorie des frais généraux comme la téléphonie, mobile et fixe, les abonnements ou les fournitures administratives, seules les missions sont en augmentation mais restent maîtrisées.

L'indicateur n° 3.2 relatif au montant du **chiffre d'affaires** réalisé s'établit à **36,8 M€**, en baisse de 7% par rapport à celui réalisé en 2018 et -9% par rapport aux projections du budget initial 2019.

En dépit des efforts accomplis en termes de valorisation de ses contenus et de ses savoir-faire au travers de son projet stratégique d'entreprise l'INA fait face à des difficultés impactant son chiffre d'affaires :

- la restructuration en cours du marché de la formation professionnelle et de ses circuits de financement s'est traduite par une baisse de son chiffre d'affaires dans ce domaine.
- les activités de cession de droits sont en tension du fait de l'évolution de la demande sur le marché audiovisuel. L'exercice 2019 confirme les tendances observées ces dernières années et notamment la réduction du coût des grilles et la pression croissante exercée sur le prix des programmes de flux et de stock, le déplacement de l'offre de production vers les diffuseurs TNT aux budgets plus contraints, l'atonie du marché publicitaire et l'évolution de la politique de soutien du CNC.

L'impact financier des nouvelles propositions développées par l'INA ne compense pas encore totalement cette diminution du chiffre d'affaires, la mise en production de plusieurs offres devrait permettre en 2020 de retrouver une trajectoire de recettes à la hauteur des ambitions que porte l'INA à travers son projet d'entreprise.

Parallèlement, l'INA poursuit sa politique de maîtrise de ses **charges d'exploitation** qui s'établissent à **36,7 M€** et **3 M€** pour les charges d'intermittence. Le total des charges, à **39,73 M€** reste inférieur au niveau déterminé dans le plan d'affaires annexé au COM4, à **40,5 M€**.

PRÉSENTATION DES CRÉDITS ET DES DÉPENSES FISCALES

2019 / PRÉSENTATION PAR ACTION ET TITRE DES CRÉDITS OUVERTS ET DES CRÉDITS CONSOMMÉS

2019 / AUTORISATIONS D'ENGAGEMENT

Numéro et intitulé de l'action ou de la sous-action <i>Prévision LFI 2019 Consommation 2019</i>	Titre 7 Dépenses d'opérations financières	Total	Total y.c. FdC et AdP prévus en LFI
01 – Institut national de l'audiovisuel	89 185 942 89 185 942	89 185 942 89 185 942	89 185 942
Total des AE prévues en LFI	89 185 942	89 185 942	89 185 942
Ouvertures / annulations par FdC et AdP			
Ouvertures / annulations hors FdC et AdP			
Total des AE ouvertes	89 185 942	89 185 942	
Total des AE consommées	89 185 942	89 185 942	

2019 / CRÉDITS DE PAIEMENT

Numéro et intitulé de l'action ou de la sous-action <i>Prévision LFI 2019 Consommation 2019</i>	Titre 7 Dépenses d'opérations financières	Total	Total y.c. FdC et AdP prévus en LFI
01 – Institut national de l'audiovisuel	89 185 942 89 185 942	89 185 942 89 185 942	89 185 942
Total des CP prévus en LFI	89 185 942	89 185 942	89 185 942
Ouvertures / annulations par FdC et AdP			
Ouvertures / annulations hors FdC et AdP			
Total des CP ouverts	89 185 942	89 185 942	
Total des CP consommés	89 185 942	89 185 942	

2018 / PRÉSENTATION PAR ACTION ET TITRE DES CRÉDITS VOTÉS (LFI) ET DES CRÉDITS CONSOMMÉS

2018 / AUTORISATIONS D'ENGAGEMENT

Numéro et intitulé de l'action ou de la sous-action <i>Prévision LFI 2018 Consommation 2018</i>	Titre 7 Dépenses d'opérations financières	Total hors FdC et AdP prévus en LFI	Total y.c. FdC et AdP
01 – Institut national de l'audiovisuel	90 411 142	90 411 142	90 411 142

Numéro et intitulé de l'action ou de la sous-action	Titre 7 Dépenses d'opérations financières	Total hors FdC et AdP prévus en LFI	Total y.c. FdC et AdP
<i>Prévision LFI 2018</i> Consommation 2018			
	90 411 142		90 411 142
Total des AE prévues en LFI	90 411 142	90 411 142	90 411 142
Total des AE consommées	90 411 142		90 411 142

2018 / CRÉDITS DE PAIEMENT

Numéro et intitulé de l'action ou de la sous-action	Titre 7 Dépenses d'opérations financières	Total hors FdC et AdP prévus en LFI	Total y.c. FdC et AdP
<i>Prévision LFI 2018</i> Consommation 2018			
01 – Institut national de l'audiovisuel	90 411 142 90 411 142	90 411 142	90 411 142 90 411 142
Total des CP prévus en LFI	90 411 142	90 411 142	90 411 142
Total des CP consommés	90 411 142		90 411 142

PRÉSENTATION PAR TITRE ET CATÉGORIE DES CRÉDITS CONSOMMÉS

Titre et catégorie	Autorisations d'engagement			Crédits de paiement		
	Consommées* en 2018	Ouvertes en LFI pour 2019	Consommées* en 2019	Consommées* en 2018	Ouverts en LFI pour 2019	Consommés* en 2019
Titre 7 – Dépenses d'opérations financières	90 411 142	89 185 942	89 185 942	90 411 142	89 185 942	89 185 942
Prêts et avances	90 411 142	89 185 942	89 185 942	90 411 142	89 185 942	89 185 942
Total hors FdC et AdP		89 185 942			89 185 942	
Total*	90 411 142	89 185 942	89 185 942	90 411 142	89 185 942	89 185 942

* y.c. FdC et AdP

ÉVALUATION DES DÉPENSES FISCALES

Avertissement

Le niveau de fiabilité des chiffrages de dépenses fiscales dépend de la disponibilité des données nécessaires à la reconstitution de l'impôt qui serait dû en l'absence des dépenses fiscales considérées. Par ailleurs, les chiffrages des dépenses fiscales ne peuvent intégrer ni les modifications des comportements fiscaux des contribuables qu'elles induisent, ni les interactions entre dépenses fiscales.

Le chiffrage initial pour 2019 a été réalisé sur la base des seules mesures votées avant le dépôt du projet de loi de finances pour 2019. Dès lors, le chiffrage actualisé peut différer de celui-ci, notamment lorsqu'il tient compte d'aménagements intervenus depuis le dépôt du projet de loi de finances pour 2019.

Les dépenses fiscales ont été associées à ce programme conformément aux finalités poursuivies par ce dernier.

« ε » : coût inférieur à 0,5 million d'euros ; « - » : dépense fiscale supprimée ou non encore créée ; « nc » : non chiffrable.

Le « Coût total des dépenses fiscales » constitue une somme de dépenses fiscales dont les niveaux de fiabilité peuvent ne pas être identiques (cf. caractéristique « Fiabilité » indiquée pour chaque dépense fiscale). Il ne prend pas en compte les dispositifs inférieurs à 0,5 million d'euros (« ε »). La portée du total s'avère toutefois limitée en raison des interactions éventuelles entre dépenses fiscales. Il n'est donc indiqué qu'à titre d'ordre de grandeur et ne saurait être considéré comme une véritable sommation des dépenses fiscales du programme.

DÉPENSES FISCALES SUBSIDIAIRES SUR IMPÔTS D'ÉTAT (1)

(en millions d'euros)

Dépenses fiscales sur impôts d'État contribuant au programme de manière subsidiaire		Chiffrage définitif 2018	Chiffrage initial 2019	Chiffrage actualisé 2019
740106	Taux de 2,10 % applicable à la contribution à l'audiovisuel public Régimes particuliers <i>Bénéficiaires 2017 : (nombre non déterminé) Entreprises - Méthode de chiffrage : Reconstitution de base taxable à partir de données déclaratives fiscales - Fiabilité : Bonne - Création : 1990 - Dernière modification : 2017 - Dernière incidence budgétaire : dépense fiscale non bornée - Fin du fait générateur : dépense fiscale non bornée - code général des impôts : 281 nonies</i>	655	655	
Coût total des dépenses fiscales		655	655	

JUSTIFICATION AU PREMIER EURO

ÉLÉMENTS TRANSVERSAUX AU PROGRAMME

ÉLÉMENTS DE SYNTHÈSE DU PROGRAMME

Numéro et intitulé de l'action ou de la sous-action <i>Prévision LFI Consommation</i>	Autorisations d'engagement			Crédits de paiement		
	Titre 2 * Dépenses de personnel	Autres titres *	Total y.c. FdC et AdP	Titre 2 * Dépenses de personnel	Autres titres *	Total y.c. FdC et AdP
01 – Institut national de l'audiovisuel		89 185 942	89 185 942		89 185 942	89 185 942
		89 185 942	89 185 942		89 185 942	89 185 942
Total des crédits prévus en LFI *		89 185 942	89 185 942		89 185 942	89 185 942
Ouvertures / annulations y.c. FdC et AdP						
Total des crédits ouverts		89 185 942	89 185 942		89 185 942	89 185 942
Total des crédits consommés		89 185 942	89 185 942		89 185 942	89 185 942
Crédits ouverts - crédits consommés						

* hors FdC et AdP pour les montants de la LFI

PASSAGE DU PLF À LA LFI

	Autorisations d'engagement			Crédits de paiement		
	Titre 2	Autres titres	Total	Titre 2	Autres titres	Total
PLF	0	89 185 942	89 185 942	0	89 185 942	89 185 942
Amendements	0	0	0	0	0	0
LFI	0	89 185 942	89 185 942	0	89 185 942	89 185 942

DÉPENSES PLURIANNUELLES

SUIVI DES CRÉDITS DE PAIEMENT ASSOCIÉS À LA CONSOMMATION DES AUTORISATIONS D'ENGAGEMENT (HORS TITRE 2)

AE 2019	CP 2019
AE ouvertes en 2019 * (E1) 89 185 942	CP ouverts en 2019 * (P1) 89 185 942
AE engagées en 2019 (E2) 89 185 942	CP consommés en 2019 (P2) 89 185 942
AE affectées non engagées au 31/12/2019 (E3) 0	dont CP consommés en 2019 sur engagements antérieurs à 2019 (P3 = P2 - P4) 89 185 942
AE non affectées non engagées au 31/12/2019 (E4 = E1 - E2 - E3) 0	dont CP consommés en 2019 sur engagements 2019 (P4) 0

RESTES À PAYER

Engagements ≤ 2018 non couverts par des paiements au 31/12/2018 brut (R1) 0					
Travaux de fin de gestion postérieurs au RAP 2018 (R2) 0					
	Engagements ≤ 2018 non couverts par des paiements au 31/12/2018 net (R3 = R1 + R2) 0	-	CP consommés en 2019 sur engagements antérieurs à 2019 (P3 = P2 - P4) 89 185 942	=	Engagements ≤ 2018 non couverts par des paiements au 31/12/2019 (R4 = R3 - P3) -89 185 942
	AE engagées en 2019 (E2) 89 185 942	-	CP consommés en 2019 sur engagements 2019 (P4) 0	=	Engagements 2019 non couverts par des paiements au 31/12/2019 (R5 = E2 - P4) 89 185 942
					Engagements non couverts par des paiements au 31/12/2019 (R6 = R4 + R5) 0
					Estimation des CP 2020 sur engagements non couverts au 31/12/2019 (P5) 0
					Estimation du montant maximal des CP nécessaires après 2020 pour couvrir les engagements non couverts au 31/12/2019 (P6 = R6 - P5) 0

NB : les montants ci-dessus correspondent uniquement aux crédits hors titre 2

* LFI 2019 + reports 2018 + mouvements réglementaires + FDC + ADP + fongibilité asymétrique + LFR

JUSTIFICATION PAR ACTION

Action 01**Institut national de l'audiovisuel**

	Prévision LFI			Réalisation		
	Titre 2	Autres titres	Total	Titre 2	Autres titres	Total
(y.c. FdC et AdP)						
Autorisations d'engagement		89 185 942	89 185 942		89 185 942	89 185 942
Crédits de paiement		89 185 942	89 185 942		89 185 942	89 185 942

ÉLÉMENTS DE LA DÉPENSE PAR NATURE

Titre et catégorie	Autorisations d'engagement		Crédits de paiement	
	Prévision LFI y.c. FdC et AdP	Réalisation	Prévision LFI y.c. FdC et AdP	Réalisation
Titre 7 : Dépenses d'opérations financières	89 185 942	89 185 942	89 185 942	89 185 942
Prêts et avances	89 185 942	89 185 942	89 185 942	89 185 942
Total	89 185 942	89 185 942	89 185 942	89 185 942

1. L'activité de l'INA en 2019

Dernière année de son contrat d'objectif et de moyens, l'année 2019 a été marquée par la poursuite de la mise en œuvre des orientations stratégiques définies en 2016.

Face aux mutations en cours de son écosystème, l'INA a poursuivi en 2019 la mise en œuvre effective de sa stratégie fondée sur l'adaptation de toutes ses offres et services aux nouveaux usages pour toutes les communautés auxquelles il les adresse, avec l'ambition d'apporter, à travers la singularité et la diversité renouvelée de ses missions, une contribution décisive au renforcement de l'identité propre du service public audiovisuel et à la poursuite de sa transformation dans le cadre de la nouvelle organisation qu'il adoptera à compter de 2021 avec la création du groupe France Médias.

Une vocation éditoriale réaffirmée et enrichie

Avec le lancement dès 2006 de son site ina.fr, l'INA s'est distingué par une politique originale et novatrice d'ouverture de ses fonds au grand public. Le lancement réussi à l'automne 2015 de l'offre d'INA Premium, première offre de vidéo par abonnement à la demande (SVOD) du service public s'inscrit dans le même mouvement. L'accomplissement de la mission de valorisation et de partage de la mémoire audiovisuelle nationale confiée à l'INA exige plus que jamais un renouvellement permanent de l'éditorialisation de ses offres, pour tous les publics – chercheurs, professionnels, grand public – dans une logique d'accès mieux adapté aux usages, étendu à tous les écrans, aux plateformes vidéo propriétaires ou partenaires et aux réseaux sociaux (en 2019 : 722 millions de vidéos vues, soit une hausse de 42% par rapport à 2018).

Des travaux en vue d'améliorer le service et l'offre SVOD ont par ailleurs été réalisés en 2019. Ils aboutissent, au premier trimestre 2020, au lancement d'une nouvelle version de l'offre, baptisée *Madelen*, plus ergonomique et avec une approche éditoriale entièrement repensée. 2019 a aussi été marquée par le lancement de nouvelles chaînes YouTube créées pour satisfaire des publics toujours plus larges et nombreux. Enfin, *INA Global*, revue qui traitait de l'ensemble des industries créatives et culturelles, a été repositionnée sur l'observation des mutations des médias ; sa refonte totale s'est accompagnée d'un changement de nom (*La Revue des médias*).

Dans une démarche d'éditorialisation toujours plus spécifique de ses contenus qu'impose l'ère numérique, l'INA a par ailleurs pérennisé sa *Content Factory* créée en 2018. Cette structure agile et adaptative permet de générer très rapidement du contenu ciblé pour des audiences et/ou clientèles prioritaires exprimant des besoins nouveaux, notamment en termes de formats émergents et avec la préoccupation constante d'offrir une expérience utilisateur en phase avec les nouveaux usages et modèles économiques (*brand content*, *corporate*, commandes et achats de contenus prêts à diffuser, etc.), générateurs de revenus nouveaux. A ce jour la *Content Factory* a produit plus de 120 contenus pour une quinzaine de clients. Parmi eux : la SNCF, le Musée du Louvre, le Ministère de la Culture, le Conseil supérieur de l'audiovisuel, Red Bull, ou encore le Festival du Cinéma Américain de Deauville.

Les coopérations avec les médias de l'audiovisuel public se sont encore développées et intensifiées. Au-delà de la participation de l'INA à *franceinfo* depuis sa création en septembre 2016 (en 2019 : 717 modules produits, soit 21 heures de programmes) et son implication active dans *Culture Prime*, le média social culturel de l'audiovisuel public, l'INA, fort d'une légitimité dans le champ de la production de ressources pédagogiques destinées aux enseignants, a copiloté avec France Télévisions la conception et le lancement en novembre 2019 de *Lumni*, la nouvelle offre pédagogique de l'audiovisuel public. Le nombre d'enseignants utilisant les ressources de l'INA destinées à l'enseignement a triplé grâce à l'enrichissement de l'offre, passant d'une moyenne de 3 500 enseignants connectés mensuellement à plus de 13 000 au cours des premiers mois suivant son lancement.

En 2019, l'INA a produit et coproduit 113 heures de programmes inédits dans une grande variété de formats : des unitaires, des mini-séries documentaires, des émissions hebdomadaires dont *Rembob'INA* sur LCP, des collections documentaires, des web séries, des podcasts et des documentaires diffusés en salles, dont un en sélection officielle à Cannes (« *Haut les Filles* »).

L'année 2019 a également confirmé l'excellence et le succès de la production déléguée de programmes nativement numériques en partenariat notamment avec Arte, TV5 Monde et France Télévisions (« *La Grande Explication* », « *The lost ones* », « *Ta langue en dit long* ») qui valorisent et dynamisent les collections de l'INA auprès d'un public rajeuni.

Le mouvement se poursuivra en 2020, en cohérence avec le projet d'entreprise, avec notamment le lancement d'une offre de contenus « prêt-à-vendre », baptisée *Médiaclip*, lancée en janvier 2020 et destinée à répondre aux nouveaux besoins et usages des rédactions digitales.

Ces nouvelles offres seront rendues accessibles de manière renouvelée, augmentée et simplifiée à partir d'un Hub, grand site-carrefour auquel seront arriérées toutes les propositions de l'établissement, pour tous ses publics (professionnels, chercheurs, institutions, en France comme à l'étranger, grand public) et dont la première version – qui agrègera dans un premier temps les propositions et contenus des sites *ina.fr* et *institut.ina.fr* (site institutionnel). Ce projet fait actuellement l'objet d'une revue stratégique et devrait être mis en ligne au premier semestre 2021.

Une mémoire sauvegardée au service des nouvelles offres éditoriales

En 2019, les activités de la direction déléguée aux Collections ont été entièrement mises au service du projet d'entreprise : poursuite du Plan de sauvegarde et de numérisation (PSN), de la construction du SI Collections, traitement des fonds du dépôt légal, collecte de nouveaux fonds et plan de développement de l'accès aux collections intégrant notamment le déploiement des postes de consultation multimédias (PCM), la poursuite de nouvelles politiques de valorisation des collections, notamment au travers des collaborations transverses (*Médiaclip*, *INA Mediapro*, *Madelen*, *ina.fr*, *INA Lab*, *Rembob'INA*, productions web et broadcast, etc.).

Dans le prolongement de 2018, le périmètre révisé du PSN intègre les objectifs initiaux et la réponse aux enjeux de conservation des fonds numérisés et des fichiers nativement numériques. Le plan de masterisation HD d'une partie des collections film de l'INA en haute résolution 2K/4K et les migrations de supports numériques nécessaires au maintien et à la pérennité des fonds numérisés ont été lancés. Les indicateurs n°1 du COM4 (PSN) et n°2 (sécurisation des fonds numériques) ont été atteints voire dépassés (+ 2,68% pour le PSN). Au 31 décembre 2019, le taux de numérisation des archives s'élève à près de 94%.

Afin de renforcer la sécurisation et l'innovation en termes de gestion et de communication des données documentaires associées aux archives audiovisuelles conservées par l'INA, le projet d'un nouveau système d'information, le SI-Collections (Notilus et Neva) a été poursuivi en 2019.

Fin 2019, l'INA collecte, au titre du dépôt légal, 103 chaînes de télévision (arrêt de captation de 13e Rue mais intégration de la chaîne Russia Today France) et 76 chaînes de radio (intégrant FIP et neuf radios de Radio France en provenance des communautés et territoires d'outre-mer, soit dix nouvelles stations), ainsi que 15 526 sites web, 14 380 comptes de réseaux sociaux et 1 642 mots-dièse, 7 490 comptes de 18 plateformes de publication et 30 heures de fonds exclusif auprès de Youtubeurs emblématiques. Au total, ce sont 2 630 230 heures de programmes qui sont venues compléter les collections du dépôt légal. En 2019, cinq nouveaux postes de consultation du dépôt légal ont été installés en métropole ou dans les Outre-mer.

L'année 2019 a vu la poursuite de la convention d'archivage avec France Télévisions renouvelée en 2017 et celle signée avec France Média Monde le 20 décembre 2017. La convention avec Radio France a fait l'objet d'une prolongation d'un an reconductible.

Initié de longue date par l'INA, l'enrichissement des collections par l'intégration de fonds tiers a fait l'objet d'une réflexion approfondie afin de préciser les priorités de collecte. En 2019, peuvent être soulignés de nouveaux partenariats (l'Équipe TV, le Théâtre du Nord, Télérama) et la poursuite du traitement des programmes TF1 et LCI, des actualités filmées cubaines (ICAIC), ou des archives du Collège international de philosophie et de l'Opéra de Paris. L'INA accueille ainsi un nombre croissant de fonds tiers, que ce soit pour une valorisation scientifique et/ou une exploitation commerciale ou grand public.

L'INA a par ailleurs poursuivi sa politique d'organisation et de participation à des projets de valorisation à partir d'archives (colloques, programmes de recherche en partenariat avec des universités).

Le schéma directeur immobilier des espaces de stockage des supports physiques de Saint-Rémy-L'Honoré a fait l'objet d'une actualisation en vue d'identifier les travaux à réaliser en priorité compte tenu de l'ampleur et de la complexité technique des travaux de réhabilitation des bâtiments A et D (10 000 m²). Ce constat a amené l'INA à travailler sur un schéma prévoyant la construction d'un nouvel édifice destiné à accueillir les collections logées dans ces bâtiments mais aussi des collections du Centre national de la cinématographie et de l'image animée (CNC) et de la Cinémathèque française.

La transmission des savoirs : un environnement en mutation

En 2019, l'activité de la direction déléguée à l'enseignement, à la formation et au conseil (DDEF) s'est déployée dans un environnement doublement transformé avec : d'une part, la mise en œuvre des premiers décrets d'application de la loi pour la Liberté de choisir son avenir professionnel, qui modifie radicalement le contexte de financement de la formation professionnelle, et, d'autre part, la perspective de la création au 1^{er} janvier 2021 de France Médias, qui a conduit à accélérer la réflexion sur la mise en place d'une future « Université de l'audiovisuel public ».

Formation professionnelle

Du fait de l'atonie du secteur, dans l'attente d'une clarification des dispositions de la loi, cette activité a enregistré un ralentissement. Un travail de réorientation de l'offre de formation a été engagé pour permettre une adaptation aux nouvelles modalités de financement. Les premiers effets de cette stratégie devraient être constatés en 2020.

L'INA a par ailleurs poursuivi ses échanges avec les autres organismes du secteur de l'audiovisuel public et pilote, à la demande du ministère de la Culture dans le cadre de la transformation du secteur, une réflexion sur la mise en œuvre d'une université qui aurait pour vocation d'accompagner les salariés du secteur aux évolutions des métiers, tout en portant les valeurs de l'audiovisuel public.

Formation initiale

Cette activité a continué de se déployer avec succès auprès de la population étudiante désireuse de bénéficier de formations qualifiantes de haut niveau leur garantissant un taux d'insertion professionnel élevé (plus de 85% en moyenne pour l'ensemble des cursus). L'année 2019 a été consacrée à la finalisation du projet *INA sup 2020*, destiné à consolider les quatorze parcours que propose l'école. Ce dispositif sera enrichi en 2020 d'un nouveau cursus Classe Alpha, qui s'inscrit dans le cadre d'un appel à projets lancé par la Région Ile-de-France remporté par l'INA. Il doit permettre à l'INA d'accueillir 100 jeunes franciliens de 17 à 25 ans pour un parcours pré-qualifiant d'un an les menant à l'emploi ou à la poursuite d'études professionnalisantes dans le secteur de l'audiovisuel et des médias numériques.

Conseil et Expertise

L'activité de ce service a renoué cette année avec la croissance. Malgré des moyens et ressources limités pour la prospection essentiellement effectuée par la délégation aux affaires internationales et dans une moindre mesure les directions régionales, ce service est parvenu à toucher des entreprises et institutions tant en France qu'à l'international.

Axe de modernité de l'INA, référence mondiale de la musique électronique, l'INA-GRM a continué en 2019 sa trajectoire de développement autour de ses activités de création et de diffusion musicale, de développement et de distribution des logiciels de traitement sonore (GRM Tools), et de ses activités de formation. Sur ce dernier point la relance prévue du Master Création Musicales et Arts Sonores, a été engagée, en partenariat avec l'Université Gustave Eiffel de Marne La vallée, pour une ouverture en septembre 2020.

2. Les comptes de l'INA en 2019

La contribution à l'audiovisuel public de fonctionnement allouée à l'INA s'est élevée à **82,65 M€**, en recul de 0,8 M€ par rapport à l'exercice précédent, et de 1,7 M€ par rapport au niveau prévu par le COM 4. Cette baisse a été affectée à la quote-part d'investissement de la CAP, et compensée par un prélèvement de même montant sur la trésorerie de l'établissement, dont la trajectoire a été améliorée à la marge par les résultats nets positifs enregistrés au titre des derniers exercices.

Pour l'exercice 2019, le produit des activités de l'INA s'établit à **36,8 M€** et est en baisse de 7% par rapport à 2018 et de 9% au regard du niveau ambitieux budgété. Cette évolution résulte d'une part de la restructuration en cours du marché de la formation professionnelle et de ses circuits de financement et, d'autre part, de l'effet brutal de tensions du marché audiovisuel qui se sont accentuées sur le dernier trimestre 2019. Les fortes contraintes pesant sur le coût de grille des diffuseurs hertziens, notamment publics, avec une pression croissante exercée sur le prix des programmes (flux et stock) commandés par les chaînes aux producteurs indépendants ont conduit à une baisse significative des recettes de la D³i (-1,4 M€). Même si l'impact financier des nouvelles propositions développées par l'INA ne compense pas encore totalement cette diminution du chiffre d'affaires, la mise en production de plusieurs offres devrait permettre en 2020 de retrouver une trajectoire de recettes à la hauteur des ambitions que porte l'INA à travers son projet d'entreprise.

S'agissant de la formation, le chiffre d'affaires est en diminution de 1,6 M€ par rapport à celui de l'exercice précédent et en recul de 24% par rapport au budget. Les conséquences du bouleversement du marché de la formation professionnelle introduit par la réforme mise en place à compter du 1er janvier 2019, ont été largement sous-estimées. Ainsi, après un exercice 2018 marqué par l'attente des entreprises quant aux modalités détaillées d'application de la réforme, le rattrapage anticipé en 2019 ne s'est pas produit. Au contraire, l'étalement jusqu'à fin 2020 de la publication des décrets d'application de la loi et ainsi que de certaines dispositions relatives à l'éligibilité des formations ou à leur financement ont conduit à accroître l'incertitude des entreprises quant à la prise en charge effective de leurs dépenses de formation à hauteur du montant de leur contribution réglementaire, confirmant un changement radical du contexte dans lequel devra se déployer à l'avenir l'activité de formation professionnelle de l'INA. Le recul porte tant sur les ventes du catalogue (-31%) que sur les stages spécifiques (-27%).

Face à la baisse de ses ressources l'Institut a poursuivi une politique de maîtrise de ses charges, en particulier de personnel et stabilisé sa masse salariale en dessous des objectifs du COM4. La mise en œuvre d'un chantier de fiabilisation des processus financiers et opérationnels a permis la juste reconnaissance de la valeur patrimoniale des travaux de restauration des archives.

Les charges d'exploitation hors personnel s'élèvent à **36,7 M€**, en recul de 1,7 M€ (5%) par rapport à celles constatées en 2018 et de 2,0 M€ au regard du montant inscrit au budget initial. Les charges d'intermittence à **3 M€** (comptabilisées en charges d'exploitation et non en charges de personnel) connaissent une diminution de 354 K€ en raison de la baisse d'activité du département des productions audiovisuelle engagé en 2018 sur le projet « 13 Novembre », et au moindre recours par la DDEFCC à des formateurs intermittents.

Les charges de personnel (permanent et non permanent) s'élèvent à **65,6 M€** en 2019 contre 66,6 M€ en 2018. Cette réduction résulte essentiellement des diminutions de charges sociales venant en substitution du crédit d'impôt emploi et compétitivité (CICE). Les rémunérations des personnels permanents et non permanents diminuent ainsi de 663 K€ tandis que les montants enregistrés au titre des litiges et indemnités de départs constatés ou anticipés reculent de 263 K€. La maîtrise de sa masse salariale permet à l'INA de respecter encore en 2019 le plafond de 67,5 M€ inscrit au COM4. Les provisions pour indemnités de fin de carrière s'élèvent à 1,5 M€. Au total, hors effet CICE, l'ensemble des charges de personnels (y compris intermittents) s'établit pour 2019 à **68,6 M€**, contre 69,1 M€ en 2018.

En prenant en compte l'ensemble de ces facteurs, le résultat budgétaire, avant impôts et intéressement, s'établit à **1 M€**. Hors effet CICE, il est supérieur au résultat budgétaire inscrit au budget initial. Le résultat net comptable, après prise en compte du crédit d'impôt recherche, de la charge d'impôt sur les sociétés 2019 et de l'enveloppe d'intéressement, s'établit à **219 K€**.

Conformément au COM4, qui prévoyait une augmentation régulière des ressources consacrées à l'investissement au cours de la période 2015-2019, les investissements (hors projet immobilier, qui a bénéficié en 2019 de 8 M€) ont atteint plus de **28,5 M€**. Ils traduisent les efforts de l'INA en faveur de l'innovation et la transformation des systèmes d'information afin de :

- permettre le déploiement d'offres *BtoB* et *BtoC* cohérentes avec son projet d'entreprise ;
- moderniser son fonctionnement (SI documentaire et plus largement outils informatiques métier garantissant au quotidien la performance opérationnelle et la robustesse de ses systèmes d'information).