

# CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE PERFORMANCE 2016-2019

entre

l'État (ministère de la Défense)

et

l'Établissement de communication et de production audiovisuelle de la Défense

### **S**OMMAIRE

NTRODUCTION	. 5
ARTIE I: AXES STRATÉGIQUES, OBJECTIFS ET ACTIONS	. 9
Axe I : recentrer les activités de production et de formation au service de la Défense	. 10
Objectif 1 primordial : répondre aux objectifs de communication opérationnelle et de mémoire du ministère de la Défense	. 10
Objectif 2 important : être un producteur exécutif	. 12
Objectif 3 important : former aux métiers de l'image	. 13
Objectif 4 souhaitable : être un référent dans le domaine des techniques audiovisuelles et des métiers de l'image	. 14
Axe II : dynamiser et prioriser la conservation et la valorisation des archives au service de la politique culturelle et mémorielle du ministère	
Objectif 1 primordial : moderniser et accélérer le traitement archivistique	. 15
Objectif 2 important : renforcer l'intérêt scientifique pour les fonds de la Défense et leur valorisation culturelle et pédagogique, en lien avec la DMPA	. 18
Objectif 3 souhaitable : valoriser les fonds auprès des professionnels et des particuliers	. 19
Axe III: adapter l'organisation et la gestion de l'établissement aux nouvelles ambitions de l'ECPAD.  Objectif 1 primordial: moderniser la gouvernance et l'organisation de l'établissement	
Objectif 2 important : optimiser la gestion du soutien et de l'implantation immobilière	. 23
Objectif 3 souhaitable : gérer avec efficience, notamment en conduisant une politique RH rénovée	. 25
NNEXES	. 31
1: lettre de mission	. 32
2 : réorganisation de l'ECPAD	
3 : trois scénarii d'accélération d'un plan de sauvegarde et de numérisation	
4 : focus RH à fin 2015	
5 : synthèse des indicateurs par axe stratégique	. 59
6 : modalités de calcul des indicateurs	h)



### INTRODUCTION

Constitué en 2001 en établissement public national à caractère administratif (EPA), sous tutelle du ministère de la Défense, l'établissement de communication et de production audiovisuelle de la Défense (ECPAD) est l'héritier d'une filiation centenaire amorcée en 1915 avec la création des premières sections cinématographiques et photographiques de l'armée.

La fin du contrat d'objectifs et de performance de l'établissement (COP) pour la période 2013-2015, a conduit à la production de plusieurs documents de réflexion sur l'avenir de l'ECPAD: note stratégique interne de l'établissement (février 2015), rapport des CGA Tenneroni-Dal sur les ressources propres de l'opérateur (février 2015), rapport du GDI Baptiste (juin 2015).

La lettre de mission adressée le 26 février 2016 par le cabinet du ministre de la Défense au directeur de l'ECPAD parachève le temps de réflexion ouvert en 2015 et pose les bases d'un nouveau développement de l'établissement à mettre en œuvre dans le prochain COP.

Par ailleurs, ce nouveau projet stratégique tient déjà compte des observations préalables émises par la Cour des Comptes à la suite de son audit de l'ECPAD réalisé entre octobre 2015 et février 2016, avant la remise du rapport définitif.

#### 1. LE BILAN DU PRÉCÉDENT COP 2013-2015

Au cours de la période 2013-2015, l'établissement a su retrouver sa place d'opérateur de référence du ministère pour sa politique audiovisuelle, patrimoniale et mémorielle. En effet, le bilan du précédent COP a permis de constater l'assainissement et le redressement de l'ECPAD, ainsi que la relance générale de son activité au service de la Défense.

Par ailleurs, ouverte en 2013, l'école des métiers de l'image (EMI) a trouvé sa place et a su répondre aux besoins des armées.

Dans un contexte budgétaire contraint, la subvention pour charge de service public de l'ECPAD, qui finance majoritairement ses missions de production audiovisuelle et de conservation des archives, a pu être complétée par des ressources propres en augmentation, s'expliquant à la fois par la nouvelle dynamique commerciale de l'établissement et par le cycle des commémorations. Les prestations audiovisuelles de l'établissement ont ainsi couvert les grands événements mémoriaux et l'activité de coproductions a permis de faire rayonner le fonds d'archives à travers des documentaires historiques. De plus, des investissements stratégiques pour le ministère (plateforme numérique et plan de sauvegarde et de numérisation des archives – PSN) ont été financés sur les fonds propres de l'établissement.

### 2. LE CONTEXTE DU NOUVEAU COP

Des atouts solides confortent la place et le rôle de l'ECPAD pour la réalisation des missions de service public qui lui sont confiées par son décret constitutif.

Disposant d'un outil technique intégré complet, de la captation d'images à l'archivage, et de compétences métiers multiples, l'atout premier de l'établissement tient dans sa maîtrise professionnelle de la chaîne technique audiovisuelle.

Cent ans d'histoire et d'activité ont alimenté un fonds d'archives audiovisuelles exceptionnelles qui représente à ce jour plus de douze millions de photos et de trente mille titres de films et vidéos. Disposer d'archives uniques et inédites, couvrant tant les grands conflits historiques du xx<sup>e</sup> siècle que les images récentes des théâtres militaires français, est un second atout.

Cependant, l'établissement est particulièrement fragilisé par des difficultés structurelles qui entravent son fonctionnement et pénalisent son développement.

La définition des missions statutaires de l'ECPAD (décret n° 2001-347 du 18 avril 2001) autour de ses deux activités « historiques » que sont la production audiovisuelle et la conservation d'archives manque de lisibilité et de priorité.

Par ailleurs, les actions de conservation et de valorisation des archives manquent d'appui scientifique et reposent sur un outil de consultation obsolète qui sera modernisé en profondeur grâce à la mise en œuvre de la plateforme numérique. Contrairement à l'INA ou à la BnF, l'établissement a pris du retard dans sa transformation numérique.

Enfin, l'implantation de l'ECPAD au fort d'Ivry est non seulement un handicap pour ses échanges avec l'extérieur, mais surtout un facteur important de coûts grevant un budget de fonctionnement et d'investissement. À des fonctions coûteuses de gardien d'archives spécifiques (bobines de films en nitrate et acétate) s'ajoutent des fonctions coûteuses de « gardien de fort ».

L'analyse de la situation présente et les différentes réflexions produites sur le devenir de l'établissement mettent en exergue des sujets clefs dont l'enjeu dépasse les quatre années d'un nouveau COP:

- la réécriture des statuts et le recentrage autour des missions de service public;
- l'évolution en centre d'archives définitives (service public d'archives) ;
- l'accélération du plan de sauvegarde et de numérisation;
- la professionnalisation de la fonction archivistique;
- la transformation en opérateur numérique, culturel et mémoriel;
- l'arbitrage sur l'implantation immobilière.

Les réponses à apporter à ces différents sujets nécessitent une transformation globale et cohérente de l'opérateur à l'horizon de quinze ans.

### 3. LES JALONS À POSER POUR LE COP 2016-2019

Le COP 2016-2019 est un contrat d'impulsion. Il pose les jalons d'une réorientation des missions et d'une transformation de l'établissement.

Trois axes stratégiques majeurs, déclinés en objectifs puis en actions, précisent la feuille de route de l'établissement. Des indicateurs de performance et de suivi mesureront l'avancée des travaux à conduire sur la période du COP.

Le premier axe stratégique consiste à recentrer les activités de production et de formation de l'ECPAD au service de la Défense (partie I).

L'établissement poursuivra notamment sa contribution à l'information et à la communication immédiate et sa production de mémoire, en tenant compte du regroupement des organismes de communication à Balard.

Le deuxième axe stratégique, dans la perspective du renforcement du lien armées-nation, consiste à dynamiser et prioriser la conservation et la valorisation des archives au service de la politique culturelle et mémorielle du ministère (partie II).

Condition indispensable pour renforcer sa mission de communication, valorisation culturelle et patrimoniale au service du rayonnement de la Défense, l'établissement poursuivra et accélérera son plan de sauvegarde et de numérisation (PSN) des archives.

Afin d'intégrer pleinement la politique archivistique de la Défense et d'être en mesure d'appliquer sa stratégie de sauvegarde et numérisation, l'ECPAD deviendra un service public d'archives pour l'audiovisuel de la Défense.

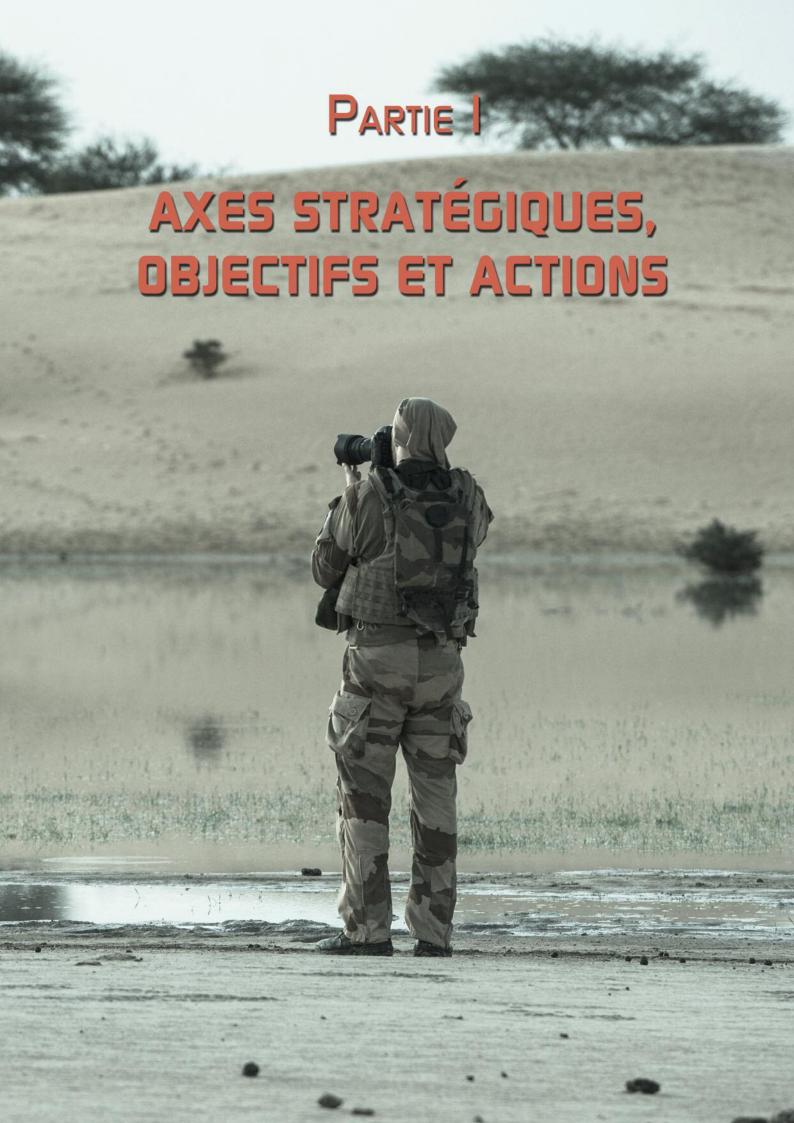
Enfin, l'ECPAD doit mettre à profit la diffusion numérique pour valoriser le fonds d'archives et contribuer à la diffusion de l'esprit de Défense à travers la plateforme numérique audiovisuelle, projet ministériel lancé au cours du précédent COP et mis en service en 2017.

Le troisième axe stratégique consiste à adapter l'organisation et la gestion de l'établissement aux nouvelles ambitions affichées dans les deux premiers axes (partie III).

La poursuite des efforts de gestion efficiente, en corrélation avec l'évolution de ses activités et les perspectives d'embasement et/ou de réimplantation, doit permettre à l'ECPAD de recentrer ses ressources sur ses missions « cœur de métier ».







### Axe I

# Recentrer les activités de production et de formation de l'ECPAD au service de la Défense

Dans cet axe stratégique, l'ECPAD est confirmé comme prestataire de service (audiovisuel et formation) de la Défense.

La formation d'opérateurs audiovisuels des armées au sein de l'EMI complète et enrichit la réponse que l'établissement peut apporter aux besoins du ministère de la Défense dans le domaine de l'image et du son. En formant pour produire et diffuser, l'école prend toute sa place en amont de la chaîne technique audiovisuelle, au service de la communication des armées et du ministère.

### Objectif 1: répondre aux objectifs de communication opérationnelle et de mémoire du ministère de la défense

L'ECPAD doit être un acteur central pour le ministère de la Défense venant appuyer, grâce à ses équipes et moyens audiovisuels, la politique d'information et de communication ministérielle dans son ensemble (cabinet, DICOD, EMA COM).

#### Action 1 : s'adapter aux besoins de diffusion des actualités

En étant réactif, rapide et disponible, l'établissement assure sa mission de mise à disposition d'images d'actualités au profit des chaînes de télévision, sur instruction du cabinet, de la DICoD et de l'EMA-COM.

Implantée à l'origine au fort d'Ivry, la régie production-actualités a rejoint le site de Balard en 2015. Une charte de fonctionnement précisera ses missions et les moyens associés. De plus, l'occupation par la régie de locaux à Balard ainsi que les aspects « soutien » seront régis par une convention à finaliser entre l'ECPAD et le SPAC.

Les performances de la régie seront mesurées par l'atteinte des objectifs fixés en matière de taux de satisfaction des services demandeurs grâce à la mise en place d'un outil de suivi d'activité.

L'indicateur 1 bis mesurera le taux de satisfaction globale des demandeurs. L'indicateur 1 ter mesurera la satisfaction spécifiquement sur les sollicitations de la régie en dehors des heures de service (soirs et week-end).

Indicateur	Mesure	Туре
1	Mise en place d'un outil de suivi d'activité de la régie production-actualités	objectif
1 bis	Taux de satisfaction des demandeurs	objectif
1 ter	Taux de satisfaction des demandeurs en dehors des heures de services (soirs et week-end)	objectif

### Action 2: couvrir les missions opérationnelles des forces

L'ECPAD doit continuer d'assurer la captation audiovisuelle des opérations extérieures et intérieures des forces françaises (Opex, Opint), en complémentarité avec les autres équipes Image des armées.

Il appartient à l'établissement de maintenir à tout moment une capacité de projection d'une ou plusieurs équipes, mis pour emploi auprès du CEMA sur les théâtres d'opérations extérieures et intérieures<sup>1</sup>.

Un contrat opérationnel avec l'EMA-COM (à finaliser au 1<sup>er</sup> semestre 2017) fixera un pourcentage de jours/hommes à assurer par l'ECPAD sur l'ensemble des opérations extérieures et intérieures d'une année.

Sous réserve d'affectation à l'établissement, par les armées, de militaires aptes à servir en Opex et Opint, l'atteinte de cet objectif contractuel marquera la capacité de l'ECPAD à couvrir les missions opérationnelles des forces.

Indicateur	Mesure	Туре
2	Atteinte des niveaux de performance fixés dans le futur contrat opérationnel avec l'EMA COM	objectif

### Action 3: produire des sujets de « mémoire froide »

En complément des tâches à accomplir au profit de l'EMA-COM pendant leur projection en Opex, les équipes de l'ECPAD doivent enregistrer des images en vue de la réalisation de sujets « mémoire froide² » au retour de missions.

Le choix des sujets fera l'objet d'un accord éditorial, le cas échéant dématérialisé, rassemblant ECPAD, EMA COM, DICoD, DMPA en amont de la projection des équipes. La possibilité de traiter le sujet retenu sera confirmée par l'officier image une fois arrivé sur le théâtre d'opération, en prenant en compte les impératifs opérationnels du moment. À défaut, un autre sujet sera proposé par l'officier image.

Le déclenchement ponctuel de missions dédiées spécifiquement à la réalisation de mémoire froide pourra être envisagé en complément de la projection « classique » des équipes ECPAD en Opex.

Indica	ateur	Mesure	Type
3	Nombre de	sujets de « mémoire froide » réalisés par Opex³ (objectif 1 opex = 1 sujet réalisé)	objectif

<sup>1 –</sup> Une OPEX par équipe Images tous les 24 mois (soit environ 1500 jours d'OPEX par an au total) constitue une valeur moyenne de nature à absorber des pics d'activité opérationnelle.

<sup>2 –</sup> Insertion des opérations dans l'environnement, populations, « histoire » d'une unité...

<sup>3 –</sup> La durée d'une Opex étant en général de 3 mois.

### Objectif 2: être un producteur exécutif

Outre son action prioritaire pour les besoins de communication du cabinet, de la DICoD et de l'EMA, l'ECPAD est un opérateur audiovisuel en mesure de répondre aux besoins de l'ensemble des organismes de Défense.

### Action 1: produire à titre principal pour la Défense

L'établissement valorise ses compétences et ses moyens en matière de production audiovisuelle. Si la disponibilité entière au service de la Défense reste sa priorité, l'ECPAD continuera à titre complémentaire à satisfaire une clientèle institutionnelle et privée, pour des activités ayant un intérêt de défense, afin de favoriser l'esprit de défense et de consolider ses ressources propres.

Les objectifs fixés dans le cadrage financier tiennent compte des facteurs de ralentissement externes (réduction des budgets de communication des commanditaires Défense, fin des commémorations) et internes (ressources limitées).

Un indicateur ciblant les ressources propres liées aux travaux du pôle de production audiovisuelle (PPA) distinguera la part liée aux missions de service public réalisées pour le compte de la Défense (appelée « ressources propres de service public ») de celle liée aux autres clients (appelée « ressources propres à caractère commercial »).

Par ailleurs, un indicateur de suivi mesure la contribution du PPA, à travers son segment de ressources propres, à la couverture des charges totales de fonctionnement de l'établissement.

Indicateur	Mesure	Type
4	Ressources propres générées par les travaux audiovisuels du pôle de production audiovisuelle (PPA) avec distinction entre les ressources propres de service public (tarif Défense) et les ressources propres à caractère commercial (autres clients)	objectif
4 bis	Ratio Ressources propres du PPA / Charges totales de fonctionnement de l'établissement (hors charges calculées¹)	objectif

#### Action 2: devenir le « picture manager » de la Défense

Grâce à ses outils et compétences métiers, l'ECPAD sera le prestataire audiovisuel de référence de la Défense.

À ce titre, l'établissement s'appuiera sur les modalités d'un accord-cadre négocié par la Mission « Achats » du ministère avec les services acheteurs (SPAC, SCA, etc.).

 $<sup>1-</sup> Charges\ calcul\'ees = charges\ comptables\ non\ d\'ecaissables\ (Dotations\ aux\ provisions,\ dotations\ aux\ amortissements...)$ 

### Objectif 3: former aux métiers de l'image

Au sein de l'établissement, l'école des métiers de l'image s'affirme comme une activité à part entière au service de la politique de formation du ministère. Par son enseignement des techniques audiovisuelles, l'école forme un vivier d'opérateurs et de techniciens de la filière communication et image du ministère.

### Action 1: former à titre principal pour la Défense et consolider la formation audiovisuelle au sein du ministère

En visant une plus grande convergence des formations de cursus des armées, en renforçant l'adéquation entre son offre et les compétences requises par les nouvelles technologies et les nouveaux usages de la communication par l'image, et enfin en développant ses actions d'enseignement à distance, l'EMI contribuera à l'évolution de la formation aux métiers de l'image au sein de la Défense.

La mission première de l'école au service des formations de cursus des armées étant réaffirmée, l'EMI continuera à diversifier son offre au service de la Défense ou d'organismes extérieurs.

Un indicateur de suivi affichera la contribution de l'EMI, à travers son segment de ressources propres, à la couverture des charges totales de fonctionnement de l'établissement.

Indicateur	Mesure	Туре
5	Ressources propres de l'EMI avec distinction ressources propres de service public (tarif Défense) / ressources propres à caractère commercial (autres clients)	objectif
5 bis	Ratio ressources propres de l'EMI / charges totales de fonctionnement de l'établissement (hors charges calculées)	objectif
5 ter	Taux de satisfaction des stagiaires à chaud et à froid	objectif

#### Action 2: développer la visibilité de l'EMI dans le secteur de la formation aux métiers de l'image

En interne Défense, l'EMI renforcera sa place d'organisme de formation aux métiers de l'image. Hors périmètre Défense, et sur tout le territoire, des synergies avec d'autres opérateurs de formation aux métiers de l'image pourront se créer sur la base de conventions ou partenariats<sup>1</sup>, afin de valoriser les savoir-faire particuliers de l'établissement.

Enfin, l'ouverture aux armées étrangères francophones sera une piste de développement pour l'école à échéance du COP, sous réserve de l'obtention de la labellisation de l'OTAN (gage de qualité reconnu). L'école mènera donc toute action visant la reconnaissance par l'OTAN d'une ou de plusieurs offres de formation inscrites à son catalogue.

<sup>1 –</sup> Exemple du partenariat Ina en cours sur des opérations ponctuelles.

### Objectif 4: être un référent dans le domaine des techniques audiovisuelles et des métiers de l'image

L'ECPAD renforcera son positionnement de référent technique audiovisuel au sein de la Défense en développant et diffusant son expertise des outils audiovisuels et la veille technologique, et en y associant une réflexion sur les compétences métiers.

### Action 1: être l'expert technique de référence

L'ECPAD doit développer auprès des organismes du ministère de la défense son rôle de conseil en matière de techniques audiovisuelles. À travers l'élaboration et la mise à jour du guide de recommandations, l'établissement constitue l'expert de référence pour déterminer et harmoniser les processus depuis la formation, la chaîne de fabrication audiovisuelle, jusqu'à l'archivage.

La tenue d'un rendez-vous annuel portant sur les techniques audiovisuelles et les métiers de l'image consolidera l'expertise de l'établissement. Ce rendez-vous, à organiser à partir de 2017, s'appuiera en interne sur le développement de synergies entre les pôles métiers (Production audiovisuelle, Archives, EMI) et le pôle numérique et technique, et pourra viser, outre la sphère Défense, une ouverture à des médias et des écoles extérieures.

Indicateur	Mesure	Туре
6	Organisation d'un rendez-vous annuel portant sur les techniques audiovisuelles et les métiers de l'image (à partir de 2017)	objectif

### Action 2: participer activement à la réflexion sur les métiers de l'image

Les évolutions technologiques et professionnelles du monde audiovisuel impactent les métiers de l'image de la Défense sur la description des emplois et des compétences.

Une réflexion pragmatique doit poursuivre l'identification de ces évolutions par la mesure de leurs impacts sur les emplois de la filière professionnelle des métiers de l'image en termes de compétences nouvelles à détenir. Ainsi, par exemple, l'utilisation des drones pour la captation d'images nécessite-telle de compléter les compétences des opérateurs et des techniciens des métiers de l'image qui utiliseront ce moyen audiovisuel?

En liaison avec la DICoD, les SIRPA, la DRH MD et les RH d'armées, l'EMI accompagnera et animera la réflexion sur les métiers de l'image - l'anticipation des nouveaux besoins de formation constituant pour l'école un véritable enjeu d'accompagnement du changement dans la filière des métiers de l'image. Cela débouchera ensuite sur la mise en place d'actions de formation répondant à ces besoins.

### Axe II

# Dynamiser et prioriser la conservation et la valorisation des archives au service de la politique culturelle et mémorielle du ministère

La valorisation et le rayonnement des archives audiovisuelles, deuxième enjeu stratégique pour l'établissement, dépendent des phases premières de conservation et de traitement documentaire.

Il s'agit pour l'ECPAD de se professionnaliser davantage dans la fonction archivistique et de donner une nouvelle impulsion à la conservation, au traitement, à la communication et à la valorisation des archives audiovisuelles de la Défense auprès d'un large public - professionnels, institutionnels ou particuliers.

### Objectif 1: moderniser et accélérer le traitement archivistique

L'établissement doit moderniser sa chaîne de traitement archivistique (collecte, conservation, classement, consultation) afin de répondre au mieux aux enjeux de pérennité des archives, et de valorisation du patrimoine qu'elles représentent.

### Action 1: mettre en œuvre la décision du cabinet de faire de l'ECPAD un service public d'archives, en liaison avec la DMPA

L'ECPAD à travers l'activité de son pôle archives répondait à sa mission statutaire de dépositaire exclusif des archives audiovisuelles de la Défense. Il manque à l'établissement la qualité juridique de service public d'archives. Cela lui permettrait du fait de la propriété physique des supports, de mettre en oeuvre pleinement la politique archivistique de la Défense menée par la DMPA et d'être en mesure d'appliquer une stratégie de choix de sauvegarde et numérisation plus ambitieuse.

Le ministre a décidé de l'évolution de l'ECPAD en service public d'archives pour l'audiovisuel de la Défense (archives films, vidéos, photographies) dans le cadre de la politique archivistique du ministère (cf. lettre de mission du 26 février 2016).

Cette disposition sera intégrée dans la révision des dispositions du code de la Défense définissant les missions de l'ECPAD. Par ailleurs, une réflexion sur la clarification générale des missions statutaires sera menée – et ce en réponse aux préconisations émises de manière convergente par les différentes analyses et études menées sur l'établissement en 2015.

En application de la lettre de mission, en amont de cette révision statutaire et à destination de la DICoD, la DMPA, la DAJ et du Cabinet, l'établissement rédigera au cours du 1<sup>er</sup> semestre 2017 une note sur les modalités de sa transformation en service public d'archives, ainsi que sur les impacts juridiques et économiques qui en découlent. Des notes d'étapes annuelles sur l'avancée des travaux seront par la suite produites par l'ECPAD sur la durée du COP.

Indicateur	Mesure	Туре
7	Production d'une note au 1 <sup>er</sup> semestre 2017 préparant le travail des modifications statutaires Production de notes d'étapes annuelles (2018-2019)	objectif

### Action 2: en tant que service public d'archives, adapter les espaces de stockage et professionnaliser la collecte physique des fonds Défense

L'adaptation des espaces de stockage de l'ECPAD est un enjeu majeur, sachant que le manque d'espaces aménagés et les conditions de conservation non contrôlées contraindraient l'établissement à conserver de manière dégradée les archives physiques émanant des services Défense.

L'accroissement des espaces de stockage et la rénovation de ses infrastructures de conservation (notamment les caissons réfrigérés) seront envisagés dans la limite des moyens financiers accordés par le ministère au titre d'une recette fléchée. La réflexion sur les espaces de stockage d'archives sera corrélée à l'étude générale à mener sur le site d'implantation de l'ECPAD (cf. axe 3) et à l'accélération du plan de sauvegarde et de numérisation.

Par ailleurs, l'établissement mettra en œuvre une politique de sélection de ses archives. Des référentiels de conservation seront établis avec les services producteurs, en fonction des délais de prescription légale. Des campagnes d'élimination des archives dont l'utilité administrative est échue, et qui n'ont pas d'intérêt historique et scientifique seront menées. Enfin, l'établissement s'attachera à transmettre au CGA le dossier de demande d'autorisation d'exploiter (DDAE) avant la fin du second semestre 2016.

### Action 3 : assurer la pérennisation des fonds et leur consultation en accélérant le plan de sauvegarde et de numérisation, et le traitement documentaire

Plusieurs plans de sauvegarde et de numérisation se sont succédés depuis la création de l'établissement, consistant à assurer la conservation des fonds tout en améliorant les conditions de leur mise à disposition au public : transfert des films originaux en nitrate ou acétate de cellulose sur un support polyester, numérisation des films, des photographies argentiques et des cassettes vidéo.

Toutefois, parce que l'établissement traite non seulement son fonds propre d'archives (productions historiques et contemporaines) mais également les documents qui ont pu lui être versés par différents organismes du ministère de la défense, le stock d'archives a considérablement augmenté ces dernières années pour s'élever aujourd'hui à plus de 12 millions de photos (dont un tiers de photos nativement numériques), plus de 30 000 titres de films et vidéo (rushes et produits montés).

La volumétrie totale du fonds d'archives, appelé à croître chaque année, impose de planifier à brève échéance les actions de sauvegarde et de numérisation, sous réserve de l'allocation de moyens financiers. Par ailleurs, pour la première fois, il conviendrait d'associer à un nouveau plan de sauvegarde et de numérisation, un plan d'inventaire et d'enrichissement documentaire accéléré afin d'améliorer la mise à disposition des fonds au public, notamment via la plateforme numérique.

L'ECPAD doit définir les contours d'un PSN accéléré sur quinze ans maximum afin d'assurer une sauvegarde des images d'ici 2030 (cf. annexe 1 lettre de mission). Les conditions de financement seront arrêtées avec le ministère.

Dans ce cadre, et afin de tenir compte des contraintes budgétaires, l'établissement propose 3 scénarii d'accélération du PSN dont les contenus sont décrits au sein de l'annexe 3 du présent document.

Le cadrage budgétaire du COP prévoit une actualisation de la trajectoire financière : elle sera réalisée à partir du 1<sup>er</sup> semestre 2017 et servira de socle aux travaux de la future PBT. L'actualisation du cadrage budgétaire arrêtera notamment les besoins de financement et le montant des crédits budgétaires alloués à l'établissement au titre de l'accélération du plan de sauvegarde et de numérisation.

Les indicateurs 8 et 8 bis rendront compte de l'avancée de l'établissement dans la mise en œuvre du scénario d'accélération qui aura été agrée par le ministère. Les objectifs quantitatifs annuels de sauvegarde et/ou numérisation, ainsi que les objectifs de consommation d'enveloppe financière, seront indiqués au moment de l'actualisation éventuelle du cadrage financier, et s'adapteront donc aux moyens alloués.

Indicateur	Mesure	Туре
8	Quantité annuelle de sauvegarde et/ou numérisation (selon scénario retenu et crédits alloués)	objectif
8 bis	Taux de consommation des crédits alloués sur la période du COP au titre du scénario d'accélération retenu	objectif

### Action 4: mettre en œuvre à travers la plateforme numérique une politique modernisée de collecte, de conservation et de mise en consultation des fonds numériques

L'enjeu majeur de la plateforme numérique pour l'ensemble du ministère était inscrit dans le précédent COP de l'établissement : portée et développée par l'ECPAD, la plateforme vise à être un système partagé de gestion des images, garantissant un accès à l'ensemble des fonds (images d'actualité ou d'archives).

Après la phase de conception réalisée en 2014 et 2015, l'ECPAD pilote la mise en production et la montée en puissance de la plateforme numérique.

Le nouvel outil s'adapte et s'intègre à la fonction archivistique de l'établissement. À travers la plateforme, l'établissement s'assure de la bonne collecte des fonds audiovisuels nativement numériques des organismes producteurs d'images de la Défense, et veille à l'archivage numérique de ces fonds (préalable nécessaire aux actions de valorisation qui pourront être faites).

Il appartient à l'établissement de définir des niveaux de priorité et d'exigence dans le traitement documentaire qui soient compatibles avec l'objectif d'alimentation en archives de la plateforme, avec les ressources allouées à cette fonction, et en conformité avec les obligations des services publics d'archives en matière de mise à disposition des informations publiques.

Indicateur	Mesure	Туре
9	Alimentation du portail de la plateforme en images et en films (quantités de photos et de films ajoutées sur le portail chaque année)	objectif

## Objectif 2 : renforcer l'intérêt scientifique pour les fonds de la Défense ainsi que leur valorisation culturelle et pédagogique, en lien avec la DMPA

Pour l'établissement, servir la politique de mémoire et l'esprit de Défense passe par une valorisation accrue de ses fonds auprès du monde scientifique, culturel et pédagogique. Dans ce domaine, l'ECPAD développera et mettra en œuvre une nouvelle stratégie d'actions en lien avec la DMPA. La tutelle est informée de celle-ci.

L'établissement, éclairé par son comité scientifique

- produira une cartographie de l'existant en matière d'actions culturelles, pédagogiques et scientifiques (échéance 1<sup>er</sup> semestre 2017)
- élaborera une nouvelle stratégie d'actions qui sera présentée au conseil d'administration (échéance fin 2017)
- produira et présentera à son conseil d'administration un bilan annuel d'exécution (2018-2019) dans le cadre du bilan du COP

L'indicateur d'état n° 10 marquera la progression de l'établissement dans la réalisation des travaux ainsi programmés.

Indicateur	Mesure	Туре
10	Cartographie de l'existant en matière d'actions scientifiques, culturelles et pédagogiques (2017)	objectif
	Nouvelle stratégie d'actions (2017)	
	Bilan annuel (2018-2019)	

#### Action 1: renforcer les liens avec le monde scientifique et la recherche

Afin de faire connaître plus largement la richesse de ses fonds, l'ECPAD s'efforcera de favoriser la recherche historique en développant des opérations collaboratives avec des universitaires, chercheurs et historiens (programme de « chercheurs associés », soutien à l'édition d'actes de colloques et de thèses, contacts avec les bibliothèques universitaires...).

À cet effet, l'établissement s'appuiera notamment sur le comité scientifique consultatif qui sera mis en place (cf. axe 3).

### Action 2: développer les partenariats et les actions dans le monde culturel

L'ECPAD est appelé à renforcer les liens déjà tissés avec des institutions et manifestations culturelles, et à en créer de nouveaux. Ainsi, tout en mettant à jour ses partenariats historiques et tout en consolidant sa présence en Île-de-France, l'établissement déploiera des partenariats en régions et à l'international pour accroître le rayonnement des fonds audiovisuels de la Défense.

### Action 3 : développer les partenariats et les actions dans le monde pédagogique

L'ECPAD poursuivra ses efforts en matière d'actions pédagogiques. Les liens avec le monde éducatif seront renforcés, notamment par la multiplication d'opérations en lien avec le protocole Défense-Éducation nationale, ainsi que par une diversification des partenaires sur l'ensemble du territoire<sup>1</sup>.

 $<sup>1-</sup>Relations \ avec\ d'autres\ services\ p\'edagogiques,\ actions\ avec\ les\ trin\^omes\ acad\'emiques,\ participation\ à\ des\ \'ev\'enements\ \'educatifs\ nationaux...$ 

### Objectif 3: valoriser les fonds auprès des professionnels et des particuliers

L'établissement s'attachera à la valorisation des archives auprès des professionnels de l'image et du grand public en privilégiant les nouveaux canaux de diffusion et en continuant de soutenir son activité commerciale.

### Action 1 : développer la diffusion numérique des fonds et des créations de l'ECPAD, notamment à travers la plateforme numérique

L'établissement s'appuiera sur les canaux de diffusion numérique pour faire connaître les fonds du ministère et les créations audiovisuelles produites en interne Défense. La plateforme numérique sera le premier canal de diffusion. Au-delà de l'accès aux fonds mis à disposition en ligne, ce canal permettra la diffusion de contenus pilotés par le service de l'ECPAD en charge de l'animation de la plateforme.

Pour accroître la diffusion et favoriser la venue sur la plateforme par le biais de liens, des accords pourront être conclus avec les plateformes internet grand public d'hébergement de vidéos (Ina, Dailymotion, Youtube...). Mesure de l'impact de diffusion, un indicateur relèvera le trafic du public sur la plateforme et les ventes réalisées grâce à la plateforme.

Une première analyse de la fréquentation de la plateforme sera produite par l'établissement en 2017 et présentée au conseil d'administration. Les principaux contributeurs de la plateforme seront par la suite destinataires des suivis mensuels de la fréquentation.

Indicateur	Mesure	Туре
11	Nombre de vues journalières du site (moyenne sur un an)	suivi
11 bis	Nombre de commandes réalisées sur le site par mois (moyenne sur un an)	suivi

### Action 2: redéfinir une politique de produits culturels

Tout en poursuivant ses efforts de gestion en matière de stock de produits finis, gestion qui doit être mesurée par un indicateur « taux de rotation des stocks », l'établissement repensera sa politique de créations de produits culturels (livres, DVD) en tenant compte notamment de l'évolution du marché, des transformations des modes de consommation et d'un objectif de rayonnement des fonds d'archives.

Une distribution de produits culturels en VàD (diffusion numérique sur la plateforme) plutôt qu'en DVD (support physique à stocker et distribuer) sera privilégiée pour les films et documentaires, nonobstant la conservation des supports physiques pour certains travaux, au titre de la fonction patrimoniale.

Indicateur	Mesure	Туре
12	Taux de rotation des stocks, appliqué aux références produites et entrées en stock à partir de 2016	suivi

### Action 3 : contribuer au rayonnement de l'esprit de Défense à travers la vente d'image aux professionnels et le développement de coproductions, sans exclure les nouveaux modes de valorisation

Les ventes d'images pour des productions par des tiers ou des coproductions contribuent au rayonnement de la Défense et permettent de toucher un public large.

Ces deux segments de vente, créateurs de ressources propres, doivent être stabilisés par le pôle de conservation et de valorisation des archives (PCVA).

Les facteurs de ralentissement externes (évolution du marché, fin des commémorations) et internes (migration à terme du système de ventes vers la plateforme, problématique juridique de commercialité des images¹) sont pris en compte dans les objectifs de ressources propres de l'établissement définis dans le cadrage financier.

Par ailleurs, un indicateur de suivi affichera la contribution du PCVA, à travers tous ses segments de ressources propres<sup>2</sup> à la couverture des charges totales de fonctionnement de l'établissement.

Indicateur	Mesure	Туре
13	CA vente de droits et coproductions (hors parts investies)	objectif
13 bis	Ratio Ressources propres du pôle Conservation et valorisation des archives (PCVA) / Charges totales de fonctionnement de l'établissement (hors charges calculées)	objectif

### Action 4: proposer et mettre en œuvre la gouvernance de la plateforme numérique (ECPAD/DICoD/DMPA/OICD)

L'établissement définira et proposera à la DICoD, à la DMPA, et aux OICD les modalités d'une gouvernance commune de la plateforme numérique, notamment en ce qui concerne les choix éditoriaux qui devront être faits dans la mise en avant d'une thématique historique ou d'un fait d'actualité.

Cette gouvernance commune s'articulera autour :

- d'un comité éditorial (ECPAD/DICoD/DMPA/OICD) appelé à définir les orientations à suivre,
- d'un comité de pilotage interne à l'ECPAD, appelé à proposer et mener des actions au regard des orientations précédemment définies.

<sup>1 –</sup> Droits d'auteurs, droit à l'image, domaine public, archives échues.

<sup>2 –</sup> RP principales (vente de droits, coproductions encaissées) et RP secondaires (produits finis, tirages photographiques).

### Axe III

# Adapter l'organisation et la gestion de l'établissement aux nouvelles ambitions de l'ECPAD

Les nouvelles ambitions stratégiques de l'ECPAD s'accompagneront d'une refonte organisationnelle interne et d'un effort accru dans la gestion générale de l'établissement.

Le recentrage de l'établissement sur ses missions de service public s'accompagnera d'une réallocation de ses ressources et de ses moyens au profit des activités « cœur de métier ».

Enfin l'objectif d'une gestion efficiente sera atteint à travers des actions visant à améliorer les outils de pilotage et d'informations financières, à renforcer le contrôle, la planification et le suivi des achats spécifiques, et à adopter une politique rénovée de ressources humaines

### Objectif 1: moderniser la gouvernance et l'organisation de l'établissement

La nouvelle stratégie de l'ECPAD doit s'appuyer sur une remise à plat de l'organisation interne et sur une gouvernance modernisée, associée pleinement aux projets phares de l'établissement.

### Action 1: réorganiser l'établissement autour de ses missions de service public

Pour plus de cohérence et d'efficacité, l'établissement s'est réorganisé au cours du premier trimestre 2016 autour de ses deux grandes missions de service public, mises en avant dans les axes stratégiques 1 et 2 du présent COP:

- la production audiovisuelle et la formation au service de la Défense (axe 1),
- la conservation et la valorisation des archives (axe 2).

Dans une démarche globale d'amélioration, la réforme de l'organisation vise non seulement à recentrer l'ECPAD sur deux piliers « cœur de métier », mais aussi au sein de chacun d'eux à améliorer les processus de travail et la qualité de service (cf. annexe 2).

Indicateur	Mesure	Туре
14	Réorganisation de l'établissement	objectif

#### Action 2 : mettre en place un comité scientifique consultatif

La mise en place dès 2017 d'un comité scientifique consultatif de l'ECPAD est une priorité. Ce comité sera associé à la politique archivistique, scientifique, culturelle et pédagogique de l'établissement. Placé auprès du directeur, il apportera une expertise et un appui à des réflexions spécifiques, à destination du conseil d'administration, ainsi qu'un éclairage pour la préparation de l'avenir.

Le comité scientifique contribuera à la réflexion sur le plan de sauvegarde et de numérisation de l'établissement et interviendra notamment sur la priorisation des fonds à sauvegarder, numériser et documenter.

Les membres de ce comité seront issus des différents métiers et secteurs avec lesquels l'ECPAD est amené à collaborer (historiens, chercheurs, monde de l'audiovisuel, archivistes...).

S'agissant de la mise en place du comité scientifique consultatif, et en vue d'apprécier les avancées et les finalités de l'action de l'établissement, l'indicateur n° 15 devra marquer l'état d'accomplissement de 3 étapes intermédiaires.

Indicateur	Mesure	Туре
15	Mise en place d'un comité scientifique consultatif • définition des objectifs du comité (2016) • sélection des membres et premières réunions (2017) • production et présentation d'un bilan annuel (2018/2019)	objectif

#### Action 3: contribuer en liaison avec la tutelle à l'évolution du rôle du conseil d'administration

Pour appuyer la dynamique de son nouveau COP et accompagner l'établissement dans l'accomplissement de ses missions, la composition et le fonctionnement du conseil d'administration de l'ECPAD évolueront.

En liaison avec sa tutelle et son président du conseil d'administration, l'établissement contribuera à une réflexion sur l'évolution de la composition et des contenus du conseil d'administration, et proposera toute piste permettant une participation accrue des administrateurs aux débats stratégiques liés à ses activités « cœur de métier ».

Les axes de travail d'ores et déjà envisageables sont :

- réfléchir à une évolution du profil des administrateurs,
- proposer un règlement intérieur sur le fonctionnement du conseil,
- préparer la mise en place d'un comité financier et stratégique associant des membres du conseil et des personnalités extérieures,
- s'inscrire dans le cadre de la mise en œuvre des textes et des bonnes pratiques déontologiques au sein du ministère.

### Objectif 2: optimiser la gestion du soutien et de l'implantation immobilière

Pour allouer prioritairement ses ressources à ses activités « métiers », l'établissement optimisera la gestion générale de son soutien, incluant notamment la question immobilière (site d'implantation).

### Action 1: gérer l'infrastructure du fort jusqu'à l'embasement, en liaison avec la DMPA

Dans le cadre de la convention d'utilisation du fort d'Ivry signée avec France Domaine le 26 avril 2013, l'ECPAD actualisera le SPSI notamment sur la partie financement des opérations d'infrastructure. Il est précisé qu'au nouveau SPSI sera annexée pour information la convention propre à la régie actualités-production de l'ECPAD située à Balard. L'ECPAD mettra en œuvre la circulaire n° 5888/SG du Premier ministre du 19 septembre 2016.

Par ailleurs, l'établissement étudiera avec la DMPA la faisabilité et les modalités de reprise par le SID des activités de maintenance et de travaux du fort d'Ivry.

Indicateur	Mesure	Туре
16	Mise à jour et suivi du SPSI	objectif
16 bis	Montant engagé des crédits dans le cadre du SPSI (valorisation des marchés signés)	objectif
16 ter	Consommation des crédits dans le cadre du SPSI (paiements effectués sur marchés signés)	objectif

### Action 2: embaser le soutien du fort d'Ivry

Afin de mieux se recentrer sur son cœur de métier, l'ECPAD étudiera, avec les services du ministère de la défense compétents, les faisabilités et les périmètres d'un embasement du fort d'Ivry.

Le transfert du cercle mixte sera conduit à son terme au 1<sup>er</sup> octobre 2016, date du transfert effectif de la fonction restauration au groupement de soutien de la base de défense de Vincennes. Cette première démarche d'embasement du fort d'Ivry devra se poursuivre dans le cadre des travaux du COP pour aboutir, si possible, à une reprise par les services du ministère de la défense, du soutien du fort d'Ivry tant sur la partie soutien général que sur la partie infrastructure.

### Action 3 : contribuer aux travaux d'étude sur l'implantation géographique de l'établissement

Le constat d'une coûteuse fonction « gardien de fort » et des contraintes inhérentes à l'emplacement et aux possibilités d'aménagement de l'ECPAD doit conduire à engager une réflexion et des travaux d'étude sur la question de son site d'implantation.

Rapprocher l'ECPAD des lieux principaux du ministère peut être souhaitable à terme. Une réflexion approfondie sur l'intérêt et les possibilités de déménager ses activités hors du fort d'Ivry, notamment en lien avec les pôles « archives » (Vincennes) et « communication » (Balard) doit être menée.

L'ECPAD contribuera à l'étude menée par le ministère sur la possible réimplantation de l'établissement. L'ECPAD remettra une note en 2018 dans laquelle seront exprimés ses besoins (immobiliers, informatiques, réseaux de communication...) en vue de susciter une décision d'arbitrage.

Le sujet de l'implantation sera corrélé à la problématique d'extension des espaces de stockage pour la conservation des archives. Par ailleurs, l'étude sur l'implantation prendra en compte, dans la mesure du possible, les besoins d'hébergement et des installations techniques propres à l'EMI.

Sans nuire au lien indispensable entre production et communication/formation/valorisation des archives, l'option d'une réimplantation visera le maintien de la cohérence de la chaîne technique, préservant l'unité de management et des lieux de service de l'établissement. Ce point n'est pas contradictoire avec une solution de délocalisation partielle des archives physiques dans le cadre d'une gestion dynamique des collections.

Indicateur	Mesure	Туре
17	Transmission au ministère d'une expression des besoins de l'ECPAD sur la question immobilière	objectif

### Objectif 3 : gérer avec efficience, notamment en conduisant une politique RH rénovée

Après les efforts d'assainissement et de redressement constatés sur la période 2013-2015, une nouvelle étape doit être franchie dans l'efficience de la gestion de l'établissement.

### Action 1: développer l'information financière

L'ECPAD ajustera le cadre et la méthodologie de sa comptabilité analytique à l'évolution de son organisation, ainsi qu'au recentrage de ses missions. L'établissement visera ainsi à améliorer la connaissance de ses coûts<sup>1</sup>.

Il s'agira également de tenir compte de la mise en œuvre de la nouvelle comptabilité budgétaire (décret GBCP) et des nécessaires passerelles à établir entre les deux systèmes (comptabilité analytique / comptabilité budgétaire).

Par ailleurs, l'établissement

- poursuivra la démarche de dématérialisation de son processus facturation en lien avec la DGFIP et son agence comptable ;
- redéfinira ses outils internes de suivi financier.

Enfin, dans la poursuite des travaux déjà entrepris en matière de contrôle interne comptable et financier, l'établissement mettra en œuvre le contrôle interne budgétaire et comptable conformément à l'arrêté du 17 décembre 2015 (en collaboration avec son agent comptable).

### Action 2 : élaborer un schéma directeur des systèmes d'information

De par la nature de son activité et de ses missions, les équipements informatiques et audiovisuels représentent un enjeu important pour l'établissement, au plan technique comme au plan opérationnel.

L'ECPAD élaborera un schéma directeur des systèmes d'information. Ce schéma visera à améliorer les processus, identifier les sources d'économie potentielle et optimiser l'allocation des ressources.

Le schéma directeur intègrera notamment les évolutions fonctionnelles et technologiques de la plateforme numérique, y compris s'agissant de l'interopérabilité avec la solution logicielle VITAM (système d'archivage électronique).

Les étapes de travail seront :

- production d'une cartographie de l'existant et des besoins (1er semestre 2017),
- élaboration d'un schéma directeur pluriannuel à présenter au conseil d'administration (fin 2017).

Ce schéma directeur s'attachera particulièrement au déploiement d'un outil de gestion des marchés, ainsi qu'à la mise en place d'un outil de gestion des ressources humaines.

La tutelle et la DMPA seront associées et informées autant que de besoin aux travaux d'élaboration.

Indicateur	Mesure	Туре
18	Production d'un schéma directeur des systèmes d'information	objectif

<sup>1 –</sup> La refonte de la comptabilité analytique visera notamment à calculer les marges des activités commerciales.

### Action 3: renforcer la fonction « Achats »

L'ECPAD portera un effort particulier au renforcement et à la professionnalisation de sa fonction « Achats » (réorganisation des services, mise à plat des procédures, actions de contrôle).

L'établissement s'attachera à développer sa politique « Achats » notamment en accentuant ses relations avec la mission achats et l'UGAP en adhérant aux marchés ministériels et/ou interministériels.

L'indicateur n° 19 permettra de suivre les efforts de l'établissement à réaliser des gains lors de la reconduction de marchés et/ou la signature de nouveaux marchés.

Par ailleurs, l'ECPAD s'engagera conformément aux nouvelles dispositions du code de la commande publique dans une démarche de dématérialisation globale de ses procédures de publication de ses marchés.

Mesure	Type
luction d'une cartographie des achats (2017)	suivi
. , ,	
	duction d'une cartographie des achats (2017) des gains réalisés sur chaque marché (2018/2019) reconduction et/ou nouveau marché

### Action 4: définir et appliquer une politique « ressources humaines » rénovée

Après avoir réussi sa politique de civilianisation des postes de soutien, et le recentrage des militaires sur les fonctions opérationnelles, la politique de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et compétences (GPEEC) de l'établissement visera une réallocation des ressources RH vers les activités « métiers » (notamment en vue d'une professionnalisation et d'un renforcement de la fonction archivistique).

À effectifs a priori constants, et dans la mesure où il disposera de marges de manœuvre, l'ECPAD veillera donc à répartir de manière prioritaire ses ressources sur les postes nécessaires à l'accomplissement de ses missions.

Le déploiement d'un outil de gestion des ressources humaines (cf. point sur le schéma directeur des SI) ainsi que les enseignements à tirer d'une analyse fonctionnelle par métier (éventuellement produite par un audit externe) devraient favoriser cette nouvelle GPEEC.

Indicateur	Mesure	Туре
20	Production d'une analyse fonctionnelle par métier	objectif





L'ECPAD établira chaque année un rapport sur l'exécution du contrat de performance qui sera présenté au conseil d'administration.

Le rapport fera apparaître l'évolution des indicateurs de résultat au regard des prévisions pour chacun des objectifs définis.

Ce suivi permettra notamment:

- d'analyser les écarts éventuellement constatés entre les prévisions de résultats des objectifs fixés au travers des indicateurs stratégiques et leur exécution et d'en rechercher les facteurs explicatifs ;
- d'apprécier les mesures correctives à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés
- de modifier éventuellement le contenu des objectifs du contrat qui deviendraient irréalistes du fait du caractère changeant de l'environnement.

Le présent contrat est susceptible d'être révisé par avenant, à l'initiative de l'une ou de l'autre des parties en cas d'événements de nature à affecter de façon notable son exécution ou à modifier son équilibre entre charges, moyens et objectifs.

Le contrat a été signé le 12 janvier 2017 par

Le ministre de la Défense

Monsieur Jean-Yves Le Drian

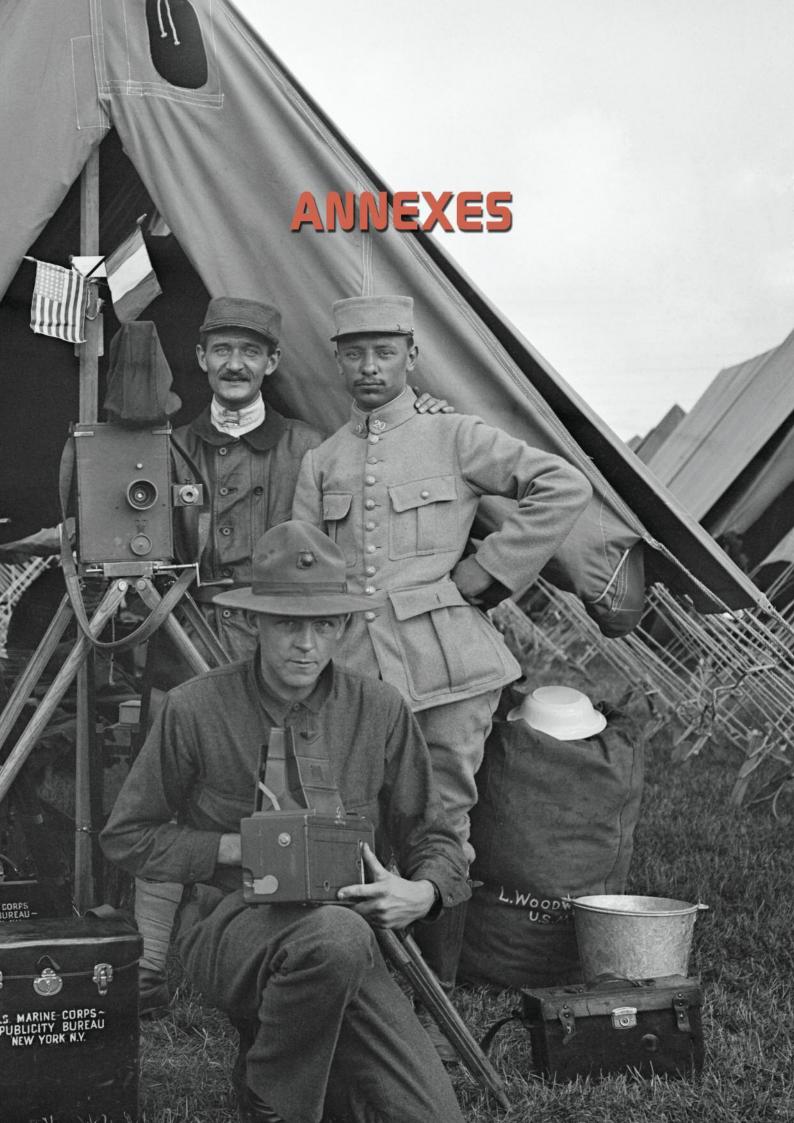
Le directeur de l'établissement de communication et de production audiovisuelle de la défense

> Le contrôleur général des armées Christophe Jacquot

Le président du conseil d'administration de l'établissement de communication et de production audiovisuelle de la défense

Monsieur Serge Bromberg





### Lettre de mission



#### MINISTÈRE DE LA DÉFENSE

Cabinet du Ministre

Paris, le Nº 29 FFV. 16 - 001593

DEF/CAB

Le Directeur du Cabinet civil et militaire

OBJET : Lettre de mission (deuxième mandat)

Monsieur le Directeur de l'Etablissement de Communication et de Production Audiovisuelle de la Défense (ECPAD),

des christophe

Depuis 2013, vous vous êtes appliqué à redresser l'ECPAD, en assainissant sa gestion et en confortant sa vocation d'opérateur de production audiovisuelle et de conservation des archives du ministère dans ce domaine. En cela, vous avez contribué à une meilleure compréhension des engagements de la Défense et au renforcement du lien armées-Nation qui sont, dans le contexte stratégique actuel, d'ardentes nécessités.

Sur ce bilan, et au regard des enjeux qui s'attachent à l'avenir de l'ECPAD, tels que le général Baptiste les a présentés dans le rapport<sup>1</sup> que le ministre lui a confié le 10 février, le ministre a pris la décision de vous confier un deuxième mandat.

Ce mandat, qui coïncide avec la préparation et la réalisation d'un nouveau contrat d'objectifs et de performance (2016-2019), doit permettre, en suivant les recommandations du rapport Baptiste, un développement de l'ECPAD selon trois axes :

 Recentrer l'Etablissement autour de ses deux missions prioritaires complémentaires, d'une part la production d'images et de réalisations audiovisuelles, d'autre part la conservation et la valorisation des archives audiovisuelles au service de la politique culturelle et mémorielle du ministère;

.../...

CGA Christophe JACQUOT Directeur de l'ECPAD 2 à 8, Route du Fort 94205 IVRY-SUR-SEINE CEDEX

14, rue Saint-Dominique 00450 ARMÉES - Tél.: 01 42 19 30 11 - Fax: 01 47 05 40 91

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> « Réflexions sur l'avenir de l'ECPAD » – Général de division (2S) Christian Baptiste – Juin 2015

- Poursuivre la modernisation de son fonctionnement, en examinant notamment les métiers qui pourront faire l'objet d'une déflation et permettre ainsi de dégager les marges de manœuvre nécessaires aux postes prioritaires, à effectifs a priori constants;
- Rapprocher l'ECPAD des lieux principaux du ministère, en menant une réflexion approfondie sur l'intérêt et les possibilités de déménager tout ou partie des activités de l'Etablissement hors du fort d'Ivry, en lien avec les pôles « archives » (Vincennes) et « communication » (Balard).

Dans cette perspective, les activités de producteur d'images et de réalisations audiovisuelles, ainsi que de formation, qui s'inscrivent dans la mission de service public au profit du ministère de la Défense, constitueront le premier axe stratégique de l'ECPAD. Cette priorité n'exclut pas, à titre complémentaire, la fourniture de prestations pour d'autres commanditaires, institutionnels ou privés, dont les ressources contribuent au financement de la mission de service public.

Dans ce cadre, la capacité de l'Etablissement à projeter des équipes « images » restera une priorité, mais en veillant, dans la mesure où les impératifs opérationnels de communication le permettent, à réaliser systématiquement des sujets à vocation de « mémoire », en particulier des opérations en cours. A cette fin une convention-cadre ECPAD/DICOD/EMA devra être conclue.

De même, la vision de long terme des activités audiovisuelles et photographiques de la Défense implique une pleine intégration de l'EMI dans la mission de service public de l'ECPAD au service des armées, financée par la subvention pour charges de service public.

La contribution renforcée de l'ECPAD à la politique culturelle et mémorielle du ministère sera le deuxième axe stratégique, qui détermine les priorités de sa mission de conservation et de valorisation des archives audiovisuelles.

A cette fin l'ECPAD deviendra dès 2016 le centre d'archives définitives pour l'audiovisuel de la Défense (archives films, vidéos, photographies), dans le cadre de la politique archivistique du ministère. Cette disposition sera intégrée dans la révision des dispositions du Code de la Défense définissant les missions de l'ECPAD dans le sens des orientations de la présente lettre.

C'est dans ce cadre que vous accélèrerez le plan de sauvegarde et de numérisation (PSN) des archives pour éviter tout risque de perte d'une partie de la mémoire audiovisuelle de la Défense. Par conséquent, vous définirez une nouvelle stratégie, autorisée par le statut de centre d'archives définitives, afin d'assurer une sauvegarde du stock d'images avant 2030.

Cet objectif primordial pour la période 2016-2019 se déclinera en mesures spécifiques distinguant les différents publics visés, les objectifs et moyens permettant de les atteindre. En particulier, l'ECPAD développera sa stratégie d'action scientifique, culturelle et pédagogique, en lien avec la DMPA, en s'appuyant sur la création d'un comité scientifique consultatif de l'ECPAD, et une action de rayonnement en régions et à l'international.

A cette fin, vous privilégierez le développement de partenariats, notamment avec l'Institut National de l'Audiovisuel et les musées nationaux, permettant de démultiplier la portée de vos actions.

..J...

L'ECPAD doit par ailleurs tirer tous les avantages de la diffusion numérique pour valoriser le fonds d'archives et contribuer au rayonnement de l'esprit de Défense à travers la PNAD « Images Défense », ouverte en 2016, mais aussi via les plateformes internet grand public d'hébergement de vidéos.

L'organisation de la tutelle de l'ECPAD fera quant à elle l'objet d'une réflexion pilotée par le cabinet du ministre.

Sien cord: alement.

Cédric LEWANDOWSKI

c. Lwan owie:

### Réorganisation de l'ECPAD

### Mise en place avril 2016

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.

Toutefois, à l'heure du bilan du COP, plusieurs axes d'amélioration sont apparus. La réorganisation de l'établissement, élaborée au cours du dernier trimestre 2015 pour une mise en place en avril 2016, vise donc à optimiser le fonctionnement en recentrant l'activité autour des 2 branches « cœur de métier » : la production audiovisuelle d'une part, la conservation et la valorisation des archives d'autre part.

### 1 - Pourquoi la réorganisation?

En vue de la préparation du nouveau COP, l'ECPAD adapte son organisation afin de remplir le mieux possible deux objectifs fondamentaux :

- servir la communication de la Défense à travers des ressources dédiées à la production audiovisuelle et la formation ;
- servir la politique de mémoire et l'esprit de Défense en conservant et valorisant auprès des publics la mémoire des armées.

#### Optimiser le fonctionnement des pôles « métiers »

Les réflexions menées par l'établissement sur les points d'amélioration de son organisation aboutissent à la nécessité de réintégrer dans des chaînes de commandement unique les différents types de services fournis.

Point d'entrée des prestations et droits d'exploitation commandés à l'établissement, le pôle commercial pilote chaque affaire de manière transversale. Ce pilotage s'effectue sur une logique de projet. Aussi le pôle commercial doit diriger toute la mise en œuvre des moyens humains et techniques. Ces moyens étant rattachés aux pôles dits « de métiers », le pilotage s'effectue en recourant aux services du Pôle production et du Pôle des archives.

#### Constat:

- la logique « projet » se heurte ici à la logique verticale de l'organisation,
- cela risque de perturber voire mettre en péril la réalisation d'une commande (qui s'accroît avec la dynamisation de l'activité),
- ce risque n'est actuellement surmonté que par la démultiplication d'efforts des agents du pôle commercial,
- ceux-ci ont, dans ces conditions difficiles, accompli des performances et atteint des résultats exceptionnels au prix d'efforts et d'une tension qui est un sujet de préoccupation.

Résoudre ces problèmes d'organisation est un impératif pour optimiser le fonctionnement et poursuivre le développement de l'activité.

### Mutualiser et créer des synergies dans les fonctions « support »

Les réformes d'organisation n'exonèrent pas d'améliorations de fonctionnement dans les relations entre les métiers et les fonctions support. Il est apparu bénéfique de regrouper ensemble certains métiers relevant du soutien général et du soutien technique et informatique :

- la fonction juridique doit être optimisée et renforcée : la séparation entre Département de la Commande Publique et Département des affaires juridiques ne permet pas une gestion mutualisée et optimum des compétences et des dossiers,
- la séparation entre la salle des recettes Matériels et la gestion du stock « magasins », chacun relevant d'un pôle différent, n'apporte aucun avantage et est plutôt facteur de perte d'informations entre les deux services.

#### Positionnement de l'EMI

L'EMI n'est pas touchée par la réorganisation et son activité reste intégrée à un périmètre unique. Jusqu'à présent inclus dans le pôle Direction, et ce depuis la phase d'étude et de lancement du projet, il convient à présent de présenter l'activité de l'école dans le nouvel organigramme au même niveau que les deux autres pôles métiers (la Production audiovisuelle et la valorisation des archives).

### 2 - Comment?

Deux caractéristiques fondamentales de l'approche :

- la réorganisation ne conduit pas à supprimer des postes mais vise un objectif d'amélioration des processus internes.
- les départements existants (et leur encadrement) sont maintenus avec pour certains un ajustement relativement limité de leurs missions, conduisant à la création de 3 nouveaux départements (cf. ci-dessous).

### Réorganisation des pôles Production / Archives / Commercial

Pour remplir ses missions de la manière la plus efficace possible, il est donc décidé d'affecter les ressources actuelles du pôle Commercial aux deux principales fonctions « métier » de l'établissement : la production audiovisuelle d'une part, la valorisation des archives d'autre part.

La fonction commerciale cessera d'être isolée dans un pôle spécifique pour innerver et être adossée aux deux pôles majeurs d'activité au service des missions de l'établissement. Elle en constituera donc un relais intégré permettant la valorisation des activités.

Ces deux pôles reconfigurés par l'apport des activités commerciales constitueront chacun une chaîne de commandement intégrée apte à remplir les missions confiées avec plus de fluidité, pour une plus grande satisfaction et appétence des commanditaires et utilisateurs. Il doit en résulter un maintien de la dynamique des recettes propres du fait de la satisfaction des partenaires.

Le pôle dédié aux missions de production audiovisuelle sera constitué comme suit :

- un chef de pôle,
- 2 adjoints,
- 4 départements dirigés conjointement par le chef de pôle et ses 2 adjoints;
  - un département de suivi des productions (ex DSP actuel),
  - un département Réalisateurs et Officiers Image NOUVEAU,
  - un département des moyens de tournage (ex DMT actuel),
  - un département de la postproduction (ex DPPA actuel à l'exclusion de DMM).

Le pôle dédié aux missions de conservation et de valorisation des archives sera constitué comme suit :

- un chef de pôle,
- un adjoint en charge de la Valorisation, supervisant 5 entités;
  - un département du développement et des missions NOUVEAU,
  - un département des ventes d'images (ex DV),
  - un département de la fabrication et des livraisons (incluant notamment l'ex DMM),
  - une cellule « Coproductions »,
  - une cellule « Marketing »,
- un adjoint en charge des Archives, supervisant 3 entités;
  - un département de la collecte des fonds NOUVEAU,
  - un département de la conservation et de la restauration,
  - un département de l'enrichissement documentaire.

### Réorganisation du soutien général et du soutien technique et informatique

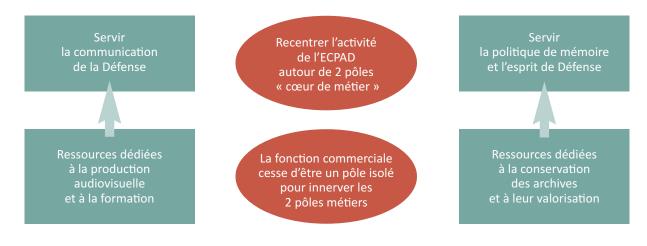
Le département des affaires juridiques et le département de la commande publique seront regroupés au sein d'un département juridique, toujours rattaché au secrétariat général. Un chef de département en cours de recrutement en supervisera l'activité.

Le magasin central, actuellement rattaché au PNT, rejoindra une cellule « gestion du matériel » en association avec la salle des recettes, au sein de DBF.

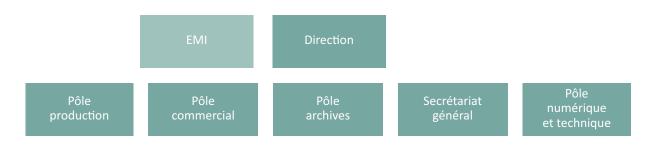
Enfin, la gestion des revues Défense, actuellement rattachée au PC, rejoindra le secrétariat général au sein de DBF.

### Réorganisation des pôles métiers

#### Être plus efficace pour répondre aux missions



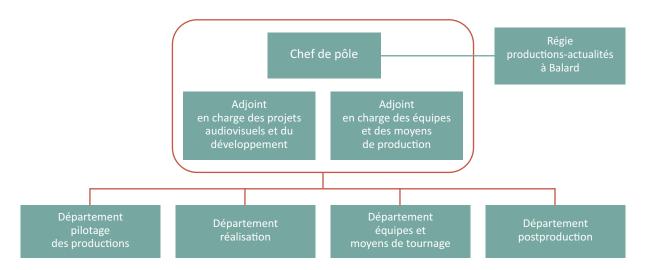
#### **Ancienne organisation**



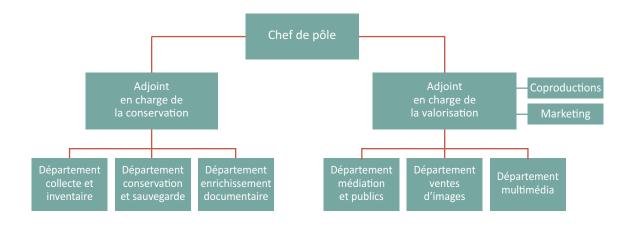
#### **Nouvelle organisation**



#### Zoom sur le nouveau pôle « production audiovisuelle »



#### Zoom sur le nouveau pôle « conservation et valorisation des archives »



# Trois scénarii d'accélération d'un plan de sauvegarde et de numérisation



#### MINISTÈRE DE LA DÉFENSE



Ivry, le 5 septembre 2016 N° 630/DEF/ECPAD/DIR

ETABLISSEMENT
DE
COMMUNICATION
ET DE PRODUCTION
AUDIOVISUELLE
DE LA DEFENSE

LE DIRECTEUR

#### NOTE

### à l'attention de madame la directrice de la délégation à l'information et à la communication de la défense (DICoD)

(Madame Valérie LECASBLE)

Objet: Propositions de scénarii d'accélération du PSN dans le cadre des travaux de préparation du COP 2016-2019.

#### Pièces-jointes:

- Annexe 1 : Fiche explicative, scénario 1 relatif à l'accélération du PSN pour un montant de 54 M€ (durée 10 ans);
- Annexe 2 : Fiche explicative scénario 2 relatif à l'accélération du PSN pour un montant compris entre 30 et 35 M€ (durée 10 ans) ;
- Annexe 3: Fiche explicative, scénario 3 relatif à l'accélération du PSN pour un montant compris entre 6 et 7 M€ (durée 5 ans);
- Annexe 4: Etat des lieux par fonds des films composés de bobines nitrates et acétates restant à sauvegarder ( au 1<sup>er</sup> août 2016).

Le contrat d'objectifs et de performance (COP) 2013-2015 a permis l'assainissement et le redressement de l'ECPAD ainsi que la relance de son activité au service du Ministère de la Défense à travers la production audiovisuelle et la conservation des archives. Ces missions ont pu être financées dans un contexte de diminution de la subvention pour charges de service public (SCSP), grâce notamment à la dynamique commerciale portée par la nouvelle stratégie de l'établissement et au cycle des commémorations du centenaire de la Première Guerre mondiale.

En outre, des investissements stratégiques pour le ministère (plateforme numérique audiovisuelle de la Défense – PNAD – et plan de sauvegarde et de numérisation des archives – PSN) ont été financés jusqu'à présent par les seuls fonds propres de l'ECPAD.

Conformément au souhait du cabinet du ministre et de la tutelle, le COP 2016-2019 doit être un contrat de développement permettant une transformation ambitieuse de l'ECPAD dans une perspective de 10 à 15 ans avec comme ligne directrice un recentrage de l'établissement

sur ses deux missions prioritaires que sont la production audiovisuelle et la conservation et la valorisation des archives.

C'est dans ce cadre que l'établissement a élaboré son projet de COP 2016-2019 présenté aux membres du conseil d'administration le 5 juillet.

Si les priorités et les axes stratégiques ont été validés par les administrateurs, la tutelle a souhaité disposer d'éléments complémentaires concernant l'accélération du plan de sauvegarde et de numérisation (PSN).

En effet, pour répondre à la demande du cabinet du ministre de définir une nouvelle stratégie afin d'accélérer le PSN pour éviter tout risque de perte d'une partie de la mémoire audiovisuelle, l'établissement avait proposé dans le cadre des travaux du COP, un premier scénario d'accélération du PSN chiffré à hauteur de 54 M€ (coûts de personnel inclus) sur 10 ans.

Ce scénario ambitieux a été construit sur le postulat suivant : la nécessité d'inventorier, de sauvegarder, de numériser et d'enrichir au niveau documentaire l'ensemble des fonds de l'établissement. Ce scénario, dont vous trouverez en annexe 1 le détail des coûts afférents à sa réalisation, se heurte à un problème de financement tant au niveau du Ministère de la Défense que de l'établissement.

Conscient des difficultés budgétaires qui pèsent sur le programme « soutien de la politique de défense », l'établissement vous propose deux scénarii alternatifs.

Le premier de ces scénarii conduit l'établissement à proposer une accélération du plan de sauvegarde et de numérisation sur une période de 10 ans à un coût s'élevant au minimum à 30 M€ (coûts de personnel inclus). Ce scénario permettrait d'inventorier les films, photos et vidéos, de réaliser la sauvegarde de l'ensemble des nitrates et des acétates (films anciens en voie de décomposition, datant d'avant 1955 pour les nitrates et d'avant 1995 pour les acétates de cellulose), et de réaliser des opérations de numérisation sur les fonds photo, film et vidéo ; ce scénario ne prévoit cependant pas d'enrichissement documentaire, ce qui aura pour conséquence une mise à disposition limitée des collections en raison de l'absence d'indexation et de renseignements associés (il ne pourra pas y avoir de mise en ligne sur Internet mais seulement une consultation sur place en médiathèque), ni le traitement des flux entrants, ce qui aura pour conséquence qu'aura été constitué à l'échéance de ce scénario un nouveau stock d'archives à traiter.

Concernant la numérisation des films, trois hypothèses sont en cours d'études au niveau de l'établissement. La première hypothèse est fondée sur une internalisation de cette prestation au sein du pôle de conservation et de valorisation des archives, nécessitant l'achat d'un scanner et le renforcement de la cellule dédiée à ces opérations. La deuxième hypothèse est fondée sur la procédure actuelle, à savoir une externalisation à des prestataires privés (passation de marchés publics). Enfin, une troisième hypothèse combinerait externalisation et internalisation.

Pour l'aider dans sa prise de décision, l'établissement a pris l'attache du Centre national du cinéma et de l'image animée (CNC) ainsi que du président du conseil d'administration de l'établissement, expert dans ce domaine.

L'annexe 2 jointe à cette note détaille l'ensemble des coûts liés à cette option.

Enfin, si pour des raisons de forte tension budgétaire, le ministère ne pouvait pas s'engager sur un financement à hauteur de 30 M€ sur 10 ans, soit environ 3 M€ par an, l'établissement propose un troisième scénario d'accélération du PSN, minimal et centré exclusivement sur la sauvegarde d'environ 2.500 films composés à la fois de bobines nitrates et acétates¹. L'état et la fragilité des supports (notamment les nitrates) et le fait qu'à un horizon de 4 à 5 ans il sera vraisemblablement très difficile de trouver encore des prestataires techniques en capacité de réaliser des travaux de sauvegarde de supports photochimiques, placent prioritairement ces fonds d'archives dans un plan accéléré a minima sur les 5 prochaines années.

Ce scénario, dans son hypothèse basse exposée dans l'annexe 3, nécessiterait pour le Ministère de la Défense un investissement d'environ  $6 \, \text{M} \in \text{Coût}$  de personnel inclus) sur une période de 5 ans, soit un peu plus de  $1 \, \text{M} \in \text{P}$  par an.

Cette solution permettrait à l'établissement, dans le cadre de ce COP et du suivant, de répondre à la demande du cabinet du ministre en accélérant le PSN dans le but de sauvegarder le patrimoine audiovisuel, notamment le plus fragile, tout en s'adaptant aux moyens budgétaires du Ministère. Les ressources propres de l'établissement ne lui permettent pas de couvrir ce besoin de financement nouveau. En effet, le fonds de roulement, comme indiqué à plusieurs reprises lors des derniers conseils d'administration, arrivera à son niveau réglementaire fin 2017, empêchant tout nouveau prélèvement. Par ailleurs, les prévisions de recettes liées à l'activité commerciale sont actuellement mesurées au regard de la situation économique du secteur audiovisuel et de la contraction des budgets de communication des services du Ministère de la Défense.

En proposant un scénario a minima pour l'accélération du PSN, l'établissement démontre qu'il a pleinement intégré les contraintes budgétaires du Ministère de la Défense. Cependant, la transformation de l'établissement nécessitera de la part de son ministère de tutelle un soutien financier. Sur la période 2010-2016, l'établissement a déjà fait des économies non négligeables tant sur la partie ressources humaines, comme le souligne le rapport définitif de la cour des comptes, que sur ses dépenses de soutien dont la majeure partie est liée à l'entretien du fort d'Ivry (1 M€ pour le soutien général et entre 1 et 2 M€ pour les dépenses d'infrastructure).

La situation financière fragile de l'établissement ne lui permettra plus de supporter seul le financement des investissements majeurs à réaliser au cours de ce nouveau COP. L'accélération du PSN, les évolutions liées à la plateforme ministérielle, les dépenses d'infrastructure ainsi que le renouvellement des matériels ne seront plus financés, à partir de fin 2017, via le fonds de roulement de l'établissement.

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Ce scénario inclut également la sauvegarde de films acétate parce qu'un titre de films peut se composer à la fois de bobines nitrates et acétate et que la sauvegarde se fait sur le titre entier.

Comme le préconise la direction des affaires financières du ministère, il est indispensable de prévoir au sein du COP 2016-2019, une clause de rendez-vous relative à la trajectoire financière du COP, pour s'assurer que l'établissement disposera bien des moyens financiers et humains (renforcement de la fonction archivistique) nécessaires à la réalisation de ses missions, moyens qui devront être en adéquation avec les objectifs assignés à l'ECPAD.



#### Copie:

- Monsieur le Conseiller pour les discours, la mémoire, la culture et la recherche cabinet du ministre de la Défense (M. Gaëtan BRUEL).
- Monsieur le secrétaire général pour l'administration (CGA Jean-Paul BODIN).
- Monsieur le président du conseil d'administration de l'ECPAD (M. Serge BROMBERG).
- Madame la directrice de la mémoire, du patrimoine et des archives DMPA (CA Myriam ACHARI)
- Monsieur le directeur des affaires financières DAF (IGA Christophe MAURIET)

#### Annexe 1 : scénario 1 relatif à l'accélération du PSN pour un montant de 54 M€

Il s'agit du scénario de base exposé par l'établissement au cours des travaux VAR de janvier 2016 et permettant, sur toute la chaîne de travail archivistique, et au cours d'une décennie, l'absorption du stock d'images et de films à traiter ainsi que les nouveaux flux entrants.

En planifiant ainsi sur 10 ans les travaux d'un PSN accéléré, associé à un plan de traitement documentaire, le coût total s'élèverait environ à 54 millions d'euros (soit 5,4 millions d'euros par an pendant 10 ans). Cette somme recouvre l'ensemble des phases de travail et des coûts associés : inventaire, numérisation, sauvegarde, coût d'archivage électronique, préparation technique et contrôle qualité associés aux travaux de sauvegarde et de numérisation, traitement documentaire final.

Les chiffres calculés reposent sur :

- les derniers coûts constatés des marchés de numérisation et de sauvegarde,
- les coûts moyens internes du personnel affecté à la partie inventaire et à la partie traitement documentaire (pour ces travaux, l'établissement privilégie cependant des pistes d'externalisation).

Les chiffres calculés correspondent à la valorisation des actions restant à produire pour traiter non seulement le stock d'archives à date, mais aussi le flux annuel entrant sur dix ans – l'objectif étant de ne pas se retrouver avec un nouveau stock d'archives à absorber à l'échéance du nouveau plan.

Le coût total de 54 millions d'euros ainsi calculé se découpe en deux blocs principaux de travaux :

- un bloc « Sauvegarde et Numérisation » valorisé à 37 M€,
- un bloc « Traitement documentaire » valorisé à 17 M€.

#### Travaux de sauvegarde et numérisation : 37 M€

La valorisation de ce bloc recouvre :

- une partie appelée « Dépenses autres que personnel »: 34 M€,
- une partie appelée « Personnel techniciens » : 3 M€.

#### Partie Dépenses autres que personnel : 34 M€

Il s'agit ici des travaux, majoritairement externalisés, de sauvegarde et de numérisation pour les trois supports d'archives à traiter (photos, films sur pellicule, films sur vidéo). Le coût de l'archivage électronique, directement lié à l'horizon temporel des travaux et à la volumétrie des fonds numériques, est également inclus dans cette partie.

#### **Photos**

Un inventaire sur 6,6 M de photos argentiques doit être fait en vue d'une phase de numérisation portant sur une quantité estimée à 2,35 M de photos. En effet, les projections financières intègrent des taux de rejets dans la phase d'inventaire qui écartent de la numérisation par hypothèse environ 60 % du stock photos à traiter (photos en doublon, photos dont l'intérêt culturel et patrimonial ne nécessite pas une numérisation, problème de droits...). Ce taux de rejet correspond à une moyenne constatée sur les pratiques internes.

Le coût de la numérisation des photos en stock est estimée à 1,74 M€ HT, à quoi s'ajoute le coût de la numérisation du flux annuel entrant estimée, après inventaire et tri, à 0,55 M€ (au total sur 10 ans).

#### Films sur pellicule

Ce support explique à lui seul 85 % du coût total HT des travaux de sauvegarde et de numérisation : 25 M€ sur 29,40 M€ HT (avant impact de la quote-part de TVA non déductible prise en charge par l'établissement; et selon les derniers coûts des marchés passés en matière de sauvegarde et de numérisation).

Ce sont essentiellement les travaux de sauvegarde, soit le contretypage des pellicules d'origine (nitrate/acétate) sur support polyester, qui composent le coût de traitement du support films pellicule. Près de 12 000 titres de films doivent ainsi être contretypés (coût total : 24 M€ HT) et 7 000 titres de films doivent faire l'objet d'un télécinéma (coût total de la numérisation : 0,84 M€ HT).

#### Support vidéo

Un stock total de 39 000 heures de vidéo doit être numérisé pour un coût total estimé à 0,14 M€.

#### Archivage électronique

A échéance du plan, la numérisation du stock et du flux annuel des trois supports (photos, films, vidéos) représente une volumétrie totale de 7,4 Petaoctet. Le coût sur 10 ans de l'archivage électronique a été évalué à 1,70 M€ HT.

#### Partie Personnel techniciens: 3 M€

Il s'agit ici de la valorisation au coût moyen interne du temps de travail (des équipes en place) nécessaire à :

- l'inventaire préalable aux phases de sauvegarde et de numérisation,
- au suivi des marchés et au contrôle qualité.

Sur la base du temps de travail dédié au PSN par l'équipe en place, un besoin supplémentaire de 8 ETP par an a été calculé sur la durée du plan.

Cela permet de valoriser à hauteur de 3 M€ (à répartir sur 10 ans) ces travaux techniques de préparation et de contrôle qualité qui pourront être externalisés, et venir ainsi compléter les marchés habituels de sauvegarde et de numérisation.

#### Travaux de traitement documentaire: 17 M€

La valorisation de ce bloc:

- recouvre le traitement documentaire du stock et du flux des photos, films et vidéos,
- inclut des niveaux de priorité dans l'enrichissement documentaire (prise en compte du seul besoin de notices « reportages » et « groupe » pour les photos, rejet de la notice à l'unité).

Le travail à effectuer concerne notamment la production d'environ :

- 235 000 notices reportages photos (135 000 pour le stock, 100 000 pour le flux sur 10 ans),
- 700 000 notices groupe photos (400 000 pour le stock, 300 000 pour le flux sur 10 ans),
- 18 000 notices films cinéma.

Par ailleurs, un stock de 120 000 heures de vidéo doit faire l'objet d'un traitement documentaire. Un flux annuel de 10 000 heures de vidéo augmente sur dix ans la volumétrie à traiter.

Sur la base du temps de travail dédié au traitement documentaire par l'équipe en place (les documentalistes répondant par ailleurs à des recherches et demandes précises d'archives pour la Défense, les professionnels et les particuliers), un besoin supplémentaire théorique de 36 ETP par an a été calculé sur la durée du plan.

Cela permet de valoriser à hauteur de 17 M€ (à répartir sur 10 ans) ces travaux de traitement documentaire qui pourront être externalisés.

#### **SYNTHÈSE**

#### Scénario 1 (K€) durée 10 ans

1. Partie sauvegarde et numérisation	
Dépenses autres que personnel	34 184
Personnel technicien	3 009
Sous-total	37 193
2. Partie traitement documentaire	
Personnel documentaliste	17 031
Sous-total	17 031
Total Par an	54 224 5 422

#### Bases de calcul:

- Quantité restant à traiter par support (cf. tableaux ci-dessous),
- Derniers coûts constatés pour les marchés de sauvegarde et de numérisation,
- Coût moyen interne du personnel interne dédié aux tâches techniques,
- Coût moyen interne du personnel interne dédié au traitement documentaire.

N.B.: la prise en compte du recours à des prestataires français pour la réalisation des travaux techniques et du traitement documentaire, ici valorisés à travers des coûts moyens de personnel, conduirait dans la simulation à augmenter les coûts du montant de la quote-part de TVA non déductible pour l'établissement (en raison du coefficient de déduction qui lui est appliqué):  $+3 \, \text{M} \in \text{environ au total}$ .

Cependant, le recours à des prestataires européens pour la réalisation des travaux de sauvegarde conduirait dans la simulation à diminuer le coût de la TVA non déductible d'environ 4 M€. Nous aurions ainsi une présentation alternative du scénario 1 qui reste en phase avec le coût initial.

#### Scénario 1bis (K€) durée 10 ans

1. Partie sauvegarde et numérisation Dépenses autres que personnel Personnel technique externalisé Sous-total	30 161 3 496 <i>33 657</i>
2. Partie traitement documentaire Personnel documentaliste externalisé Sous-total	19 790 <i>19 790</i>
Total Par an	53 447 5 345

### Éléments de calcul du scénario 1

### 1. Travaux de sauvegarde et de numérisation

### 1.1 Partie dépenses autres que personnel — échéance 10 ans

Support	Unité	Stock total	Quantité	Quantité	Quantité	Coût HT KE	Coût HT KE	Coût HT KE	Coût HT KE	Traitement
			à inventorier à	sauvegarder	à numériser	sauvegarde	numérisation	annexes*	Total	du stock
Photographies	photo	9 703 250	6 609 843	0	2 350 746	0	1 740	249	1 989	1 989
Films cinéma	titre	18 946	4 620	12 271	6 920	23 957	830	49	24 836	24 836
Vidéo (cassettes)	heures	38 822	38 822	0	38 551	0	139	0	139	139
sous total HT						23 957	2 709	297	26 964	26 964
Volumétrie numérique to 4622								4.622		

	Volumétrie numérique to	4 622	4 622
--	-------------------------	-------	-------

Support	Unité	Flux entrant	Quantité	Quantité	Quantité	Coût HT KE	Coût HT KE	Coût HT KE	Coût HT KE	Traitement
		annuel	àinventorier	à sauvegarder	à numériser	sauvegarde	numérisation	annexes*	Total / an	du flux
Photographies	photo	560 000	560 000	0	73 340	0	55	10	65	645
Films cinéma	titre	50	50	5	5	10	1	1	11	110
Vidéo (cassettes)	heures	236	236	0	236	0	1	0	1	8
sous total HT						10	56	10	76	764

<sup>\*</sup>coûts annexes = consommables pour les photos; coût de destruction pour les films

Volumétrie numérique to	277,517	2 775
-------------------------	---------	-------

Volumétrie numérique (to) 7 398 Coût HT KE archivage numérique 1 691

	_	
Total partie 1.1		10 ANS
	Total HT	29 418
	Tva non déductible	4 766
	Total coût	34 184
	par an	3 418

#### 1.2 Partie personnel technicien — échéance 10 ans

	CALCUL DES ETP POUR LA GESTION DU STOCK						
	Cellule	Cellule	Cellule	Cellule		Total	valorisation
	négathè	photos	films	vidéo	Magasin	ETP	masse sal
Photographies	25	5	0	0	0	30	1 047
Films cinéma	0	0	69	1	0	70	2 328
Vidéo (cassettes)	0	0	0	28	0	28	1 146
besoin total	25	5	69	29	0	128	4 521
valorisation masse salariale	897	150	2 275	1 197	2		4 521
ETP actuel équipe technique	4	3	3	3	1	14	
tps dédié au PSN => stock	78%	60%	61%	75%	50%		
durée à équipe constante (an)	8	3	38	13	0		
	1						
échéance : 10							
ETP total consacré par l'équipe	31	18	18	23	5		
Besoin supplémentaire d'ETP	non	non	51	6	0	57	> soit en KE >

ECHEANCE					
10 ANS					
Traitement					
alore a transfer					

		CALCUL DES ETP POUR LA GESTION DU FLUX ANNUEL					
	Cellule	Cellule	Cellule	Cellule		Total	Valorisation
	négathè	photos	films	vidéo	Magasin	ETP	massesal
Photographies	1,2	0,1	0,0	0,0	0,0	1	46 682
Films cinéma	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0	C	4 109
Vidéo (cassettes)	0,0	0,0	0,0	2,1	0,0	2	84 429
sous total	1	0	0	2	0	3	135 220

ECHEANCE 10 ANS

échéance : 10						
Besoin à couvrir	12	1	1	21	0	
Etp dispo après traitement stock	6	13	0	0	5	
Besoin supplémentaire d'ETP	5	non	1	21	non	27 > soit en KE >

Traitement du flux 1 079

Total partie 1.2		10 ANS
	Total Coût	3 009
	Total etp	84
	par an, coût	301
	par an, etp	8

Total partie 1		10 ANS
	Dépenses autres	34 184
	Personnel	3 009
	Total coût	37 194
	par an, coût total	3 719
	dont dépenses autres	3 418
	dont personnel	301
	par an, etp	8

#### 2. Travaux de traitement documentaire

		A produire - Traitement du stock			
Support	Unité	Notices	Notices	Notices	Notices
		Reportages	Groupe	Film	Vidéo
Photographies	photo	134 899	402 671		
Films cinéma	titre			18 230	
Vidéo (cassettes)	heures				121 471

		CALCUL DES ETP POUR LA GESTION DU STOCK				
Support	Unité	Notices	Notices	Notices	Notices	Total
		Reportages	Groupe	Film	Vidéo	
Photographies	photo	71	78			
Films cinéma	titre			6		
Vidéo (cassettes)	heures				80	
besoin total		71	78	6	80	235
valorisation masse	salariale	3 398	3701	267	3 802	11 168

ETP équipe actuelle documentalistes	10
tps dédié au traitement => stock	36%
durée à équipe constante (an)	65

échéance : 10	
ETP total consacré par l'équipe	36
Besoin supplémentaire d'ETP	199 > soit en KE >

	ECHEANCE
	10 ANS
	Traitement
	du stock
	9 455
Total Coût	9 455
Total etp	199
par an, coût	946
par an, etp	20

		A produire - Traitement du flux annuel			
Support	Unité	Notices	Notices	Notices	Notices
		Reportages	Groupe	Film	Vidéo
Photographies	photo	9 859	29 576		
Films cinéma	titre			5	
Vidéo (cassettes)	heures				10 247

		CALCUL DES ETP POUR LA GESTION DU FLUX ANNUEL				
Support	Unité	Notices	Notices	Notices	Notices	Total
		Reportages	Groupe	Film	Vidéo	
Photographies	photo	6	4			
Films cinéma	titre			0		
Vidéo (cassettes)	heures				7	
besoin total		6	4	0	7	16
valorisation masse	salariale	262	175	0	321	758

hypothèse : plus de temps disponibl	e
de l'équipe actuelle, occupée	
sur le traitement du stock	

échéance :	10	
ETP total consacre	é par l'équipe	0
Besoin suppléme	ntaire d'ETP	159 > soit en KE

	ECHEANCE
	10 ANS
	Traitement
	du flux
	7 576
Total Coût	7 576
Total etp	159

par an, coût	758
par an, etp	16

Total partie 2		10 ANS
	Total Coût	17 031
	Total etp	358
	par an, coût	1 703
	par an, etp	36
	·	

#### Annexe 2 : scénario 2 relatif à l'accélération du PSN (montant compris entre 31 et 35 M€)

Le scénario 2 reprend les paramètres du scénario 1 en écartant la partie liée aux travaux documentaires ainsi que le traitement du flux annuel entrant sur toute la période du plan. Il s'agit donc de se concentrer sur le stock d'images et de films restant à traiter en sauvegarde et numérisation.

#### Scénario 2 (K€) durée 10 ans

1. Partie sauvegarde et numérisation	
Dépenses autres que personnel	32 560
Personnel technicien	1 931
Sous-total	34 490
2. Partie traitement documentaire	
Personnel documentaliste	0
Sous-total	0
Total	34 490
Par an	3 449

N.B.: la prise en compte du recours à des prestataires français pour la réalisation des travaux techniques et du traitement documentaire, ici valorisés à travers des coûts moyens de personnel, conduirait dans la simulation à augmenter les coûts du montant de la quote-part de TVA non déductible pour l'établissement (en raison du coefficient de déduction qui lui est appliqué selon les règles fiscales): + 0,31 M€ environ au total.

Cependant, le recours à des prestataires étrangers pour la réalisation des travaux de sauvegarde conduirait dans la simulation à diminuer le coût de la TVA non déductible d'environ 4 M€. Nous aurions ainsi une présentation alternative du scénario 2 avec une moindre valorisation.

#### Scénario 2bis (K€) durée 10 ans

1. Partie sauvegarde et numérisation Dépenses autres que personnel Personnel technique externalisé Sous-total  2. Partie traitement documentaire Personnel documentaliste externalisé Sous-total	28 536 2 244 30 780 0 0
Total	30 780
Par an	3 078

#### Éléments de calcul du scénario 2

### 1. Travaux de sauvegarde et de numérisation

### 1.1 Partie dépenses autres que personnel — échéance 10 ans

ECHEANCE 10 ANS

Support	Unité	Stock total	Quantité	Quantité	Quantité	Coût HT KE	Coût HT KE	Coût HT KE	Coût HT KE	Traitement
			à inventorier	à sauvegarder	à numériser	sauvegarde	numérisation	annexes*	Total	du stock
Photographies	photo	9 703 250	6 609 843	0	2 350 746	0	1 740	249	1 989	1 989
Films cinéma	titre	18 946	4 620	12 271	6 920	23 957	830	49	24 836	24 836
Vidéo (cassettes)	heures	38 822	38 822	0	38 551	0	139	0	139	139
sous total HT						23 957	2 709	297	26 964	26 964
							Volumétrie n	umérique to	4 622	4 622

Support	Unité	Flux entrant	Quantité	Quantité	Quantité	Coût HT KE	Coût HT KE	Coût HT KE	Coût HT KE	Traitement
		annuel	à inventorier	à sauvegarder	à numériser	sauvegarde	numérisation	annexes*	Total / an	du flux
Photographies	photo								0	0
Films cinéma	titre								0	0
Vidéo (cassettes)	heures								0	0
sous total HT						0	0	0	0	0

<sup>\*</sup>coûts annexes = consommables pour les photos; coût de destruction pour les films

Volumétrie numérique to

Volumétrie numérique (to) 4 622 Coût HT KE archivage numérique 1 057

	_	
Total partie 1.1		10 ANS
	Total HT	28 020
	Tva non déductible	4 539
	Total coût	32 560
	par an	3 256

#### 1.2 Partie personnel technicien — échéance 10 ans

	CALCUL DES ETP POUR LA GESTION DU STOCK						
	Cellule	Cellule	Cellule	Cellule		Total	valorisation
	négathè	photos	films	vidéo	Magasin	ETP	massesal
Photographies	25	5	0	0	0	30	1 047
Films cinéma	0	0	69	1	0	70	2 328
Vidéo (cassettes)	0	0	0	28	0	28	1 146
besoin total	25	5	69	29	0	128	4 521
valorisation masse salariale	897	150	2 275	1 197	2		4 521
					_		
ETP actuel équipe technique	4	3	3	3	1	14	
tps dédié au PSN => stock	78%	60%	61%	75%	50%		
durée à équipe constante (an)	8	3	38	13	0		
échéance : 10							
ETP total consacré par l'équipe	31	18	18	23	5		
Besoin supplémentaire d'ETP	non	non	51	6	0	57	> soit en KE >

ECHEANCE
10 ANS
Traitement

du stock 1 931

	CALCUL DES ETP POUR LA GESTION DU FLUX ANNUEL						
	Cellule	Cellule	Cellule	Cellule		Total	Valorisation
	négathè	photos	films	vidéo	Magasin	ETP	massesal
Photographies							
Films cinéma							
Vidéo (cassettes)							
sous total							

ECHEANCE 10 ANS

échéance : 10	7							
Besoin à couvrir		0	0	0	0	0		
Etp dispo après traitement stock		6	13	0	0	5		
Besoin supplémentaire d'ETP	non		non	0	0	non	0 >	soit >

Traitement du flux

Total partie 1.2		10 ANS
	Total Coût	1 931
	Total etp	57
	par an, coût	193
	par an, etp	6

otal partie 1		10 ANS
	Dépenses autres	32 560
	Personnel	1 931
	Total coût	34 490
	par an, coût total	3 449
	dont dépenses autres	3 256
	dont personnel	193
	par an, etp	6

#### Annexe 3 : scénario 3 relatif à l'accélération du PSN (montant compris entre 6 et 7 M€)

Le scénario 3 repose sur la sauvegarde d'un volume total de films recensés d'après leur support nitrate – support pouvant porter en totalité ou en partie lesdits films (cf. annexe 4).

En effet, un titre de films pouvant se composer à la fois de bobines nitrates et acétate, la sauvegarde se fait sur le titre entier.

Sauvegarder ce volume inventorié conduit à traiter :

- 2607 titres,
- 5161 bobines,
- 1182638 métrages.

Axé sur la sauvegarde des films, le scénario 3 doit tenir compte également de la difficulté qu'il y aura à trouver encore des prestataires techniques réalisant le contretypage de pellicules à long terme. La durée des opérations est donc planifiée sur 5 ans.

#### Scénario 3 (K€) durée 5 ans

1. Partie sauvegarde	
Dépenses autres que personnel	6 706
Personnel technicien	90
Sous-total	<i>6 796</i>
2. Partie traitement documentaire Personnel documentaliste Sous-total	0 0
Total Par an	6 796 1 359

N.B.: la prise en compte du recours à des prestataires français pour la réalisation des travaux techniques et du traitement documentaire, ici valorisés à travers des coûts moyens de personnel, conduirait dans la simulation à augmenter les coûts du montant de la quote-part de TVA non déductible pour l'établissement (en raison du coefficient de déduction qui lui est appliqué selon les règles fiscales): + 15 K€ environ au total.

Cependant, le recours à des prestataires européens pour la réalisation des travaux de sauvegarde conduirait dans la simulation à diminuer le coût de la TVA non déductible d'environ 1 M€. Nous aurions ainsi une présentation alternative du scénario 3 avec une moindre valorisation.

#### Scénario 3bis (K€) durée 5 ans

1. Partie sauvegarde	
Dépenses autres que personnel	5 771
Personnel technicien	105
Sous-total	<i>5 876</i>
2. Partie traitement documentaire	
Personnel documentaliste	0
Sous-total	0
Total	5 876
Par an	1 175

#### Éléments de calcul du scénario 3

#### Coût de sauvegarde (K€)

Nombre de titres de film	Nombre de Total bobines métrage		Coût ht/m	Coût total HT	TVA non déductible (le cas échéant)
2 607	5 161	1 182 638	4,88	5 771	2 607

#### Coût de préparation technique et de contrôle qualité (K€)

Total jours de travail théorique*	Nombre de jours hommes de travail fournis par l'équipe en place à la cellule « film » sur la durée du plan**	Nombre de jours hommes de travail restant à fournir sur la durée du plan	Coût moyen par jour homme	Coût total HT	TVA non déductible (le cas échéant)
2 207	1800	407	0,220	90	15

<sup>\*</sup> Temps de travail théorique :

<sup>•</sup> avant contretypage des bobines (manipulation, préparation visionnage, visionnage, réparations): environ 180 minutes par bobine,

<sup>•</sup> après contretypage (contrôle qualité, visionnage, rangement) : environ 15 minutes par bobines,

<sup>•</sup> bases : 7,6 heures de travail par jour ; 38 heures par semaine ; 200 jours travaillés par an,

<sup>• 2 207</sup> jours = (5 161 bobines x 195 min)/60/7,6.

<sup>\*\*</sup> Équipe en place à la cellule « films » :
• 3 ETP soit 3 000 jours homme fournis sur la durée du plan (3 x 200 jours x 5 ans),

<sup>•</sup> temps dédié au PSN : 60 %,

<sup>• 1800</sup> jours homme dédié spécifiquement au PSN sur la durée du plan = 3000 x 60 %.

# Annexe 4 : état des lieux par fonds des films composés de bobines nitrates et acétates restant à sauvegarder au 27 juillet 2016

Reste à sauvegarder au 27 juillet 2016 :

- 2607 titres,
- 5161 bobines,
- 1182638 métrages.

#### N.B.:

- le scénario 3 repose sur la sauvegarde de ce volume restant à contretyper,
- un même titre peut exister pour partie sur bobine nitrate et pour l'autre partie sur acétate,
- la sauvegarde se fait sur le titre entier.

#### Bilan par fonds

AA: actualités allemandes (Die Deutsche Wochenschau) en version originale (1939-1945).

Le métrage et le nombre de bobines ont été multipliés par 2 pour prendre en compte les bandes-son.

69 titres à sauvegarder, tous sur nitrate + acétate,

58 800 m,

212 bobines.

ACT: épreuves de tournage muettes d'actualité des structures en charge du cinéma des armées (1942-2002).

Nombreux titres regroupés. Ces bobines regroupant plusieurs titres sont comptabilisées plusieurs fois, ainsi que le métrage correspondant. Il s'agit donc d'une estimation haute.

381 titres à sauvegarder, dont 34 uniquement sur nitrate,

64500 m,

384 bobines.

#### SCA: films montés des structures en charge du cinéma des armées (1944-1971).

Le métrage et le nombre de bobines ont été multipliés par 2 pour prendre en compte les bandes-son.

241 titres à sauvegarder, dont 2 uniquement sur nitrate,

230 000 m,

972 bobines.

FT ou « Films titres »: films d'origines diverses, françaises ou étrangères, de toutes époques, déposés au fil du temps à la cinémathèque des archives (1896-...).

Quelques titres en doublons d'autres fonds. Le métrage et le nombre de bobines ont été multipliés par 2 pour prendre en compte les bandes-son.

1044 titres à sauvegarder, dont 564 uniquement sur nitrate,

environ 575 000 m,

2870 bobines.

Le scénario 3 ne prend en compte qu'un tiers de ce fonds (soit environ 348 titres, 957 bobines, 191667 m).

#### DA: films montés allemands, muets ou sonores en version originale (1927-1944).

Nombreux titres en doublons dans le même fonds. Le métrage et le nombre de bobines ont été multipliés par 1,5 pour prendre en compte les bandes-son.

199 titres à sauvegarder, dont 2 uniquement sur nitrate,

environ 138 000 m,

environ 425 bobines.

14.18: films montés et rushes de la première guerre mondiale tournés et réalisés par les structures en charge du cinéma de l'armée entre 1915 1919.

911 références à sauvegarder, toutes sur nitrate + acétate,

174535 m,

940 bobines.

# FFA: actualités militaires françaises en Allemagne, réalisées par le service cinématographique des forces françaises en Allemagne (1951-1956).

Le métrage et le nombre de bobines ont été multipliés par 2 pour prendre en compte les bandes-son.

50 titres à sauvegarder, tous sur nitrate + acétate,

27600 m,

110 bobines.

#### FLA: magazine France Libre Actualités, réalisé par le comité de libération du cinéma français (1944-1945).

Le métrage et le nombre de bobines ont été multipliés par 2 pour prendre en compte les bandes-son.

15 titres à sauvegarder, tous sur nitrate + acétate,

11396 m,

30 bobines.

#### J: séries hebdomadaires du Journal de guerre et du Journal filmé de l'armée, réalisées par le SCA (1939-1945).

Le métrage et le nombre de bobines ont été multipliés par 2 pour prendre en compte les bandes-son.

55 titres à sauvegarder, tous sur nitrate + acétate,

49 200 m,

210 bobines.

#### MAG: magazines d'actualités filmées du service cinématographique des armées français (1944-1956).

Le métrage et le nombre de bobines ont été multipliés par 2 pour prendre en compte les bandes-son.

30 titres à sauvegarder, tous sur nitrate + acétate,

21640 m,

80 bobines.

#### MAN: magazines alliés de la deuxième guerre mondiale en anglais (1939-1945).

Le métrage et le nombre de bobines ont été multipliés par 2 pour prendre en compte les bandes-son.

7 titres à sauvegarder,

3630 m,

16 bobines.

# SA: rushes muets et films montés relatifs à la deuxième guerre mondiale provenant des services cinématographiques alliés (1940-1945).

133 titres à sauvegarder, dont 7 uniquement sur nitrate,

28 200 m.

135 bobines.

Série 8000 : documentaires et fictions, qui ne sont pas de pures réalisations du SCA ou l'ECPA mais qui sont souvent réalisés avec la contribution technique du SCA ou de l'ECPA (montage, mixage, etc.) ou avec des images d'archives de l'établissement et qui, pour cette raison, ont été déposés à la cinémathèque (1941-1971).

Le métrage et le nombre de bobines ont été multipliés par 2 pour prendre en compte les bandes-son.

12 titres à sauvegarder, tous sur nitrate + acétate,

13 700 m,

40 bobines.

# SS: films médicaux réalisés pour le service de santé des armées par les structures en charge du cinéma des armées (1916-1943).

22 titres à sauvegarder, dont 5 uniquement sur nitrate. 2 titres teintés,

8170 m,

32 bobines.

#### TF: films d'instruction américains en version originale ou française (1939-1958).

Nombreux titres en doublon avec le fonds SCA (version langue différente). Le métrage et le nombre de bobines ont été multipliés par 2 pour prendre en compte les bandes-son.

134 titres à sauvegarder, dont 121 uniquement sur nitrate

161 600 m

618 bobines

## **Annexe 4**

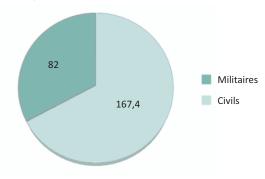
# Focus RH à fin 2015

#### ETP et masse salariale à fin 2015 (répartition par famille gbcp selon états financiers 2015)

Rang 3	Libellé famille gbcp	Total masse salariale KE	ETP total
1.1.0	Personnel pôle archives	2 023	35,40
2.1.0	Personnel production (dont chargé de productions et techniciens audiovisuels)	6 631	103,90
2.2.0	Personnel extérieur artistique et technique	101	intermittents
3.1.0	Personnel pôle commercial (hors chargés de productions)	979	17,00
4.1.0	Personnel emi	688	9,00
5.1.0	Personnel pilotage stratégique	1 081	11,80
5.2.0	Personnel soutien administratif et financier (dont œuvres sociales)	2 703	45,30
5.3.0	Personnel soutien informatique et réseaux com	716	11,00
	Effectifs liés au soutien du fort d'Ivry		
5.4.0	Personnel soutien vie (mess)	605	12,00
5.5.0	Personnel infrastructure	322	4,00
	Total général	15 849	249,40

œuvres sociales inclues dans le rang 5.2.0	94
--	----

# Répartition civils / militaires

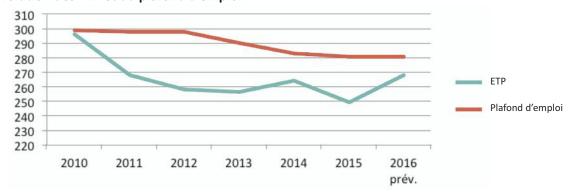


#### Bilan des moyens RH

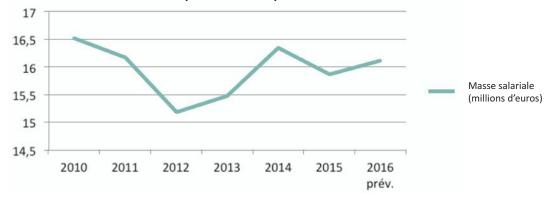
	2010	2011	2012	Total 2010 2012	2013*	2014	2015**	Total 2013 2015	2016 Bl	Total 2010 2016
Plafond d'emplois (ETP)	299	298	298		290	283	281		281	
ETP au 31/12	296.3	268.2	258.2		256.4	264.3	249.4		268.4	
Masse salariale (millions euros)	16.51	16.16	15.18		15.47	16.34	15.85		16.1	
Suppression nette de poste	6	16	0	22	5	3	9	17	2	41
Dont support	4	11	0	15	3	1	4	8	1	24
Dont cœur de métier	2	5	0	7	2	2	5	9	1	17

<sup>\*2013</sup> comptabilisation de l'agent comptable dans le plafond à partir de 2013. \*\*2015 plafond d'emploi de 281: 275 (emplois fixés par la LFI) + 6 instructeurs Emi (dont la masse salariale a été transférée pour 4 en 2014 et 2 en

#### Évolution des ETP et du plafond d'emploi



#### Évolution de la masse salariale (millions euros)



N.B.: les variations à la hausse sur les périodes 2013-2014 et 2015-2016 prévisionnel sont liées au recrutement de postes vacants.

#### **Commentaires**

La politique de civilianisation des postes a permis à l'établissement de maîtriser sa masse salariale et de recentrer les militaires sur les fonctions opérationnelles.

Depuis 2010, la majorité des postes supprimés sont des postes liés aux fonctions support ce qui a permis de préserver les activités cœur de métier (notamment la fonction archivistique) et d'avoir dorénavant un pourcentage d'effectifs affecté aux fonctions support dans la norme des autres établissements publics.

Le relevé d'observations provisoires de la Cour des comptes, faisant suite à son contrôle d'octobre 2015 à février 2016, fait état d'une gestion des ressources humaines contrôlée par l'établissement. La Cour a notamment souligné la politique salariale contenue, la diminution des effectifs et l'effort réel de rationalisation et de productivité.

Le recours aux intermittents permet d'adapter l'outil de production aux besoins et de faire face aux pics d'activité ou à l'absence de compétence en interne. Par cette politique, l'ECPAD ne recrute pas des agents sur des besoins cycliques voire non pérennes.

Par ailleurs, l'établissement réserve des crédits de formation pour adapter les compétences de ses agents aux évolutions technologiques. Pour un coût de 102 KE environ, 126 formations ont ainsi été effectuées en 2015 (dont 64 formations sur les métiers de l'image, techniques et maintenance audiovisuels et 9 formations sur les métiers archivistiques).

Dans le cadre de sa politique de gestion prévisionnelle des emplois et compétences sur la durée du COP 2016-2019, l'établissement produira une analyse fonctionnelle par métier. Cette analyse sera un outil d'aide à la décision sur la réallocation des ressources RH vers les activités « métiers » (notamment en vue d'une professionnalisation et d'un renforcement de la fonction archivistique).

# Annexe 5

# Synthèse des indicateurs par axe stratégique

Ахе	Objectif	Action	Indicateur
	Objectif primordial	1 : s'adapter aux besoins de diffusion des actualités	1: mise en place d'un outil de suivi d'activité de la régie production- actualités 1 bis: taux de satisfaction des demandeurs 1 ter: taux de satisfaction des demandeurs en dehors des heures de services (soirs et week-end)
	Répondre aux objectifs de communication opérationnelle et de	2 : couvrir les Opex en complémentarité avec les autres équipes Image	2: atteinte des niveaux de performance fixés dans le futur contrat opérationnel avec l'EMA COM
	mémoire du Mindef	3 : produire des sujets de mémoire froide	3: nombre de sujets de « mémoire froide » réalisés
1 Recentrer les activités de	Objectif important 2 Être un producteur exécutif	1 : produire à titre principal pour la Défense	4: ressources propres générées par les travaux audiovisuels du PPA avec distinction ressources propres de service public (tarif Défense) et ressources propres à caractère commercial (autres clients)  4 bis: ratio Ressources propres du PPA / Charges totales de fonctionnement de l'établissement (hors charges calculées)
production et de formation au service		2 : devenir le « picture manager » de la Défense	
de la Défense	Objectif important 3 Former aux métiers de l'image	1 : former à titre principal pour la Défense et consolider la formation audiovisuelle au sein du Ministère	5: ressources propres Emi avec distinction ressources propres de service public (tarif Défense) et Ressources propres à caractère commercial (autres clients)  5 bis: ratio Ressources propres de l'EMI / Charges totales de fonctionnement de l'établissement (hors charges calculées)  5 ter: taux de satisfaction des stagiaires à chaud et à froid
		2 : développer la visibilité de l'EMI dans le secteur de la formation aux métiers de l'image	
	Objectif souhaitable	1 : être l'expert technique de référence	6: organisation d'un rendez-vous annuel
	Être un référent dans le domaine des techniques audiovisuelles et des métiers de l'image	2 : participer activement à la réflexion sur l'évolution des métiers de l'image	portant sur les techniques audiovisuelles et les métiers de l'image (à partir de 2017)

Ахе	Objectif	Action	Indicateur
		1: mettre en œuvre la décision du cabinet de faire de l'ECPAD un service public d'archives, en liaison avec la DMPA	7: • production d'une note au 1er semestre 2017 préparant le travail des modifications statutaires • production de notes d'étapes annuelles (2018-2019)
	Objectif primordial	2 : en tant que service public d'archives, adapter les espaces de stockage et profession- naliser la collecte physique des fonds Défense	
	1 Moderniser et accélérer le traitement archivistique	3 : assurer la pérennité des fonds et leur consultation en accélérant le plan de sauvegarde et de numéri- sation, et le traitement documentaire	8: quantité annuelle de sauvegarde et/ou numérisation (selon scénario retenu et crédits alloués) 8 bis: taux de consommation des crédits alloués sur la période du COP au titre du scénario d'accélération retenu
2 Dynamiser et prioriser la conservation et la valorisation		4: mettre en œuvre à travers la plateforme numérique une politique modernisée de collecte, de conservation et de mise en consultation des fonds numériques	9: alimentation du portail de la plateforme en images et en films (quantités de photos et de films ajoutées sur le portail chaque année)
des archives au service de la politique culturelle et	Objectif important	1 : renforcer les liens avec le monde scientifique et de la recherche	10: • cartographie de l'existant en matière d'actions scientifiques, culturelles et pédagogiques (2017)
mémorielle du ministère	Renforcer l'intérêt scientifique pour les fonds de la Défense et leur valorisation	2 : développer les partenariats et les actions dans le monde culturel	<ul> <li>nouvelle stratégie d'actions (2017)</li> <li>bilan annuel (2018-2019)</li> </ul>
	culturelle et pédagogique, en lien avec la DMPA	3 : développer les partena- riats et les actions dans le monde pédagogique	
	Objectif souhaitable	1 : développer la diffusion numérique des fonds et des créations de l'ECPAD, notamment à travers la plateforme numérique	11 : nombre de vues journalières du site (moyenne sur un an) 11 bis : nombre de commandes réalisées sur le site par mois (moyenne sur un an)
	Valoriser les fonds auprès des professionnels et des particuliers	2 : redéfinir une politique de produits culturels	12 : taux de rotation des stocks, appliqué aux références produites et entrées en stock à partir de 2016
	ec des particuliers	3 : contribuer au rayonne- ment de l'esprit de Défense à travers la vente d'images aux professionnels et le développement de coproductions, et toute autre nouveau mode de valorisation	13: CA vente de droits et coproductions (hors parts investies Ecpad) 13 bis: ratio Ressources propres du PCVA / Charges totales de fonctionnement de l'établissement (hors charges calculées)
		4 : Proposer et mettre en œuvre la gouvernance de la plateforme numérique	

Axe	Objectif	Action	Indicateur
	Objectif primordial	1 : réorganiser l'établisse- ment autour de ses missions de service public	14 : réorganisation de l'établissement
	1  Moderniser la gouvernance et l'organisation de l'établissement	2 : mettre en place un comité scientifique consultatif	<ul> <li>15: mise en place d'un comité scientifique consultatif</li> <li>définition des objectifs du comité (2016)</li> <li>sélection des membres et premières réunions (2017)</li> <li>production et présentation d'un bilan (2018/2019)</li> </ul>
		3 : contribuer en liaison avec la tutelle à l'évolution du conseil d'administration	
3 Adapter l'organisation	Objectif important  2  Optimiser la gestion du soutien et de l'implantation	1: gérer l'infrastructure du fort jusqu'à l'embasement, en liaison avec la DMPA	16: mise à jour et suivi du SPSI 16 bis: montant engagé des crédits dans le cadre du SPSI (valorisation des marchés signés) 16 ter: consommation des crédits dans le cadre du SPSI (paiements effectués sur marchés signés)
et la gestion de l'établissement aux nouvelles		2 : embaser le soutien du fort d'Ivry	
ambitions de l'ECP	immobilière	3 : contribuer aux travaux d'étude sur l'implantation géographique de l'établis- sement	17: transmission au ministère d'une expression des besoins de l'ECPAD sur la question immobilière
		1 : développer l'information financière	
	Objectif souhaitable	2 : élaborer un schéma directeur des systèmes d'information	18: production d'un schéma directeur des systèmes d'information
	Gérer avec efficience, notamment en conduisant une politique RH rénovée	3 : renforcer la fonction « achats »	<ul> <li>19:</li> <li>production d'une cartographie des achats (2017)</li> <li>mesure des gains réalisés sur chaque marché (2018/2019) – reconduction et/ou nouveau marché</li> </ul>
		4 : définir et appliquer une politique « ressources humaines » rénovée	20: production d'une analyse fonctionnelle par métier

# Modalités de calcul des indicateurs

Indicateur	Mesure	Туре
1	Mise en place d'un outil de suivi d'activité de la régie production-actualités	objectif
1 bis	Taux de satisfaction des demandeurs	objectif
1 ter	Taux de satisfaction des demandeurs en dehors des heures de services (soirs et week-end)	objectif

Axe stratégique	1	Recentrer les activités de production et de formation au service de la Défense
Objectif stratégique	1	Répondre aux objectifs de communication opérationnelle et de mémoire du ministère de la Défense
Action	1	S'adapter aux besoins de diffusion des actualités

Indicateur	1
Signification	Mise en place d'un outil pour suivre l'activité de la régie production-actualités et mesurer notamment le taux de satisfaction des demandeurs
Mode de calcul	Outil à créer sous excel
Source de données	Régie production-actualités ECPAD à Balard
Année	2016
Annee	2010
Indicateur 1 Cible	Mise en place de l'outil

Indicateur	1 bis et 1 ter				
Signification	Mesurer la satisfactio	Mesurer la satisfaction des demandeurs			
Mode de calcul	Compilation des notations reçues sur chaque demande (selon outil de suivi d'activité, et à partir de fiches de notation)				
Source de données	Régie production-actualités ECPAD à Balard Pôle de production audiovisuelle				
Année	2016	2017	2018	2019	
Indicateur 1 bis Cible	Pas de cible > 75 % > 80 % > 85 %				
Indicateur 1 ter Cible	Pas de cible	> 75 %	> 80 %	> 85 %	

Indicateur	Mesure	Туре
2	Atteinte des niveaux de performance fixés dans le futur contrat opérationnel avec l'EMA COM	objectif

Axe stratégique	1	Recentrer les activités de production et de formation au service de la Défense
Objectif stratégique	1	Répondre aux objectifs de communication opérationnelle et de mémoire du ministère de la Défense
Action	2	Couvrir les OPEX en complémentarité avec les autres équipes Image

Indicateur	2			
Signification	Mesurer la performance de l'établissement dans la couverture des Opex et Opint			
Mode de calcul	À définir dans le futur contrat			
Source de données	Pôle de production audiovisuelle			
Année	2016	2017	2018	2019
Indicateur 2 Cible	Pas de cible	selon contrat à établir	selon contrat à établir	selon contrat à établir

Indicat	eur	Mesure	Туре
3		Nombre de sujets de « mémoire froide » réalisés	objectif

Axe stratégique	1	Recentrer les activités de production et de formation au service de la Défense
Objectif stratégique	1	Répondre aux objectifs de communication opérationnelle et de mémoire du ministère de la Défense
Action	3	Produire des sujets de « mémoire froide »

Indicateur	3			
Signification	Mesurer la production	n de sujets de « mémoi	re froide »	
Mode de calcul				
Source de données	Pôle de production au	udiovisuelle		
Annáo	2016	2017	2019	2010

Année	2016	2017	2018	2019
Indicateur 3	1 sujet à réaliser			
Cible	par Opex	par Opex	par Opex	par Opex

Indicateur	Mesure	Туре
4	Ressources propres de production audiovisuelle avec distinction ressources propres à caractère commercial (autres clients)	objectif
4 bis	Ratio Ressources propres du PPA / Charges totales de fonctionnement de l'établissement (hors charges calculées)	objectif

Axe stratégique	1	Recentrer les activités de production et de formation au service de la Défense
Objectif stratégique	2	Être un producteur exécutif et un référent technique audiovisuel
Action	1	Produire à titre principal pour la Défense

Indicateur	4					
Signification	Mesurer les ressources propres de production audiovisuelle en distinguant le périmètre Défense (RP de service public) des autres clients (RP commerciales)					
Mode de calcul	Chiffre d'affaires com	otable imputable au pôl	le de production audiov	isuelle		
Source de données	Secrétariat Général - Département budgétaire et financier Pôle de production audiovisuelle					
Année	2016	2017	2018	2019		
Indicateur 4 Cible						
RP de service public RP commerciales RP totales (euros) <sup>1</sup>	675 000 225 000 850 000	225 000 225 000 225 000 225 000				

Indicateur	4 bis				
Signification	Mesurer la contribution du PPA à la couverture des charges totales de fonctionnement de l'établissement				
Mode de calcul	Ressources propres du PPA / Charges de fonctionnement totales de l'établissement (hors charges calculées)				
Source de données	Secrétariat Général - Département budgétaire et financier Pôle de production audiovisuelle				
Année	2016	2017	2018	2019	
Indicateur 4 bis (cibles fixées selon cadrage financier)	25 %	22 %	26 %	25 %	

<sup>1 – 50</sup> K€ supplémentaires de travaux audiovisuels sont inscrits dans les recettes du cadrage budgétaires ; ces 50KE étant rattachés à l'activité Impression et tirages photos du pôle de conservation et de valorisation des archives, ils sont exclus des objectifs du pôle de production audiovisuelle.

Indicateur	Mesure	Туре
5	Ressources propres Emi avec distinction ressources propres de service public (tarif Défense) / ressources propres à caractère commercial (autres clients)	objectif
5 bis	Ratio Ressources propres de l'EMI / Charges totales de fonctionnement de l'établissement (hors charges calculées)	objectif
5 ter	Taux de satisfaction des stagiaires à chaud et à froid	objectif

Axe stratégique	1	Recentrer les activités de production et de formation au service de la Défense
Objectif stratégique	3	Former aux métiers de l'image
Action	1	Former à titre principal pour la Défense et consolider la formation audiovisuelle au sein du Ministère

Indicateur	5
Signification	Mesurer les ressources propres de formation (EMI) en distinguant le périmètre Défense (RP de service public) des autres clients (RP commerciales)
Mode de calcul	Chiffre d'affaires comptable imputable à l'EMI
Source de données	Secrétariat Général - Département budgétaire et financier École des métiers de l'image

Année	2016	2017	2018	2019
Indicateur 5 Cible				
RP de service public	405 000	300 000	300 000	300 000
RP commerciales	0	25 000	25 000	25 000
RP totales (euros)	405 000	325 000	325 000	325 000

Indicateur	5 bis				
Signification	Mesurer la contribution de l'EMI à la couverture des charges totales de fonctionnement de l'établissement				
Mode de calcul	Ressources propres du PPA / Charges de fonctionnement totales de l'établissement (hors charges calculées)				
Source de données	Secrétariat Général - Département budgétaire et financier École des métiers de l'image				
Année	2016	2017	2018	2019	
Indicateur 5 bis (cibles fixées selon cadrage financier)	12 %	8 %	9 %	9 %	

Indicateur	5 ter			
Signification	Mesurer la qualité de service de l'EMI			
Mode de calcul	Compilation des enquêtes de satisfaction à chaud et à froid			
Source de données	École des métiers de l'image			
Année	2016	2017	2018	2019
Indicateur 5 ter	2010	2017	2010	2013

Année	2016	2017	2018	2019
Indicateur 5 ter Cible				
Taux de satisfaction				
- à chaud	> 80 %	> 82 %	> 85 %	> 85 %
- à froid	> 80 %	> 82 %	> 85 %	> 85 %

Indicateur	Mesure	Туре
6	Organisation d'un rendez-vous annuel portant sur les techniques audiovisuelles et les métiers de l'image (à partir de 2017)	objectif

Axe stratégique Objectif stratégique	1 4	Recentrer les activités de production et de formation au service de la Défense Être un référent dans le domaine des techniques audiovisuelles et des métiers de l'image
Action	1	Être l'expert technique de référence
Action	2	Participer activement à la réflexion sur l'évolution des métiers de l'image

Indicateur	6			
Signification	Mesurer la démarche proactive de l'ECPAD en tant que référent technique			
Mode de calcul				
Source de données	Pôle de production audiovisuelle, pilote de l'action autres pôles métiers, en soutien			
Année	2016	2017	2018	2019
Indicateur 6 Cible	/	Rendez-vous annuel	Rendez-vous annuel	Rendez-vous annuel

Indicateur	Mesure	Туре
7	Production d'une note au 1 <sup>er</sup> semestre 2017 préparant le travail des modifications statutaires Production de notes d'étapes annuelles (2018-2019)	objectif

Axe stratégique	2	Dynamiser et prioriser la conservation et la valorisation des archives au service de la politique culturelle et mémorielle du ministère
Objectif stratégique	1	Moderniser et accélérer le traitement archivistique
Action	1	Mettre en œuvre la décision du cabinet de faire de l'ECPAD un centre d'archives définitives, en liaison avec la DMPA

Indicateur	7			
Signification	Préparer la transformation juridique de l'établissement en service public d'archives			
Mode de calcul				
Source de données	Direction, secrétariat général, pôle de conservation et de valorisation des archives			
Année	2016	2017	2018	2019
Indicateur 7 Cible	/	Production d'une note	Production d'une note d'étape	Production d'une note d'étape

Indicateur	Mesure	Туре
8	Quantité annuelle de sauvegarde et/ou numérisation (selon scénario retenu et crédits alloués)	objectif
8 bis	Taux de consommation des crédits alloués sur la période du COP au titre du scénario d'accélération retenu	objectif

Axe stratégique	2	Dynamiser et prioriser la conservation et la valorisation des archives au service de la politique culturelle et mémorielle du ministère
Objectif stratégique	1	Moderniser et accélérer le traitement archivistique
Action	3	Assurer la pérennité des fonds et leur consultation en accélérant le plan de sauvegarde et de numérisation, et le traitement documentaire

Indicateur	8			
Signification		s anérations de sauvega	arda (films) et de numér	risations (films
Signification	Mesurer l'avancée des opérations de sauvegarde (films) et de numérisations (films, vidéos, photos) en fonction du scénario d'accélération retenu			
Mode de calcul				
Source de données	Pôle de conservation	et de valorisation des a	rchives	
Année	2017	2018	2019	
Indicateur 8 Cible à fixer après validation du scénario d'accélération et des crédits alloués				

Indicateur	8 bis			
Signification	Mesurer la consomma	ation des crédits alloués	s au titre du scénario d'a	accélération retenu
Mode de calcul				
Source de données	Pôle de conservation	et de valorisation des a	rchives	
			i	I
Année	2017	2018	2019	
Indicateur 8 bis				
Cible à fixer après				
validation du scénario				
d'accélération et				
des crédits alloués				

Indicateur	Mesure	Туре
9	Alimentation du portail de la plateforme en images et en films (quantité de photos et de films ajoutés sur le portail chaque année)	objectif

Axe stratégique	2	Dynamiser et prioriser la conservation et la valorisation des archives au service de la politique culturelle et mémorielle du ministère
Objectif stratégique	1	Moderniser et accélérer le traitement archivistique
Action	4	Mettre en œuvre à travers la plateforme numérique une politique modernisée de collecte, de conservation et de mise en consultation des fonds numériques

Indicateur	9	
Significatio	n M	Mesurer l'alimentation du portail de la plateforme en fonds numériques
Mode de ca	alcul	
Source de d	données Pô	ôle de conservation et de valorisation des archives

Année	2017	2018	2019
Indicateur 9 Cible Quantité de photos	Photos: 200 000 (dont 100 000 à l'ouverture de la plateforme)	Photos: 300 000	Photos: 400 000
et de films ajoutés sur le portail chaque année	Films: 1000 (dont 500 à l'ouverture de la plateforme)	Films : 1500	Films : 2 000

Indicateur	Mesure	Type
10	Cartographie de l'existant en matière d'actions scientifiques, culturelles et pédagogiques (2017) Nouvelle stratégie d'actions (2017) Bilan annuel (2018-2019)	objectif

Axe stratégique	2	Dynamiser et prioriser la conservation et la valorisation des archives au service de la politique culturelle et mémorielle du ministère
Objectif stratégique	2	Renforcer l'intérêt scientifique pour les fonds de la Défense et leur valorisation culturelle, en lien avec la DMPA
Action	1	Renforcer les liens avec le monde scientifique et de la recherche

Indicateur	10		
Signification	Mesurer les efforts et progrès de l'établissement en matière d'actions scientifiques, culturelles et pédagogiques		s scientifiques,
Mode de calcul			
Source de données	Pôle de conservation et de valorisation des a	rchives	
Année	2017	2018	2019

Année	2017		2018	2019
Indicateur 10 Cible	Cartographie de l'existant en matière d'actions scientifiques, culturelles et pédagogiques	Nouvelle stratégie d'actions	Bilan annuel des actions	Bilan annuel des actions

Indicateur	Mesure	Туре
11	Nombre de vues journalières du site (moyenne sur un an)	suivi
11 bis	Nombre de commandes réalisées sur le site par mois (moyenne sur un an)	suivi

Axe stratégique	2	Dynamiser et prioriser la conservation et la valorisation des archives au service de la politique culturelle et mémorielle du ministère
Objectif stratégique	3	Valoriser les fonds auprès des professionnels et des particuliers
Action	1	Développer la diffusion numérique des fonds et des créations de l'ECPAD, notamment à travers la plateforme numérique

Indicateur	11			
Signification	Mesurer l'attractivité de la plateforme pour le public (vues)			
Mode de calcul	Outils statistiques inte	Outils statistiques internes à la plateforme		
Source de données	Pôle de conservation et de valorisation des archives			
Année	2017	2018	2019	
	2017	2018	2019	
Indicateur 11 Pas de cible				

Indicateur	11 bis			
Signification	Mesurer l'attractivité de la plateforme pour le public (commandes)			
Mode de calcul	Outils statistiques inte	Outils statistiques internes à la plateforme		
Source de données	Pôle de conservation	et de valorisation des a	rchives	
Année	2017	2018	2019	
Indicateur 11 bis Pas de cible				

Indicateur	Mesure	Туре
12	Taux de rotation des stocks, appliqué aux références produites et entrées en stock à partir de 2016	suivi

Axe stratégique	2	Dynamiser et prioriser la conservation et la valorisation des archives au service de la politique culturelle et mémorielle du ministère
Objectif stratégique	3	Valoriser les fonds auprès des professionnels et des particuliers
Action	2	Redéfinir une politique de produits culturels

Indicateur	12			
Signification	Mesurer les efforts d'écoulement et de rationalisation du stock des produits finis (entrées en stock à compter de 2016)			
Mode de calcul	Taux *= coût de revient des produits vendus / stock moyen au coût de revient Stock moyen* = (valeur du stock en début d'année + valeur du stock en fin d'année) / 2 *appliqué aux nouvelles références produites et vendues à compter de 2016			
Source de données	Contrôle de gestion / Pôle de conservation et de valorisation des archives			
Année	2016	2017	2018	2019
Indicateur 12 Pas de cible				

Indicateur	Mesure	Туре
13	CA vente de droits et coproductions (hors parts investies)	objectif
13 bis	Ratio Ressources propres du PCVA / Charges totales de fonctionnement de l'établissement (hors charges calculées)	objectif

Axe stratégique	2	Dynamiser et prioriser la conservation et la valorisation des archives au service de la politique culturelle et mémorielle du ministère
Objectif stratégique	3	Valoriser les fonds auprès des professionnels et des particuliers
Action	3	Contribuer au rayonnement de l'esprit de Défense à travers la vente d'images aux professionnels et le développement de coproductions, et tout autre nouveau mode de valorisation

Indicateur	13
Signification	Mesurer le chiffre d'affaires lié aux ventes de droits et aux coproductions (hors parts investies)
Mode de calcul	Chiffre d'affaires comptable lié aux ventes de droits et aux coproductions (hors parts investies) imputable au pôle de conservation et de valorisation des archives
Source de données	Secrétariat général - Département budgétaire et financier Pôle de conservation et de valorisation des archives

Année	2016	2017	2018	2019
Indicateur 13 Cible - Chiffre d'affaires lié aux ventes de droits	420 000	370 000	370 000	370 000
(euros) - Chiffre d'affaires lié aux coproductions (euros -hors parts investies Ecpad)	110 000	80 000	80 000	80 000

Indicateur	13 bis						
Signification	Mesurer la contribution du PCVA à la couverture des charges totales de fonctionnement de l'établissement						
Mode de calcul	Ressources propres du PCVA (tous segments de ventes¹) / Charges de fonctionnement totales de l'établissement (hors charges calculées)						
Source de données	Secrétariat général - Département budgétaire et financier Pôle de conservation et de valorisation des archives						
Année	ée 2016 2017 2018 2019						
Indicateur 13 bis 21 % 15 % 17 % 17 % cadrage financier)							

 $<sup>1-</sup>Soit\ la\ vente\ de\ droits,\ les\ coproductions\ encaissées,\ les\ produits\ finis,\ les\ tirages\ photo\ et\ impressions,\ la\ gestion\ des\ collections.$ 

Indicateur	Mesure	Туре
14	Réorganisation de l'établissement	objectif

Axe stratégique	3	Adapter l'organisation et la gestion de l'établissement aux nouvelles ambitions de l'ECPAD
Objectif stratégique	1	Moderniser la gouvernance et l'organisation de l'établissement
Action	1	Réorganiser l'établissement autour de ses missions de service public

Indicateur	14		
Signification	Réorganisation de l'établissement		
Mode de calcul			
Source de données	Direction		
Année	2016		
Indicateur 14 Cible	Mise en œuvre d'une nouvelle organisation		

Indicateur	Mesure	Туре
15	Mise en place d'un comité scientifique consultatif • Définition des objectifs du comité (2016) • Sélection des membres et premières réunions (2017) • Production et présentation d'un bilan annuel (2018/2019)	objectif

Axe stratégique	3	Adapter l'organisation et la gestion de l'établissement aux nouvelles ambitions de l'ECPAD
Objectif stratégique	1	Moderniser la gouvernance et l'organisation de l'établissement
Action	2	Mettre en place un comité scientifique consultatif

Indicateur	15
Signification	Mise en place d'un comité scientifique consultatif
Mode de calcul	
Source de données	Direction Pôle de conservation et de valorisation des archives

Année	2016	2017	2018	2019
Indicateur 15 Cible	Définition des objectifs du comité	Sélection des membres et premières réunions	Production et présentation d'un bilan annuel	Production et présentation d'un bilan annuel

Indicateur	Mesure	Туре
16	Mise à jour et suivi du SPSI	objectif
16 bis	Montant engagé des crédits alloués dans le cadre du SPSI (valorisation des marchés signés)	objectif
16 ter	Consommation des crédits alloués dans le cadre du SPSI (paiements effectués sur marchés signés)	objectif

Axe stratégique	3	Adapter l'organisation et la gestion de l'établissement aux nouvelles ambitions de l'ECPAD
Objectif stratégique	2	Optimiser la gestion du soutien et de l'implantation immobilière
Action	1	Gérer l'infrastructure du fort en liaison avec la DMPA

Indicateur	16, 16 bis, 16 ter					
Signification	Nouvelle planification des travaux d'infrastructure du fort d'Ivry et des conditions de leur financement; mesure des crédits engagés; mesure des crédits consommés (paiements réalisés)					
Mode de calcul						
Source de données		Département budgétaire et financier Département infrastructure				
Année	2016 2017 2018 2019					
Indicateur 16 Cible		I et des conditions liaison avec la DMPA	/	/		
Année	2016	2017	2018	2019		
Indicateur 16 bis Cible	/	100 %	100 %	100 %		
Année	2016	2017	2018	2019		
Indicateur 16 ter Cible	/	> 50 %	> 50 %	> 50 %		

Indicateur	Mesure	Туре
17	Transmission au ministère d'une expression des besoins de l'ECPAD sur la question immobilière	objectif

Axe stratégique	3	Adapter l'organisation et la gestion de l'établissement aux nouvelles ambitions de l'ECPAD	
Objectif stratégique	2	Optimiser la gestion du soutien et de l'implantation immobilière	
Action	3	Contribuer aux travaux d'étude sur l'implantation géographique de l'établissement	

Indicateur	17			
Signification	Expression des besoins sur la question immobilière			
Mode de calcul				
Source de données	Direction, secrétariat général			
Année	2016	2017	2018	2019
Indicateur 17 Cible	/	Transmission au ministère d'une expression des besoins de l'ECPAD sur la question immobilière		/

Indicateur	Mesure	Туре
18	Production d'un schéma directeur des systèmes d'information	objectif

Axe stratégique	3	Adapter l'organisation et la gestion de l'établissement aux nouvelles ambitions de l'ECPAD	
Objectif stratégique	3	Gérer avec efficience	
Action	2	Élaborer un schéma directeur des systèmes d'information	

Indicateur	18
Signification	Élaborer un schéma directeur des systèmes d'information
Mode de calcul	
Source de données	Pôle numérique et technique, département des systèmes d'information

Année	2016	2017	2018	2019
Indicateur 18 Cible	/	- Cartographie de l'existant et des besoins - Présentation au conseil d'administration de fin 2017 du schéma directeur	Réalisation du schéma directeur	Réalisation du schéma directeur

Indicateur	Mesure	Туре
19	Production d'une cartographie des achats (2017)	objectif
	Mesure des gains réalisés sur chaque marché (2018/2019), reconduction et/ou nouveau marché	

3	Adapter l'organisation et la gestion de l'établissement aux nouvelles ambitions de l'ECPAD	
3	Gérer avec efficience, notamment en conduisant une politique RH rénovée	
3	Renforcer la politique « Achats »	
	3 3 3	

Indicateur	19			
Signification	Mesure des gains réalisés sur chaque marché			
Mode de calcul				
Source de données	Secrétariat général : département budget et finances, département des affaires juridiques et des achats			
Année	2016	2017	2018	2019
Indicateur 19 Cible	/	Production d'une cartographie des achats	Mesure des gains réalisés sur chaque marché	Mesure des gains réalisés sur chaque marché

Indicateur	Mesure	Туре
20	Production d'une analyse fonctionnelle par métier	objectif

Axe stratégique	3	Adapter l'organisation et la gestion de l'établissement aux nouvelles ambitions de l'ECPAD	
Objectif stratégique	3	Gérer avec efficience, notamment en conduisant une politique RH rénovée	
Action	4	Définir et appliquer une politique « ressources humaines » rénovée	

Indicateur	20					
Signification	Analyse fonctionnelle par métier en vue de prioriser les ressources sur les missions de l'établissement					
Mode de calcul						
Source de données	Direction					
Année	2017	2018	2019			
Indicateur 20 Cible	Production d'une analyse fonctionnelle par métier					







#### www.ecpad.fr

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

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











