



RAPPORT D'ACTIVITÉ 2015

ecpa ▶ d

AGENCE D'IMAGES
DE LA DÉFENSE



MINISTÈRE
DE LA DÉFENSE

SOMMAIRE

L'ECPAD, AGENCE D'IMAGES DE LA DÉFENSE	3
LE MOT DU DIRECTEUR	5
ORGANIGRAMME 2015	9
LE CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31 DÉCEMBRE 2015	10
1. LA CONSERVATION ET LA VALORISATION DES ARCHIVES AUDIOVISUELLES DE LA DÉFENSE	13
2. LA PRODUCTION AUDIOVISUELLE AU SERVICE DES OPEX ET DE L'ESPRIT DE DÉFENSE	23
3. L'ACTIVITÉ COMMERCIALE	31
4. L'ÉCOLE DES MÉTIERS DE L'IMAGE	37
5. LE CENTENAIRE DU CINÉMA ET DE LA PHOTO DES ARMÉES 1915-2015	43
6. LA PLATEFORME NUMÉRIQUE AUDIOVISUELLE DE LA DÉFENSE	47
7. ÉTATS FINANCIERS 2015	51
8. BILAN DU COP 2013-2015	63

L'ECPAD, AGENCE D'IMAGES DE LA DÉFENSE

L'ECPAD, agence d'images du ministère de la Défense depuis 1915, dispose de collections exceptionnelles d'archives audiovisuelles et photographiques: **plus de 10 millions de clichés et près de 30000 titres de films**. Ce fonds, progressivement numérisé, est constamment enrichi par la production des reporters militaires, les versements des organismes de la Défense et les dons des particuliers.

Constitué en établissement public administratif depuis 2001, l'ECPAD est un **centre d'archives et de production audiovisuelle** de premier plan, bénéficiant du savoir-faire de ses 260 professionnels, militaires et civils, et reconnu par ses partenaires de la Défense et les professionnels de l'image.

Sous la tutelle du ministre de la Défense, l'établissement réalise, en France et dans le monde, des reportages photo et vidéo, contribuant ainsi à une meilleure compréhension de l'actualité de la Défense. L'ECPAD participe à la transmission de la mémoire par la valorisation des archives audiovisuelles de la Défense, ainsi qu'au renforcement de l'esprit de Défense.

L'ECPAD a pour mission de garantir la disponibilité permanente d'équipes de reportage formées aux conditions de tournage opérationnel pour **témoigner en temps réel de l'engagement de nos armées** sur tous les théâtres d'opérations (Centrafrique, Mali et Afghanistan notamment) et de l'actualité du ministère.

Ces **soldats de l'image** transmettent les images réalisées pour une mise à disposition immédiate aux médias français et étrangers et contribuent ainsi, souvent de façon exclusive, à la réalisation de journaux et de magazines d'information.

L'ECPAD c'est...

- ▶ une agence d'images
- ▶ un centre de production
- ▶ un prestataire technique
- ▶ un centre d'archives, d'actions scientifiques et pédagogiques
- ▶ un centre de formation aux métiers de l'image (EMI)



L'année 2015 aura marqué l'établissement à double titre.

2015 a été, d'une part, l'année de la célébration du centenaire du cinéma et de la photographie des armées. Plusieurs événements nous ont permis de plonger dans le passé et de mieux faire connaître le rôle et l'héritage de l'ECPAD en tant qu'opérateur audiovisuel de la Défense, à la suite des premières sections cinématographiques et photographiques constituées en 1915 et de l'ECPA des années 70 et 80, communément appelé « cinéma des armées ».

2015 a été, d'autre part, l'année d'achèvement du contrat d'objectif et de performance signé en 2013 avec l'État. Point d'arrivée d'une action collective conduite depuis trois ans et dont le bilan fut présenté à l'autorité de tutelle et aux administrateurs, c'est aussi le point de départ d'une nouvelle réflexion stratégique présidant à la préparation d'un nouveau COP et fixant pour l'établissement les enjeux de son avenir.

L'année du centenaire

Plusieurs actions et événements ont été organisés par l'établissement tout au long de l'année 2015 pour commémorer le centenaire de la cinématographie et de la photographie des armées. Qu'il me soit permis d'en retenir deux moments forts.

Tout d'abord, la soirée du 5 mai dans les salons du Gouverneur militaire de Paris. Plus de quatre cents invités de renom sont venus célébrer le centenaire dans ce lieu prestigieux, parmi lesquels le secrétaire d'État aux Anciens combattants et à la Mémoire, Jean-Marc TODESCHINI, mais aussi Claude LELOUCH et Raymond DEPARDON, ou encore celui qui est depuis devenu notre président du conseil d'administration, Serge BROMBERG¹. Tout au long de la soirée se sont déroulées plusieurs prestations avec nos partenaires: une projection en 3D grâce à des plaques de verre de la Première Guerre mondiale avec Instants 3D, la représentation d'une chorale d'enfants puis des chœurs de l'armée française, une démonstration musicale du Groupe de recherche musicale de l'INA, une projection d'entretiens de Laurent ROTH avec Raymond DEPARDON, etc.

¹ Sa nomination est intervenue le 21 octobre 2015, à l'échéance du mandat de Didier SAPAUT.

Un autre instant particulièrement marquant des célébrations fut le défilé du 14 juillet 2015. Pour la première fois dans l'histoire du cinéma et de la photographie des armées, des équipes image ont été invitées à défiler auprès de leurs frères d'armes sur les Champs-Élysées. Ainsi huit « soldats de l'image » ont-ils été intégrés à la Force *Barkhane* (aux côtés des parachutistes des 1^{er} RCP et du 3^e RPIMa) lors du défilé. Cet événement inédit a été fortement relayé par les médias nationaux.

L'achèvement d'un COP

L'assainissement et le redressement caractérisent le COP triennal qui s'est achevé en 2015, au cours duquel l'ECPAD a su non seulement opérer une remise en ordre, mais aussi relancer une dynamique générale d'activité. En cette dernière année du contrat, le rythme des opérations aura été particulièrement soutenu pour l'ensemble des pôles métiers de l'établissement, accompagnés au quotidien dans leur action par les équipes des soutiens technique et administratif.

Pour l'activité du pôle production, parmi les nombreuses prestations audiovisuelles réalisées cette année par l'ECPAD, j'évoquerai la retransmission des vœux du Président de la République à bord du « Charles de Gaulle » ainsi que le rôle de chaîne hôte et de preneur de vue unique lors de la cérémonie d'hommage aux victimes des attentats de Paris et de Saint-Denis. Par ailleurs, la participation de nos équipes image à la couverture des opérations extérieures (*Guinée Conakry, Sangaris, Barkhane, Chammal*) et intérieures (*Sentinelle*) témoignent du niveau technique reconnu et de la confiance que l'État-major des Armées place en nos opérateurs.

Pour l'activité du pôle archives, au-delà de la poursuite d'un plan de sauvegarde et de numérisation dont beaucoup reste encore à faire étant donné l'ampleur du fonds de l'établissement, je relèverai les actions soutenues de valorisation culturelle comme notre participation à six festivals (dont les Rendez-vous de l'Histoire de Blois, le Press'tival ou *War on Screen*), et les efforts accomplis autour du

film de Laurent ROTH *Les Yeux brûlés*, produit par l'ECPAD en 1986 et sélectionné en 2015 à Cannes Classics. Enfin, grande première pour nous, le film a été distribué en salles en fin d'année après avoir été restauré grâce au CNC.

Pour terminer cette brève rétrospective de l'année 2015 à l'ECPAD, il est important de souligner la poursuite du développement de l'École des métiers de l'image ouverte en 2013, ainsi que l'ouverture de la vente d'images et de films du fonds d'archives à l'international.

D'un COP à l'autre

Je soulignerai par ailleurs que sur la période du COP, des investissements stratégiques décidés en concertation avec le ministère (soit principalement la plateforme numérique audiovisuelle de la Défense et la poursuite du plan de sauvegarde et de numérisation) ont pu être entièrement financés par les fonds propres de l'établissement.

Une réflexion stratégique a été lancée dès 2015 par l'ECPAD pour poser les bases d'un nouveau développement et ainsi préparer le futur COP. Après avoir retrouvé sa place d'opérateur de référence du ministère pour sa politique audiovisuelle, patrimoniale et mémorielle, il importe désormais que l'établissement réponde à de nouveaux enjeux comme l'accélération de sa transformation numérique (notamment à travers la mise en marche et le pilotage de la plateforme numérique), sa pleine intégration à la politique archivistique du ministère, et la problématique posée par son implantation historique au fort d'Ivry.

Tels sont les défis que l'ECPAD devra relever en recentrant son action sur les missions de service public au profit de la communication et de la mémoire.

Le contrôleur général des armées
Christophe JACQUOT
Directeur de l'ECPAD



ORGANIGRAMME 2015



LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

L'établissement est administré par un conseil d'administration de 15 membres.

Membres du Conseil d'Administration avec voix délibérative :

Le Président

[Monsieur Serge BROMBERG](#)

Le délégué à l'information et à la communication de la défense

[Monsieur Pierre BAYLE](#)

Délégué à l'information et à la communication de la Défense

Le représentant du chef d'état-major des armées

[Colonel Gilles JARON](#)

Conseiller communication du chef d'état-major des armées

Chef de la cellule communication – état-major des armées

Le représentant du délégué général pour l'armement

[Monsieur Hervé MORAILLON](#)

Ingénieur général de 2^e classe des études et techniques de l'armement

Le représentant du secrétaire général pour l'administration

[Madame le contrôleur des armées Myriam ACHARI](#)

Directeur de la mémoire, du patrimoine et des archives

Le représentant du chef d'état-major de l'armée de terre

[Colonel Yann GRAVETHE](#)

Chef du service d'information et de relations publiques de l'armée de terre

Le représentant du chef d'état-major de la marine

[Capitaine de vaisseau Didier PIATON](#)

Chef du service d'information et de relations publiques de la marine

Le représentant du chef d'état-major de l'armée de l'air

[Colonel Olivier CELO](#)

Chef du service d'information et de relations publiques de l'armée de l'air

Le représentant du directeur général de la gendarmerie nationale

[Général de brigade Philippe GUIMBERT](#)

Chef du service d'information et de relations publiques de la gendarmerie

Le représentant du directeur du budget

[Monsieur Maurice BESTOSO](#)

Contrôleur financier près le ministère de la défense

Le représentant du centre national de la cinématographie

[Madame Béatrice de PASTRE](#)

Directeur des collections des archives françaises du film du centre national de la cinématographie

La personnalité qualifiée désignée par le ministre de la défense sur proposition du ministre chargé de l'éducation nationale

Monsieur Olivier de LAVENERE-LUSSAN

La personnalité qualifiée désignée par le ministre de la défense sur proposition du ministre des affaires étrangères et du développement international

Madame Valérie MOURoux

La personnalité qualifiée désignée par le ministre de la défense sur proposition du ministre chargé de la culture

Madame Clémence COPPEY

Directrice de l'unité de programmes documentaires de France 3

La personnalité qualifiée désignée par le ministre de la défense

Monsieur Francis BALLE

Directeur de l'institut d'études et de recherche sur la communication

Assistant aux séances du Conseil d'Administration avec voix consultative :

Direction de l'établissement

Contrôleur général des armées Christophe JACQUOT

Directeur de l'ECPAD

Contrôle financier

Contrôleur général économique et financier Alain SIMON

Assurant la direction de la mission culture au contrôle général économique et financier

Agence comptable de l'ECPAD

Madame Yolande LAPEYRE

Agent comptable



Boîtes de plaques de verre de la première guerre mondiale du SPCA, dans les casernes du fort d'Ivry.
© M. Mannoury/ECPAD/réf. 2016_ECPAD_187_Z_001_155 (photo recadrée)

LA CONSERVATION
ET LA VALORISATION
DES ARCHIVES
AUDIOVISUELLES
DE LA DÉFENSE

CHIFFRES CLÉS

11 431 063 images fixes
31 275 titres d'images animées

LA COLLECTE

Type d'entrée	Photos	Films et vidéos
Production interne	27 533 ¹	1 137
Fonds Défense reversés	844 356	69 977
Fonds privés	58 219	34
Total	930 108	71 148

LA CONSERVATION

Dans le cadre du COP 2013-2015, un montant total de 1 624 600 € HT avait été alloué pour la passation des différents marchés de numérisation et de sauvegarde nécessaires à la mise en œuvre du plan de sauvegarde et de numérisation de l'établissement. Fin 2015, les dépenses s'élèvent à 1 218 257 € HT. Cette sous-consommation de l'enveloppe financière de 406 343 € HT (25 %) s'explique principalement par :

- Le report du lancement du marché de désinfection des collections à cause du retard pris dans le cadre de la résolution des dysfonctionnements liés aux caissons réfrigérés, soit 100 000 € HT non consommés ;
- l'impossibilité de mettre en place le marché de numérisation des feuilles de rushes, pour un montant de 50 000 € HT ;
- Les difficultés rencontrées au niveau de la passation et de l'exécution du marché de télé-cinéma. Le retard pris dans l'attribution du marché et la non-conformité d'une partie des prestations réalisées ont conduit à une sous-exécution de l'enveloppe financière dédiée.
- Les problèmes survenus dans l'exécution des prestations du marché de numérisation photo avec la société Picturae.

Enfin, alors que les prévisions de dépenses du COP étaient basées sur des hypothèses de consommation en année pleine des ressources, la sous-exécution des crédits sur la période du COP tant à démontrer la divergence entre le rythme d'engagement des crédits et le début des prestations des marchés ouvrant droit à paiement.

Si l'on ajoutait ainsi aux montants consommés les dépenses engagées mais non encore réalisées fin 2015, le reliquat des crédits non consommés serait de 330 128 € HT, soit un taux de réalisation à 79,68 %.

En ne prenant en compte que les deux marchés de numérisation photo et de sauvegarde film, le taux de consommation des crédits de 91,97 %².

¹ Production 2015 uniquement. D'autres fichiers produits entre 2009 et 2014 ont été versés en 2015 mais ne sont pas comptabilisés.

² Marché de sauvegarde film : 240 930,59 € HT mandatés sur un prévisionnel de 250 000 € HT. Marché de numérisation photo : 99 101,41 € HT mandatés sur un prévisionnel de 119 720 € HT.

IMAGES ANIMÉES

Les objectifs du COP en matière de numérisation n'ont pas été atteints, le prestataire ayant été défaillant³. En matière de sauvegarde, l'objectif à atteindre (soit 322 titres) a été légèrement dépassé avec une réalisation atteignant 327 titres.

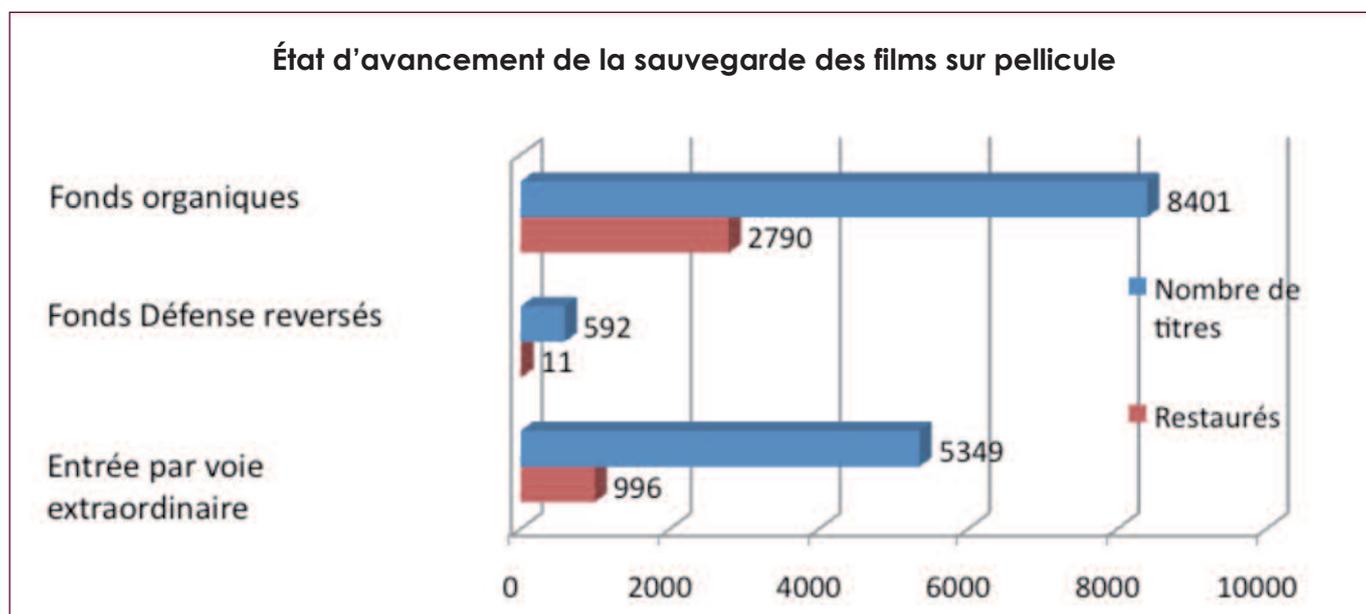
• État d'avancement de la sauvegarde des titres sur support film

Le marché de sauvegarde des bobines en nitrate et acétate de cellulose sur support polyester s'est poursuivi avec le titulaire du marché (depuis mars 2014), le laboratoire néerlandais Haghefilm.

148 titres ont été contretypés sur polyester en 2015, permettant ainsi une restauration photo-chimique du contenu et une conservation pérenne. Ces 148 titres représentent la préparation et l'envoi de 259 bobines en nitrate et/ou acétate de cellulose (soit 55 053 mètres de pellicule), ainsi que le contrôle et l'indexation dans la base de données de 329 bobines en polyester. On constate que le nombre de titres effectivement sauvegardés est inférieur à l'objectif initial de 160 affichés dans le COP, car les titres traités étaient composés de davantage de bobines (259 en 2015 au lieu de 215 en 2014) et représentaient un métrage plus long (55 053 m en 2015 au lieu de 45 173 m en 2014).

Les bobines sont sélectionnées en premier lieu sur des critères de préservation, basés à la fois sur l'état de conservation des originaux et sur le nombre d'éléments disponibles pour un titre. Ainsi, sur les 148 titres sauvegardés en 2015, 84 proviennent du fonds « première guerre mondiale ».

Le suivi de cette prestation (suivi administratif, préparation technique et contrôle) occupe l'équivalent d'un ETP sur toute l'année.



³ Au moment de la rédaction de ce rapport annuel en mai 2016, l'ECPAD a dénoncé le marché de télécinéma, le prestataire retenu n'ayant pas réussi à fournir les fichiers selon les règles du CCTP.

• État d'avancement de la numérisation des images animées

La numérisation des images animées se divise en trois actions et a mobilisé en 2015 l'équivalent de 2,5 ETP sur l'année.

Le télécinéma des bobines 16 mm et 35 mm, est une prestation externalisée. Un marché a été notifié à la société Vectracom le 29 juillet 2015. Cette nouvelle prestation consiste à transférer les bobines directement en fichier HD (haute définition) encodé en JPEG 2000, avec fabrication en parallèle d'un fichier de consultation en H264⁴. 462 bobines, soit l'équivalent de 262 titres, ont été préparées et envoyées au prestataire entre août et décembre 2015. Toutefois, celui-ci n'a pas été en mesure de réaliser les travaux demandés dans les délais impartis, le service fait n'a donc pu être validé en 2015 et les travaux seront comptabilisés en 2016. Ces 262 titres se répartissent comme suit : 258 titres issus des fonds organiques, dont 185 du fonds « première guerre mondiale » (collection 14.18) ; 4 titres issus des entrées extraordinaires.

Le télécinéma des bobines de films amateurs issus de la collecte des fonds privés, via l'exploitation du télécinéma Memory par la cellule technique film, a permis la numérisation de 9 bobines 8 mm, Super 8 et 9,5 mm, soit 4 titres.

L'encodage des supports vidéo analogiques par la cellule technique vidéo a permis l'encodage de 203 supports. Les supports vidéo analogiques ayant une durée de vie réduite (en moyenne vingt ans), la duplication sur un autre support est la seule manière de permettre de continuer d'accéder au contenu des documents. L'ECPAD a fait le choix de s'adapter aux évolutions technologiques et de dématérialiser ces supports : l'encodage permet de transformer le contenu d'une cassette en un fichier, haute définition en l'occurrence. Tout comme en 2014, les documents numérisés en 2015 sont issus de fonds versés par des unités de production de la Défense et se trouvaient sur des supports aujourd'hui considérés comme rares ou obsolètes.

Fonds	Nombre de titres argentiques/magnétiques	Nombre de titres numérisés	Nombre de titres nativement numériques
Fonds organiques	19 182	9 240	1 909
Fonds Défense reversés	4 488	800	0 ⁵
Entrées par voie extraordinaire	5 695	2 505 ⁶	1
Total	29 365	12 545	1 910

IMAGES FIXES

• État d'avancement de la numérisation des collections photographiques

La prestation externalisée chez deux prestataires, Tribvn et Picturae, a permis la numérisation de 150 658 clichés. Par ailleurs, 2 447 clichés ont été numérisés en interne. Comme pour l'image animée, la numérisation des images fixes est pensée à des fins patrimoniales : permettre l'accès au contenu de l'image dans la meilleure qualité possible, en évitant le recours à l'original afin de le préserver.

⁴ Jusqu'en 2011, les bobines de film faisaient l'objet d'un télécinéma en SD (définition standard) sur cassette Bétacam numérique, puis d'un encodage en fichier SD de format WMV (Windows media video) pour consultation.

⁵ Les images animées nativement numériques des fonds Défense reversés, étant stockées sur serveurs et n'ayant pas fait l'objet d'une indexation par titre, ne sont donc pas comptabilisées dans ce bilan.

⁶ Ce chiffre inclut les titres du fonds FA (fonds privés) numérisés dans le cadre du télécinéma interne. Ces titres ne sont pas consultables en mode fichier dans Armadillo.

La numérisation interne est consacrée aux fonds privés (9,3 % des images numérisées en 2015), à des commandes ponctuelles dont le délai de traitement ne permet pas le recours à la prestation externalisée (66,9 %), à des reliquats de faible volumétrie ne justifiant pas le recours au prestataire (11,6 %) et à des fonds nécessitant une restauration préalable (12,2 %).

La prestation externalisée est quant à elle orientée vers une numérisation « de masse », permettant, outre la poursuite du traitement chronologique des fonds organiques ou « historiques » de l'établissement, d'inclure des fonds versés plus récemment. Ont ainsi été numérisés en 2015 environ 6 900 clichés versés par le service historique de l'armée de l'air et le SIRPA Air, 9 000 clichés du fonds Debay et 18 500 clichés versés par la mission militaire française de liaison à Berlin.

Globalement, les objectifs pour 2015 ont été dépassés. Le reliquat (numérisation de 2014 reportée en 2015) du fonds Algérie s'est révélé moins volumineux que prévu (présence de doublons ou de manquants dans l'inventaire initial). La proportion de photographies du fonds 1919-2013 a été revue à la baisse au profit des clichés du fonds allemand, plus sensible en termes de dégradation, et des fonds Défense reversés, au vu du volume croissant d'entrées. Sur trois ans, alors que les objectifs du COP étaient de 391 000 photos numérisées, 437 977 photos auront été au total numérisées entre 2013 et 2015, soit un dépassement de 12 % par rapport à l'objectif.

L'activité de numérisation des collections photographiques représente l'équivalent de cinq ETP sur l'année.

Fonds	Nombre de photos argentiques	Nombre de photos argentiques numérisées	Nombre de photos numériques natives
Fonds organiques	2 711 272	756 725	966 797
Fonds Défense reversés	4 189 500	143 196	2 971 536
Entrées par voie extraordinaire	590 594	293 411	1 364
Total	7 491 366	1 193 362	3 939 697

L'ENRICHISSEMENT DOCUMENTAIRE

• Les photographies

Avancée du traitement documentaire du fonds d'images fixes

	2013	2014	2015	Variation 2015/2014	Variation 2015/2013
Nombre de reportages photographiques dans la base	83 340	90 017	93 570	+ 3,94 %	+ 12,27 %
Nombre de reportages photographiques complètement traités	37 353	41 100	43 743	+ 6,43 %	+ 17,1 %

Sont considérées comme des notices de reportages « complètement traitées » dans la base documentaire les notices qui comportent au moins un mot-clef, un mot dans le champ « Résumé » et un lieu indexé.

Le nombre de reportages photographiques complètement traités suit une progression assez linéaire et constante au fil des ans et rend compte du travail d'enrichissement documentaire réalisé. 2 643 notices reportages ont donc été complètement documentées en 2015 contre 3 747 l'année précédente, soit une baisse de 29,46 %. Cette baisse s'explique principalement par le travail que les documentalistes ont effectué sur la plateforme numérique audiovisuelle de la Défense au détriment de leur activité purement documentaire⁷, contrairement à l'année 2014 où les documentalistes avaient créé beaucoup de reportages liés aux versements Défense.

• Les images animées

Avancée du traitement documentaire du fonds d'images animées

	2013	2014	2015	Variation 2015/2014	Variation 2015/2013
Nombre de titres de films dans la base	29 252	29 807	30 702	+ 3 %	+ 4,95 %
Nombre de titres de films complètement traités	13 058	13 619	14 265	+ 4,74 %	+ 9,24 %



Cellule technique film.
© J. Redouane/ECPAD/réf. 2012ECPA224Z002_019

⁷ Les agents du pôle des archives ont consacré à la PNAD en 2015 environ onze mille heures, soit environ sept ETP à raison de 1 650 heures de travail par an pour un temps complet, ce qui équivaut à environ vingt pour cent du temps de travail du pôle sur l'année consacré à la PNAD.

Sont considérées comme des notices d'images animées « complètement traitées » dans la base documentaire les notices qui comportent au moins un mot-clé, un mot dans le champ « Résumé » et un lieu indexé.

Le nombre de titres de films complètement traités suit une progression assez linéaire et constante au fil des ans et rend compte du travail d'enrichissement documentaire réalisé. 646 notices films ont donc été complètement documentées en 2015 contre 561 l'année précédente, soit une augmentation de 15,15 %. Si les documentalistes, de même que pour la photo, ont travaillé principalement sur la plateforme numérique audiovisuelle de la Défense au détriment de leur activité purement documentaire, les stagiaires et vacataires ont beaucoup œuvré sur les fonds vidéo, ce qui explique cette hausse.

LA CONSULTATION

Volumétrie des fonds photographiques proposés en consultation directe

Fin décembre 2015, l'outil documentaire proposait en consultation directe environ 2000000 clichés sur **11 431 063**, soit 17,5 % des images existantes.

Volumétrie des fonds d'images animées proposés en consultation directe

À la fin du mois de décembre 2015, l'outil documentaire proposait en consultation directe **11 863** films sur 31 275 titres théoriques, soit 37,9 % du fonds. Il est à noter que, sur les 31 275 titres, 30 703 sont répertoriés dans la base et qu'on y trouve 7 081 titres de rushes vidéo non consultables sur postes informatiques (car non numérisés ou non transcodés pour consultation), soit 23,1 % du volume des titres dans la base.

À noter qu'à la fin de 2014, on comptait 11 864 titres consultables dans la base ; la différence s'explique par le fait qu'un lien pointant vers un fichier vidéo a été retiré, suite à des problèmes de droits de consultation. Il n'y a pas d'accroissement car le versement des fichiers vidéo encodés n'est plus possible dans la version actuelle d'Armadillo et avec le format actuel de ces fichiers.



Salle de consultations en Médiathèque.
© J. Redouane/ECPAD/réf. 2012ECPA224Z005_025

Le public en salle de consultation et à distance

	2013	2014	2015	Variation 2015/2014	Variation 2015/2013
Nombre de visiteurs sur place	1 237	1 618	1 079	- 33,31 %	- 12,77 %
Nombre de recherches par correspondance (images fixes)	504 998 h	411 953 h	471 1 066 h	+ 14,59 % + 11,85 %	- 6,54 % + 6,81 %
Nombre de recherches par correspondance (images animées)	294 389 h	348 631 h	328 466 h	- 5,74 % - 26,14 %	+ 11,56 % + 19,79 %
Total	2 035	2 377	1 878	- 21,78 %	- 7,71 %

La médiathèque a accueilli cette année 539 visiteurs de moins qu'en 2014. On peut supposer que la fin des actions de valorisation et de recherches d'images liées au début du centenaire de la Grande Guerre ne sont pas étrangères à cette diminution très importante. On remarque a contrario que les recherches par correspondance sont plus nombreuses pour la photo (accroissement de 14,59 %) mais il faut prendre en compte certaines demandes internes plus nombreuses que l'année précédente et qui ont nécessité un temps de travail parfois très important.

LA VALORISATION

Mise en ligne d'archives

La mise en ligne de films d'archives s'est poursuivie, puisque 22 documents ont été mis en ligne, auxquels s'ajoutent onze épisodes de la série des « Histoires filmées de la Grande Guerre » réalisés par le pôle des archives, mis en ligne en début de mois.

Année	Nombre de visites	Nombre de visiteurs	Partenariats en cours de validité	Nombre de nouveaux partenariats	Conventions de recherche
2012	59	2 776	13	14	8
2013	93	3 298	12	18	11
2014	101	3 801	22	24	8
2015	100	4 458	14	40	12



Véronique Pontillon présente une caméra aux enfants d'une classe de CP/CE1 de l'école Notre-Dame de l'Espérance d'Ivry-sur-Seine.
© E. Rabot/ECPAD/réf. 2014ECPA287R001_010

Les attentats de janvier et novembre 2015 ont eu pour conséquence l'annulation de dix visites scolaires. Cependant, la visibilité de l'ECPAD a été très forte pendant les journées du patrimoine qui ont eu lieu au musée de l'armée dont l'ECPAD était partenaire.

Le service des ACP a vocation à accueillir le public et à mettre à sa disposition des images dans le cadre de la mission de service public de l'établissement. Ainsi, il coordonne les actions de valorisation de l'ECPAD, en relation avec le commandement du pôle des archives.

Le nombre de partenariats augmente beaucoup du fait de la signature de nombreux contrats de cession de droits avec contrepartie de visibilité, pratique et procédure nouvelles pour le service.

En moyenne, si le nombre de visiteurs du public scolaire a baissé, les activités scientifiques et culturelles ont connu une hausse sensible, notamment due au colloque « Images d'armées ». Cela s'explique par le fait que l'ECPAD se concentre progressivement vers des interventions choisies pour leur portée scientifique (interventions dans des colloques, formations professionnelles...), sans pour autant négliger l'importance de la mission de valorisation à destination du public scolaire.



Opération Sangaris en République Centrafricaine.
© A. Roiné/ECPAD/réf. 2014ECPA069A86_048 (photo recadrée)

LA PRODUCTION
AUDIOVISUELLE
AU SERVICE
DES OPEX
ET DE L'ESPRIT
DE DÉFENSE

L'analyse des chiffres de la production audiovisuelle en 2015 traduit une nécessaire mise en adéquation des missions avec les moyens humains et matériels dans le domaine de la couverture des opérations extérieures et intérieures qui est la raison d'être de l'établissement. Dans ce domaine la rédaction et la mise en application d'un contrat opérationnel confié à l'ECPAD à partir de 2016 ne pourraient que faciliter cette adaptation.

Si on ne peut que se féliciter du fait que les compétences techniques et militaires de l'établissement soient reconnues en participant, au même titre que les SIRPA, à la réalisation du contrat opérationnel des armées, force est de constater que des marges de progrès existent. En effet, après avoir atteint un sommet en 2014 difficilement supportable dans la durée (2 500 jours de projection dans l'année), le nombre de jours de projection est revenu au niveau de celui de 2013 qui fut déjà une année marquée par de lourds engagements humains pour l'ECPAD. Cette stabilisation du nombre de jours d'OPEX autour de 1 500 jours par an permet d'appréhender les sollicitations opérationnelles à venir avec plus de sérénité dans la mesure elle ne se traduit pas par une mise sous tension trop forte des effectifs et des matériels dans le temps tout en conservant la capacité à absorber les pics d'activité opérationnelle des armées.

Cette réalité est d'autant plus manifeste que depuis 2015 s'ajoutent les missions de captation en métropole dans le cadre de la mission SENTINELLE au profit de l'EMA COM et du GMP. Appelées à s'inscrire dans le temps, elles justifient le maintien de l'effectif en personnel militaire projetable à son meilleur niveau d'autant que les missions institutionnelles classiques restent à un niveau élevé.

Dans le domaine de la postproduction, le volume global des productions audiovisuelles notamment événementielles poursuit sa progression alors que les effectifs ont été ajustés voire réduits dans certains cas. Ces chiffres traduisent une optimisation croissante des ressources humaines et matérielles de la postproduction ainsi qu'une amélioration globale de la coordination entre les différents acteurs de la production audiovisuelle.

L'année 2015 a également été marquée par la mise en œuvre d'une régie de production et de diffusion d'images d'actualités à partir du site de Balard. Cette nouvelle cellule a été créée à partir de la substance du pôle production (4 agents civils et militaires désignés à titre permanent) et permet à l'ECPAD de fournir un nouveau service de proximité à la Défense.

Le département Multimédia a quant à lui développé ses activités webmédia, préfigurant ainsi un recentrage possible de ses métiers.



Comméurations du 70^e anniversaire du débarquement de Provence. Un opérateur de prise de vue sur le pont du porte-avions Charles de Gaulle au large de Toulon.
© A. Karaghezian/ECPAD/réf. 2014ECPA248B001_006

1 – COUVERTURE DES OPÉRATIONS EXTÉRIEURES ET INTÉRIEURES (SENTINELLE)

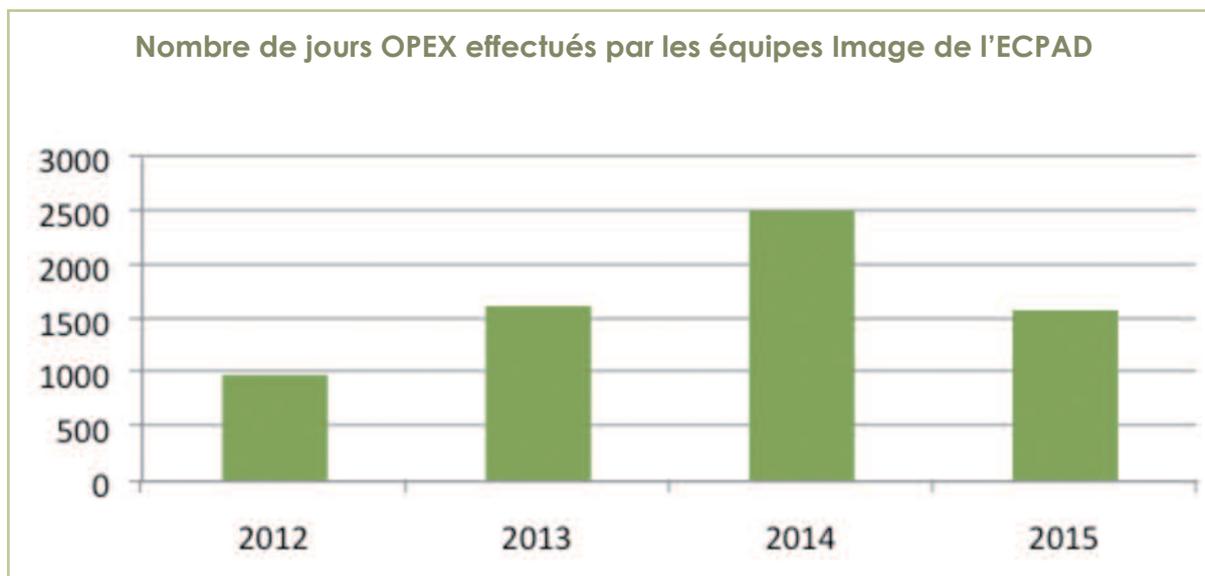
1.1 – Opérations extérieures (OPEX)

En 2015, le taux de projection du personnel militaire de l'ECPAD est revenu à son niveau de 2013 soit 1 500 jours de projection.

Ramené à l'effectif en militaires projetables de l'ECPAD (7 photographes, 12 opérateurs de prise de vues et 6 officiers images), cela équivaut à une OPEX de 4 mois tous les 2 ans ce qui constitue un régime stable de nature à permettre d'absorber les pics d'activités opérationnelles comme en 2014.

L'ensemble des théâtres d'opérations extérieures actuels ont été couverts en 2015:

- Afghanistan (*Pamir*) de décembre 2014 à janvier 2015,
- Guinée de décembre 2014 à janvier 2015,
- *Sangaris* de novembre 2014 à mars 2015,
- *Barkhane* de janvier à juin 2015 / juin 2015 à octobre 2015 / octobre 2015 à novembre 2015 /



1.2 – Opérations intérieures (OPINT)

Depuis le mois de décembre 2015, l'ECPAD met toutes les 6 semaines à la disposition de l'EMA COM une équipe image composée d'un photographe et d'un OPV. Pour ne pas hypothéquer le potentiel de production des réalisateurs militaires, les officiers images sont mis en alerte durant la même période et engagés en cas de besoin.

En 2015, 60 jours de missions opérationnelles dans le cadre de SENTINELLE ont été effectués.

2 – PRODUCTION ET DIFFUSION D'IMAGES D'ACTUALITÉS

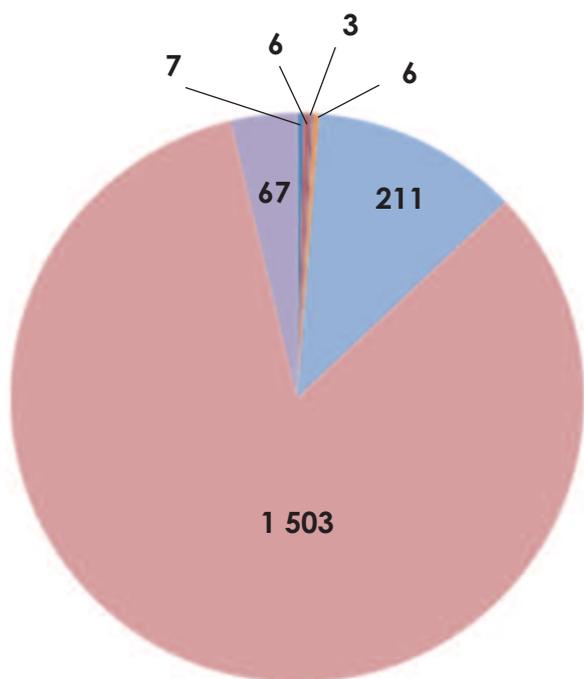
2.1 – Fort d'Ivry

Au total, 245 heures de rushes ont été produites par 6 les opérateurs de prise de vues projetés en opérations extérieures soit une moyenne de 41 heures chacun. Dans le même temps, 170 bandes d'éléments ont été produites.

En 2015, 48 bandes d'éléments (contre 59 en 2014) ont été diffusées à partir du site du fort d'Ivry pour un total de 12 heures et 23 minutes (339 Go). Parallèlement 1 803 photos ont été mises à la disposition des médias.

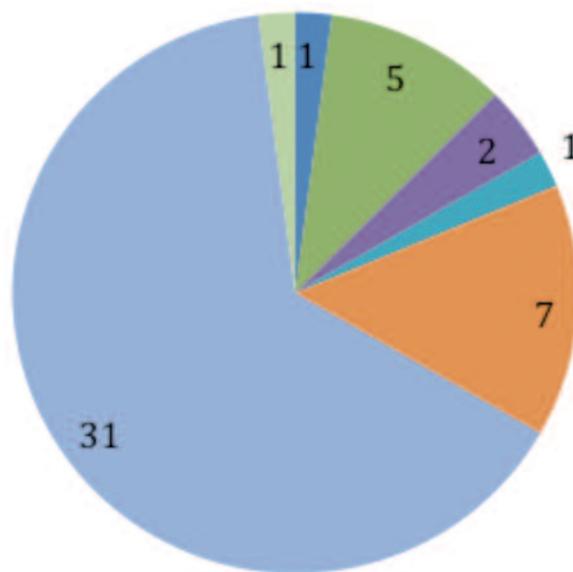
La répartition des diffusions par commanditaire est la suivante :

PHOTOS



- 7 ■ armée de l'air
- 6 ■ blog Mamouth
- ■ CAB MINDEF
- 3 ■ DGA
- ■ DICOD
- 6 ■ ELYSEE
- 211 ■ EMA
- 1 503 ■ EMAT
- ■ MAE
- 67 ■ SIRPA MARINE

BANDES D'ÉLÉMENTS



- 1 ■ armée de l'air
- ■ blog Mamouth
- 5 ■ CAB MINDEF
- 2 ■ DGA
- 1 ■ DICOD
- 7 ■ ELYSEE
- 31 ■ EMA
- ■ EMAT
- 1 ■ MAE
- ■ SIRPA MARINE



Salon du Bourget 2015.
© J. Redouane/ECPAD/réf. 2015ECPA124W003_002

2.2 – Balard

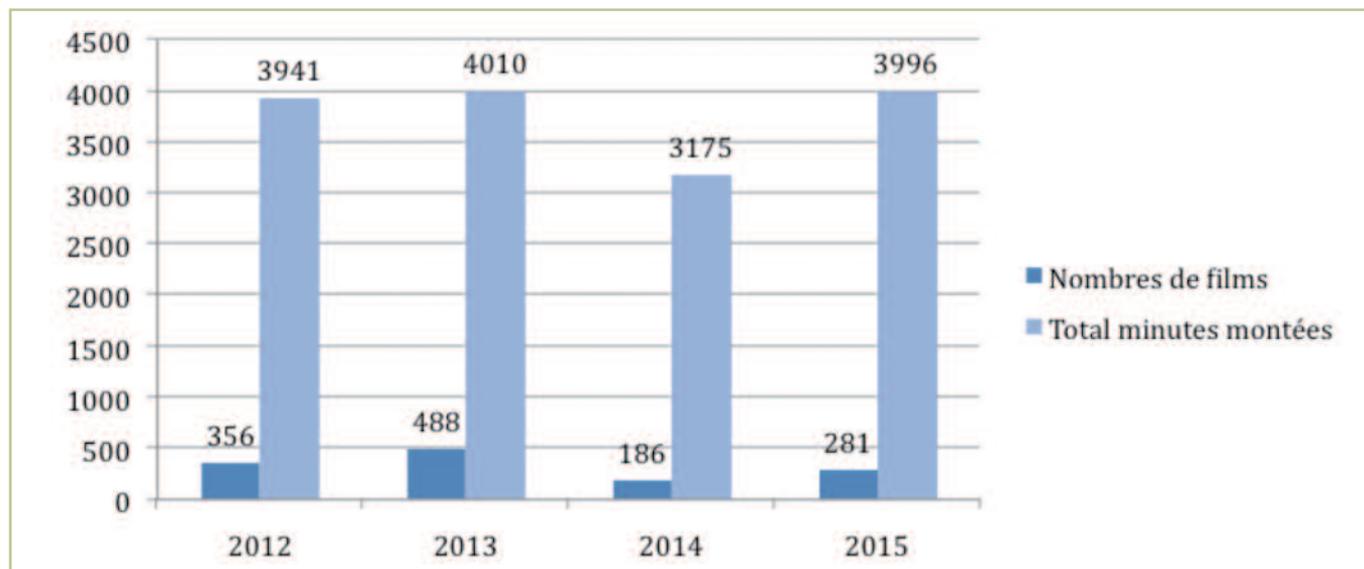
Depuis la mise en place le 15 octobre 2015 d'une régie de production et de diffusion d'images actualités sur le site de Balard, au total 15 bandes d'éléments ont été diffusées pour un total de 54 minutes et 17 secondes.

7 dossiers (31 photos au total) ont été mis à la disposition des médias.

3 – ACTIVITÉ DE LA POSTPRODUCTION

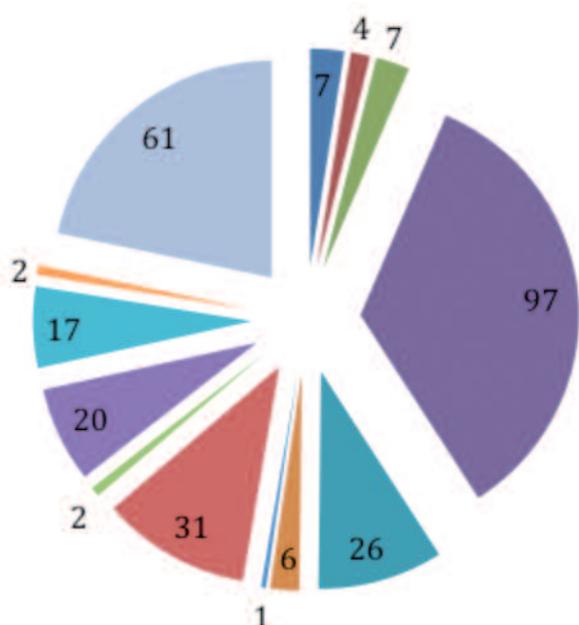
3.1 – postproduction

En 2015, 281 productions audiovisuelles ont été réalisées pour un total de 3996 minutes montées. Par rapport aux années précédentes l'évolution est la suivante :



L'évolution dans le temps souligne une remontée de la quantité globale de la production car depuis 2014 la quantité totale des productions ne prend plus en compte les bandes d'éléments (116 en 2013).

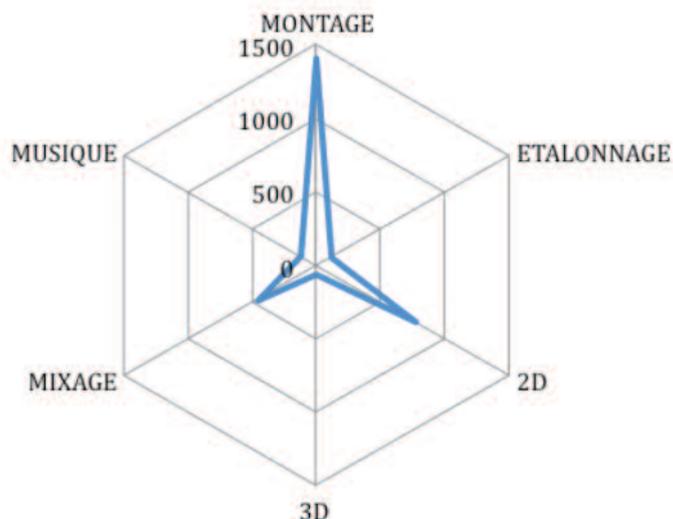
La répartition des productions en 2015 par type a été la suivante :



Station d'étalonnage.
© J. Lempin/ECPAD/réf. 2014ECPA369L001_002

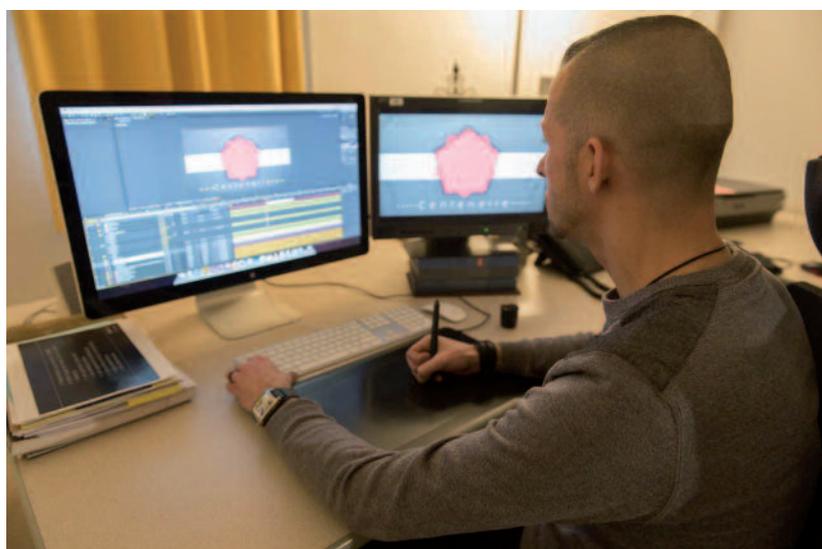
- ARCHIVES
- CONFIDENTIEL DEFENSE
- COPRODUCTIONS
- DIVERS
- ECPAD
- FORMATION
- INSTITUTIONNEL
- LCP
- MAGAZINE
- PC VENTES
- PRESTATIONS
- WEB DOC
- WEB TV

RÉPARTITION DE L'ACTIVITÉ DE LA POSTPRODUCTION PAR SPÉCIALITÉ (en nombre d'heures de travail)



3.2 – Effets visuels (2D/3D)

La cellule 2D confirme la progression de sa production avec 772 jours de travail sur l'année. La cellule 3D reste quant à elle en retrait en attendant de pouvoir toucher les dividendes de sa réorganisation (investissement en 2015 en matériels et formation du personnel).



Cellule 2D.
© J. Lempin/ECPAD/réf. 2014ECPA369L001_009

4 – TRAVAUX MULTIMÉDIA

DVD

- 20 DVD.
- 1 946 gravures.

PAO

- Réalisation de 8 livres.
- Réalisation de 10 expos.
- 11 documents (bilans, rapports, albums, plaquette, dossier, catalogue...).
- Très nombreuses réalisations graphiques (publicités, flyers, affiches, jaquettes DVD, sérigraphies, cartes de vœux...).

WEBMÉDIA

Divers travaux en tout genre.

NEWSLETTER

- Boutique : création et envoi des emailings.
- Création de la nouvelle Newsletter ECPAD (Com+MKT+ACP+WBM) (puis chaque mois création, et envoi).
- Création et envoi des emailings de diffusion TV.
- Gestion des contacts des emailings (Com + boutique).

BOUTIQUE

- Graphisme des animations commerciales de l'eboutique (slider, bandeau nouveautés, kit com/promotion, etc.).
- Lancement des soldes.
- Mise en ligne des livres à feuilleter sur la boutique.

- Suivi refonte eboutique avec agence web externe.
- Maquette fiche produit des tirages d'art.
- Création des fiches produit tirage d'art sur la boutique.

GRAPHISME WEB & DIVERS

- Réalisation de divers bandeaux signatures (pour le PC, ACP, Archives, Boutique, soldes, 14 juillet, abonnement Newsletter).
- Création des pages de réponses aux invitations électroniques.

ARCHIVES

- Ouverture de l'espace Eduthèque sur le site ACP.
- Conception maquette Colloque centenaire ECPAD.

COMMUNICATION

- Conception et réalisation de l'intranet.
- Bandeau divers pour la communication sur Facebook, Twitter.
- Mise à jour graphique de site (prestations, etc..).
- PREZI: réalisation d'une animation de présentation de l'établissement.
- Carte de vœux électronique.
- Formatage des dossiers de presse avant mise en ligne.
- Design drapeau ECPAD 2015 pour l'expédition au Groenland.



L'équipe ECPAD lors de l'expédition au Groenland.
© GMHM/réf. JR6B1681

EXTERNE

- EUROSATORY 2016 : démarrage du projet.
- PNAD: réunion spécifications, participation aux ateliers de conception, ergonomie, graphisme, etc.

INTERNET (mise en ligne)

- 725 reportages « Armées photos actu » (2990 photos),
- 35 vidéos,
- 122 brèves,
- 10 galeries photos.

LABO PHOTO

- Impression tous supports (papier, bâche, PVC, Mousse, dibond...) sur imprimante grand format: 1 000 m², tirage photo sur minilab: 660 m² (soient 15 000 tirages). Total impression: 1 660 m².
- 4 200 photos mises à disposition (interne/externe).



AGENCE D'IMAGES
DE LA DÉFENSE
ecpad.fr

L'ACTIVITÉ
COMMERCIALE

Dans un contexte économique plus tendu qu'en 2014, le pôle commercial a réalisé des performances robustes, fruit de la stratégie engagée en 2013. L'année 2015 a permis de consolider la politique de valorisation, adossée aux compétences clés de l'établissement, dans un souci constant de juste équilibre entre les missions de service public et l'augmentation des ressources propres fixées par le COP. Ainsi, dans les deux secteurs dominants, à savoir la valorisation des fonds d'images et la production audiovisuelle, les résultats sont satisfaisants, notamment en nombre de projets culturels.

Les recettes du périmètre commercial (hors activité des revues Défense) s'élèvent à 2 765 K€ pour l'année 2015 (en incluant l'impact du nouveau schéma de comptabilisation des coproductions mise en œuvre sur la période).

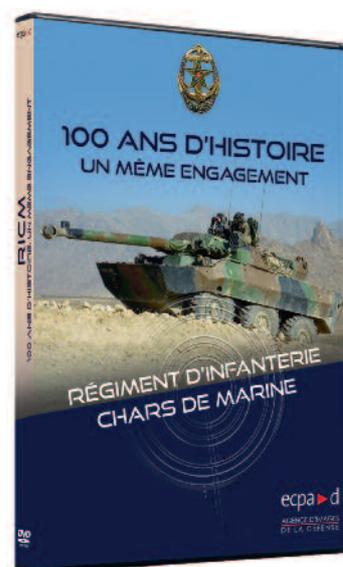
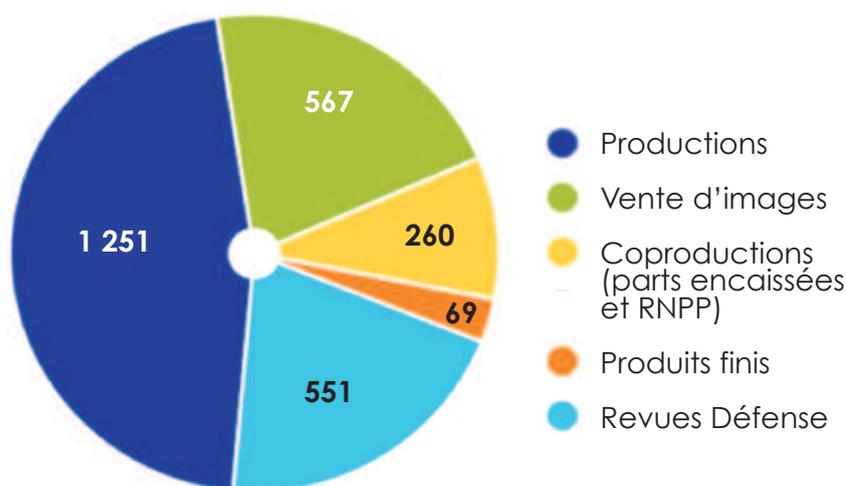
À périmètre constant, soit en neutralisant l'impact des coproductions, le chiffre d'affaires 2015 de l'activité commerciale ressort à 2 147 K€. Cela confirme la croissance développée depuis deux ans (cf. Bilan du COP 2013-2015).

À périmètre constant, le chiffre d'affaires 2015 cumulé de l'activité commerciale et de l'activité des revues Défense, s'élève à 2 698 K€.

Répartition du chiffre d'affaires par secteur de valorisation

Les productions audiovisuelles demeurent la part principale des recettes.

**Répartition du CA 2015 par secteur en K€
(avec revues Défense ; hors parts investies des coproductions)**



Productions: un savoir-faire reconnu des clients

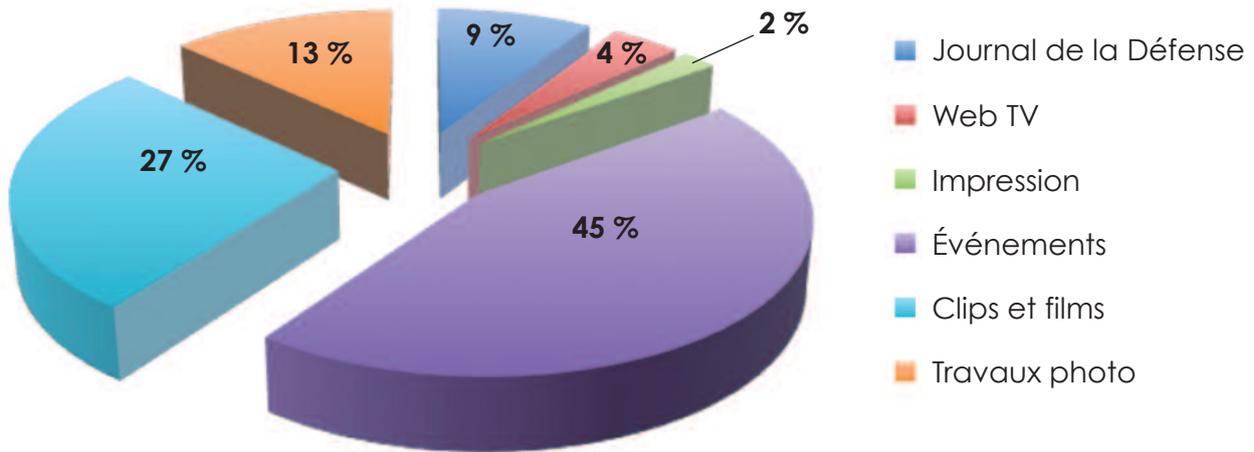
Le secteur des productions est revitalisé et génère un chiffre d'affaires en hausse de 10 % par rapport à 2014.

Ce chiffre d'affaires 2015 s'élève à 1 251 K€ en excluant la partie coproduction des prestations techniques - soit 70 K€ en part investie et 13 K€ en part encaissable.

L'année 2015 a été marquée par l'accompagnement d'unités de la Défense dans leur politique de rayonnement, induisant une approche globale et des prestations multiformes. Par exemple, l'ECPAD a contribué au centenaire du RICM, par la réalisation d'un film, d'un DVD, d'affiches, d'une exposition et la cession d'images pour un livre.

Le reportage photographique, trop souvent limité à des actions très ponctuelles, a joué un rôle important en soutien à la politique mémorielle, par le biais de reportages sur l'ensemble des lieux de mémoire et les nécropoles pour le compte de la DMPA.

Répartition par type de prestations – Chiffre d'affaires



Images brutes : consolidation des ventes dans une période de commémoration favorable

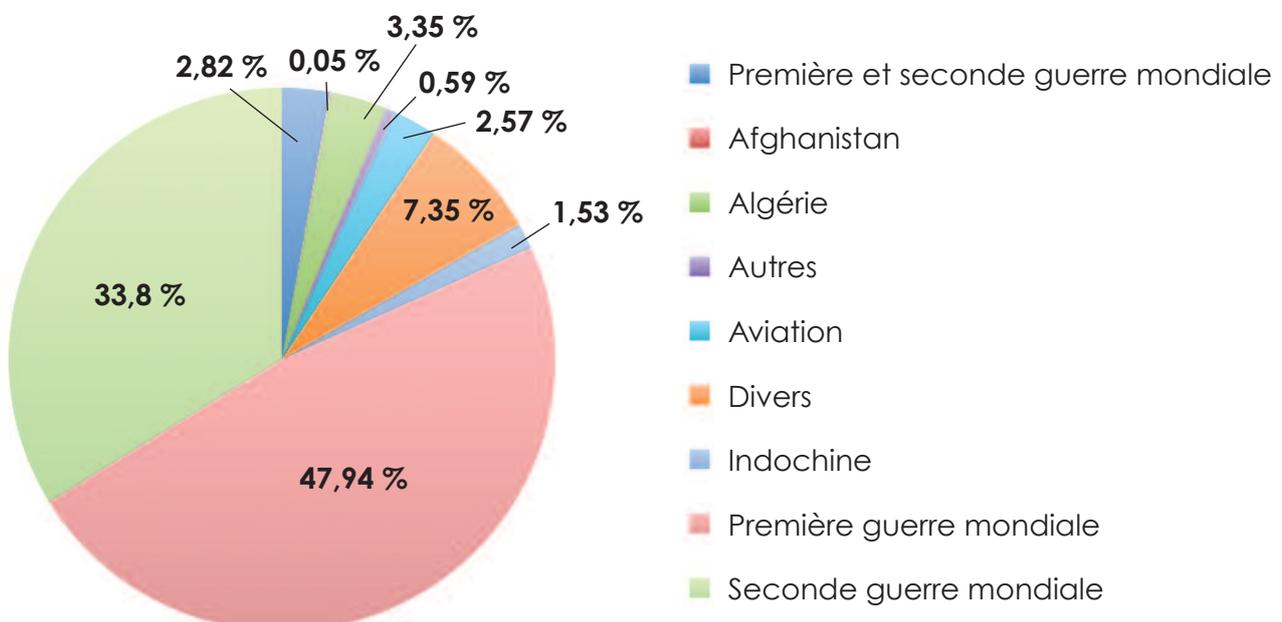
La vente d'images issues des fonds de l'ECPAD a consolidé un positionnement actif au sein des projets culturels français et internationaux, dans un climat de confiance retrouvé avec les principaux acteurs culturels que sont les musées, les producteurs et les éditeurs. Elle affiche un chiffre d'affaires de 567 K€, en hausse de 44 % par rapport à 2014.

En 2015 comme en 2014, les fonds première guerre mondiale demeurent les plus recherchés, mais les images de conflits contemporains sont en hausse constante.

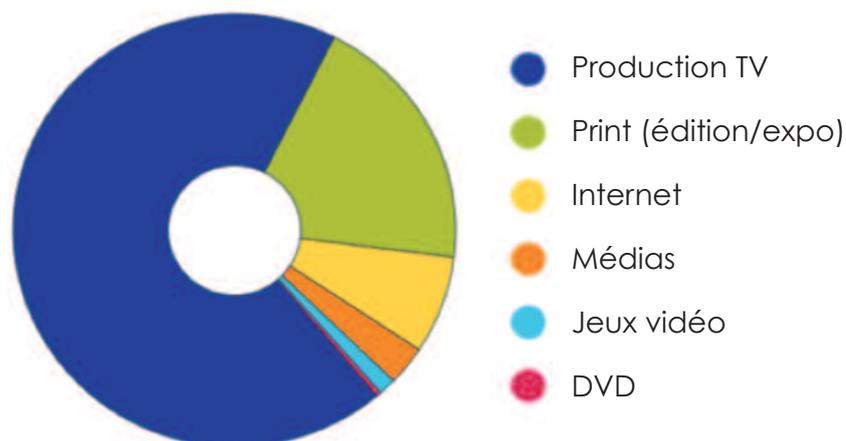


Repétition des équipes ECPAD pour le tournage de la cérémonie du 11 novembre 2014 à Notre Dame de Lorette.
© J. Lempin/ECPAD/réf. 2014ECPA346L001_039

Répartition par fonds des ventes d'images 2015



Types d'exploitations / Ventes d'images 2015



Coproductions : une dynamique confirmée et une diversification des fonds exploités

Les onze coproductions de l'année 2015 confirment le nouveau positionnement du ministère de la Défense qui, par l'ECPAD, s'associe à des productions de qualité au bénéfice de la politique mémorielle et de la diffusion de l'esprit de Défense auprès des téléspectateurs.

Il faut notamment souligner le documentaire réalisé sur le plus grand chantier de France, Balard, diffusé parallèlement à l'inauguration du nouvel « hexagone » Français.

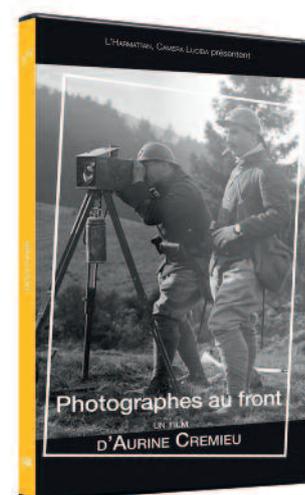
Une originalité de l'année 2015 : pour accompagner le centenaire de la photo et du cinéma aux armées, trois films ont vu le jour, pour différents diffuseurs.

Sur France 2 : « Les soldats de l'image », « Apocalypse Verdun » (CC&C),
Sur France 3 : « La France est notre patrie » (CDP), « Corée, nos soldats oubliés » (Kilahom), « Verdun, ils ne passeront pas » (Histodoc),
Sur Histoire : « Photographes au front » (Caméra Lucida), « Les soldats de l'image » (P6),

Sur France 5 : « Nucléaire, la face cachée de la dissuasion » (Galaxie Presse), « Duels : De Lattre/Leclerc, les généraux de la division » (Step by Step),

Sur RMC Découverte : « Balard, construire la Défense française » (AB),
Chaînes internationales : « China on the western front » (Zhan Paterson).

Le chiffre d'affaires résultant des coproductions s'élève à 260 K€ en 2015 sur la partie facturée et encaissable auprès des coproducteurs (235 K€ au titre des droits de reproduction d'images, 13 K€ au titre des prestations techniques, 12 K€ au titre des RNPP).



Produits finis : le bond du e-commerce

La politique de produits finis affiche un record en 2015 avec 27 nouveaux titres et l'ouverture d'un nouveau segment de vente : l'image d'art, accessible depuis la boutique en ligne.

Cette dynamique de production, combinée à un recentrage du marketing sur l'e-commerce, a permis de maintenir un chiffre d'affaires à hauteur de 69 K€ malgré un marché du DVD et du livre sous tension.

La nouvelle boutique www.boutique.ecpad.fr, ouverte en février 2015, et rentabilisée en quelques semaines, s'est rapidement imposée comme le principal canal de vente des produits, validant les choix stratégiques adoptés en 2014. La vente en ligne réalise en 2015 plus de 75 % du chiffre d'affaires.

Les revues : la modernisation au service de la stabilisation

Le chiffre d'affaires résultant de la vente d'espaces publicitaires et d'abonnements, qui s'élève à 551 K€, s'est stabilisé en 2015, avec une évolution de - 0,7 %, alors qu'elle était en recule de - 9 % en 2014.

Ce résultat s'explique par un effort de modernisation mené par l'ECPAD sur l'année 2015 permettant une gestion plus efficiente des abonnements et donc, la fidélisation et la conquête de clients. En outre, des démarches pro-actives ont été menées pour attirer de nouveaux annonceurs.

L'activité commerciale sur la durée du COP

L'année 2015 marque l'aboutissement du COP 2013-2015.

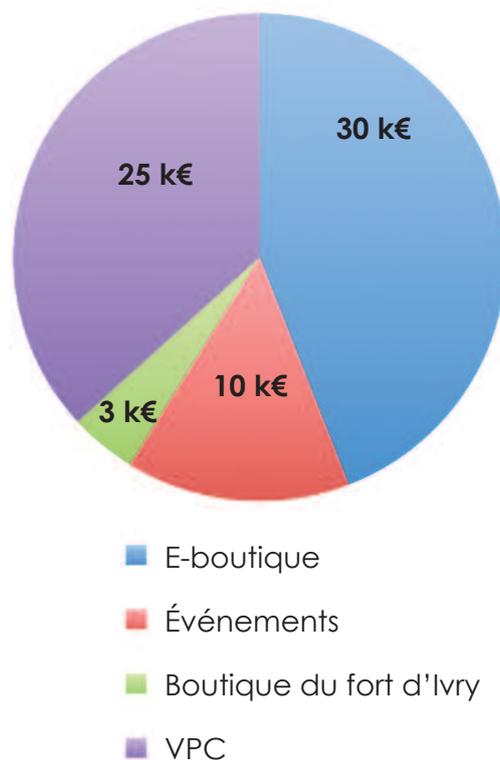
Les efforts entrepris pour optimiser l'organisation, professionnaliser la fonction commerciale, rechercher les leviers de croissance, ou encore développer la relation client, ont permis progressivement à l'ECPAD d'adosser la valorisation aux différentes activités « cœur de métier », tant en matière de production audiovisuelle que de conservation d'images.

L'impact positif de la politique commerciale sur les ressources propres de l'établissement est un marqueur significatif après une baisse régulière des résultats pendant près de 10 ans.

En neutralisant les effets de la nouvelle comptabilisation des coproductions, appliquée à partir de 2015, le chiffre d'affaires a augmenté de 68 % de 2013 à 2015 (hors revues) et de 41 % (tous secteurs de ventes).

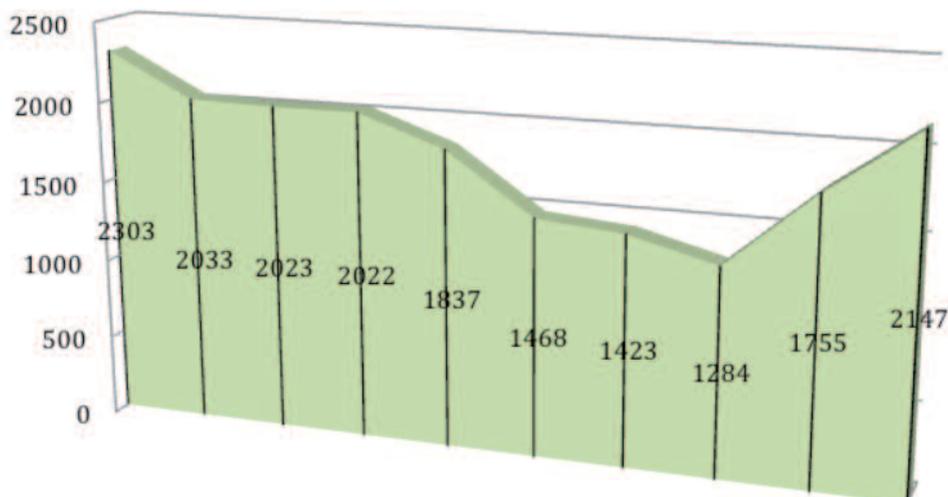
Cette progression traduit un positionnement renforcé pour l'établissement : ses compétences sont reconnues au sein de la Défense, ses fonds sont appréciés par les acteurs majeurs de la vie culturelle, et sa qualité de service est aujourd'hui affirmée.

Canaux de vente des produits



CA (K€) de 2006 à 2015 (hors revues Défense)

– Données 2015 hors impact des parts coproductions investies –





EMI ▶
Ecole des métiers de l'image

Un stagiaire de la Qualification d'acquis professionnels du 2^e niveau règle l'éclairage lors des travaux pratiques en vidéo.
© J. Guivarch/ECPAD-EMI/2014/réf. 2016_EMI_010_Z_001_009 (photo recadrée)

L'ÉCOLE
DES MÉTIERS
DE L'IMAGE

En 2015, les activités pédagogiques de l'EMI ont fortement progressé par rapport à 2014, année de référence pour l'école. Cette progression s'explique par une très forte demande globale de formation en cursus et en adaptation à l'emploi à laquelle l'enrichissement du catalogue des formations et la densification de la programmation des stages ont particulièrement bien répondu. Des résultats en très forte progression.

En 2015, les résultats des activités de l'EMI ont fortement progressé par rapport à 2014 pour les différents types de formation (cursus et adaptation à l'emploi) : l'école a ainsi réalisé 2354 jours/élèves (+ 26,5 %) en formant 246 stagiaires (+ 93,7 %) sur 461 jours (+ 12,1 %).

La progression de stages de cursus masque cependant la baisse des stagiaires de l'armée de l'air (une session du stage Certificat supérieur composée d'un seul stagiaire et une session Opérateur métiers de l'image de l'armée de l'air de 2 stagiaires seulement). Cette baisse a été entièrement compensée par la hausse des inscrits au stage Brevet supérieur de technicien de l'armée de terre auquel la Gendarmerie et la DGA ont également participé avec un stagiaire chacune.

Cette année encore, ce sont principalement les stages d'adaptation à l'emploi (SAE) qui expliquent cette progression. On relève ainsi la hausse du nombre de jours/élèves de 96,92 % et la hausse de stagiaires formés de 116,3 % par rapport à 2014.

Formations de cursus	Nombre de jours/élèves dispensés
Armée de terre Brevet supérieur technicien de l'armée de terre (8 stagiaires x 69 jours)	552
Armée de Terre FSE (14 stagiaires x 30 jours)	420
Marine nationale Reporter d'images (5 stagiaires x 58 jours)	290
Armée de l'air Certificat supérieur (1 stagiaire x 58 jours)	58
Armée de l'air Certificat élémentaire (4 stagiaires x 76 jours)	304
Armée de l'air MTA (2 stagiaires x 30 jours)	60
Gendarmerie Brevet supérieur technicien de l'armée de terre (1 stagiaire x 69 jours)	69
DGA Brevet supérieur technicien de l'armée de terre (1 stagiaire x 69 jours)	69
Total NJE (nombre de jours de formation x nombre de stagiaires par formation)	1 822

Composante-métier	Nombre de jours/élèves dispensés
Photo	88
Vidéo-Son-Lumière	120
Multimédia	163
Communication opérationnelle	121
Total NJE (nombre de jours de formation x nombre de stagiaires par formation)	492

La hausse des activités entraîne une forte progression des recettes de formation. Celles-ci atteignant 426 K€ en 2015 (+ 27% par rapport à 2014).

CHIFFRES CLÉS EMI 2015

- 246 stagiaires
- 461 jours de formation
- 426 K€ de recettes de formation

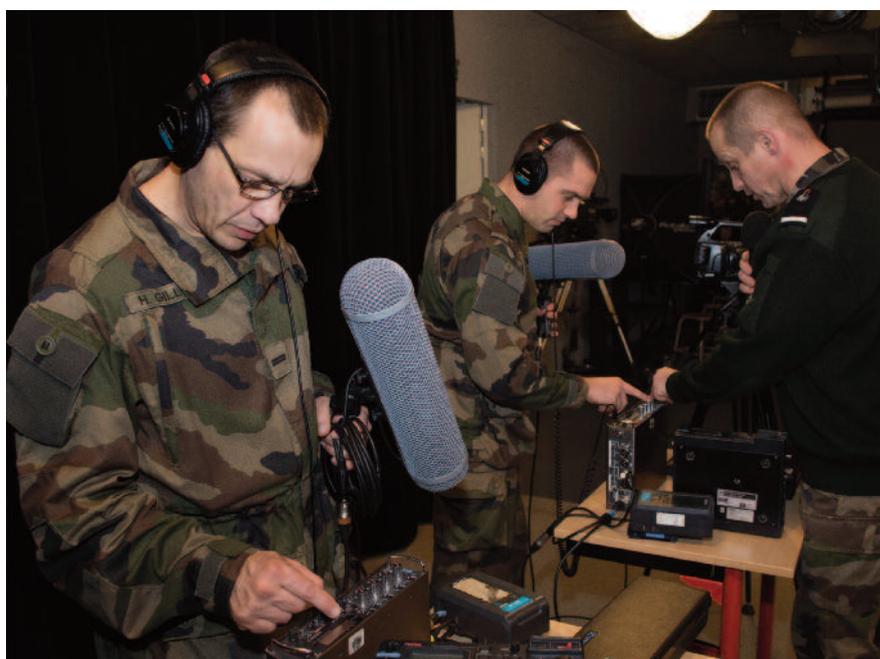
La création de stages d'adaptation à l'emploi

En 2015, l'EMI a créé 13 stages d'adaptation à l'emploi notamment dans des domaines spécifiques à l'utilisation de moyens techniques au profit de la communication via le web et les médias sociaux. Ces créations anticipent les besoins des armées et des services du ministère et complètent le positionnement de l'EMI vis-à-vis des organismes extérieurs au ministère.

En programmant également plus de sessions de SAE - 143 jours de SAE (+ 95,8 % par rapport à 2014), l'EMI a offert plus de possibilités aux personnels intéressés pour s'y inscrire.

Démarrage de l'e-learning pour les formations de cursus

L'EMI a développé cette année une plateforme d'enseignement à distance dédiée à la filière des métiers de l'image, accessible sur internet et soutenue par la DRH-AT. Elle héberge les premiers contenus à suivre en préalable des cours dispensés en présentiel à l'école.



Un formateur de l'EMI enseigne la chaîne du son aux stagiaires du Brevet supérieur de technicien de l'armée de terre et de la Qualification d'acquis professionnels du 2^e niveau.
© J. Guivarch/ECPAD-EMI/réf. 2016_EMI_008_Z_001_027

La plateforme recense actuellement 6 modules théoriques sur les thématiques suivantes :

- perception et interprétation humaine de la lumière et des couleurs ;
- éclairage et lumière artificielle ;
- création d'une image (optique appliquée à la prise de vue, aberrations et déformations, mesures et outils en prises de vue) ;
- numérisation de l'image ;
- gestion de la couleur dans une chaîne graphique ;
- restitution d'une image.

L'expérimentation menée sur une partie seulement des stagiaires de cursus sera poursuivie en 2016 pour aboutir à un retour d'expérience plus significatif.

La formation dispensée au profit de l'extérieur

L'EMI a accueilli 10 photographes d'EDF réunis à l'occasion de leur séminaire annuel. Après une instruction sur la sélection, le traitement, le légendage et l'archivage des photos, les photographes ont été placés en situation de crise et devaient prendre les photos et les transmettre au service communication dans un délai très court.

Au-delà de l'instruction spécifique au reportage photographique, l'EMI a présenté une méthodologie opérationnelle depuis le besoin clairement exprimé par le communicant de l'entreprise jusqu'à la transmission de photos illustrant parfaitement le message dans un contexte de crise. C'est précisément ce type de prestation que peut apporter l'EMI aux organismes extérieurs au ministère.

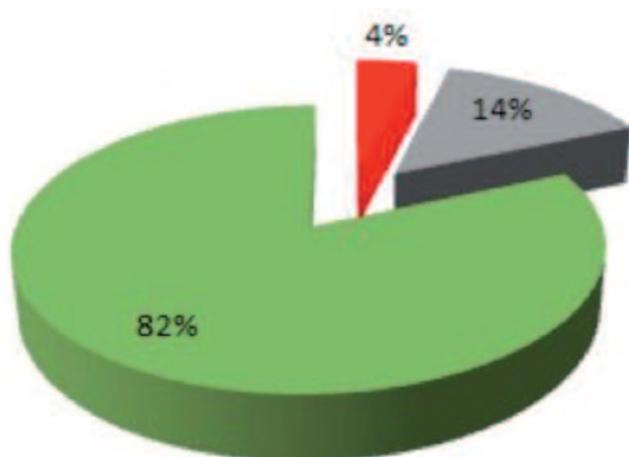


Initiation à l'élaboration d'une bande éléments images pour les officiers de communication lors du stage Communicant en opération 1^{er} niveau de la DiCoD.
© J. Guivarch/ECPAD-EMI/réf. 2016_EMI_013_Z_001_006

Bilan qualitatif des activités pédagogiques de cursus et de SAE

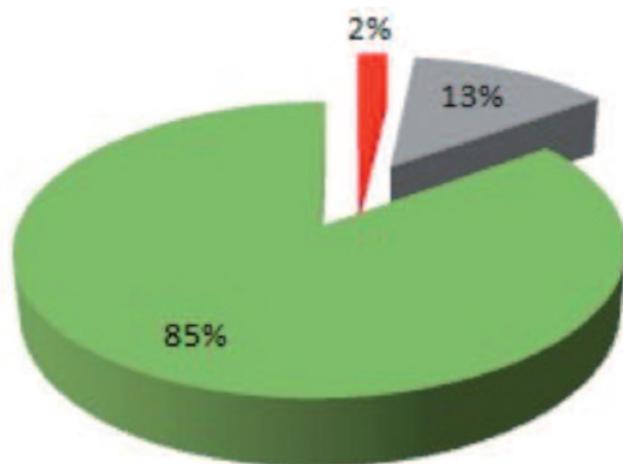
Pédagogie

■ Insatisfait ■ Moyennement satisfait ■ Satisfait



Contenu formation

■ Insatisfait ■ Moyennement satisfait ■ Satisfait



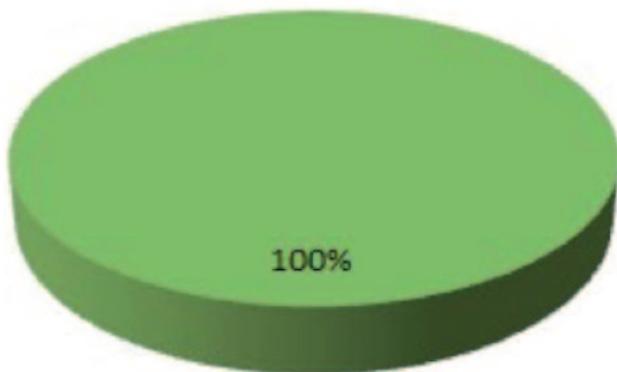


Un stagiaire Reporteur d'image de la Marine en exercice auprès d'un officier du 5th Rifles lors de manœuvres britanniques au CENZUB (Sissonne).
© J. Guiavarch/ECPAD-EMI/réf. 2015ECPA001Z018_001_023

Le bilan qualitatif des cursus est en progression par rapport à 2014. La part des stagiaires satisfaits de leur formation de cursus a augmenté en 2015 de 4 points pour la pédagogie et de 7 points pour le contenu de formation. Cette hausse s'explique par la maturité pédagogique que l'EMI a atteinte dans l'organisation complexe des formations de cursus et par les relations de confiance nouées entre les stagiaires et leurs instructeurs. En outre, les stagiaires mesurent l'effort d'investissement réalisé par l'EMI dans les équipements audiovisuels et pédagogiques mis à leur disposition.

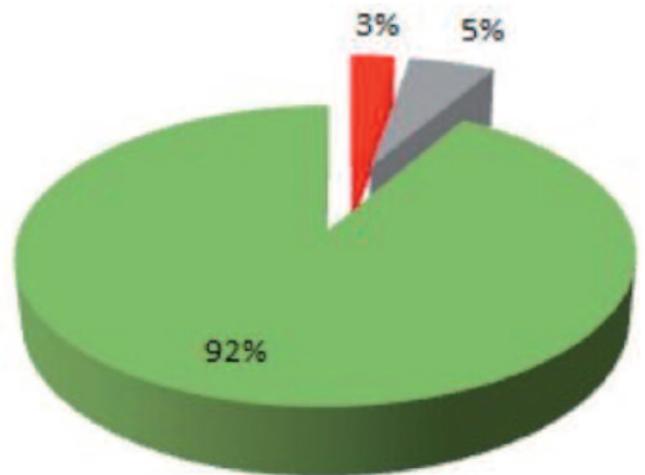
Moyens pédagogiques

■ Insatisfait ■ Moyennement satisfait ■ Satisfait



Accueil

■ Insatisfait ■ Moyennement satisfait ■ Satisfait



Les programmes des stages de cursus, très complets, se déroulent sur des formats trop courts, obligeant parfois l'EMI à masquer des temps d'enseignement. En 2015, une partie des temps d'enseignements masqués a pu être réintégrée dans le temps de formation programmé, notamment pour le stage Reporteur d'image pour lequel la Marine a accordé 4 jours de formation supplémentaires. Le rythme du stage s'en est trouvé plus équilibré et la pédagogie plus efficace.

OPERATION SERVAL



Caporal-chef Ghislain, Mali, 27 février 2013
 Le 2^e régiment étranger de parachutistes (REP) et le 1^{er} régiment de chasseurs parachutistes (RC) dans le massif de l'Ardou des Iloghas.
 The 2nd Foreign Paratroopers Regiment (REP) and the 1st Paratroopers Fighters Regiment (RC) in the Iloghas massif.

En janvier 2013, à la demande des autorités du Mali et de l'ONU, la France engage ses troupes au Mali dans le cadre de l'opération Serval pour stopper l'avancée des groupes djihadistes vers le sud du Mali, préserver l'existence de l'État malien et faciliter la mise en œuvre de décisions internationales. Pendant sept mois, quatre photographes de l'ECPAD partagent le quotidien d'unités françaises engagées en Tombouctou ou Tessalit, les photographent les mouvements des troupes françaises, de Bamako au massif des Iloghas. Ils réalisent, aux côtés des forces françaises, les visites d'autorités françaises et étrangères sur le terrain, enfin l'implication des différents partenaires au regard de voir des journalistes, les seules images disponibles sont celles des préparatifs et de la logistique, ce qui fait dire au monde que Serval est une guerre sans images. Les photographies de l'ECPAD, réalisées au plus près des combats, ne sont publiées qu'après les premières opérations alors que les possibilités de suivre collectivement sont réduites pour les journalistes. Dans la lutte contre le terrorisme, le contrôle de l'image - depuis sa réalisation jusqu'à sa diffusion - constitue une autre zone de guerre, notamment dans les médias.



Caporal-chef Ghislain, Mali, 26 janvier 2013
 Epave d'un blindé BTR-60 appartenant aux djihadistes détruit par l'aviation française devant l'aéroport de Gao.
 Burned out BTR-60 armoured vehicle belonging to the jihadists, destroyed by the French air force near Gao airport.



Adoulet Amou, Mali, 20 mars 2013
 Avancée des collets de mines de Serval par les membres du 2^e régiment d'artillerie de réserve (RAR) dans les environs de Gao.
 Les collets sont préparés le long des routes et des bases de l'aviation.
 Mines of the 2nd reserve artillery regiment (RAR) clearing the hills of the Serval valley to support the advance and enable engineering convoys and bases to pass.

On 11 January 2013, at the request of the Malian government and the UN, France sent its troops into Mali as part of Operation Serval to stop the advance of jihadist groups towards southern Mali, protect the Malian state and facilitate the implementation of international decisions. For seven months, ECPAD photographers shared the daily lives of French units engaged in supporting the Malian armed forces in Tombouctou or Tessalit, the Iloghas massif, the recovery of Gao, Timbuktu and Tessalit, visits by the Malian and foreign governments and the involvement of various African partners, alongside the French forces. The official photographers and journalists following the operations due to the army staff's cut, the only images available were those of the preparations and about the military operations. Consequently, when hostilities broke out, the only images available were those of the preparations and the journalistic world said that Serval was a war without images. The ECPAD photographs, taken in the heat of the fighting, and only published after the first operations, which journalists had limited opportunities to follow, in the light against terrorism, control over their production to their circulation - constitutes an additional war zone, especially in the new media.



Caporal-chef Ghislain, Mali, 27 février 2013
 Suite à des combats violents dans les Iloghas, le massif de montagne vital (MCO) de l'armée malienne est évacué et les djihadistes sont contraints de se retirer.
 Ils ont pu se charger par le personnel médical français.
 Following violent fighting in the Iloghas massif, the French medical support team (MCO) evacuated the Malian military hospital in combat. They are treated by French medical personnel.



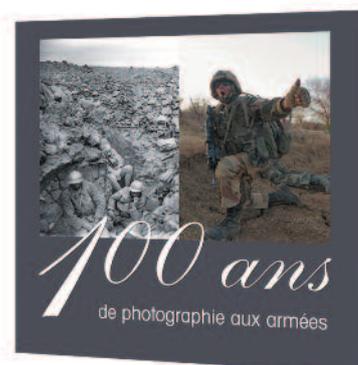
LE CENTENAIRE
DU CINÉMA
ET DE LA PHOTO
DES ARMÉES
1915-2015

L'ECPAD a célébré en 2015 le centenaire du cinéma et de la photographie des armées, dont il est l'héritier. L'établissement a donc proposé un programme complet d'événements, dans un souci constant de s'adresser à différents publics.

Productions et organisations d'événements

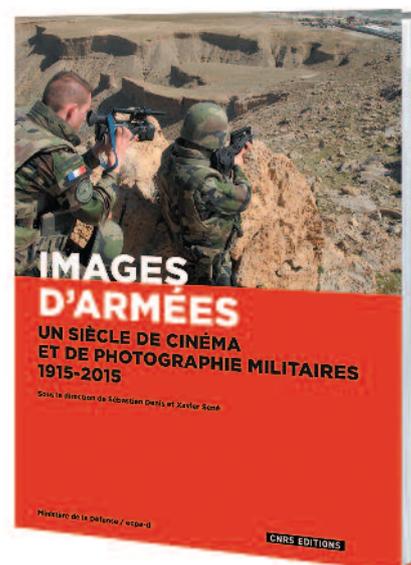


10 février au 6 avril 2015: exposition aux Invalides « Cent ans de photographie aux armées ». Inaugurée par le secrétaire d'État aux anciens combattants et à la mémoire, M. Jean-Marc Todeschini, cette exposition a permis de faire connaître au grand public l'exceptionnel fonds d'archives de l'ECPAD.



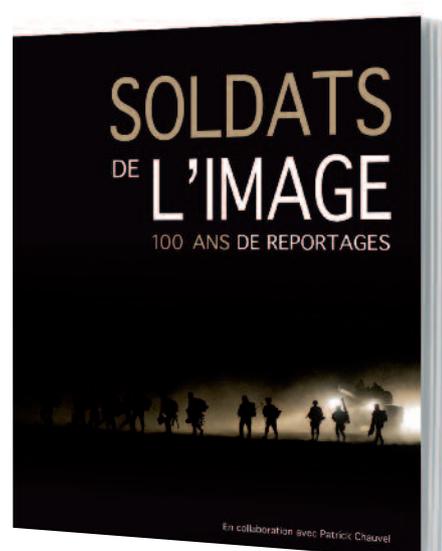
Elle a également été présentée dans les villes de Massiac et d'Olonne-sur-Mer. Un catalogue sur l'exposition « 100 ans de photographie aux armées » a également été édité par l'ECPAD et a connu un grand succès à la vente.

27 et 28 mars 2015: colloque scientifique « Images d'armées: cent ans de cinéma et de photographie militaires (1915-2015) ». Ce colloque s'est tenu au musée de l'armée et a rassemblé près de 200 chercheurs et archivistes français et étrangers. L'ouvrage *Images d'armées: cent ans de cinéma et de photographie militaires (1915-2015)* publié en coédition par les éditions du CNRS et la DMPA en constitue les actes.



5 mai 2015: soirée anniversaire dans les salons du Gouverneur militaire de Paris.

À cette occasion, l'établissement a invité de nombreux partenaires extérieurs du monde de la Défense, du cinéma, de la communication, de l'édition, de la télévision et du journalisme dans l'objectif de promouvoir son histoire et ses savoir-faire.



Réalisation d'un livre prestige.

Avec la collaboration du reporter de guerre photographe Patrick Chauvel *Soldats de l'image, 100 ans de reportages* présenté aux Rendez-vous de l'Histoire de Blois et au festival de Château-Gontier (photo journalisme).

Coproduction de plusieurs documentaires sur les soldats de l'image.

- Olivier Santicchi / TF1 : documentaire diffusé dans l'émission spéciale 14 juillet, en relation avec la représentation ECPAD au défilé.
- Roger Motte / France 2: documentaire de 42 minutes diffusé au 13-15 le dimanche 27 septembre. Audience de deux millions de téléspectateurs.
- Jacques Pessis / LCP : documentaire de 52 minutes diffusé le 8 décembre.

Un numéro de l'émission de France culture intitulée « La Fabrique de l'histoire », présentée par Emmanuel Laurentin, a été consacré le mercredi 11 novembre, au centenaire du cinéma et de la photo des armées, en présence des historiens Laurent Véra, Hélène Guillot et Sébastien Denis.



L'équipe Image au défilé du 14 juillet.
© J.Salles/ECPAD/réf. 2015ECPA198J001_001

Participation à des événements particuliers

20 mai 2015.

Participation au festival de Cannes. La version restaurée par le Centre national du cinéma et de l'image animée du film *Les Yeux brûlés* de Laurent Roth a été projetée à la section « Cannes classics » de la sélection officielle du festival international du film de Cannes le mercredi 20 mai 2015; le film, distribué par Shellac, est sorti en salle de cinéma le 11 novembre 2015 (clôturant ainsi les célébrations du centenaire de la photographie et du cinéma des armées).

14 juillet 2015.

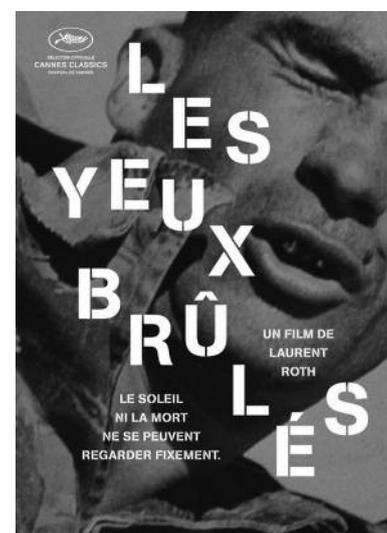
Participation au défilé des Champs-Élysées. Intégrés au sein de l'état-major Barkhane, les huit militaires de l'ECPAD (2 officiers images, 3 photographes et 3 cameramen) ont défilé pour la première fois depuis la création des SCA en 1915 et rappelé le caractère militaire de l'établissement. Cette participation a eu un écho médiatique remarqué (chaînes TV, blogs, presse).

Participation à des festivals et salons.

Salon du Livre de Paris, Sunny Side of the Doc à La Rochelle, festival international du Livre Militaire à Coëtquidan, festival « War on screen » à Châlons-en-Champagne, Rendez-Vous de l'Histoire de Blois, festival de Compiègne, festival de Pessac.



OFFICIAL SELECTION
CANNES CLASSICS
FESTIVAL DE CANNES



FOCUS SUR
LA PLATEFORME
NUMÉRIQUE
AUDIOVISUELLE
DE LA DÉFENSE

Une plateforme numérique pour le patrimoine audiovisuel de la Défense

Enjeux

Un outil de conservation

Un levier du lien armées Nation

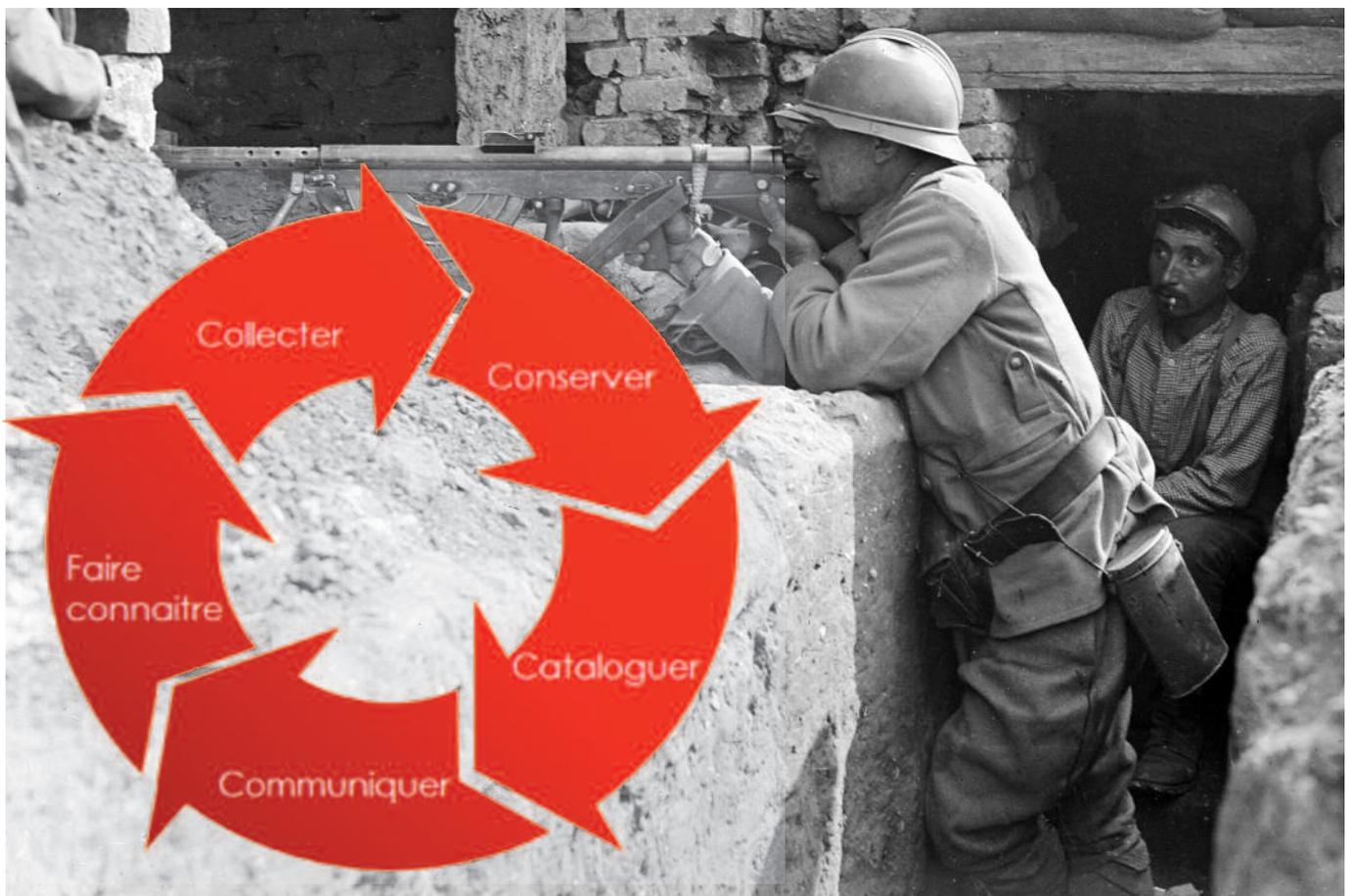
Un outil de mémoire

Un outil de communication pour le ministère

Diffusion esprit de défense

Un outil de valorisation du patrimoine audiovisuel

Fonctionnalités



Soldat de l'infanterie de marine dans une tranchée du village de Biaches pendant la bataille de la Somme.
© Paul Queste/août 1916/ECPAD/réf. SPA 48 B 3838

Dates clefs du projet

- Décembre 2013: le COP 2013-2015 de l'établissement signé par le ministre de la Défense fixe comme objectif la création de la plateforme audiovisuelle de la Défense.
- Février 2014: recrutement d'un directeur de projet pour internaliser la maîtrise d'ouvrage.
- 5 mai 2014: publication du marché de maîtrise d'œuvre.
- 12 novembre 2014: notification du marché à la société VIDELIO.

L'année 2015 a été consacrée pleinement à la phase de développement et a donné lieu à de nombreux ateliers de travail associant, autour du directeur de projet et de son équipe, le prestataire externe et le personnel interne amenée à travailler sur la plateforme.

Annoncée dans un premier temps au printemps 2016, l'ouverture de la plateforme a dû être repoussée à début 2017, notamment en raison des difficultés rencontrées dans la reprise des données de la base documentaire actuelle.

Données financières

- 1,6 M€ HT de budget.
- Ce projet ministériel a pu être financé dans sa phase de lancement, et pour la totalité du marché passé, par les fonds propres de l'établissement.



Patrouille de véhicule blindé de combat d'infanterie (VBCI) à Bangui (Mali) lors de l'opération Sangaris.
© S. Lafargue/ECPAD/réf. 2014ECPA207K028_074

ÉTATS
FINANCIERS
2015

Le COP 2013-2015 aura été marqué par la volonté de l'établissement de mettre en place une gestion rigoureuse et maîtrisée de ses ressources dans un contexte de baisse continue des financements étatiques. Cette dernière année du contrat d'objectifs et de performance s'inscrit dans la poursuite des efforts, déjà entrepris par l'établissement, de réduire ses dépenses tant sur le plan du fonctionnement que de sa masse salariale.

Les ressources de l'ECPAD (23 M€) sont constituées: d'une subvention pour charges de service public (SCSP) versée par le Ministère de la Défense, des recettes commerciales, et de la trésorerie. Elles permettent à l'établissement de financer la totalité de ses dépenses. À noter que la subvention pour charges de service public et les recettes commerciales couvrent les dépenses de fonctionnement et de personnel. Les dépenses d'investissement sont financées à partir de la mobilisation des fonds propres de L'ECPAD.

Les crédits 2015 ont été majoritairement utilisés au profit des fonctions « cœur de métiers » (12,5 M€ soit 60 % des dépenses de l'établissement). On note toutefois, comme les années précédentes, le poids anormalement lourd des dépenses de fonctionnement et d'investissement liées à la fonction « gardien fort ».

Fin 2015, la situation financière de l'établissement est saine, avec un compte financier présentant un bénéfice de **2 589 359 €** et une **capacité d'autofinancement de 3 366 240 €** qui permet de réaliser un apport au fonds de roulement de 800 484 €.

Cependant, l'équilibre financier de l'établissement reste fragile. Au cours du prochain COP, il y a un risque de dégradation des indicateurs mesurant l'équilibre financier. La trésorerie ainsi que le fonds de roulement devrait arriver à un niveau tout juste réglementaire. En effet, aujourd'hui, l'ECPAD affiche un niveau de trésorerie confortable liée majoritairement à des décalages d'opérations qui devraient être finalisées fin 2017. À la fin du prochain COP, le niveau de disponibilités des crédits ne permettra plus de prendre en charge les dépenses d'investissement.



Vue du fort.
© J.F. d'Arcangues/ECPAD/réf. N2010-387D01-0019

Résultat 2015 (en K€)

Subvention pour charges de service public	18 484
Chiffres d'affaires	3 885
Autres produits (dont reprises sur dotations aux amortissements et provisions...)	973
RECETTES	23 342
Personnel	15 849
Fonctionnement	3 235
Autres charges (dont dotation aux amortissements et provisions...)	1 669
DÉPENSES	20 753
RÉSULTAT	2 589

1 – LES RECETTES 2015

RECETTES	2015	2014	VARIATION
Subvention d'exploitation	18 484	18 132	352
Subvention projet de coproduction	0	155	- 155
Autres subventions	0	5	- 5
SCSP ET AUTRES SUBVENTIONS	18 484	18 292	192
ACTIVITÉ COMMERCIALE	2 765	1 755	1 010
Produits finis	69	102	- 33
Travaux*	1 334	1 136	198
Droits de reproduction (droits et coproduction**)	1 362	517	845
REVUES DÉFENSE	551	555	- 4
AUTRES RECETTES	569	668	- 99
Recettes EMI	426	335	91
OPEX	50	237	- 187
Prestations de services	70	83	- 13
Autres frais	23	13	10
CHIFFRE D'AFFAIRES	3 885	2 978	907
Variation du stock de produits finis	- 4	- 33	29
Produits divers de gestion	68	47	21
Produits financiers	0	1	- 1
Produits exceptionnels (dont ventes aux domaines)	26	17	9
Reprise amortissements et provisions	882	1 057	- 175
TOTAL RECETTES	23 341	22 359	982

* dont prestations techniques sur coproductions :
70 K€ en 2015 au titre des apports ECPAD (parts investies)
13 K€ en 2015 au titre des parts encaissables (facturées aux coproducteurs)

** dont droits de reproduction sur coproductions :
548 K€ en 2015 au titre des apports ECPAD (parts investies)
235 K€ en 2015 au titre des parts encaissables (facturées aux coproducteurs)

• Une subvention pour charges de service public en hausse de 352 K€ (SCSP)

L'ECPAD a perçu une subvention à hauteur de 18 484 320 € au titre de l'année 2015. Ce montant s'explique par le fait que l'établissement a bénéficié de la levée de la réserve de précaution en fin d'année (504 647 €). Cela représente une hausse de **352 k€** de la SCSP par rapport à l'exercice 2014. **La subvention pour charges de service public représente environ 80 % des ressources de l'établissement.**

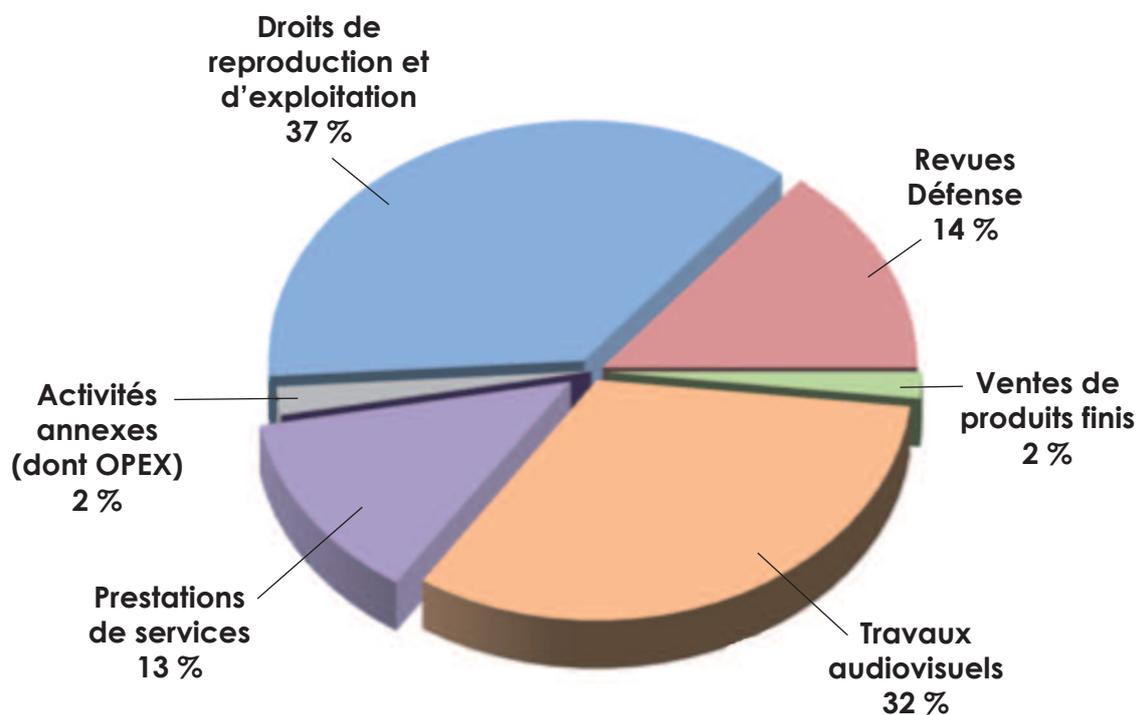
• Des ressources propres en nette progression par rapport à 2014

Entre 2014 et 2015, les recettes générales liées à l'activité de l'établissement comprenant notamment les recettes de l'EMI, du Musée de l'Air et de l'Espace (MAE), les recettes liées à la stratégie commerciale (hors coproductions) et les revues Défense ont augmenté de 288 k€, soit une hausse globale de 10 %.

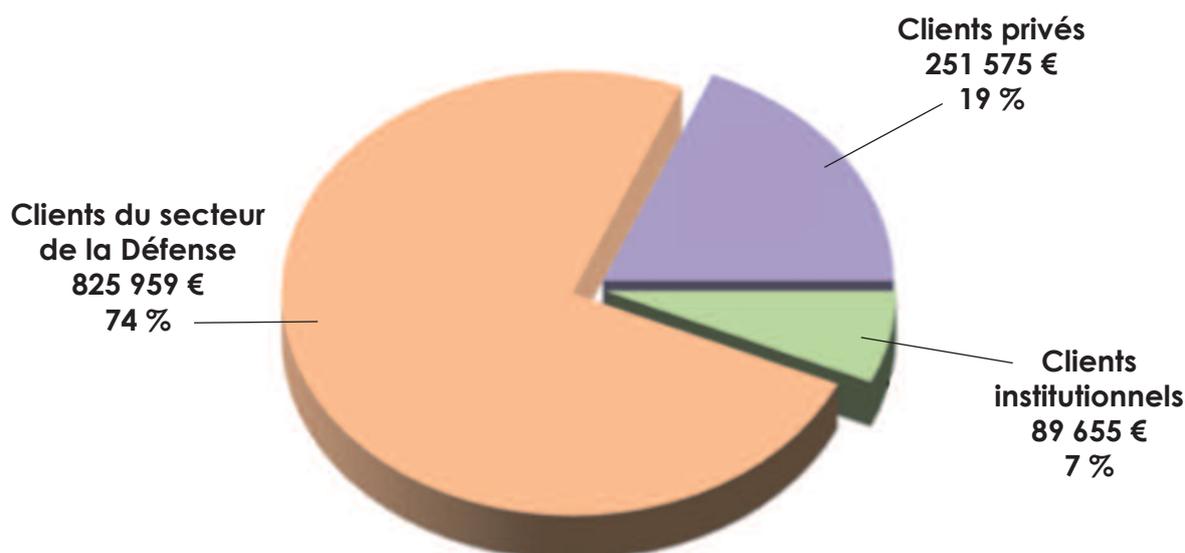
Les recettes résultant des activités du périmètre commercial (hors EMI et MAE) ont augmenté de 17 %. Une croissance portée par :

- + 198 k€ pour les travaux audiovisuels ;
- + 237 k€ pour les droits de diffusion ;
- + 92 k€ des recettes de l'EMI (soit 509 jours de formation supplémentaires par rapport à l'année 2014).

Seuls les produits finis affichent un recul au niveau des ventes : - 34 k€.



Focus sur les prestations audiovisuelles par **typologie de client** :



Comme les années précédentes, la majorité des prestations audiovisuelles est réalisée au profit des entités du ministère de la Défense, premier client de l'ECPAD. Le poids des clients défense dans le chiffre d'affaires de l'établissement est somme toute justifié au regard des missions de l'établissement. Cependant, cette situation le rend dépendant de l'évolution des budgets de communication des directions et services du ministère.

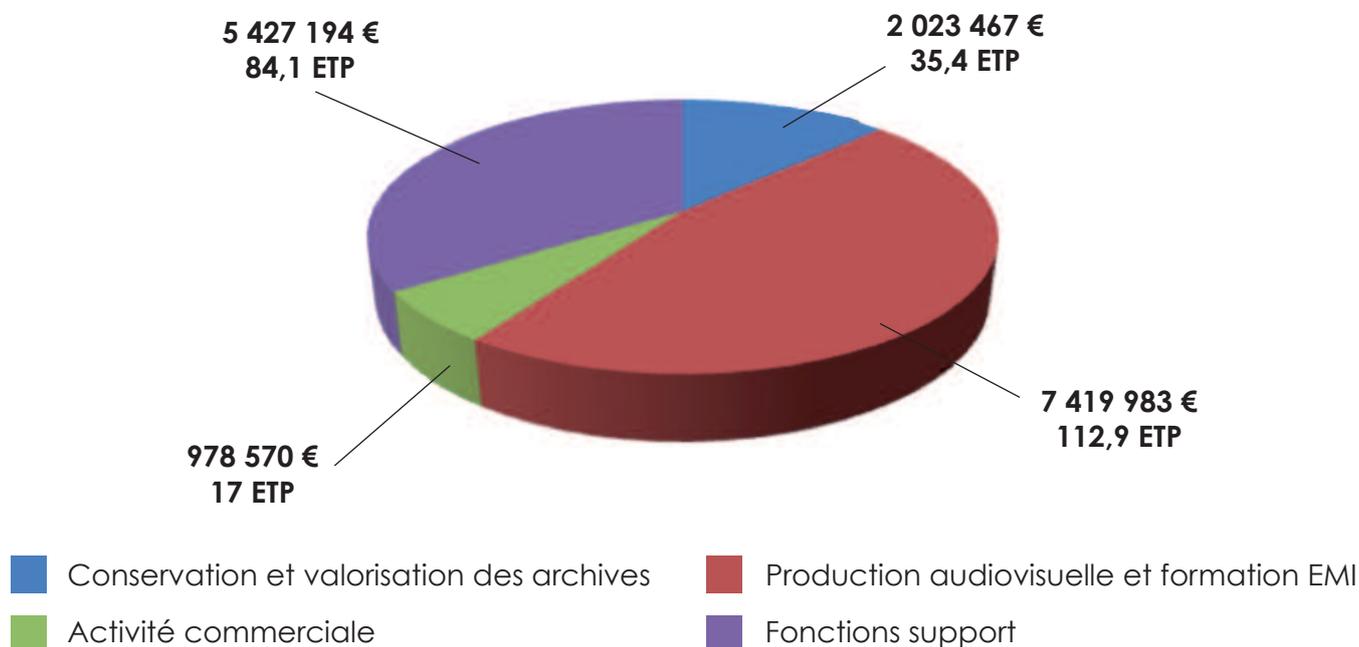
2 – LES DÉPENSES

DÉPENSES	2015	2014	VARIATION
Charges de personnel	9 689	9 795	- 106
Personnel extérieur	5 500	5 866	- 366
Impôts et versements assimilés sur rémunérations	660	679	- 19
DÉPENSES DE PERSONNEL	15 849	16 340	- 491
Reversement coproduction	0	123	- 123
Reversements revues Défense	466	473	- 7
Charges Opex	54	204	- 150
Charges de fonctionnement courant	2 715	3 047	- 332
DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT	3 225	3 847	- 612
Variation de stocks	5	11	- 6
Charges calculées hors ressources affectées	1 423	1 516	- 93
Amortissements et provisions	1 370	1 281	89
Provisions pour risques	0	234	- 234
Valeurs comptables des actifs cédés	53	0	53
Charges sur ressources affectées	241	246	- 5
Dépenses de fonctionnement	0	5	- 5
Dotations aux amortissements	241	241	0
TOTAL GÉNÉRAL CHARGES	20 753	21 959	- 1 206

Les dépenses de personnel et effectifs : une masse salariale en baisse de 3 %

Les charges de personnel 2015 s'élèvent à 15 849 214 €, soit une baisse de 3 % par rapport à 2014 (- 490 k€).

Répartition des dépenses de personnel par mission



Les crédits de personnel de l'établissement sont dédiés principalement aux missions prioritaires que sont la production audiovisuelle et la conservation et valorisation des archives. Les missions « cœur de métier » représentent à elle seule 60 % (avec EMI) des dépenses de masse salariale.

On notera aussi, le poids des dépenses de personnel dédiées aux fonctions support. Deux remarques :

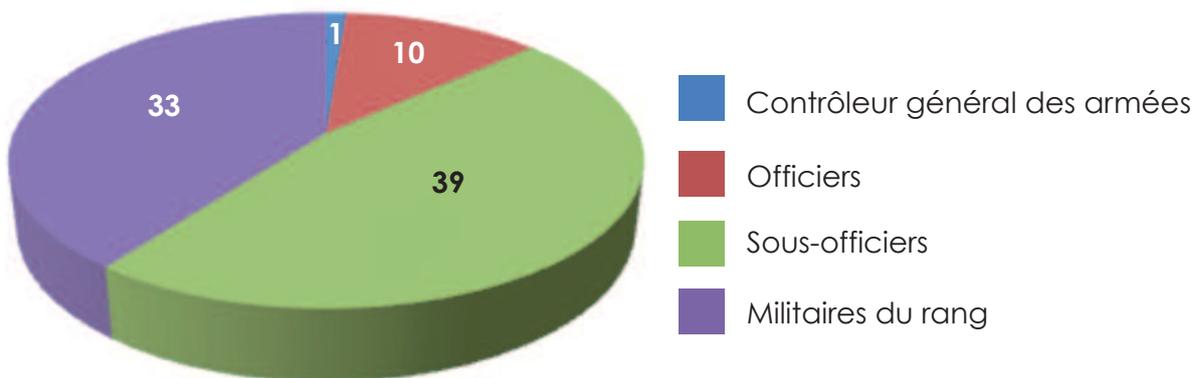
- ces dépenses sont en constante diminution depuis 2010 avec une baisse des effectifs de 23 ETP et une réduction des dépenses globales de personnel ;
 - une partie de ces dépenses sont liées à la fonction gardien du fort de l'établissement. Fonction atypique que l'établissement endosse du fait de son implantation au fort d'Ivry.
- Les dépenses 2015 du personnel militaire diminuent de 6 % par rapport à 2014 pour les raisons suivantes :
 - 4 postes ont été supprimés ;
 - 8 postes ont été civilianisés. À l'inverse des années précédentes, l'établissement a dû civilianiser des postes en raison du non-remplacement par les armées des militaires mutés au plan annuel de mutation ;
 - 3 postes sont restés vacants au 31/12/2015 et seront pourvus dès 2016.
 - Les dépenses 2015 du personnel civil permanent augmentent de 1 % par rapport à 2014 pour les raisons suivantes :
 - la civilianisation de 8 postes évoqués ci-dessus ;
 - 7 postes vacants 2014 ont été pourvus en 2015 ;
 - 5 postes supprimés.
 - En 2015, les dépenses liées aux vacataires diminuent de 56 % par rapport à 2014. En effet, l'établissement a été peu confronté aux besoins de remplacements ponctuels (maternité, maladie, congé de formation...), contrairement à l'année 2014.

- Les dépenses 2015 des intermittents sont contenues et n'augmentent que de 10 % par rapport à 2014. Cette évolution est liée à l'augmentation de l'activité de l'établissement. Un outil de pilotage a été mis en place pour éviter toute dérive de l'enveloppe.

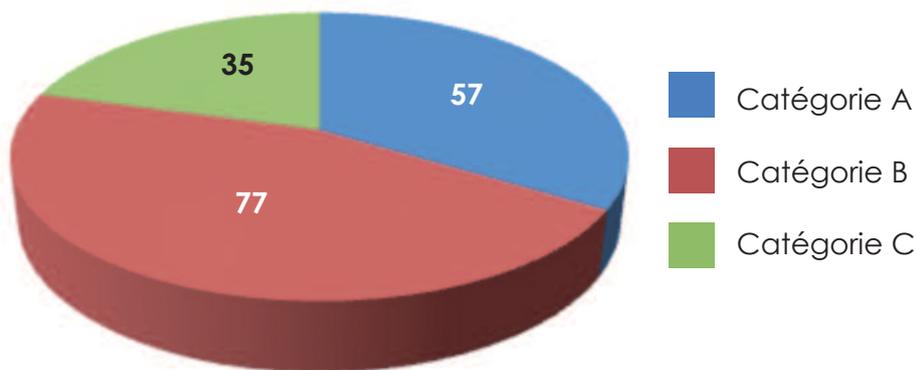
L'établissement a rémunéré 249,4 effectifs présents (ETP) au 31 décembre 2015 contre 264,3 en 2014. Le solde s'explique par les évolutions suivantes :

- variation d'effectifs ;
- décalage de recrutement sur 2016 ;
- prise en compte en ETP de 6 postes d'instructeurs de l'EMI à partir de 2015. La masse salariale de ces 6 instructeurs est remboursée aux armées dans sa totalité depuis 2015. En 2014, seulement 4 instructeurs étaient remboursés ;
- suppression : 9 postes.

Répartition personnel militaire



Répartition personnel civil



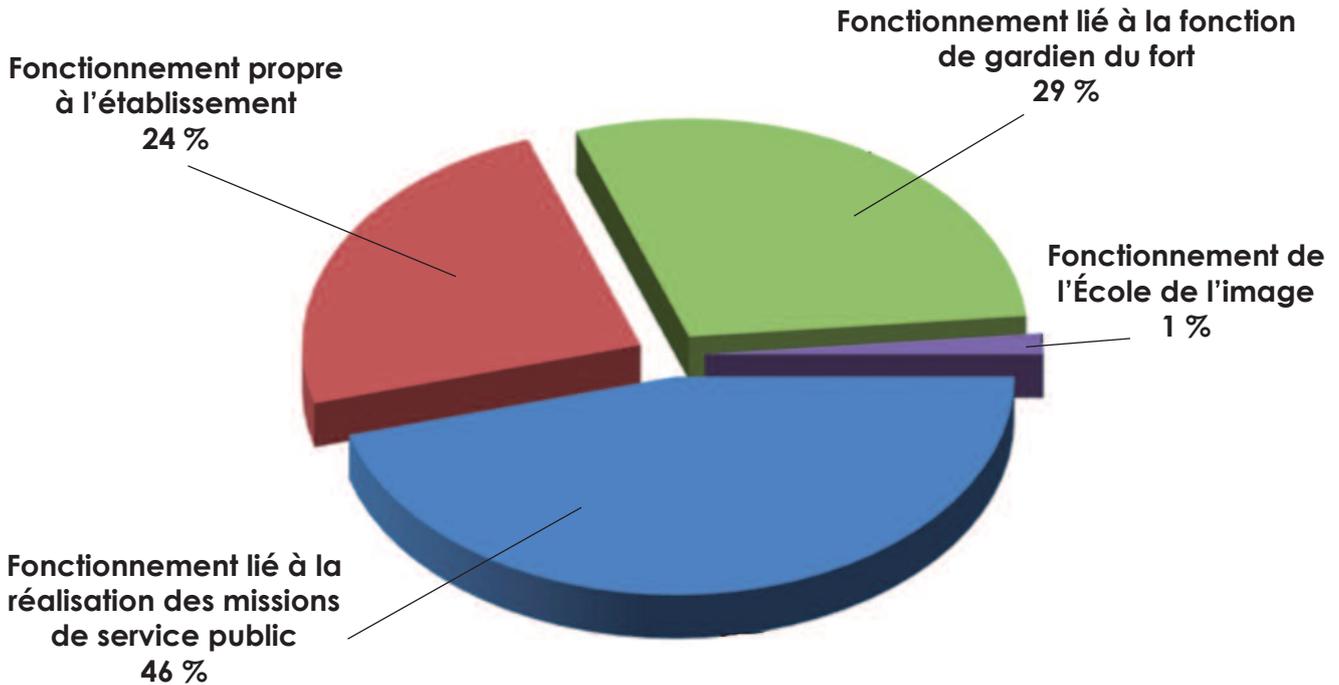
• Les dépenses de fonctionnement en baisse de 16 %

Les dépenses de fonctionnement représentent **3235273 €** et ont diminué de 612 k€ entre 2014 et 2015.

Deux facteurs expliquent cette évolution :

- la réduction de certaines dépenses de fonctionnement liées à l'activité de l'établissement :
 - les charges induites par les activités commerciales notamment le recours à la sous-traitance : - 171 k€ ;
 - les dépenses liées aux transmissions de données : - 150 k€. En effet, l'année 2014 a été particulièrement dense au niveau des OPEX notamment l'opération *Sangaris* en république de Centrafrique ;
- la non-reconduction de dépenses exceptionnelles liées à l'entretien du fort : - 128 k€ (travaux de désamiantage et de déconstruction du site incendié).

La structure des dépenses de fonctionnement



Près de 50 % des dépenses de fonctionnement sont dues à la réalisation des missions de service public effectuées au profit du Ministère de la Défense. Ce poste de dépense est difficilement compressible, il dépend des besoins des commanditaires.

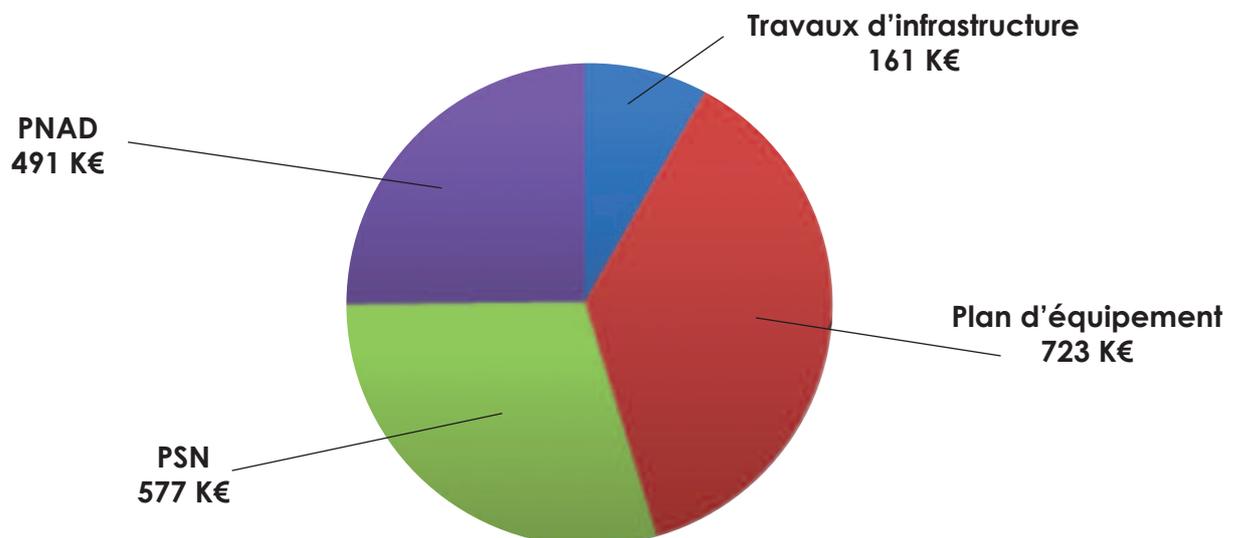
Par ailleurs, il faut souligner le poids des dépenses de fonctionnement liées à la fonction de « gardien de fort » qui représente près de 30 % des dépenses de fonctionnement et sur lesquelles l'établissement n'a quasiment pas de marge de manœuvre.

3 – LES INVESTISSEMENTS

Les investissements de l'établissement sont financés par :

- les fonds propres: le schéma directeur d'investissement (SDI) dans son intégralité et une partie du schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI - programme A) ;
- les ressources affectées: opérations d'infrastructure relatives à l'emprise du fort d'Ivry (SPAC), opérations relatives à l'École des Métiers de l'Image (EMI) et opérations d'infrastructure relatives à la rénovation du Cercle-mess (DMPA – programme B du SPSI).

• Les fonds propres



Le schéma directeur d'investissement (SDI) de l'établissement se décompose de la manière suivante :

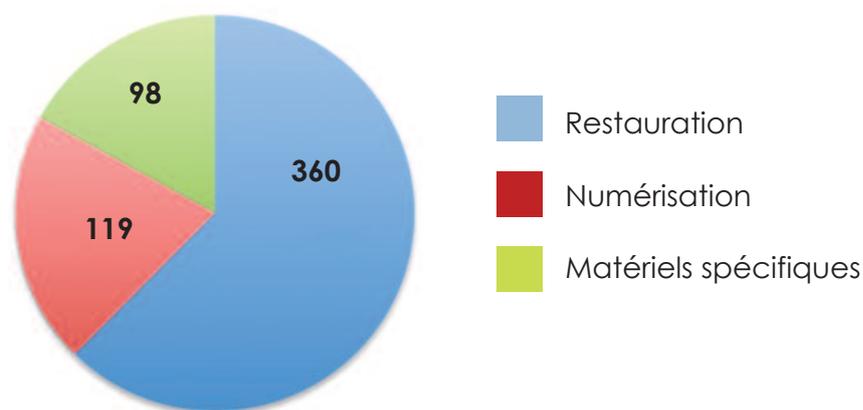
- le Plan d'Équipement (PE), qui représente le renouvellement et l'adaptation des équipements notamment les outils de production audiovisuelle aussi bien pour les moyens de tournage que pour les installations fixes de l'établissement ;
- le Plan de Sauvegarde et de Numérisation (PSN), qui consiste à assurer la conservation des fonds ;
- l'Infrastructure (hors SPSI) ;
- la Plateforme Numérique Audiovisuelle de la Défense (PNAD) ;
- la Téléphonie Over Internet Protocol (TOIP), qui est un projet de téléphonie sur IP.

Le montant total d'investissement est de **1 951 813 €**, soit un niveau d'exécution de **57 %**, en nette progression par rapport à 2014 (26 %).

en €	ÉXÉCUTION 2013	ÉXÉCUTION 2014	ÉXÉCUTION 2015
PE	272 734	790 995	722 800
PSN	190 699	450 812	576 746
Infrastructure	176 741	132 445	160 955
PNAD	–	–	491 313
TOIP	633 039	–	–
TOTAL SDI	1 273 213	1 374 252	1 951 813

La réalisation du **plan de sauvegarde et de numérisation** à hauteur de **577 k€** représentant 30 % du total des dépenses d'investissement 2015, se répartit de la façon suivante :

- **360 k€** de restauration de films ;
- **119 k€** de numérisation de photographies ;
- **98 k€** de matériels.



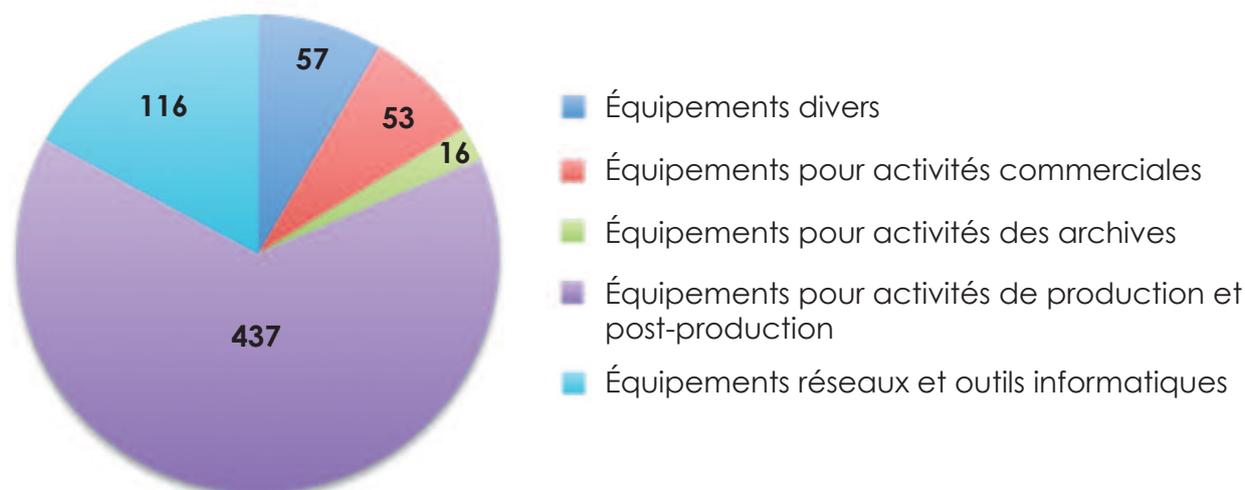
Le plan d'équipement a vocation à moderniser le matériel de production de l'établissement, de suivre l'évolution des standards du milieu audiovisuel et archivistique et de faire face à l'usure de l'outil de production. Il permet aussi à l'établissement de faire évoluer son parc informatique (tant sur la partie matériel que logiciel) et de maintenir ses réseaux.

Focus sur les principales dépenses du **plan d'équipement**.

Au niveau des moyens de production :

- 4 caméscopes Sony PMW300 pour 29 k€ ;
- 4 appareils photos Nikon D4S pour 20 k€ ;
- des cartes SxS Pro 64Go pour 11 k€ ;
- 1 intensificateur de lumière pour 11 k€ ;
- 2 mixettes 633 sound device pour 10 k€ ;
- 4 Macbook Pro pour 9 k€.

Répartition du plan d'équipement 2015 (hors R&D)



Au niveau **informatique**, les plus importantes dépenses de modernisation des systèmes d'information et des équipements comprennent :

- **36 k€** pour le renouvellement d'une partie du parc informatique ;
- **21 k€** pour le câblage cuivre en catégorie 6A du bâtiment 069 ;
- **17 k€** pour une station de montage.

• Focus sur les dépenses d'infrastructure :

L'exécution du schéma pluriannuel de stratégie immobilière

Depuis la signature avec France Domaine en 2013 de la convention d'utilisation du fort d'Ivry, l'établissement a à sa charge l'entretien courant du fort et la réalisation des dépenses de grosses réparations. L'ensemble de la programmation d'infrastructure est contenue au sein du schéma pluriannuel de stratégie immobilière 2013-2018.

Il se présente sous la forme de deux programmes :

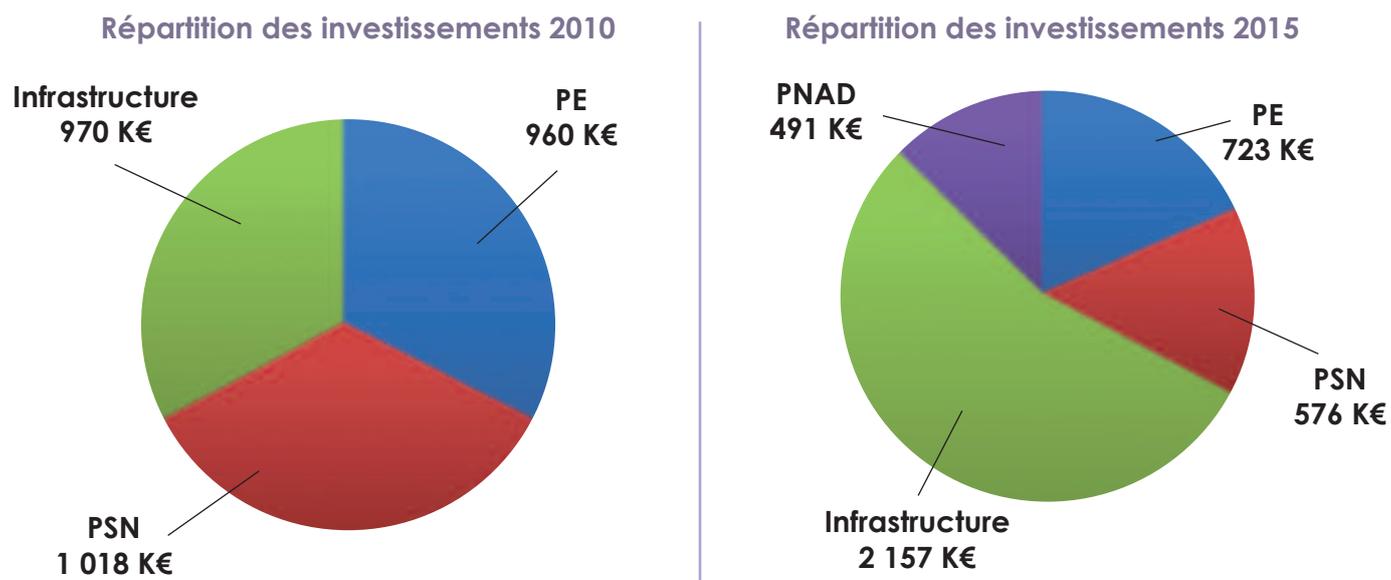
- le programme A lié à l'infrastructure du site hors travaux du Cercle-mess. Celui-ci est en sous-réalisation en raison d'une part, d'un décalage d'opérations et d'autre part, d'une inadéquation entre le plan de charge du département infrastructure et les effectifs dédiés à ces missions. Ce département est en sous-effectif par rapport à la volumétrie des travaux à réaliser.
- le programme B lié à l'infrastructure du Cercle-mess (ressources affectées). Il sera totalement achevé courant 2016, ce qui constituait un prérequis au transfert du Cercle-mess vers le GSBDD de Vincennes.

L'exécution des dépenses d'infrastructure financées par les ressources affectées

En 2015, l'accent a été mis sur la finalisation des opérations d'infrastructure financées par le biais des ressources affectées afin de mettre un terme à la sous-consommation des crédits constatée les années précédentes et ainsi, répondre à la demande d'accélération de ces dépenses, faite par le Contrôleur financier en conseil d'administration. Le tableau ci-dessous montre cette accélération :

	Montant subventions	Consommation						Reste
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	
SPAC	4 789 000	712 895	1 172 024	127 746	104 230	476 058	1 719 955	476 092
EMA	2 400 000	-	56 167	663 562	1 188 962	42 715	24 256	424 339
DMPA	1 400 000	-	-	-	-	24 329	251 793	1 123 878
Total RA	8 589 000	712 895	1 228 190	791 308	1 293 192	543 101	1 996 005	2 024 309

Évolution de la répartition des investissements 2010 vs 2015



IV – TABLEAU DE FINANCEMENT

Le résultat de l'exercice 2015 s'élevant à 2 589 k€, l'établissement a généré une capacité d'auto-financement de 3 366 k€.

CAF 2015		(en K€)
Résultat de l'exercice		2 589
+ dotation aux amortissements et provisions		1 663
- reprises sur amortissements et provisions		882
- produit de cession d'éléments d'actifs		4
CAF		3 366

Tableau de financement 2015 (en K€)

EMPLOIS		RESSOURCES	
Opérations d'investissement	719	CAF	3 366
Immobilisations corporelles	1 245	Financement des autres actifs	–
Immobilisations en cours	606	Cession d'immobilisations	4
Recettes fléchées	1 996	Recettes fléchées	1 996
Total emplois	4 565	Total ressources	5 366
<i>Apport au fonds de roulement</i>	<i>800</i>	<i>Prélèvement sur fonds de roulement</i>	

Tableau de financement 2015 hors recettes fléchées (en K€)

EMPLOIS		RESSOURCES	
Opérations d'investissement	2 570	CAF	3 366
		Cession d'immobilisations	4
Total Emplois	2 570	Total Ressources	3 370
<i>Apport au fonds de roulement</i>	<i>800</i>	<i>Prélèvement sur fonds de roulement</i>	

BILAN
DU COP
2013-2015
DE
L'ECPAD

1. BILAN DU COP 2013-2015 DE L'ECPAD: SYNTHÈSE

Les termes d'assainissement et de redressement caractérisent l'exécution du COP qui s'achève en 2015. En l'espèce, sur trois ans, l'ECPAD a su non seulement opérer une remise en ordre, mais aussi relancer une dynamique générale d'activité.

L'établissement a globalement atteint les objectifs du COP sur ses activités « cœur de métier » au service du Ministère de la Défense : la production audiovisuelle et la conservation des archives. Toutefois, au vu des résultats, deux questions peuvent être posées pour l'avenir de ces deux branches maîtresses :

- Quelle dimension et quels objectifs précis donner à l'outil de production pour répondre au mieux aux demandes des entités du Ministère de la Défense sans porter atteinte à la structure financière de l'établissement ?
- Quels moyens attribuer au pôle Archives pour accélérer un plan de sauvegarde et de numérisation (PSN) devenu aujourd'hui indispensable pour assurer la sauvegarde des fonds et alimenter la plateforme numérique audiovisuelle de la Défense (PNAD), projet ministériel, mise en ligne en 2016 ?

Si la croissance du chiffre d'affaires de l'EMI atteste d'une consolidation de l'école, les seules recettes de formation ne suffisent pas à couvrir l'ensemble des charges d'exploitation. Conformément à la trajectoire du COP, l'équilibre financier de l'école s'obtient par le complément de recettes que constitue le remboursement du coût des instructeurs (la SCSP de l'établissement ayant été abondée du montant de leur masse salariale). Ce modèle de financement doit être reconduit en confirmant la mission de service public de l'EMI en faveur des armées.

Une dynamique commerciale est apparue à partir de 2014 portée aussi bien par des mécanismes endogènes (réorganisation du pôle commercial, stratégie commerciale) qu'exogènes (effets des commémorations). Deux segments de vente apparaissent nettement dans la croissance du chiffre d'affaires. Opposés dans leurs clientèles, fondements et enjeux, ces deux segments semblent offrir des perspectives de croissance limitées :

- Les travaux audiovisuels (utilisation des moyens de productions et vente de prestations) sont réalisés essentiellement avec des clients internes Défense. La pénétration d'autres secteurs reste marginale, et le CA à fin 2015 s'essouffle¹, quand bien même les entités Défense bénéficient d'un tarif privilégié.
- La vente des droits est en forte croissance (+125 % en 2014; +44 % en 2015) et permet de mobiliser pour le financement de l'établissement des revenus issus de clients privés, qui ont permis la continuité de l'activité de l'ECPAD malgré la baisse de la SCSP. Il est envisageable de maintenir cette dynamique, sans en surestimer le potentiel toutefois, compte tenu de la tendance du marché; en outre, la problématique des droits d'auteurs et la capacité d'alimentation de la PNAD en fonds numériques (et les modalités de vente avec la PNAD) constituent des points d'incertitude majeurs quant à l'augmentation de ces recettes, voire à leur maintien.

Malgré les efforts de l'ECPAD, les dossiers majeurs de soutien (transfert du cercle mess, suivi du schéma pluriannuel de stratégie immobilière, demande d'autorisation d'exploiter les bobines nitrate) n'ont pu avancer au rythme fixé par le COP. Cela illustre le poids et les difficultés de la fonction « gardien de fort » pour l'ECPAD.

¹ Le CA des deux derniers mois de l'exercice 2015 sur le segment des travaux audiovisuels permet cependant d'enregistrer une croissance par rapport à 2014. Toutefois les perspectives 2016 marquent un essoufflement de ce segment.

Enfin, si la trajectoire financière du COP 2013-2015 est respectée s'agissant des objectifs de l'ECPAD (qui a en outre dû absorber un moindre financement par l'État), les problématiques exposées ci-dessus se traduisent dans les enjeux financiers de l'établissement pour les prochaines années :

- Sur la période du COP, les investissements stratégiques décidés en concertation avec le ministère (soit la PNAD et le PSN) ont été financés entièrement par prélèvement sur le fonds de roulement (FR) de l'établissement : le seuil critique de niveau de FR s'approchant, ce schéma de financement ne peut pas être reconduit dans le futur COP.
- En effet le FR devrait atteindre son seuil critique fin 2016 si tous les investissements programmés sont réalisés.
- Les conditions pour pouvoir maintenir le niveau d'investissement voire financer de nouveaux investissements supposent le maintien d'une CAF à travers l'augmentation des recettes et la maîtrise des charges, mais aussi une subvention d'équipement.



2. BILAN DU COP 2013-2015 DE L'ECPAD: ANALYSE PAR AXE

AXE 1 : L'OPÉRATEUR DE RÉFÉRENCE DE LA POLITIQUE AUDIOVISUELLE DU MINISTÈRE DE LA DÉFENSE

Objectif 1 (primordial): producteur audiovisuel de référence

À travers la fourniture d'images d'actualités aux médias, la couverture des OPEX et de la mission de « *picture manager* » de la Défense, le COP assigne à l'ECPAD l'objectif premier d'être un producteur audiovisuel de référence.

Les résultats des deux indicateurs choisis pour mesurer l'atteinte de cet objectif mettent en exergue deux évolutions opposées au cours des trois années du COP :

- Progression du CA « Clients Défense » et dépassement des objectifs, signes d'une remise en marche de l'établissement en tant que producteur de référence au sein du Ministère, cette évolution résultant du volume d'activité (la nouvelle grille tarifaire des prestations en vigueur depuis le 1^{er} juillet 2015 ayant eu un impact limité sur les tarifs « Défense »).
- Diminution du nombre de diffusions d'actualités et objectifs du COP non atteints en 2014 et 2015.

Sur ce deuxième point, dépendant des décisions de communication de l'EMA COM, l'ECPAD n'a en l'occurrence aucune marge de manœuvre pour la diffusion de ses bandes éléments. En revanche, la mesure (hors COP) du nombre de bandes produites (188 bandes éléments vidéos produites en 2015 vs 43 bandes diffusées) atteste du dynamisme des couvertures OPEX.

DÉTAIL DES INDICATEURS CONCERNÉS

INDICATEUR 1

Taux d'évolution du nombre de bandes d'éléments d'images animées et de photos mises à la disposition des professionnels de l'actualité.

SIGNIFICATION

Quantifier l'action de l'ECPAD sur l'image de la Défense véhiculée par les médias.

DONNÉES

COP	Base 2012	Cible 2013	Cible 2014	Cible 2015
Nombre de diffusions actualités réalisées (bandes d'éléments + photos)	100	125	150	175
Taux de progression/ base 2012	-	25 %	50 %	75 %

Réalisation	Base 2012	2013	2014	2015
Nombre de diffusions actualités réalisées (bandes d'éléments + photos)	100	190	68	43
Taux de progression/ base 2012	-	90 %	- 32 %	- 57 %

INDICATEUR 2

Taux d'évolution du chiffre d'affaires des clients Défense.

SIGNIFICATION

Mesurer la fourniture de productions audiovisuelles par l'ECPAD au profit de la Défense.

DONNÉES

COP	Base 2012	Cible 2013	Cible 2014	Cible 2015
Chiffre d'affaires Euros lié au compte 704 - Clients Défense	631 042	640 000	655 000	680 000
Taux de progression/ base 2012	-	1,4 %	3,8 %	7,8 %

Réalisation	Base 2012	2013	2014	2015
Chiffre d'affaires Euros lié au compte 704 - Clients Défense	631 042	558 401	825 959	992 544
Taux de progression/ base 2012	-	- 11,5 %	30,9 %	57,3 %

Objectif 2 (important) : École des métiers de l'image

Ouverte en 2013, l'École des métiers de l'image (EMI) occupe une place importante au sein du COP. Tout en répondant aux besoins de formation des Armées, l'école est aussi appelée à élargir son périmètre de clients. Par ailleurs, l'atteinte de l'équilibre financier de la structure fait l'objet d'un indicateur.

Le bilan des 3 indicateurs « EMI » à fin 2015 apparaît globalement bon :

- Les objectifs du COP en matière de nombre de jours de formation sont dépassés chaque année (l'année 2015 a été particulièrement bonne avec 2354 jours de formation vs 1861 jours en 2013; elle doit toutefois être considérée comme une année exceptionnelle).
- La mesure du taux de satisfaction des stagiaires est incomplète (défaut de mesure « à froid » une fois un laps de temps passé après la formation reçue). Les enquêtes de satisfaction à froid n'ont pu être finalisées que sur un échantillon non représentatif d'élèves en raison des difficultés à recueillir l'ensemble des données demandées.
- La couverture des charges d'exploitation a pu être assurée par les recettes de formation couplées à l'abondement de la SCSP pour prise en charge des instructeurs militaires.

DÉTAIL DES INDICATEURS CONCERNÉS

INDICATEUR 3

Taux de satisfaction annuel par stage, des commanditaires et des stagiaires de l'École des métiers de l'image (EMI).

SIGNIFICATION

Le processus qualité développé s'appuiera sur deux méthodes : celle du questionnaire à chaud après la formation auprès des stagiaires, et la méthode du questionnaire à froid, après le stage, auprès des commanditaires.

DONNÉES

COP	Base 2012	Cible 2013	Cible 2014	Cible 2015
Taux de satisfaction des stagiaires en % (méthode du questionnaire à chaud)	-	75	80	85
Taux de satisfaction des stagiaires en % (méthode du questionnaire à froid)	-	75	80	85
Réalisation	Base 2012	2013	2014	2015
Taux de satisfaction des stagiaires en % (méthode du questionnaire à chaud)	-	80	80	83
Taux de satisfaction des stagiaires en % (méthode du questionnaire à froid)	-	enquête non finalisée	enquête non finalisée	enquête non finalisée

INDICATEUR 4

Taux de couverture recettes/Charges d'exploitation (EMI).

SIGNIFICATION

Cet indicateur rend compte de la couverture des charges de fonctionnement de l'EMI (personnels instructeurs inclus) par les recettes totales (recettes de formation + impact de l'abondement de la SCSP pour prise en charge du coût des instructeurs).

DONNÉES

COP	Base 2012	Cible 2013	Cible 2014	Cible 2015
Taux de couverture en % (recettes/charges d'exploitation)	-	100 %	100 %	100 %

Réalisation	Base 2012	2013	2014	2015
Taux de couverture en % (recettes/charges d'exploitation)	-	115 %	89 %	113 %

À titre d'information, le taux de couverture des charges par les seules recettes de formation s'affiche ainsi :

Réalisation	Base 2012	2013	2014	2015
Taux de couverture en % (recettes de formation/ charges d'exploitation)	-	48 %	44 %	56 %

INDICATEUR 5

Nombre de jours de formation par an.

SIGNIFICATION

Au-delà de la satisfaction de ce besoin de formation des armées qui doit demeurer prioritaire, l'ECPAD élargira son offre de formation à d'autres clients potentiels (autres ministères, autres organismes, voire stagiaires militaires étrangers).

DONNÉES

COP	Base 2012	Cible 2013	Cible 2014	Cible 2015
Nombre de jours de formation	-	1 586	1 667	1 667
Taux de progression/2013	-	-	5 %	5 %

Réalisation	Base 2012	2013	2014	2015
Nombre de jours de formation	-	1 689	1 861	2 354
Taux de progression/2013	-	-	10 %	39 %

Objectif 3 (souhaitable) : expert image de la Défense

Le positionnement de l'ECPAD en tant qu'expert image de la Défense se mesure dans le COP à travers :

- Sa veille des utilisations frauduleuses des images de la Défense.
- Son action sur la rédaction d'un guide de recommandations techniques.
- Ses réponses aux demandes d'avis techniques des services achats du Ministère.

Sur cette partie, le bilan apparaît contrasté :

- Les résultats atteints sur le nombre d'infractions (utilisation frauduleuse d'images) constatées et traitées sont en-deça des objectifs fixés. Il convient cependant de s'interroger sur la pertinence de cet indicateur et des cibles fixées de dossiers à traiter (20 en 2013, 24 en 2014...). Par ailleurs, il faut admettre qu'il existe une certaine inadéquation entre l'objectif de la mise en place d'une cellule veille renforcée (prévue dans le COP) et les tensions sur les effectifs et les ressources internes allouées (pour 2015, les données sont inexistantes suite au départ en retraite du seul agent affecté à cette tâche ; depuis, ce travail de veille, qui n'était pas satisfaisant en l'état, a été suspendu et demande à être restructuré). Le lancement de la PNAD repose quoi qu'il en soit la question du traitement de la veille sur l'utilisation des images.
- Le calendrier de parution du guide des recommandations techniques a pris du retard mais le guide a bien été livré en fin d'année 2015.
- Le taux de réponse aux demandes d'avis techniques affiche 100 % de réussite mais le faible nombre de demandes formelles (2 en 2014 ; 2 en 2015) peut poser la question de la formalisation de ce rôle en matière d'expertise technique.

DÉTAIL DES INDICATEURS CONCERNÉS

INDICATEUR 6

Taux d'évolution du nombre de dossiers traités suite à une utilisation sans autorisation, voire frauduleuse, des images de la Défense, dès la mise en place d'une cellule de veille renforcée.

SIGNIFICATION

Mesurer l'efficacité de la cellule veille.

DONNÉES

COP	Base 2012	Cible 2013	Cible 2014	Cible 2015
Nombre d'infractions constatées et traitées	-	20	24	28
Taux de progression/2013	-	-	20 %	40 %

Réalisation	Base 2012	2013	2014	2015
Nombre d'infractions constatées et traitées	-	13	20	Donnée non disponible
Taux de progression	-	-	54 %	

INDICATEUR 7

Rédition, avant la fin 2015, du guide de recommandations des formats de captation, indexation, diffusion, archivage de l'audiovisuel numérique de la Défense et mise à jour annuelle.

SIGNIFICATION

Associer de manière collaborative les autres acteurs du ministère à une mise à jour conjointe du guide de recommandations incluant les matériels.

DONNÉES

COP	2011	2012	Cible 2013	Cible 2014	Cible 2015
État d'avancement du guide	1 ^{re} version du guide	-	Publication des mises à jour annuelles des recommandations sur les procédures de captation et de prises de vues	Publication des mises à jour annuelles des recommandations sur l'archivage (traitement, versement, conservation)	Publication de la 2 ^e version consolidée du guide, intégrant les mises à jour des recommandations précédentes ainsi que celles concernant les matériels de production

Réalisation	2011	2012	2013	2014	2015
État d'avancement du guide		-	Intégration du guide dans le cadre du projet de plateforme	Finalisation du guide programmée à l'été 2015	Finalisation et livraison du guide réalisées en fin d'année

INDICATEUR 8

Taux de réponse aux demandes d'avis techniques émis par les services d'achat (par an).

SIGNIFICATION

Fournir aux services achats du ministère de la Défense des recommandations techniques qui garantissent l'interopérabilité entre les équipements audiovisuels.

DONNÉES

COP	Base 2012	Cible 2013	Cible 2014	Cible 2015
%	-	-	100	100

Réalisation	Base 2012	2013	2014	2015
%	-	-	100	100

Détail des demandes techniques

Demandes 2014

- Demande de l'EMAT/Sirpa Terre : recherche d'un matériel de vision nocturne compatible avec les caméscopes en service au Sirpa Terre, pour des prises de vues de nuit sur les théâtres d'opérations extérieures.
- Réponse du pôle technique DTA/ECPAD : proposition technique d'un matériel répondant au besoin avec les bagues d'adaptation adéquates. Proposition d'une société française habilitée par le Mindef à importer ce type de matériel. Fourniture du mode opératoire des procédures d'importation.
- Demande du COMALAT : étude de faisabilité pour transmettre en direct des images et des dialogues à bord d'un aéronef à voilure tournante de type TIGRE, lors du défilé aérien du 14 juillet 2015.
- Réponse du pôle technique DTA/ECPAD : transmission au COMALAT d'un dossier de préconisations techniques relatif au choix des caméras et des matériels de transmission vidéo et périphériques dans une gamme de fréquence autorisée par l'agence nationale des fréquences. Évaluation financière de tous les équipements constituant la chaîne de transmission. Proposition d'appui des techniciens du DTA pour réaliser au profit du COMALAT et de la DGA des tests d'intégration mécaniques et fonctionnels ainsi que des essais en vol sur le Tigre.

Demandes 2015

- Le CEAM de Mont-de-Marsan a sollicité l'ECPAD afin d'effectuer la certification de navigabilité des équipements audiovisuels permettant de retransmettre les images filmées à bord de la moto de la garde républicaine pendant le défilé du 14 juillet. L'ECPAD a réalisé un dossier technique et participé aux essais statiques et en vols.
- Bilan : les équipements et leur installation ont été certifiés et mis en œuvre au cours du défilé du 14 juillet 2015.
- Le GAMSTAT de Valence a sollicité l'ECPAD dans le cadre de la réalisation de nouvelles valises pour les kits de transmission vidéo Puma et Gazelle. L'ECPAD a transmis des informations techniques afin que l'intégration des matériels soit réalisée dans un encombrement minimum tout en assurant le bon fonctionnement des équipements L'ECPAD a prêté le matériel nécessaire aux essais de certification de navigabilité.
- Bilan : deux nouvelles valises ont été réalisées par le GAMSTAT et seront opérationnelles pour le défilé du 14 juillet 2016.

AXE 2 : LA MÉMOIRE DE L'IMAGE ACTUELLE ET ARCHIVÉE DE LA DÉFENSE

Objectif 1 (primordial) : pilote du projet ministériel PNAD

La mise en œuvre de la PNAD constitue l'enjeu premier de l'axe 2 du COP consacré à la mission « archives et valorisation du patrimoine » de l'établissement. À cet égard, si les actions entreprises ont permis l'intégration des OICD dans le projet PNAD, en revanche le calendrier de finalisation de la plateforme a pris un léger retard (report de 6 mois).

DÉTAIL DES INDICATEURS CONCERNÉS

INDICATEUR 9

Animation par l'ECPAD d'un groupe de pilotage ministériel et production d'un bilan d'étape annuel concernant les modalités d'extension de la plateforme d'images en ligne de la Défense.

SIGNIFICATION

Cet indicateur permettra de chiffrer et d'évaluer la faisabilité de l'extension au niveau ministériel de la plateforme numérique des images en ligne de la Défense.

DONNÉES

COP	Base 2012	Cible 2013	Cible 2014	Cible 2015
Suivi du calendrier	-	Dès la signature du COP, désignation officielle des membres du groupe de pilotage ministériel	1) Mise en œuvre du plan de travail défini par le groupe de pilotage 2) Production d'un bilan intermédiaire à l'attention de la DICOd et du conseil d'administration	Remise des conclusions du rapport final à la DICOd et au conseil d'administration

Réalisation	Base 2012	2013	2014	2015
Suivi du calendrier	-	-	Collecte des besoins des OICD. Intégration dans le CCTP des fonctionnalités de versement et d'accès aux images via un accès sécurisé pour les OICD sur la PNAD	Module du versement des OICD inclus dans la PNAD en cours de déploiement

INDICATEUR 10

Respect du calendrier proposé pour les trois années d'exécution et information semestrielle du conseil d'administration.

SIGNIFICATION

Cet indicateur permettra de mesurer la bonne marche du projet de plateforme des images en ligne de la Défense.

DONNÉES

COP	Cible 2013	Cible 2014	Cible 2015
Suivi du calendrier	Rédaction du cahier des clauses techniques particulières. Expression de besoins pour plusieurs ensembles fonctionnels : <ul style="list-style-type: none">- gestion des médias numériques (MAM)- système d'archivage électronique (SAE)- gestion électronique des documents (GED)- e-commerce	Publication du marché d'assistance à maîtrise d'œuvre par l'ECPAD (maître d'ouvrage) : prestataire unique pilotant divers sous-traitants. Mise en place de trois ensembles fonctionnels : MAM, SAR, GED	Mise en place d'un ensemble fonctionnel : e-commerce. Tests avant mises en service : validation du service régulier

Réalisation	2013	2014	2015
	<ul style="list-style-type: none">- collecte de l'expression de besoins et étude de faisabilité technique.- rédaction d'une esquisse de CCTP comprenant MAM, SAE, GED, e-commerce.- rédaction d'une esquisse de planning prévisionnel et finalisation de l'étude budgétaire pour le COP	Collecte détaillée des besoins de l'ECPAD et des OICD. Rédaction, publication du CCTP, notification du marché à un intégrateur global (MOE) et cadrage fonctionnel	Décalage de 6 mois de la Vérification d'aptitude aux bons fonctionnement, temps de cadrage fonctionnel plus important et temps de mise en œuvre supérieurs aux estimations

Objectif 2 (important) : pôle unique de collecte, conservation et sauvegarde des images fixes et animées

Les actions demandées à l'ECPAD sur cette partie sont :

- Poursuivre le PSN.
- Faciliter et contrôler le dépôt des archives des organismes Défense.
- Accentuer la collecte des versements privés.

En la matière, le bilan des indicateurs dédiés à mesurer la performance de l'ECPAD est contrasté :

- Les objectifs de numérisation en quantité sont atteints pour les images, mais pas pour les films (on notera que le rythme annuel fixé quantitativement dans le COP pour la numérisation implique mécaniquement une échéance très lointaine pour la numérisation totale du fonds).
- Les dépenses réalisées au titre du PSN sont inférieures aux enveloppes fixées par le COP (impact des objectifs quantitatifs non atteints sur la numérisation des films). Toutefois, pour 2015, on notera que les travaux de numérisation de 260 titres de films ont bien été engagés mais que leur finalisation interviendra en 2016.
- Les objectifs de documents versés par les organismes Défense sont largement dépassés.
- S'agissant de la collecte d'archives privées (dons des particuliers), l'établissement semble avoir subi un effet concurrentiel des appels aux dons d'autres structures à l'occasion des diverses commémorations.

DÉTAIL DES INDICATEURS CONCERNÉS

INDICATEUR 11

Suivi du taux de numérisation des fonds photographiques et du taux de numérisation des fonds films.

Le volume des fonds numérisés s'appréciera sur la base d'un stock de départ identifié ainsi qu'au regard d'un volume financier annuel (prévisionnel/réalisé).

SIGNIFICATION

Permettre de mesurer la bonne exécution budgétaire et l'avancée du traitement par rapport à ce qui reste à réaliser.

DONNÉES

Pour les images fixes

COP	Au 31/12/12	Déjà numérisées	%	Reste	%	2013	2014	2015
Fonds privés	136 975	54 395	40	82 580	60			
Fonds 14-18	112 131	95 737	85	16 394	15			
Sous-total	249 106	150 132		98 974				
Fonds 39-45	441 922	133 391	30	308 531	70	25 000	35 800	20 000
Fonds Indochine	101 025	84 169	83	16 856	17	0	1 500	0
Fonds Algérie	162 076	150 814	93	11 262	7	0	9 500	0
Fonds Défense reversés	2 649 311	980 567	37	1 668 744	63	12 000	22 000	57 000
Fonds 1919/2013	2 585 463	506 062	20	2 079 401	80	80 000	68 200	60 000
Sous-total	5 939 797	1 855 003	31,2	4 084 794	69	117 000	137 000	137 000
Total général	6 188 903	2 005 135	32,4	4 183 768	67,6			

Réalisation	Au 31/12/12	Déjà numérisées	%	Reste	%	2013	2014	2015
Fonds privés	136 975	54 395	40	82 580	60			
Fonds 14-18	112 131	95 737	85	16 394	15			
Sous-total	249 106	150 132		98 974				
Fonds 39-45	441 922	133 391	30	308 531	70	25 520	33 146	38 019
Fonds Indochine	101 025	84 169	83	16 856	17	0	1 498	0
Fonds Algérie	162 076	150 814	93	11 262	7	0	0	7 215
Fonds Défense reversés	2 649 311	980 567	37	1 668 744	63	13 936	27 127	76 270
Fonds 1919/2013	2 585 463	506 062	20	2 079 401	80	86 192	99 900	29 154
Sous-total	5 939 797	1 855 003	31,2	4 084 794	69	125 648	161 671	150 658
Total général	6 188 903	2 005 135	32,4	4 183 768	67,6			

Pour les images animées

COP	Au 31/12/12	Traités	%	Reste	%	2013	2014	2015
Numérisation (finalité de diffusion - transfert d'un support physique vers un fichier numérique)	17 287	8 810	51	8 477	49	2	260	260
Sauvegarde (finalité de conservation - transfert sur un autre support physique plus pérenne)	17 287	3 473	20	13 814	80	2	160	160

Réalisation	Au 31/12/12	Traités	%	Reste	%	2013	2014	2015
Numérisation (finalité de diffusion - transfert d'un support physique vers un fichier numérique)	17 287	8 810	51	8 477	49	0	0	0
Sauvegarde (finalité de conservation - transfert sur un autre support physique plus pérenne)	17 287	3 473	20	13 814	80	0	177	148

En 2015, 260 titres de films ont été préparés et envoyés au prestataire pour numérisation entre septembre et décembre. Non finalisée et non validée, leur numérisation n'entre donc pas dans les chiffres 2015.

Volume financier consacré au programme de sauvegarde et de numérisation

COP	2013	2014	2015
Volume financier (euros)	424 610	600 000	600 000

Réalisation	2013	2014	2015
Volume financier (euros)	190 699	450 812	576 746

INDICATEUR 12

Nombre annuel de versements effectués par les organismes de la Défense et nombre de documents concernés.

SIGNIFICATION

Poursuite d'une politique active auprès des organismes producteurs d'images du ministère. Réussite des actions d'information permanente menées pour faciliter et encourager les procédures de versements d'archives.

DONNÉES

COP	Base 2012	Cible 2013	Cible 2014	Cible 2015
Nombre de versements	19	20	30	30
Nombre de documents	959 904	1 000 000	400 000	400 000

Réalisation	Base 2012	2013	2014	2015
Nombre de versements	-	32	28	39
Nombre de documents	-	1 734 170	1 322 050	914 333
- dont photographies		1 718 703	1 308 000	844 356
- dont vidéos		14 125	14 000	69 977
- dont films		1 342	50	

INDICATEUR 13

Nombre annuel de dons effectués par des particuliers et nombre de documents concernés.

SIGNIFICATION

Mesurer l'effet de la politique de collecte d'archives privées menées par l'ECPAD.

DONNÉES

COP	Base 2012	Cible 2013	Cible 2014	Cible 2015
Nombre de donations	25	25	27	30
Nombre de documents	13 082	10 000	12 000	13 000

Réalisation	Base 2012	2013	2014	2015
Nombre de donations	-	24	21	16
Nombre de documents	-	6 510	1 668	58 253

Objectif 3 (souhaitable) : acteur de la politique culturelle, scientifique et pédagogique du ministère

Le travail et l'impact des actions culturelles de l'établissement sont mesurés par le nombre d'actions annuelles réalisées et par le nombre de personnes touchées. À fin 2015, les indicateurs sont très satisfaisants et dépassent les objectifs du COP. Un plafond « quantitatif » semble toutefois avoir été atteint, ce qui pose pour l'avenir la question du périmètre visé et des moyens à allouer.

DÉTAIL DES INDICATEURS CONCERNÉS

INDICATEUR 14

Taux d'évolution du nombre annuel d'actions culturelles, pédagogiques et scientifiques menées et de personnes concernées (visites, présentations internes et externes).

SIGNIFICATION

Mesurer le rayonnement de l'ECPAD dans la politique mémorielle de la Défense.

DONNÉES

COP	Base 2012	Cible 2013	Cible 2014	Cible 2015
Nombre d'actions	72	80	85	90
Taux de progression/base 2012	-	11 %	18 %	25 %
Nombre de personnes concernées	2 776	2 800	2 900	3 000
Taux de progression/base 2012	-	0,9 %	4,5 %	8 %

Réalisation	Base 2012	2013	2014	2015
Nombre d'actions	72	93	101	100
Taux de progression/base 2012	-	29 %	40,3 %	9,7 %
Nombre de personnes concernées	2 776	3 298	3 801	4 461
Taux de progression/base 2012	-	18,8 %	36,9 %	41,9 %

AXE 3 : UN EPA À LA GESTION EFFICIENTE

Objectif 1 (primordial) : une stratégie commerciale renouvelée et plus efficiente

L'objectif d'accroissement des recettes de l'ECPAD est visé dans le COP à travers la refonte de la grille tarifaire, le développement d'une stratégie commerciale plus offensive, et la mise en place de fiches projet sur les produits finis pour mieux en contrôler les recettes.

Le résultat des 3 indicateurs choisis pour mesurer cet objectif global est conforme aux cibles du COP à partir de 2014, première année commerciale pleine, après la réorganisation du pôle commercial courant 2013 :

- Après une chute en 2013, le chiffre d'affaires est reparti en 2014 (on notera toutefois une différence dans la décomposition du CA entre objectifs COP et CA réel).
- Le poids des recettes d'activité dans les recettes totales (incluant la subvention) progresse.
- Des fiches projets ont été rédigées avant chaque lancement de produits finis.

DÉTAIL DES INDICATEURS CONCERNÉS

INDICATEUR 15

Évolution du chiffre d'affaires par type de client et par type de recettes.

SIGNIFICATION

Cet indicateur permet d'une part d'apprécier l'évolution du chiffre d'affaires du compte 704 (travaux audiovisuel) selon trois types de tarification : défense, privée et institutionnelle et d'autre part d'avoir une évolution des autres comptes de recettes liés au chiffre d'affaires (hors 757 revues Défense).

DONNÉES

COP	CF 2012	Cible 2013	Cible 2014	Cible 2015
Chiffres d'affaires euros				
Compte 704 (travaux)	1 019 326	1 000 000	1 050 000	1 100 000
- dont clients défense	631 042	640 000	655 000	680 000
- dont clients institutionnels	84 214	75 000	85 000	90 000
- dont clients privés	304 070	285 000	310 000	330 000
Compte 701 (produits finis)	161 228	140 000	150 000	160 000
Compte 706 (prestations services)	27 459	27 000	30 000	35 000
Compte 708 (activités annexes) hors Opex	9 844	10 000	15 000	15 000
Compte 751 (droits reproduction images)	242 887	265 000	270 000	280 000
Total	1 460 744	1 442 000	1 515 000	1 590 000
Taux de progression / CF 2012	-	- 1,3 %	3,7 %	8,8 %
Taux de progression / CF 2013			5,1 %	10,3 %

Réalisation	CF 2012	2013	2014	2015
Chiffres d'affaires euros				
Compte 704 (travaux)	1 019 326	922 806	1 136 079	1 264 123
- dont clients défense	631 042	558 401	825 959	992 544
- dont clients institutionnels	84 214	20 656	30 412	89 655
- dont clients privés	304 070	343 749	279 708	181 924
Compte 701 (produits finis)	161 228	105 280	102 207	68 619
Compte 706 (prestations services hors EMI)	27 459	27 602	82 830	70 227
Compte 708 (activités annexes) hors Opex	9 844	8 977	13 048	22 551
Compte 751 (droits reproduction images)*	242 887	255 571	517 195	814 152
Total	1 460 744	1 320 236	1 851 359	2 239 672
Taux de progression / CF 2012	-	- 9,6 %	26,7 %	53,3 %
Taux de progression / CF 2013			40,2 %	69,6 %

* ne sont pas comptées ici les parts investies des coproductions (comptabilisées à partir de 2015)

INDICATEUR 16

Ratio recettes d'activités/recettes encaissables.

SIGNIFICATION

Poids du chiffre d'affaires dans les recettes de fonctionnement courant.

DONNÉES

COP	Base 2012	Cible 2013 Hors Opex	Cible 2014 Hors Opex	Cible 2015 Hors Opex
%	11 %	11,7 %	12,4 %	14,6 %

Réalisation	Base 2012	2013 Hors Opex	2014 Hors Opex	2015 Hors Opex
%	11 %	11,9 %	14,1 %	17,2 %

INDICATEUR 17

Production de fiches de projets faisant apparaître les recettes attendues des actions commerciales envisagées, pour tout produit vendu au catalogue.

SIGNIFICATION

Placer la rentabilité financière au cœur des réflexions lors de l'étude de nouveaux produits catalogue.

DONNÉES

COP	Base 2012	Cible 2013	Cible 2014	Cible 2015
Fiche marketing présentée pour chaque produit vendu au catalogue (livre-DVD)	-	100 %	100 %	100 %

Réalisation	Base 2012	2013	2014	2015
Fiche marketing présentée pour chaque produit vendu au catalogue (livre-DVD)	-	100 %	100 %	100 %

Objectif 2 (important) : des instruments de gouvernance renforcés

Le COP met l'accent sur l'amélioration du pilotage et de la gestion à travers la mise en œuvre :

- Du contrôle interne comptable et financier associant l'ordonnateur et l'agent comptable (CICF).
- Du décret GBCP.
- De la comptabilité analytique pour définir la nouvelle grille tarifaire.

Conformément aux demandes du COP, l'établissement a été en ordre de marche pour se doter de process et d'outils de gestion pour un meilleur pilotage de son activité :

- Mise en place d'une cartographie des risques et d'un plan d'action (CICF).
- Mise en œuvre du processus de dématérialisation du service fait (travaux similaires à venir sur le processus de la commande au paiement).
- La comptabilité analytique est venue éclairer la révision de la grille tarifaire en matière de coûts (méthode de révision tarifaire validée au conseil de mars 2015).
- L'application du décret GBCP au sein de l'établissement a été préparée conjointement avec l'agent comptable : la présentation du budget initial 2016 au conseil d'administration d'octobre 2015 a été faite sous format GBCP.

DÉTAIL DES INDICATEURS CONCERNÉS

INDICATEUR 18

Suivi annuel de la mise en œuvre du plan d'action comptable et financier.

SIGNIFICATION

Le plan d'action comptable et financier est un outil de pilotage de la direction. Il permet de corriger des risques comptables identifiés en fonction de leur importance.

DONNÉES

COP	Base 2012	Cible 2013	Cible 2014	Cible 2015
Suivi annuel	Validation du conseil d'Administration du plan d'action des risques comptables et financiers	Bilan annuel des actions correctrices mises en œuvre, lors de la présentation du compte financier 2013	Bilan annuel des actions correctrices mises en œuvre, lors de la présentation du compte financier 2014	Bilan annuel des actions correctrices mises en œuvre, lors de la présentation du compte financier 2015

Réalisation	Base 2012	2013	2014	2015
Suivi annuel	-	Présentation du suivi des actions lors de la présentation des comptes 2013	Suivi du tableau des actions correctrices et mise à jour de la cartographie des risques	Présentation au conseil d'administration d'octobre 2015 de la mise à jour de la cartographie des risques et du plan d'action

INDICATEUR 19

Développer l'information en comptabilité analytique auprès du conseil d'administration pour définir la nouvelle grille tarifaire.

SIGNIFICATION

Il s'agit de revoir la grille tarifaire des prestations commerciales de l'établissement qui date de plus de dix ans.

DONNÉES

COP	Cible 2013	Cible 2014	Cible 2015
Mise en œuvre de la nouvelle grille tarifaire de l'établissement	Début des travaux	Grille tarifaire renouvelée et présentation au conseil d'administration	Mise en œuvre de la nouvelle grille tarifaire et mesure de l'impact

Réalisation	2013	2014	2015
Mise en œuvre de la nouvelle grille tarifaire de l'établissement	<ul style="list-style-type: none">- Inventaire des problématiques par groupes de travail finalisé.- Points bloquants identifiés- Benchmarking pour la partie prestation	<ul style="list-style-type: none">- Présentation de la grille tarifaire révisée des droits d'exploitation pour une mise en œuvre au 01/01/2015	<ul style="list-style-type: none">- Présentation de la grille tarifaire révisée des prestations techniques pour une mise en œuvre au 01/07/2015

Objectif 3 (souhaitable) : un acteur pleinement impliqué dans l'évolution de ses dossiers de soutien

La partie I du COP se termine sur l'exposé de 4 actions majeures, hors cœur de métier de l'ECPAD :

- La rénovation et le transfert du cercle mess.
- Les travaux d'infrastructure de mise en conformité du fort (mise en œuvre du schéma pluriannuel de stratégie immobilière).
- La finalisation du dossier de demande d'autorisation d'exploiter des bobines de films nitrate (DDAE).
- La contribution au développement du réseau de communication ECPAD/OICD/Balard, en liaison avec la DIRISI.

S'il est rappelé en préambule de cette partie que ces opérations sont destinées à apporter à l'ECPAD un soutien externe de qualité, lui « permettant de se consacrer pleinement à ses activités métier », il n'en demeure pas moins que l'établissement est le principal pilote et exécutant dans la réalisation des tâches énoncées.

Parallèlement aux missions principales, ces opérations (notamment celles qui sont liées à la question immobilière) ont donc dû être menées dans un contexte difficile, avec un manque de moyens internes, tant humains que financiers.

À fin 2015, la situation des différents dossiers, ainsi que le résultat des indicateurs choisis dans le COP pour mesurer la performance de l'établissement, témoignent des difficultés rencontrées :

- Les travaux de réhabilitation du cercle mess, préalables au transfert visé avant la fin du COP, ont pris du retard.
- Les gros travaux d'infrastructure du fort (voiries, rénovation des toitures, séparateurs hydrocarbures...) n'ont pas été lancés en raison d'une réorganisation au sein de l'équipe infrastructure (changement de chef du département, turnover du personnel) et d'un calendrier surchargé en programme d'investissements (réhabilitation du bâtiment de direction, travaux EMI...).
- Le dossier DDAE a pris du retard (complexité technique, risques supplémentaires détectés).

Par contre, le point lié au réseau de communication ECPAD/OICD/Balard, connexe au développement de la PNAD, est positif.

DÉTAIL DES INDICATEURS CONCERNÉS

INDICATEUR 20

Respect de la mise en œuvre du schéma pluriannuel de stratégie immobilière.

SIGNIFICATION

Il s'agit d'assurer, sous le contrôle du propriétaire (Fort d'Ivry) la programmation des travaux pluriannuelle définie dans le plan de stratégie immobilière, en fonction des financements possibles.

DONNÉES

COP	Cible 2013	Cible 2014	Cible 2015
Type de travaux	Réalisation de la première tranche des travaux de réhabilitation du cercle-mess	1) Réalisation de la seconde tranche des travaux du cercle (1ME) 2) Réalisation de travaux de voirie (1,1 ME)	Réalisation de travaux de mises aux normes et de réparations bâtementaires
Montant euros	400 000	2 100 000	1 000 000

Réalisation	2013	2014	2015
Type de travaux	Signature 1 ^{re} convention de ressource affectée avec la DMPA le 02/12/2013 (cercle mess) 400 KE	Signature 2 ^e convention de ressource affectée avec la DMPA le 11/07/2014 (cercle mess) 1000 KE	Les travaux du cercle ont été engagés à hauteur des 1,4 ME de ressource affectée : 276 KE ont été payés à fin 2015 selon l'avancée du chantier. Les autres travaux inscrits dans le SPSI n'ont pu être programmés
Montant euros	0	0	276 000

INDICATEUR 20 BIS

Avancement du dossier de demande d'autorisation d'exploiter (DDAE) un stockage de films sur supports nitrate.

SIGNIFICATION

Niveau de l'avancement dans les étapes de la procédure d'acquisition de l'autorisation d'exploiter.

Étape 1 : reprise du dossier et étude interne.

Étape 2 : commande prestation écriture DDAE.

Étape 3 : mise à jour du DDAE, envoi au CGA/IS/IIC.

Étape 4 : DDAE déclaré « complet et régulier » par le CGA/IS/IIC.

Étape 5 : instruction du dossier par les diverses commissions, enquête publique, obtention de « l'avis conforme ».

Étape 6 : autorisation d'exploiter délivrée par le ministre de la Défense (prévision 2016).

DONNÉES

COP	Cible 2013	Cible 2014	Cible 2015
%	100 % étape 1	100 % étape 2 100 % étape 3 25 % étape 4	100 % étape 4 100 % étape 5 100 % étape 6

Réalisation	2013	2014	2015
%	100 % étape 1	100 % étape 2	Étape 3 en cours

La version finale du dossier DDAE est en cours d'élaboration par un cabinet spécialisé avant envoi au CGA.

INDICATEUR 21

Etat d'avancement annuel du recueil du besoin en flux informatiques nécessaires aux échanges de contenus audiovisuels, en liaison avec la DIRISI, sous la conduite de la tutelle.

SIGNIFICATION

Recueillir le besoin en flux informatiques entre les OICD, les organismes centraux de la Défense et l'ECPAD. Rédiger le besoin fonctionnel pour transmission à la DIRISI.

DONNÉES

COP	Cible 2013	Cible 2014	Cible 2015
%	-	50 %	100 %

Réalisation	2013	2014	2015
%	-	50 %	100 %

3. BILAN DU COP 2013-2015 DE L'ECPAD : CADRAGE FINANCIER

Subvention

	2013	2014	2015
SUBVENTION AU COP (KE)	18 346	18 139	18 482
SUBVENTION FINALE (KE)	18 836	18 132	18 484
ÉCART	490	- 7	2

En 2013, l'ECPAD a bénéficié de la levée du surgel comme l'ensemble des EPA sous tutelle du SGA (200 KE) ainsi que d'une dotation exceptionnelle (290 KE) pour faire face à un sinistre immobilier. En 2014 et en 2015, l'atterrissage finale de la subvention est quasi conforme à la trajectoire du COP.

Masse salariale

	2013	2014	2015
COP (KE)	15 800	16 400	16 675
RÉEL (KE)	15 469	16 339	15 849
ÉCART	- 331	- 61	- 826

En matière de masse salariale, l'établissement est en-dessous du cadrage budgétaire du COP.

Résultat et capacité d'autofinancement (CAF)

	2013	2014	2015
RÉSULTAT TRAJECTOIRE COP (KE)	1 184	285	304
CAF TRAJECTOIRE COP (KE)	1 672	947	1 002
RÉSULTAT RÉEL (KE)	1 840	401	2 589
CAF RÉELLE (KE)	2 704	1 084	3 366
ÉCART RÉSULTAT	656	116	2 285
ÉCART CAF	1 032	137	2 364

L'année 2013 a été une année de transition, non représentative du modèle économique de l'établissement (résultat exceptionnelle liée aux postes vacants sur la masse salariale). La trajectoire financière du COP a d'ailleurs intégré la baisse de résultat entre 2013 et 2014. Comparativement à cette trajectoire, la position réelle à fin 2014 est bonne et les données de l'exercice 2015 dépassent largement la trajectoire finale du COP.

Fonds de roulement (FR)

	2013	2014	2015
FR PRÉVISIONNEL COP (KE)	7 776	6 174	4 422
FR RÉEL (KE)	11 112	10 851	11 651
ÉCART	3 336	4 678	7 229

Le fond de roulement réalisé à fin 2014 est important, et supérieur à l'atterrissage prévisionnel du COP. Cela s'explique par l'exécution incomplète des programmes d'investissements, ou bien par leurs décalages dans le temps (ex : la PNAD sera exécuté en dépenses d'investissement partiellement en 2015, et le solde en 2016). Les états 2015 confirment à fin d'année le maintien du fonds de roulement pour les mêmes raisons. Il a de plus bénéficié d'un résultat comptable particulièrement élevé en 2015 venu accroître les fonds propres de l'établissement (le montant du FR 2015 est ici estimatif ; il est en cours de calcul par l'agent comptable).

4. CARTOGRAPHIE DU RÉSULTAT DES INDICATEURS DU COP 2013-2015

Code couleur	Signification/Objectifs annuels du COP
	Objectifs atteints ou dépassés
	Objectifs partiellement atteints
	Objectifs non atteints

Axe	Objectif	Ordre	Indicateur	2013	2014	2015	Périmètre de l'indicateur
OPÉRATEUR DE RÉFÉRENCE DE LA POLITIQUE AUDIO-VISUELLE DU MINISTÈRE DE LA DÉFENSE	Producteur audiovisuel de référence	Primordial	1				Images d'actualités
			2				Chiffre d'affaires Clients Défense
	École des métiers de l'image (EMI)	Important	3				Taux de satisfaction stagiaires
			4				Taux de couverture recettes/ charges d'exploitation
			5				Nombre de jours de formation par an
	Expert image de la Défense	Souhaitable	6				Cellule veille, suivi des utilisations frauduleuses
			7				Guide de recommandation technique
			8				Réponses aux demandes d'avis techniques

LA MÉMOIRE DE L'IMAGE ACTUELLE ET ARCHIVÉE DE LA DÉFENSE	Pilote du projet ministériel PNAD	Primordial	9				Pilotage PNAD
			10				Respect du calendrier PNAD
	Pôle unique de collecte, conservation, sauvegarde des images fixes et animées	Important	11				Suivi du PSN quantitatif et financier
			12				Nombre de versements Défense
			13				Nombre de dons des particuliers
Acteur de la politique culturelle, scientifique, pédagogique du ministère	Souhaitable	14				Action culturelle et pédagogique	

UN EPA À LA GESTION EFFICIENTE	Une stratégie commerciale renouvelée et plus efficiente	Primordial	15				Chiffre d'affaires global (hors EMI, hors OPEX)
			16				Ratio recettes d'activité/ Recettes encaissables
			17				Fiches projets Marketing/ Produits du catalogue
	Instruments de gouvernance renforcés	Important	18				Plan d'action comptable et financier
			19				Grille tarifaire, benchmarking et comptabilité analytique
	Un acteur pleinement impliqué dans l'évolution de ses dossiers de soutien	Souhaitable	20				Mise en œuvre du schéma pluriannuel de stratégie immobilière
			20 bis				Dossier de demande d'autorisation d'exploiter des bobines de films sur support nitraté
			21				Dossier des flux informatiques nécessaires aux échanges de contenus audiovisuels (DIRISI/PNAD)

ecpa ▶ d

AGENCE D'IMAGES
DE LA DÉFENSE



www.ecpad.fr

Établissement de communication et de production audiovisuelle de la Défense
2 à 8, route du fort 94205 Ivry-sur-Seine

Document édité par l'ECPAD – Novembre 2016
Crédits photographiques ECPAD
Impression SGA/SPAC – Pôle graphique