

Situation et perspectives de l'institut national de l'audiovisuel

PRESENTATION

Créé en 1974, l'Institut national de l'audiovisuel (INA) a été initialement chargé de missions autrefois exercées par l'ORTF : l'archivage, la recherche, la production, et la formation professionnelle en matière d'audiovisuel. A partir de 1986, la priorité a été progressivement donnée à l'archivage et, depuis 1995, le dépôt légal des diffusions audiovisuelles fait également partie des missions de l'institut.

Dans son rapport public 2000²⁰⁰, la Cour avait décrit un établissement en situation critique et analysé les difficultés de tous ordres qui ne lui permettaient plus d'assumer convenablement les tâches qui lui étaient confiées, posant clairement la question de sa viabilité.

Le contrôle que la Cour vient d'achever, et qui porte sur les années 1998 et suivantes, lui a permis de mesurer l'effort accompli en sept ans, dans le cadre des contrats d'objectifs et de moyens signés par l'établissement. Il la conduit toutefois à s'interroger sur l'avenir de l'entreprise.

I - Le redressement de l'INA

Lors de son précédent contrôle, qui portait sur les exercices 1991 à 1998²⁰¹, la Cour avait dressé le tableau d'un établissement qui, en dépit des efforts consentis, ne parvenait pas à se redresser. A l'issue de son dernier contrôle, elle formule un constat inverse.

A - La situation critique de l'INA en 2000

En premier lieu, la Cour avait relevé, dans son rapport public portant sur l'année 2000, que les textes définissant les missions de l'INA, nombreux et composites, ne constituaient pas un cadre juridique cohérent et complet, lui permettant ainsi qu'aux ministères de tutelle de concevoir une stratégie durable.

En second lieu, elle avait aussi constaté que l'INA, censé constituer un modèle pour la recherche en matière de média audiovisuel, fonctionnait encore, en 1998, sur la base de technologies analogiques alors que les diffuseurs avaient déjà numérisé leurs archives. La complexité des relations avec les ayants droit des programmes archivés constituait, par ailleurs, un lourd handicap pour l'activité commerciale. Alors que son stock comme la demande d'images s'accroissaient sans cesse, l'INA se montrait incapable de saisir les opportunités commerciales qui en résultaient : son chiffre d'affaires de cessions de droits (aux maisons de production notamment) s'était ainsi réduit de 21 % sur la période, alors que ses charges d'exploitation avaient progressé de 25 %.

L'insatisfaction des principaux clients était devenue telle que, suivant l'exemple de la chaîne TF1 récemment privatisée, les chaînes de télévision publiques avaient dénoncé unilatéralement les conventions signées avec l'INA.

Tirant les conséquences d'une telle situation, la Cour avait considéré que « *la poursuite d'une telle évolution [mettait] en cause la viabilité de l'établissement* ».

201 Rapport public annuel 2000. - janvier 2001 p. 215-241

B - Aujourd'hui, une entreprise dynamique

L'INA avait engagé son redressement en 1999 en faisant de la fonction patrimoniale le centre de gravité de son activité.

La loi du 1^{er} août 2000, modifiant la loi de 1986 relative à la liberté de communication, a entériné cette évolution en définissant clairement les missions de l'établissement autour de la conservation des archives et de la responsabilité du dépôt légal des documents audiovisuels. Elle a également imposé à tous les organismes de l'audiovisuel public de conclure avec l'Etat un contrat d'objectifs et de moyens (COM). C'est dans ce cadre législatif que l'INA a pu négocier avec l'Etat deux documents pluriannuels inscrivant ses priorités stratégiques patrimoniales dans la durée et assortis d'indicateurs de suivi.

Pour mettre en œuvre sa nouvelle stratégie patrimoniale, l'INA a réorganisé l'ensemble de ses modalités de traitement et de commercialisation des archives audiovisuelles, afin de constituer une banque de données exploitable.

A ce titre, la numérisation du stock des archives audiovisuelles a été considérée comme la première des priorités. Le tout numérique permet, en effet, de servir, à partir d'une seule banque d'images numérisées, aussi bien les chaînes de télévision que les particuliers, les sociétés de production ou les chercheurs. Il permet également à l'INA de réconcilier le temps long de l'archiviste et la réactivité commerciale indispensable à une activité de marché. Il s'agissait aussi d'éviter des pertes irréversibles, la numérisation étant la seule réponse possible à la dégradation physico-chimique des documents archivés sur des supports traditionnels, ainsi qu'à la disparition de certains équipements de lecture. Une expertise extérieure effectuée en 2003 révéla l'acuité du problème et l'urgence qu'il y avait à le résoudre : le plan de sauvegarde numérique des archives, lancé quelques années auparavant, fut donc étendu et accéléré.

Afin de traiter son fonds d'archives sur un mode industriel, l'INA, s'appuyant sur son service de recherche, a donc dû définir ses normes de numérisation, mettre au point des processus adaptés, effectuer des investissements lourds en robotique.

Aujourd'hui, grâce à cette généralisation de la numérisation, les journaux télévisés des chaînes publiques avec lesquelles l'INA a conclu en 2001 de nouvelles conventions, disposent, sur préavis très bref, d'un canal de flux rapide leur permettant de diffuser des images conservées à l'INA et le CSA bénéficie du procédé de captation numérique mis au

point pour le dépôt légal de l'INA pour toutes les chaînes sur lesquelles il doit exercer son contrôle.

La deuxième priorité de l'INA a été de mettre un terme à l'incertitude juridique qui caractérisait jusque là l'exploitation commerciale des archives qu'il détient. Il a donc conclu des accords avec les sociétés d'auteurs, dont l'application implique que toute entrée d'archives soit indexée sur une base de données juridiques.

Ce nouveau dynamisme de l'INA s'exprime également par l'offre de services nouveaux, qui concourent au renom de l'établissement : la création d'une école dédiée à l'audiovisuel, celle du site Ina.fr, l'Inathèque localisée à la Bibliothèque nationale de France, contribuent à faire connaître l'INA – et à travers lui la notion d'archive audiovisuelle. Les professionnels de l'audiovisuel, en France comme à l'étranger, apprécient ses procédures de commercialisation des archives – notamment le système informatisé Inamédiapro – et le savoir-faire technique acquis dans la gestion de celles-ci (conservation, réparation, indexation, distribution). Le taux de satisfaction des clients – mesuré par des enquêtes récurrentes – est devenu très satisfaisant.

Au cours de la même période, les comptes de l'INA ont été rééquilibrés, en partie grâce au développement de ses recettes commerciales, mais surtout du fait de l'augmentation sensible de ses ressources publiques (quote-part de redevance et subventions spécifiques) justifiée par l'ampleur du plan de sauvegarde numérique, l'extension du dépôt légal, mais aussi par la nécessité de compenser la réduction des forfaits annuels versés par les chaînes publiques de télévision dans le cadre de nouvelles conventions.

Parallèlement, l'INA a assaini sa gestion, en maîtrisant l'évolution de ses effectifs (1077 agents en 2005) qui n'ont pratiquement pas augmenté entre 1999 et 2006, en réorganisant ses services financiers et administratifs et en mettant en place de nouvelles procédures automatisées et sécurisées de comptabilisation et de suivi des flux d'information.

II - L'avenir

Si, à court et sans doute moyen terme, les perspectives de l'INA ne paraissent pas préoccupantes, l'avenir est porteur de fragilités et d'incertitudes.

A - A court et moyen terme

L'avenir à court terme de l'établissement paraît devoir s'inscrire dans la ligne du redressement opéré au cours des dernières années. En effet, le plan de sauvegarde numérique ne s'achèvera qu'en 2015, les relations avec Radio France sont stabilisées jusqu'en 2014, la convention qui lie l'Institut à France Télévisions vient d'être renouvelée pour quatre ans, et le stock d'archives que l'INA peut exploiter commercialement est encore considérable.

L'INA est convaincu qu'il doit poursuivre et renforcer la politique menée depuis plusieurs années pour orienter tous ses métiers vers la valorisation du patrimoine dont il est dépositaire, tout en étant conscient que le marché correspondant est évolutif et concurrentiel, et que les résultats des différentes activités de valorisation doivent s'apprécier au regard des coûts complets engagés.

Ainsi, en ce qui concerne la production audiovisuelle, déficitaire de longue date, l'INA a récemment décidé de l'axer sur des programmes à base d'archives et de ne pas s'engager sans disposer préalablement de commandes fermes.

Les mêmes préoccupations caractérisent l'édition de DVD et de vidéos ainsi que le téléchargement sur Internet. Ces activités ont par ailleurs conduit l'INA à concevoir et breveter un dispositif de lutte contre le piratage d'images télévisuelles, actuellement testé aux Etats-Unis.

L'établissement accorde également une attention particulière à l'évolution des besoins en personnel de ses différents métiers, en développant les actions de formation professionnelle – qui représentaient en 2006 près de 6 % de sa masse salariale – et en privilégiant, pour le plan de sauvegarde numérique, le recrutement d'agents de plus de 50 ans.

Demeure cependant la question de la stabilisation du périmètre du dépôt légal des émissions télévisées et radiodiffusées qui, à l'initiative de l'INA, s'est considérablement élargi au cours des dernières années, avec la multiplication des chaînes du câble et du satellite. De même, doit être précisée la réglementation relative au dépôt légal du web, dont le principe a été posé par la loi du 1^{er} août 2006 relative aux droits d'auteur et aux droits dérivés dans la société de l'information. Le règlement de ces deux questions relève des pouvoirs publics. Des propositions de modifications réglementaires seront mises en chantier au début de l'année 2008.

B - A moyen et plus long terme

A plus longue échéance, l'INA sera confronté au défi d'une réduction très forte des droits qu'il est habilité à commercialiser.

Cette réduction résulte de toute une série de textes, conventions et mesures qui sont intervenus depuis 25 ans. A la suite de la loi du 26 septembre 1986, TF1 a acquis rétroactivement la propriété des archives de la chaîne publique à compter du 30 juillet 1982. Puis, Antenne 2 et France 3 sont devenues rétroactivement propriétaires de leurs fictions à compter du 30 septembre 1981. Ce sont ainsi plus de 1200 programmes de fiction qui à ce jour ne sont plus la propriété de l'INA. La même loi de 1986, en contribuant à la création d'un tissu de producteurs indépendants des chaînes, a également circonscrit de facto à certains genres les fonds exploitables par l'INA : actualités et magazines d'actualités, plus rarement documentaires. Enfin, il résulte de la loi du 1er août 2000, que, avec un effet rétroactif à compter d'août 1997, l'INA ne pourra plus commercialiser que des extraits des intégrales produites par France Télévisions, désormais exploitées par France Télévisions Distribution.

Selon l'INA, le cumul de ces réductions successives du périmètre de ses droits commercialisables l'aurait privé de 55 M€ de recettes sur la période 1982-2006, soit la moitié environ de son budget 2006.

Cependant, leur impact sera beaucoup plus sensible à terme : actuellement, l'INA est en situation de répondre à la demande de « programmes de mémoire », puisqu'elle porte sur des périodes pour lesquelles il détient des droits quasi complets. Mais, plus le temps s'écoulera, plus cette demande concernera des périodes pour lesquelles le stock commercialisable de l'INA se sera réduit du fait de la disparition de ses droits sur les diffusions d'émissions sous forme intégrale. Les chaînes de télévision publiques s'en réservent en effet désormais la commercialisation, l'INA n'ayant que la mission de les archiver, de les conserver et de les exploiter sous forme d'extraits.

L'INA est conscient de ce risque, mais estime qu'il ne devrait pas se concrétiser avant dix ans. Il a néanmoins engagé une série de réflexions sur les marges de progression de sa commercialisation d'images. Aujourd'hui, 90% de son chiffre d'affaires est réalisé à partir de 5 % seulement des images disponibles. Une amélioration de ce ratio, fondée sur une meilleure commercialisation du stock ancien et la poursuite de la recherche de mandats de commercialisation nouveaux est donc à l'étude.

L'INA escompte par ailleurs une augmentation de la demande de l'éducation nationale, des collectivités territoriales et des nouveaux acteurs du marché (nouvelles chaînes, développement de l'Internet et des images sur téléphone portable).

La concrétisation de ces développements commerciaux potentiels est toutefois subordonnée à de nombreux facteurs rapidement évolutifs et dont l'INA n'a pas la maîtrise : la confirmation de l'extension de la demande d'extraits d'émissions (qui, à terme, constitueront l'essentiel des droits commercialisables par l'INA), l'intensité de la concurrence des chaînes publiques de télévision soucieuses de valoriser leur patrimoine audiovisuel et l'évolution des technologies susceptibles de permettre à des entreprises commerciales de proposer des services comparables sur les créneaux les plus rentables.

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 tarder.

L'activité de formation aux métiers de l'audiovisuel constitue un autre sujet de préoccupation. Les enseignements assurés par l'INA couvrent aussi bien l'apprentissage que la formation continue et l'enseignement supérieur. Les conditions de gestion de cette activité sont actuellement satisfaisantes, mais l'analyse met en évidence une très forte sensibilité aux aléas du marché - réduction des budgets formation dans les entreprises, réduction certaine de la demande une fois satisfaits les besoins des entreprises face à la révolution numérique - et la concurrence d'autres organismes de l'audiovisuel public français (CFI et RFI), en interne comme en direction de l'étranger.

————— **CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS** —————

Si le redressement opéré depuis le dernier contrôle de la Cour mérite d'être salué, la réduction des droits commercialisables de l'INA justifie de sa part, non seulement d'engager sans délai un effort de valorisation de ses fonds mais aussi de demeurer particulièrement vigilante sur l'équilibre financier de ses autres activités et l'évolution de ses charges. La Cour estime en effet que rien ne serait plus dangereux que de sous-estimer les risques encourus et de ne pas anticiper la mise en œuvre des éventuels efforts d'adaptation qui s'imposeraient pour assurer la pérennité de l'entreprise.

**RÉPONSE DE LA MINISTRE DE LA CULTURE
ET DE LA COMMUNICATION**

Le ministère de la culture et de la communication prend acte avec satisfaction de l'appréciation globalement positive portée par la Cour sur le redressement de la situation de l'Institut national de l'audiovisuel (INA) et partage cette appréciation.

Le ministère de la culture et de la communication tient à rappeler que l'Etat a accompagné et soutenu la transformation de l'Institut.

Il a en particulier négocié des objectifs ambitieux dans les contrats d'objectifs et de moyens de l'Institut et a assuré depuis plusieurs années, une forte évolution des ressources publiques de l'INA, ce qui a permis à l'Institut de mettre en place ses projets de développements, notamment technologiques tels que la numérisation des archives.

Les ressources publiques de l'INA ont en effet progressé plus rapidement que celles de l'ensemble du secteur audiovisuel public depuis 2001, comme le montre le tableau ci-dessous.

en M€	2001	2002	2003	2004	2005	2006	LF 2007	PLF 2008	Evolution 01-08
Total HT des ressources publiques de l'audiovisuel <i>croissance</i>	2 407,9	2 488,6 3,4%	2 538,4 2,0%	2 597,1 2,3%	2 679,6 3,2%	2 736,7 2,1%	2 802,6 2,4%	2 902,3 3,6%	2,7%
Ressources publiques de l'INA <i>croissance</i>	63,3	68,2 7,7%	68,2 0,0%	68,8 0,9%	72,7 5,7%	75,8 4,1%	78,8 4,0%	81,6 3,6%	3,7%

Certains points de l'insertion suscitent quelques remarques de la part du ministère de la culture et de la communication.

Sur la décision de l'INA de se doter d'un commissaire aux comptes.

L'insertion indique que « parallèlement à la suppression récente de l'agence comptable et à la prise en charge de ses fonctions par le secrétariat général, l'INA a décidé de se doter de commissaires aux comptes dans un souci de transparence accrue ». Il convient de préciser que suite à la suppression de l'agence comptable de l'INA effective au 1^{er} janvier 2007, conformément au contrat d'objectifs et de moyens (COM) signé avec l'Etat pour la période 2005-2009, et du passage au système de comptabilité privée, l'INA était dans l'obligation de se doter d'un commissaire aux comptes, conformément au décret n°2006-1829 du 23 décembre 2006, portant modification du décret n°2004-532 relatif à l'organisation et au fonctionnement de l'Institut national de l'audiovisuel, qui précise à l'article 10 que « le contrôle des comptes de l'établissement public est assuré par au moins un commissaire aux comptes, nommé par arrêté du ministre chargé de l'économie sur proposition du conseil d'administration ».

Sur la question de stabilisation du périmètre du dépôt légal et la réglementation relative au dépôt légal du web.

L'insertion indique que « le règlement de ces deux questions relève des pouvoirs publics ».

La stabilisation du dépôt légal a été définie dans le cadre du deuxième contrat d'objectifs et de moyens (COM) de l'INA, signé avec l'Etat pour la période 2005-2009. Ce COM prévoit qu'à la fin de la période considérée, le périmètre du dépôt légal sera stabilisé à 120 chaînes, dont 100 chaînes de télévision et 20 chaînes radios. En outre, chaque extension du périmètre du dépôt légal est soumise à l'approbation du conseil d'administration de l'Institut.

Par ailleurs, au début de l'année 2007, pour ce qui est de la réglementation relative au dépôt légal du web, des propositions de modification du décret de 1993 dans ses dispositions relatives aux services de communication audiovisuelle et aux services de communication au public en ligne ont été discutées entre la direction du développement des médias, la direction de l'administration générale du ministère de la culture et de la communication et l'établissement. Cette démarche devrait aboutir prochainement.

Sur le risque que représente la réduction des droits commercialisables de l'INA.

S'il est vrai que, depuis 1982, les modifications législatives successives ont rétréci le périmètre des droits commercialisables par l'INA, et donc restreint les perspectives de recettes futures, l'Institut a développé de nouvelles activités d'exploitation de ses archives en élargissant leur accès au

grand public et en développant des usages de plus en plus diversifiés. Ainsi, sur les cinq dernières années, le chiffre d'affaires de cessions de droits de l'INA a plus que doublé (15 M€ en 2006 contre 7 M€ en 2001).

L'initiative la plus marquante de ces nouvelles activités est le lancement en avril 2006 du site Internet « ina.fr » qui rend accessible plus de 15 000 heures d'archives audiovisuelles au grand public. De nombreuses autres possibilités de diversification des formes d'exploitation du patrimoine audiovisuel de l'INA restent encore non explorées par l'Institut et représentent des opportunités importantes d'augmentation de son chiffre d'affaires commercial.

Sur les activités de formation de l'INA.

L'insertion précise que « l'activité de formation aux métiers de l'audiovisuel constitue un autre sujet de préoccupation ». Cette inquiétude peut être atténuée notamment par le renforcement de l'activité de formation initiale de l'Institut avec l'ouverture récente de l'école de niveau master INA Sup' qui va renforcer la légitimité et la notoriété d'INA Formation.

RÉPONSE DU PRÉSIDENT DIRECTEUR GÉNÉRAL DE L'INSTITUT NATIONAL DE L'AUDIOVISUEL (INA)

Dans la première partie de son rapport, la Cour prend acte du redressement opéré par l'Ina depuis son dernier contrôle et salue les efforts réalisés par l'établissement dans le cadre des contrats d'objectifs et de moyens signés avec l'Etat.

Plus qu'une marque de reconnaissance du travail accompli, ce constat, pour l'Ina, pour son président et pour ses personnels, constitue une pressante invitation à approfondir la démarche engagée et à rechercher sans cesse de nouveaux progrès pour rendre toujours plus vivant et plus accessible le patrimoine audiovisuel national.

Une révolution numérique couronnée de succès

Depuis le début des années 2000, l'Ina a accompli une révolution majeure. La migration numérique des archives de la radio et de télévision, inscrite dans les deux contrats d'objectifs et de moyens signés avec l'Etat en 2000 et 2005, place la France au tout premier rang mondial pour la sauvegarde de la mémoire audiovisuelle.

A la fin des années 90, l'Ina a initié un vaste chantier de sauvegarde et de numérisation de ses archives audiovisuelles, portant sur plus de 800 000 heures d'images et de sons menacées de disparition. L'objectif était à la fois de préserver 60 ans d'histoire de la radio et de la télévision

française, et de révolutionner les usages de l'accès et de la connaissance de cette mémoire collective. Dans le strict respect du cadre économique fixé, l'Ina a ainsi fait évoluer ses métiers, ses compétences et ses processus de production.

Cette mutation se décline aujourd'hui avec :

- *Le Plan de sauvegarde et de numérisation (PSN), qui garantit, à l'horizon de 2015, la préservation de 100% des collections menacées.*
- *Inamédia-pro, un service pour les professionnels lancé en 2004, qui offre aux clients de l'Ina un accès en ligne direct aux 400 000 heures d'images et de sons numérisés²⁰².*
- *Les accords signés avec les sociétés d'auteurs (SACEM, SACD, SCAM...) et les syndicats d'artistes et de journalistes, qui permettent désormais l'exploitation des contenus numériques sur tous les supports²⁰³.*
- *La place croissante de l'Ina dans l'action audiovisuelle extérieure française, sur l'ensemble des secteurs : vente de programmes, expertise-ingénierie, formation professionnelle, participation à des projets de recherche européens²⁰⁴.*

Une politique très active de valorisation du patrimoine audiovisuel

Après l'urgence de la sauvegarde des fonds menacés, assurée par le PSN, l'Ina est entré dans le temps de la valorisation et de l'enrichissement de ses collections. Il poursuit ainsi l'objectif d'ouvrir les archives audiovisuelles à des publics et des usages de plus en plus diversifiés :

- *En élargissant le périmètre du dépôt légal (100 chaînes de télévision, 20 programmes de radio, et bientôt le dépôt légal du Web).*
- *En renforçant sa présence sur le marché professionnel des programmes de télévision²⁰⁵.*

202) *Les services offerts aux clients sont en constante amélioration : les tarifs de cession de droits ont baissé de 16% en moyenne sur la période et les délais de livraison ont été divisés par 7.*

203) *Hertzien, câble, satellite, Internet, vidéo...*

204) *L'Ina inscrit son action dans le cadre du pôle de compétitivité « Capdigital », dont il est membre fondateur.*

205) *Sur les cinq dernières années, le chiffre d'affaires de cessions de droits a plus que doublé (15 M€ en 2006, contre 7 M€ en 2001)*

- *En développant une activité de production et d'édition de contenus adaptée à la diversité des modes et supports de diffusion : télévision, télévision mobile, salles indépendantes, DVD, Internet, collectivités territoriales*²⁰⁶.
- *En mobilisant les savoirs et les contenus à des fins pédagogiques, éducatives et scientifiques.*
Cette ambition se traduit notamment par deux initiatives marquantes :
- *En avril 2006, la création du site Internet « Ina.fr », qui rend accessibles en ligne plus de 15 000 heures d'images et de sons qui constituent la mémoire collective des soixante dernières années. Fort d'un grand succès auprès du public, le site s'enrichit aujourd'hui de déclinaisons thématiques spécifiques (élections présidentielles, Festival de Cannes, chanson française).*
- *En octobre 2007, l'ouverture d'une Ecole Supérieure de l'audiovisuel et du numérique, Ina'Sup.*

Les enjeux à venir

Dans les perspectives qu'elle trace à moyenne et longue échéance, la Cour met l'accent sur la « réduction des droits commercialisables de l'Ina » résultant de l'évolution des textes qui régissent l'établissement et dont l'impact peut constituer à terme un facteur de graves déséquilibres.

Tout en partageant en partie cette analyse, l'Ina souhaite préciser la notion de « droits commercialisables ».

Il est indéniable que, par rapport à l'ensemble des droits attachés aux programmes diffusés par les chaînes publiques, la part des droits dévolue à l'Institut s'est régulièrement contractée au fil des années.

Il est certain que cette évolution génère un manque à gagner en termes de ressources commerciales et qu'une aggravation de cette tendance ferait courir à l'Ina un risque économique sérieux.

Par contre, il faut noter que, à l'intérieur du périmètre de droits qui est le sien, l'Ina a considérablement augmenté sa « capacité à agir » en termes d'exploitation commerciale.

Jusqu'à ces dernières années, en effet, une partie importante des droits de commercialisation dévolus à l'Ina restait purement théorique, du fait notamment d'un cadre juridique de travail avec les ayants droit souvent incomplet, trop rigide et parfois archaïque.

206) Deux films co-produits par l'Ina ont été présentés au dernier Festival de Cannes : Rue Santa Fe de Carmen Castillo, dans la sélection « Un certain regard », et Maurice Pialat, l'amour existe. Rithy Panh, dont toute l'œuvre documentaire a été co-produite par l'Ina, a reçu le prix France Culture.

L'actualisation des accords avec les auteurs et la signature de conventions avec les représentants des ayants droit salariés ont permis de porter les archives au plus près des nouveaux circuits de diffusion des images et des sons : internet, vidéo à la demande, vidéo sur mobiles...

Avec la numérisation et la structuration documentaire des fonds en corpus thématiques, ce travail de simplification juridique a ouvert des voies de commercialisation jusqu'ici partiellement ou totalement bloquées.

Enfin, la signature de mandats de commercialisation pour enrichir, actualiser et, dans la mesure du possible, internationaliser les collections, offrira à court terme de nouvelles perspectives de développement commercial.

Dans un autre domaine, la Cour met en avant le caractère aléatoire des activités de formation, particulièrement sensibles aux variations du marché et tributaires des cycles de mise à jour des technologies et des compétences.

Cette analyse est tout à fait conforme à la réalité de l'activité de formation professionnelle continue.

C'est notamment pour réduire ce risque que l'Ina a développé une politique active de formation initiale.

Inséré depuis longtemps dans le champ éducatif, l'Ina, depuis quelques années, a engagé à divers niveaux (Brevet de technicien supérieur, licence, master) des actions de formation initiale en partenariat, pour constituer une ligne d'activité stable au sein de la Direction de la formation et « lisser » les aléas de la formation continue.

Passée de 1 % en 2000 à plus de 15 % en 2006, la part de chiffre d'affaires de formation initiale confirme la pertinence de l'offre Ina dans ce domaine. L'équilibre économique de la formation se stabilise et se consolide par la combinaison des ressources issues de la formation continue et initiale, la rationalisation des moyens techniques et humains et l'accès à des ressources nouvelles, notamment la taxe d'apprentissage.

La capacité à diplômer au nom de l'Etat et l'ouverture de l'école Ina'Sup en 2007 marquent une étape majeure dans la mise en oeuvre de cette politique d'équilibre au sein de l'activité de formation.

L'Ina a su par ailleurs dynamiser ses activités de formation en les ouvrant à l'international. Le chiffre d'affaires de formation et d'ingénierie patrimoniale à l'étranger est ainsi passé de 1,2 M€ en 2004 à 1,8 M€ en 2006.

Cette dimension internationale, qui constitue également un contrepoids utile aux variations du marché national, pourrait se renforcer par une meilleure articulation des acteurs français²⁰⁷ qui participent à la formation des professionnels étrangers aux métiers de l'audiovisuel, en donnant plus de cohérence et d'efficacité à l'action audiovisuelle extérieure française dans ce domaine.

207) L'Ina, Radio France Internationale et Canal France International