



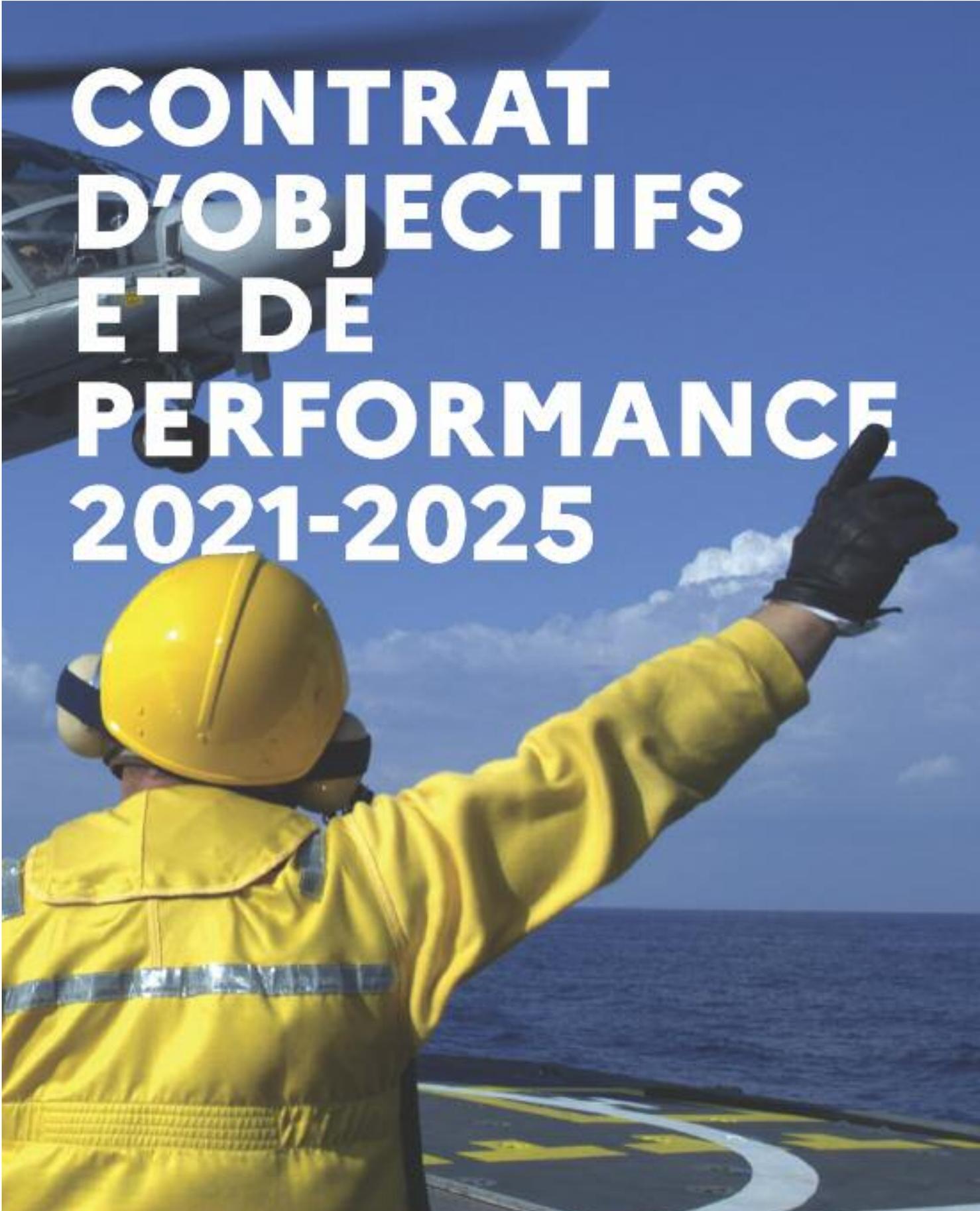
RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE

*Liberté
Égalité
Fraternité*

ecpa ▶ d

AGENCE D'IMAGES
DE LA DÉFENSE

CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE PERFORMANCE 2021-2025





RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE

*Liberté
Égalité
Fraternité*

ecpa ▶ d

AGENCE D'IMAGES
DE LA DÉFENSE

CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE PERFORMANCE 2021-2025

SOMMAIRE



Opération *Bourgou*.
Mali, mars 2019.

© Olivier Le Comte/ECPAD/Défense/2019_ECPAD_005_O_027_557 (photo recadrée)

INTRODUCTION

5

AXE 1

8

AFFIRMER LE RÔLE ET LES MÉTIERS DE L'ECPAD AU SEIN DU MINISTÈRE DES ARMÉES

- **Objectif 1** : Parachever la transformation juridique de l'établissement
- **Objectif 2** : Dans la production et la formation, construire une nouvelle relation entre l'ECPAD et les services du ministère des Armées (en particulier DICOD et OICD)
- **Objectif 3** : Définir et mettre en œuvre une nouvelle ambition culturelle et mémorielle

AXE 2

16

RÉNOVER ET INNOVER DANS LES CŒURS DE MÉTIER

- **Objectif 1** : Rechercher et développer des solutions innovantes
- **Objectif 2** : Rénover et optimiser le traitement de la chaîne archivistique
- **Objectif 3** : Développer la valorisation, du champ numérique aux espaces physiques

AXE 3

28

POURSUIVRE LA MODERNISATION DU SOUTIEN ET LA RECHERCHE D'EFFICIENCE DANS LA GESTION DE L'ÉTABLISSEMENT

- **Objectif 1** : Gérer l'infrastructure, le cadre de vie et la sécurité au sein du fort
- **Objectif 2** : Optimiser la gestion par le numérique et l'utilisation de nouveaux outils et méthodes de travail
- **Objectif 3** : Ajuster les paramètres économiques et organisationnels de l'établissement

ANNEXES

38

- Tableau synoptique
- Récapitulatif et cadencement des actions
- Indicateurs : modalités de mesure ou de calcul
- Trajectoire financière 2021-2025



Surveillance dans la région de Menaka par le groupement tactique désert numéro 2 (GTD2) « Centurion » de la force Barkhane. Mali, février 2020.
© Joseph Joseph/ECPAD/Défense/2020_ECPAD_012_Z_018_017 (photo recadrée)

INTRODUCTION

Dans la lignée des premières sections cinématographique et photographique de l'armée fondées en 1915, l'Établissement de communication et de production audiovisuelle de la Défense (ECPAD) est devenu un acteur majeur dans la production, la conservation et la valorisation des archives audiovisuelles du ministère des Armées. Depuis 2013, l'établissement intègre de plus une école des métiers de l'image (EMI) qui s'attache notamment à former les futurs soldats opérateurs de prises de vue ou photographes.

Après une phase d'assainissement et de redressement opérée de 2013 à 2015, rendue nécessaire après le constat de plusieurs dysfonctionnements internes, le contrat d'objectifs et de performance (COP) 2016-2019 de l'ECPAD (étendu à l'année 2020 par voie d'avenant) a été construit comme un contrat d'impulsion. Il a tracé la voie d'une transformation profonde devant mener à une consolidation de la position de l'ECPAD en tant qu'opérateur du ministère des Armées et à l'ouverture de nouvelles perspectives pour son avenir.

COP 2016-2020, bilan et état des lieux

Conformément aux orientations stratégiques et aux objectifs fixés sur cette période, l'établissement a tout d'abord confirmé le recentrage de ses activités de production et de formation au service de commanditaires du ministère des Armées, utilisateurs principaux de ses moyens humains et techniques. Cependant, s'il s'agit bien d'un signe de reconnaissance de son rôle en tant qu'opérateur audiovisuel, une forte dépendance à la sphère Défense invite plus que jamais à proposer des offres de services performantes et innovantes. Sans exclusivité acquise, la position de l'établissement reste souvent celle d'un prestataire parmi d'autres.

S'agissant de la dynamique et de la priorisation qu'il fallait porter à la conservation et à la valorisation des archives, le bilan du COP montre qu'un tournant décisif a été pris par la réalisation d'actions majeures et l'ouverture de chantiers dont la portée dépasse la seule durée du contrat : lancement du plan de sauvegarde et de numérisation (PSN) accéléré, mise en œuvre d'une stratégie culturelle, développement de la plateforme ImagesDéfense, travaux de révision statutaire. Les difficultés rencontrées sur les deux derniers sujets illustrent combien l'établissement a pu parfois être contraint et ralenti par des facteurs et calendriers externes qu'il ne maîtrisait pas, l'ayant finalement poussé à devoir réviser les plans initiaux. L'ouverture du site Internet,

interface de la plateforme, a dû être décalée et la révision statutaire aboutissant notamment à la qualité de service public d'archives audiovisuelles définitives n'a pas encore eu lieu.

Enfin, l'adaptation de l'organisation et de la gestion de l'ECPAD a répondu aux objectifs fixés, à travers notamment une modernisation de la gouvernance et une plus grande efficacité de la gestion. Concernant l'implantation de l'établissement au Fort d'Ivry-sur-Seine, si la construction d'un nouveau schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) n'a pu aboutir à un document final, il est à noter que la question d'un possible déménagement de l'établissement n'est plus d'actualité. Les investissements engagés au titre du dossier DDAE¹ dont l'instruction est désormais en cours, ainsi que tous les travaux réalisés depuis plusieurs années au titre de l'amélioration des espaces de travail, vont dans le sens d'une pérennisation de l'installation au fort d'Ivry.

Sous-jacent à la plupart des thèmes exposés dans l'axe « gestion » du COP, le double sujet RH et processus aura traversé toute son exécution. Dans la recherche d'une meilleure allocation des ressources humaines vers les cœurs de métier, les effets de la réorganisation de 2016 et la mise en œuvre des recommandations de l'audit fonctionnel de 2017 ont été quelque peu déstabilisés par un problème récurrent de vacance de postes. S'est ajoutée à cela une montée en charge de travail, notamment lié au développement de la plateforme ImagesDéfense. Les conclusions d'une analyse

fonctionnelle réalisée en 2019 sur le seul périmètre de cette dernière soulignent le besoin d'effectifs supplémentaires pour son bon fonctionnement. Au regard du rôle central de la plateforme, comme moteur de la transition numérique et comme fenêtre d'ouverture élargie sur l'extérieur, et au regard de la reconfiguration annoncée en service public d'archives, le besoin d'ajustement de l'organisation de l'établissement, à appuyer par des renforts souhaitables de personnel, apparaît nécessaire au terme de la période 2016-2020.

COP 2021-2025, enjeux et perspectives

Dans ce contexte, le nouveau COP est conçu comme un contrat de développement de l'établissement, élaboré à partir des points d'ancrage fixés au cours de la période précédente. Construit autour de thématiques stratégiques transverses, communes à l'ensemble des pôles d'activité, le COP 2021-2025 souligne l'unité et la cohérence de l'établissement grâce à la complémentarité de ses métiers, et l'intérêt de partager une nouvelle dynamique pour mieux exister dans l'économie de l'image.

Le premier axe stratégique repose sur l'affirmation du rôle et des métiers de l'ECPAD au sein du ministère des Armées. Il s'agira de parachever la transformation juridique et de donner de nouvelles perspectives aux missions de l'établissement à l'égard des différentes entités du ministère des Armées. La place centrale de l'ECPAD comme nouveau service public d'archives, spécialiste de

¹ Demande d'autorisation environnement liée à la conservation de bobines de films en nitrate de cellulose.

l'archivage de l'image au ministère des Armées, devra être construite et reconnue, dans les textes et dans la pratique. En production et en formation, une montée en compétence et une offre enrichie permettront à l'établissement de rester un opérateur incontournable. Enfin, la mise en œuvre d'une nouvelle ambition culturelle et mémorielle fera de l'ECPAD un acteur essentiel de ces politiques sectorielles du ministère des Armées.

Le deuxième axe stratégique consiste à rénover et à innover dans les cœurs de métier. Il sera question pour l'ECPAD de poursuivre l'intégration du numérique dans sa stratégie globale d'actions, de mieux utiliser les nouvelles technologies pour gagner en efficacité et en créativité, qu'il s'agisse des méthodes de travail ou du rendu des services proposés. L'ECPAD doit continuer à participer à l'économie actuelle de l'image, de sa production à sa valorisation, et accroître largement son rayon d'actions (en France et à l'étranger) tout en cherchant à mieux exploiter

son site d'implantation dans le cadre de sa politique culturelle.

En dernier lieu, le troisième axe stratégique vise à poursuivre la modernisation du soutien et la recherche d'efficacité dans la gestion de l'établissement. La réponse aux enjeux globaux de sécurité et de préservation (protection des personnes, protection des images, cadre de vie et conditions de travail) sera apportée à travers une rénovation et une reconfiguration du fort en lien avec le SPSI. Le fonctionnement administratif interne accélérera sa révolution numérique et les systèmes d'information devront apporter des solutions innovantes à la gestion des productions et à la vente d'images. Enfin, l'établissement ajustera ses paramètres économiques et organisationnels à la hauteur des ambitions fixées par le COP, nonobstant l'aide spécifique qui pourrait être reçue du ministère des Armées, en dotation d'investissements comme en subvention complémentaire pour financer des besoins de recrutement. ■



Embarquement de parachutistes dans un Hercules sur l'aire d'embarquement de l'École des troupes aéroportées(ETAP). Pau, 10 mars 2020.
© Lara Priolet/
ECPAD/Défense/
2020_ECPAD_035_P_002_007



Sur le bâtiment de projection et de commandement (BPC) *Mistral*.
Décembre 2016.

© Ghislain Mariette/ECPAD/Défense/2016_ECPAD_342_G_173 (photo recadrée)



AXE 1

AFFIRMER
LE RÔLE
ET LES MÉTIERS
DE L'ECPAD
AU SEIN
DU MINISTÈRE
DES ARMÉES



Près de vingt ans après sa transformation en établissement public à caractère administratif, il convient de donner une lisibilité nouvelle au rôle et aux métiers de l'ECPAD au sein du ministère des Armées.

Si les fondamentaux autour de la production, de la formation et des archives ne changent pas pour l'établissement, les évolutions inhérentes à son ministère de tutelle, en organisation, financement et en responsabilités militaires (Opex, Opint) ou culturelles et mémorielles (conduite de la politique de mémoire des conflits contemporains) ont nécessairement des répercussions sur l'activité de l'ECPAD et sur son rôle.

OBJECTIF 1

PARACHEVER LA TRANSFORMATION JURIDIQUE DE L'ÉTABLISSEMENT

L'aboutissement de la révision statutaire initiée dans le précédent COP donnera à l'ECPAD la qualité juridique de service public d'archives audiovisuelles définitives. De la position de dépositaire contractuel des archives audiovisuelles de la Défense, l'établissement passera ainsi à celle d'institution de conservation légale et réglementaire des supports à titre historique, dans le cadre d'une meilleure organisation de la politique archivistique du ministère des Armées.

Cette transformation juridique fondamentale doit toutefois être parachevée par l'accomplissement de trois actions qui viendront confirmer la place de l'ECPAD comme nouveau service public d'archives audiovisuelles définitives.

Action 1 : Être force de proposition pour la mise en place d'une circulaire ministérielle sur la gestion des archives audiovisuelles

Son statut de service public d'archives confirmé, l'établissement proposera une refonte des différents textes relatifs à la gestion

des archives audiovisuelles au sein du ministère des Armées. Il s'agit de mieux répondre aux exigences « métier » en précisant les obligations respectives de l'ECPAD et des services versants, en application des textes législatifs et réglementaires.

Dans le cadre de la politique archivistique du ministère des Armées pilotée par la DPMA, l'établissement sera force de proposition pour la mise en place d'une circulaire appelée à préciser l'organisation ministérielle de l'archivage audiovisuel. Elle couvrira notamment les missions de l'ECPAD en tant que service public d'archives définitives, les obligations des services producteurs, les conditions d'accès aux images une fois celles-ci versées à l'établissement.

Par ailleurs, le guide de recommandations en date de 2016 sera mis à jour et simplifié pour former avec le module de préparation au versement (MPV, module de la plateforme ImagesDéfense collectant les images numériques des services producteurs) une annexe technique destinée à faciliter l'archivage.

| Indicateur n° 1 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---------------------------|------|------|------|------|------|
| Parution de la circulaire | | | X | | |

Action 2 : Aboutir à des chartes d'archivage avec les services versants et remettre à plat le statut des fonds en dépôt

Dès lors que le statut de service public d'archives définitives sera confirmé pour l'ECPAD, l'organisation des rapports avec les services versants par le biais de chartes d'archivage s'avèrera nécessaire. Elles permettront de mieux cibler, par organisme, les priorités de la collecte et d'organiser les modalités de versement.

Pour mener à bien cette mission, l'établissement a besoin de renforcer son département de la collecte et de l'inventaire (DCI) par le recrutement *a minima* de deux agents supplémentaires. En outre, les circuits de versements numériques dans la plateforme ImagesDéfense devront être optimisés (en particulier pour les vidéos) et des magasins de

conservation physique devront être rendus disponibles, conformément aux priorités définies par l'établissement dans son schéma pluriannuel de stratégie immobilière.

Dans un contexte de saturation des magasins au Fort d'Ivry, la politique de dépôt d'archives mise en œuvre il y a une vingtaine d'années pour développer des ressources n'apparaît plus adaptée. Ces dépôts (environ 18), à différencier de ceux des services versants de la Défense, ont eu pour effet de faire porter à l'ECPAD la charge de la conservation de ces fonds sans lui donner aucune latitude pour les mettre en valeur. Il conviendra donc de remettre à plat les conventions de dépôt existantes pour faire la part des fonds devant être conservés sous forme de versement ou de don, ou devant être repris par les déposants et de procéder à une diminution de leur nombre.

| Indicateur n° 2 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|--|------|------|------|------|------|
| Nombre de conventions de dépôt modifiées ou supprimées | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 |

Action 3 : Être pour tout le ministère des Armées un centre d'expertise reconnu en matière d'archives audiovisuelles

La sélection, l'exploitation et la communication des images du ministère des Armées s'insèrent dans différents dispositifs juridiques dont la mise en pratique d'ensemble peut être complexe : code de la défense, code de la propriété intellectuelle, code du patrimoine, code des relations entre le public et l'administration.

En anticipation d'éventuelles sollicitations, et pour homogénéiser

les pratiques, des initiatives pour mieux faire connaître les dispositions relatives à la communication et à l'exploitation des archives au sein du ministère des Armées seront régulièrement entreprises par l'établissement, en lien avec la direction des patrimoines, de la mémoire et des archives (DPMA).

En parallèle, l'ECPAD s'affirmera auprès de tout service du ministère des Armées comme l'expert technique de référence en matière de conservation et sauvegarde des archives audiovisuelles, qu'elles soient physiques ou numériques.

OBJECTIF 2

DANS LA PRODUCTION ET LA FORMATION, CONSTRUIRE UNE NOUVELLE RELATION ENTRE L'ECPAD ET LES SERVICES DU MINISTÈRE DES ARMÉES, EN PARTICULIER LA DICOD ET LES ORGANISMES D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION DE LA DÉFENSE (OICD)

Acteur reconnu au sein du ministère des Armées pour son travail en prestations audiovisuelles, couverture des théâtres d'opération et formation aux métiers de l'image, l'établissement doit continuer de monter en compétences et d'enrichir son offre pour rester le principal opérateur sur ces domaines.

L'établissement construira une nouvelle relation avec ses commanditaires du périmètre Défense, demandeurs principaux de son activité de production et de formation, en visant réactivité, spécialisation et plus-value apportée. Il importe à l'ECPAD de se distinguer par une offre particulière à forte valeur ajoutée à l'intérieur du ministère des Armées, respectant la mise en accessibilité de la communication publique et gouvernementale.

Action 1 : Proposer une nouvelle offre de prestations du pôle de production audiovisuelle

Si ces dernières années, en tant qu'opérateur audiovisuel, l'ECPAD a su mener de front reconquête du périmètre ministériel et adaptation aux demandes de ses commanditaires, son pôle de production audiovisuelle est désormais de plus en plus contraint par des moyens humains et techniques limités.

Le développement de la communication numérique au travers de formats courts, l'appétence de plus en plus grande pour les web-séries, l'attrait pour la réalisation d'animations graphiques, et la demande

croissante pour des captations événementielles d'envergure, pèsent sur le plan de charge. En parallèle, l'activité est soutenue par les commandes plus traditionnelles (tels les clips ou le *Journal de la Défense* aux délais de production plus longs) qui ne tarissent pas, ainsi que par les orientations prises par l'établissement en matière de nouvelles écritures (360°, jeux vidéo historiques et pédagogiques, podcasts, etc.) et de redéveloppement de la production interne de documentaires.

Ce contexte explique les raisons pour lesquelles le pôle de production audiovisuelle se doit parfois de refuser ou de reporter certaines commandes, et pourquoi le recours croissant à l'externalisation n'est pas seulement lié à des moyens internes inadaptés (cas des grands événementiels) mais aussi à une indisponibilité de ressources en personnel et en temps.

Pour conforter sa place d'opérateur audiovisuel et optimiser un rapport coût-délai-performance, l'établissement doit redéfinir son offre de prestations audiovisuelles (en production et en captation d'événementiels) au regard d'une typologie de projets, de critères de faisabilité interne/externe, de la plus-value apportée, et d'une priorisation des besoins des commanditaires. La nouvelle offre de prestations du pôle de production audiovisuelle fera l'objet d'une note explicative à transmettre à la tutelle en 2021, suivie d'un point d'information au profit du conseil d'administration.

| Indicateur n° 3 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|--|------|------|------|------|------|
| Note de présentation de la nouvelle offre de prestations | X | | | | |

Action 2 : Honorer le contrat opérationnel avec les armées en garantissant un vivier d'équipes image aguerries

Les « soldats de l'image » de l'ECPAD sont mis à disposition de l'état-major des armées pour assurer la couverture audiovisuelle des opérations extérieures, aux côtés des équipes des différents SIRPA. Depuis 2017, cette mission s'inscrit dans un contrat opérationnel signé avec le service de communication de l'EMA.

Compte tenu de son effectif militaire, et sous réserve de la capacité des armées à l'alimenter en officiers image et opérateurs lors de chaque plan annuel de mutation, l'établissement doit être en mesure d'assurer un taux opérationnel moyen de 1 500 jours/hommes par an. Ce taux correspond à une auto-relève permanente d'une équipe image sur un théâtre en sus de deux mandats sur un autre théâtre.

En parallèle, l'ECPAD continuera d'assurer une alerte opérationnelle H24 avec préavis d'une heure et demie en région Île-de-France, et à hauteur d'une équipe composée d'un photographe et d'un opérateur de prise de vue (opérations Sentinelle, Résilience, Solidarité ou autre opération intérieure). En cas de crise (pandémie, attentat, etc.), cette alerte pourra être revue à la hausse en multipliant le nombre d'équipes et en désignant des officiers image.

Enfin, l'établissement poursuivra la mise à disposition d'une équipe image complète au profit du module d'alerte à la communication opérationnelle (MACO) au profit de l'état-major des armées, au rythme de six mois par an (un mois sur deux).

Action 3 : Poursuivre l'adaptation de l'offre de l'EMI aux besoins des armées et développer le cursus de formation au profit du personnel civil du ministère des Armées

Depuis sa création en 2013, l'École des métiers de l'image (EMI) a accompagné les armées dans le développement de leurs cursus en émettant des offres de formation adaptées. Sous réserve de la capacité des armées à alimenter l'EMI en formateurs militaires, cette action sera poursuivie en s'attachant à suivre tant l'évolution des technologies audiovisuelles que celle des pratiques professionnelles.

La DRH-MD s'est donné pour objectif de mettre en place des parcours professionnels pour l'ensemble du personnel civil, à l'instar de ce qui existe pour les militaires. Forte de son expérience en ingénierie de formation, l'EMI proposera son expertise à la DRH-MD pour l'accompagner dans la création d'un cursus de formation propre au personnel civil de la filière professionnelle des métiers de l'image.

| Indicateur n° 4 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|----------------------------|------|--------------|--------------|-------------------------|------|
| Création d'un cursus civil | | Note d'étape | Note d'étape | Mise en route du cursus | |

OBJECTIF 3

DÉFINIR ET METTRE EN ŒUVRE UNE NOUVELLE AMBITION CULTURELLE ET MÉMORIELLE

Au service de la politique culturelle et mémorielle du ministère des Armées, conçue et conduite par la DPMA, visant à promouvoir une mémoire nationale et républicaine, l'établissement doit faire montre d'une nouvelle ambition.

Cela renforcera son positionnement en tant qu'opérateur pouvant intervenir, par ses spécificités et son expertise, à la fois sur les dimensions historiques et les dimensions culturelles d'une politique de mémoire.

Action 1 : Définir et mettre en œuvre une stratégie éditoriale

La nouvelle ambition culturelle et mémorielle de l'ECPAD reposera en premier lieu sur la définition d'une ligne éditoriale, clef de la cohérence de son identité et fil conducteur à

suivre pour harmoniser les différents projets menés et s'assurer que leur contenu soit efficace.

En tenant compte des axes de la communication ministérielle portée par la DICOd et de la politique mémorielle et culturelle du ministère des Armées conduite par la DPMA, l'établissement définira sa ligne éditoriale (quels objectifs et publics viser ? quels supports utiliser ? quelles thématiques traiter dans les contenus ?) et la mettra en œuvre sous l'égide d'un comité transverse piloté par la direction.

Dans ce cadre, tout en répondant aux sollicitations, il s'agira pour l'ECPAD d'être force de propositions, et d'être à l'initiative de multiples projets au service du ministère des Armées.

Action 2 : Proposer une nouvelle offre de productions « historiques »

Pour retrouver et afficher une créativité, à l'image de ce qui a pu être fait dans le passé de l'établissement, la réalisation de documentaires « historiques » doit être relancée à raison d'une ou deux productions par an. Sur la base de sujets validés par le nouveau comité éditorial de l'ECPAD, ces films « maison » de format long (26 à 90 minutes) valoriseront autant les fonds d'archives que le savoir-faire technique et artistique, tout en s'inscrivant dans la directive mémorielle et culturelle du ministère des Armées.

Si le site ImagesDéfense² apparaît comme le canal à privilégier pour la diffusion de ces productions (en accès libre ou en vidéo à la demande), l'établissement recherchera néanmoins auprès des diffuseurs un accès dans leur grille de programmes. Des ventes de droits de diffusion ou bien des opérations de coproduction seront alors proposées par l'ECPAD qui, par ses initiatives auprès des chaînes de télévision, gagnera en visibilité et en reconnaissance, particulièrement dans le segment des documentaires.

| Indicateur n° 5 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|------|------|------|------|------|
| Nombre de productions « historiques » propres | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 |

Action 3 : Renforcer les liens avec l'ONAC-VG, les musées et le service historique de la Défense (SHD)

Qu'il s'agisse de coopération technique (formation au traitement des fonds photographiques ou d'images animées, échanges de bonnes pratiques) ou d'actions communes de valorisation (fournitures d'images, coproduction d'expositions ou d'ouvrages, production audiovisuelle), l'ECPAD s'efforcera de renforcer les liens

avec l'ONAC-VG, les musées et les services d'archives du ministère des Armées.

Aussi bien aux côtés de l'ONAC-VG et des musées, pour l'approche culturelle, qu'aux côtés du service historique de la défense (SHD), pour l'approche historique, l'ECPAD doit compter parmi les opérateurs sur lesquels la DPMA peut s'appuyer pour mettre en œuvre la politique culturelle et mémorielle du ministère des Armées. ■

² À destination du public et des professionnels, le site internet ImagesDéfense sera la partie émergée d'une plateforme numérique audiovisuelle utilisée depuis 2017 par l'ECPAD comme outil intégré d'archivage numérique et de gestion documentaire (pour la production interne ou celle des OICD).



Préparatifs du défilé du 14 juillet.
Paris, 2018.

© Arnaud Karaghezian/ECPAD/Défense/2018_ECPAD_201_B_001_004 (photo recadrée)



AXE 2

RÉNOVER
ET INNOVER
DANS LES CŒURS
DE MÉTIER



La réalisation des missions de production, formation, conservation et valorisation des archives exige toujours plus d'efficacité et de réactivité. Agissant aussi bien dans la sphère publique que dans la sphère privée, dans des domaines où la place de chacun n'est jamais acquise, l'ECPAD se doit d'évoluer en permanence dans la pratique de ses métiers et d'être force de propositions et d'initiatives.

Un nouveau souffle de créativité et d'ingéniosité, dans le prolongement de l'esprit novateur du cinéma des armées des années 1970-1980, doit être pris. Qu'il concerne les méthodes de travail ou le rendu même des missions, cet élan permettra à l'établissement non seulement d'exister et de se distinguer dans un environnement mouvant et concurrentiel, mais aussi de se saisir de certaines problématiques « métier ».

OBJECTIF 1

RECHERCHER ET DÉVELOPPER DES SOLUTIONS INNOVANTES

L'ECPAD ne peut rester à l'écart d'une économie de l'image en perpétuelle évolution où l'innovation en contenus et en techniques joue un rôle moteur. À son échelle, et dans la limite des moyens financiers qui pourront être alloués, l'établissement participera à ce mouvement en recherchant et développant des solutions innovantes.

Action 1 : Réorganiser la captation multi caméras et la vidéographie par la création d'un « Centre Médias »

Afin de répondre aux besoins croissants de communication numérique et de retransmission d'événements en direct sur les réseaux sociaux de nos commanditaires, la création d'un poste de trafic ultra connecté (fibre, IP, 4G) et de régie déportée au sein du pôle de production audiovisuelle aboutira à la réalisation à distance de nouvelles productions multi caméras. Ce dispositif, déjà très développé dans les chaînes de télévision et les prestataires audiovisuels, permettra de proposer des configurations légères et moins

onéreuses, de par leur réalisation à distance depuis le Fort d'Ivry.

Dans le même temps et dans le cadre de la redéfinition du parcours de l'image au sein de l'établissement, l'adjonction de la cellule vidéographie à cette régie conduira à la création d'un véritable « Centre Médias » capable de centraliser l'ensemble des images, de les sauvegarder et de les redistribuer en direct sur les réseaux sociaux ou les chaînes de télévision, de les mettre à disposition sur les serveurs de montage, et enfin de les verser aux archives dans un souci de dématérialisation complète.

Si les grands événements nationaux continueront à faire l'objet d'une sous-traitance au regard de l'ampleur des moyens techniques nécessaires, le Centre Médias ouvrira la voie à de nouvelles offres de captation plus abordables pour les commanditaires (commémorations simples, cérémonies régimentaires, rencontres sportives militaires, captation de conférence et de colloques, salons, expositions).

| Indicateur n° 6 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---------------------------------|--------------|--------------|-----------------|------|------|
| Création d'un « Centre Médias » | Audit/ Étude | Audit/ Étude | Mise en servive | | |

Action 2 : Développer les nouvelles écritures

Ces dernières années, l'ECPAD a initié une démarche de recherche et d'expérimentation pour proposer des contenus innovants sur des supports variés et autour des possibilités offertes par les nouvelles technologies (caméra 360°, réalité augmentée, réalité virtuelle). Il convient à l'établissement d'aller plus loin et de montrer toute son inventivité et sa place dans ce qui est communément appelé les « nouvelles écritures », formes innovantes de la création audiovisuelle (websérie, podcast, jeu sérieux, etc.).

L'ECPAD s'attachera dans ce domaine à monter en compétences, acquérir de l'expérience et construire une offre pertinente en phase avec les besoins de ses commanditaires ou partenaires, tout en permettant une valorisation renouvelée de ses fonds.

Il importe de ne pas être absent d'un courant majeur qui, porté par la révolution numérique, transforme les pratiques de production et de consommation de contenus audiovisuels. À défaut de pouvoir dédier une cellule interne à l'essai continu de nouveautés, tel un laboratoire audiovisuel de recherche et développement, l'établissement s'appuiera sur la diversité de ses métiers et sur un pilotage en mode projet pour soutenir au mieux un potentiel créatif.

Des accords de partenariat ou des recours à l'externalisation pourront venir renforcer les ressources

internes, au bénéfice certain pour l'ECPAD d'un partage de connaissances et de pratiques avec le monde extérieur.

Action 3 : Dans la formation aux métiers de l'image, s'appuyer sur les nouvelles pédagogies et développer l'enseignement à distance

L'enseignement à distance intègre, depuis quelques années, la pédagogie présentielle pour faciliter les apprentissages académiques complexes. Cette utilisation mixte des nouvelles technologies d'apprentissage doit être poursuivie et généralisée à tous les enseignements théoriques.

La crise sanitaire récente pousse aussi à la recherche de nouvelles voies de diffusion des cours présentiels sous forme de classe virtuelle particulièrement adaptée aux apprentissages d'utilisation de logiciels.

Ces nouvelles pédagogies doivent s'inscrire dans un plan de sécurisation de la formation et pourraient tout aussi bien faciliter la formation de personnels affectés à l'étranger ou en Outre-mer.

Action 4 : Développer le traitement des fonds par l'intelligence artificielle et l'enrichissement documentaire collaboratif

L'établissement conservant plus de 13 millions de photographies et plus de 30 000 heures de film, chiffres en augmentation chaque année, l'appel à des technologies d'intelligence artificielle s'avère indispensable pour aider les équipes internes à

classer, sélectionner, inventorier et décrire des images, avec une accélération significative du temps de traitement.

Un classificateur d'images capable de les labéliser en fonction de la présence d'objets doit être opérationnel, l'enjeu étant de finaliser l'annotation et l'indexation automatique de l'ensemble des images fixes et animées qui n'ont pas été traitées manuellement, et de pouvoir intégrer les données descriptives ainsi obtenues dans le système de gestion documentaire. Cette procédure semble irréalisable à la main, vu l'importance du fonds documentaire restant à traiter et du flux entrant.

L'ECPAD et le LABO BI et Big Data de la délégation de la transformation et de la performance ministérielles (mission aide au pilotage) ont déjà entrepris des développements dans

le cadre d'un projet nommé Vision360. Ceux-ci ont permis d'entraîner des réseaux de neurones à identifier des objets issus du thésaurus spécifique de l'ECPAD sur un échantillon de photographies. Les expérimentations existantes pour les photographies et les films doivent être poursuivies et développées à grande échelle, sous réserve des changements importants qu'il faudra apporter au système documentaire.

En parallèle, le recours à l'enrichissement documentaire collaboratif sur internet doit être organisé et faire l'objet d'une campagne de communication auprès du grand public et du monde des chercheurs et historiens. Il contribuera à l'identification de documents ou de sujets particuliers, et participera à sa manière au traitement accéléré des documents.

OBJECTIF 2

RÉNOVER ET OPTIMISER LE TRAITEMENT DE LA CHAÎNE ARCHIVISTIQUE

La transformation en service public d'archives audiovisuelles définitives impose plus que jamais une remise à plat des outils et méthodes de travail sur toute la chaîne archivistique, en vue d'une meilleure conservation et d'une meilleure accessibilité des fonds au public. Il s'agit de rénover et de moderniser autant pour gérer les flux d'archives présents et à venir que pour résorber massivement un arriéré important d'images non traitées.

Action 1 : Optimiser le système documentaire actuel et mettre en œuvre après étude le changement de logiciel documentaire

Le système de gestion documentaire est au cœur du dispositif d'archivage

et de description documentaire. Le fonctionnement de l'outil actuel n'est adapté ni aux circuits de traitement des fonds, ni aux besoins de consultation du public. Les défaillances techniques se conjuguent avec la complexité du système de description et des paramétrages spécifiques à l'ECPAD. Il est tout à fait prioritaire de modifier ce système appelé à traiter un volume de données important et en perpétuelle augmentation.

Deux étapes seront nécessaires : un audit du système actuel qui permettra de poser les bases de la future architecture, puis la mise en œuvre d'une nouvelle solution.

| Indicateur n° 7 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|-------------------------------------|--------------------------------------|--|---------------|-------------|-----------------|
| Changement de logiciel documentaire | Audit du système documentaire actuel | Spécifications d'une solution nouvelle | Développement | Déploiement | Mise en service |

Action 2 : Étudier et mettre en œuvre les modalités de résorption de l'arriéré dans le traitement des fonds

Le récolement est la priorité en matière de conservation des fonds. L'arriéré de traitement des images fixes peut être estimé à 9 millions. Les chiffres sont moins élevés pour les images animées (100 000 cassettes vidéos par exemple) mais les supports ou les types de documents (rushes) sont plus complexes à traiter.

Pour le traitement des fonds, une stratégie devra être définie : choix des fonds (rechercher un équilibre entre plusieurs intérêts : traiter des fonds inédits, des fonds faciles à décrire, des fonds contenant des images connues, des fonds d'actualité) et programmation de leur traitement, des éliminations et reconditionnements. Il apparaît important de chercher à développer des traitements intégrés recouvrant toute la chaîne (inventaire physique, numérisation, description documentaire).

L'enjeu pour l'ECPAD est de mieux remplir sa mission en réduisant le délai de mise à la disposition du public de ses images, et de permettre des mises en ligne massives sur ImagesDéfense.

Pour mener à bien cette action, les prérequis sont de plusieurs ordres. En premier lieu, techniquement, un système de gestion physique des collections et des espaces de stockage doit être déployé et le système documentaire rendu plus performant (cf. axe 2, objectif 2,

action 1) pour intégrer une hiérarchisation dans le traitement des fonds, sans descendre systématiquement à la pièce. Pour ce faire, des ressources humaines doivent être allouées, ainsi que pour concevoir et effectuer des éliminations. Il faut noter que, juridiquement, ces éliminations ne pourront être autorisées qu'à partir du moment où le contrôle scientifique et technique aura été officiellement dévolu à l'ECPAD par la DPMA.

Action 3 : Poursuivre le PSN accéléré déjà engagé et proposer un nouveau plan exceptionnel à mettre en œuvre

Depuis le début des années 2000, plusieurs plans de sauvegarde et de numérisation des fonds d'archives se succèdent : ils sont au cœur de la mission de sauvegarde et de conservation du patrimoine audiovisuel de la Défense dont l'établissement a la charge. Ces plans consistent tous 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.

Aux fonds organiques de l'établissement (productions historiques et contemporaines) se sont ajoutés depuis 2009 les versements annuels de différents organismes Défense et régiments qui ont massivement fait croître le stock d'archives, qu'il s'agisse d'images fixes ou animées argentiques, nativement numériques,

ou de bandes vidéo. Au 31 décembre 2020, le stock comprend environ 13,5 M de photos (dont 7,2 M sur support argentique), 15 000 bobines nitrates, 60 000 bobines acétates, 100 000 cassettes vidéo.

L'ampleur du fonds d'archives, toujours en croissance, a fait prendre conscience ces dernières années de la nécessité de planifier dans un délai plus court les actions de sauvegarde et de numérisation – ceci autant pour garantir la pérennité des fonds et de leurs supports que pour éviter un point de non-retour sur la capacité à traiter un volume qui deviendrait insurmontable. Par ailleurs, la question du stock à traiter en matière de sauvegarde et de numérisation fait écho à la problématique de résorption de l'arriéré de traitement documentaire, exposée plus haut dans ce contrat d'objectifs et de performance.

La valorisation des archives audiovisuelles n'est possible qu'une fois accomplies les phases de conservation, de numérisation et de description documentaire. À moyens humains et financiers inchangés, et sans refonte des méthodes et outils de travail, la mise à disposition des fonds, quel que soit le public concerné, est nécessairement enrayée par une échelle de traitement insuffisante. La détérioration de supports anciens fragiles (bobines de films, cassettes vidéo) avec le temps pose de plus le risque de perte définitive d'archives.

Ce contexte difficile explique pourquoi, après avoir présenté dans son COP 2016-2019 trois scénarios d'accélération, l'établissement s'est vu accorder par le ministère des Armées une dotation spécifique de 6 M€ sur cinq ans pour la sauvegarde accélérée de ses bobines nitrates. Mis en œuvre à partir de 2019, ce plan limité à la réalisation de

contretypes sur support polyester (soit une copie du film d'origine sur un support physique pérenne) est toutefois complété par des actions de numérisation (financé par les fonds propres de l'ECPAD dans le cadre de son PSN dit « classique »). Mais, parce que chaque acteur a bien conscience que l'enjeu de la sauvegarde et de la numérisation demeure tant le stock d'archives à traiter est important, l'avenant 2020 qui proroge d'une année le COP 2016-2019 demande à l'ECPAD de proposer un nouveau plan accéléré en vue de sa réalisation sur la période qui suit.

Le contexte sanitaire de l'année 2020 n'a pas permis à l'établissement de travailler sur de nouveaux scénarios d'accélération ainsi que sur des calculs de coûts. La sauvegarde accélérée des bobines nitrates s'est poursuivie toutefois, mais à un rythme ralenti comparativement à la première année d'exécution.

Au regard de la charge de travail du pôle de conservation et de valorisation des archives (PCVA) de l'établissement, mais aussi de l'intérêt qu'il y aurait à bénéficier d'un regard extérieur sur la meilleure manière d'appréhender le reste à faire, l'ECPAD doit se faire aider par un cabinet d'audit/conseils pour l'élaboration et la valorisation financière de nouveaux scénarios d'accélération, à présenter dans une étude générale.

Cette étude, à finaliser au second semestre 2021, aboutira à une prise de décision ministérielle sur les financements spécifiques à accorder. Les opérations d'un nouveau PSN « exceptionnel » dont l'envergure reste à préciser et à faire valider, pourrait au mieux démarrer courant 2023 après la phase de rédaction d'un cahier des charges et de passation des marchés. En parallèle,

la sauvegarde accélérée des bobines nitrates se poursuivra, complétée par les actions de numérisation réalisées dans le cadre du PSN dit « classique ».

Il apparaît d'ores et déjà que l'étude doit couvrir l'ensemble de la chaîne archivistique menant à la sauvegarde et à la numérisation (récolement physique et sanitaire, description/inventaire, restauration, préparation des documents, sauvegarde et numérisation, conservation physique et numérique, contrôle qualité, intégration dans le système documentaire) des trois supports conservés (photos, films, vidéos). Au-delà de l'objectif de sauvegarde et de numérisation, elle contribuera donc à proposer des

solutions dans la résorption de l'arriéré des fonds restant à inventorier et à décrire dans l'objectif final de mise à disposition au public (problématique de l'action 2).

Quelle que soit l'ampleur du nouveau PSN qui pourra être mis en œuvre, la tension actuelle sur les effectifs du pôle de conservation et de valorisation des archives (PCVA) conduit à envisager pour l'avenir une externalisation encore plus poussée que celle qui est réalisée pour la sauvegarde des nitrates. C'est une voie à prendre pour un traitement à une échelle « industrielle », seule dimension adaptée à la volumétrie des fonds de l'ECPAD restant à traiter.

| Indicateur n° 8 a | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------|------|
| Plan de sauvegarde accéléré « nitrates » | 900 bobines sauvegardées | 900 bobines sauvegardées | 900 bobines sauvegardées | | |

| Indicateur n° 8 b | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|----------------------------------|--|---|---------------------------|------|------|
| Nouveau PSN dit « exceptionnel » | Audit/étude ; présentation des scénarios | Arbitrage ministériel ; rédaction des marchés | Début d'exécution du plan | | |

Action 4 : Créer un entrepôt de données permettant la mise à disposition des données relatives aux images (« open data »)

En bout de chaîne du traitement archivistique, et sans devoir attendre la mise en œuvre des actions de rénovation et d'optimisation décrites précédemment, la mise à disposition auprès du public peut d'ores et déjà faire l'objet d'une avancée majeure.

L'ECPAD créera un entrepôt de

données permettant de rendre disponibles, « moissonnables » et réutilisables gratuitement les données de son catalogue, exposées dans des formats normalisés sur le plan international (OAI-PMH).

La contribution au portail Francearchives administré par le ministère de la Culture, agrégateur pour le portail européen Archives Portal Europe, permettra à l'établissement de donner une visibilité à ses fonds au sein du réseau français des services d'archives publics et au-delà.

| Indicateur n° 9 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|--|------|------|------|------|------|
| Mise en service de l'entrepôt de données OAI | X | | | | |

OBJECTIF 3

DÉVELOPPER LA VALORISATION, DU CHAMP NUMÉRIQUE AUX ESPACES PHYSIQUES

La valorisation des fonds doit prendre un nouveau tournant à travers des actions renforcées dans le champ numérique. En parallèle, les espaces physiques seront investis, tant en France qu'à l'international, dans une dynamique nouvelle qui fera sortir l'ECPAD de ses cercles habituels. Pour autant, la base que constitue le fort d'Ivry ne sera pas délaissée : le projet de création d'un centre d'interprétation de l'image constitue un point fort de la politique de valorisation de l'établissement.

Action 1 : Développer l'offre de contenus sur le site ImagesDéfense et y introduire une offre de vidéo à la demande (VàD)

L'établissement continuera d'enrichir en images fixes et animées le site ImagesDéfense dont l'ouverture au grand public a été décalée au premier semestre 2021.

Les collections seront accessibles par des voies multiples pour favoriser la navigation des différents publics. Des frises chronologiques, cartes interactives et portfolios viendront contextualiser certaines images, en lien avec les contenus que l'établissement développera en cohérence avec sa ligne éditoriale. Des dossiers thématiques seront aussi proposés en relation avec les fonds nouvellement traités, les actualités commémoratives ou tous sujets que l'établissement aura souhaité porter et mettre en avant sur le site.

En parallèle, la construction d'une offre de vidéo à la demande (VàD) des productions et coproductions disponibles au catalogue de l'établissement ne pourra que soutenir le trafic du site, promouvoir le savoir-faire maison, et être potentiellement une source de revenus complémentaires.

Action 2 : Créer un espace de médiation virtuel

Pour dynamiser son rayonnement, poursuivre l'intégration du numérique dans sa stratégie globale et renforcer l'accessibilité de ses fonds, l'ECPAD souhaite créer, dans le prolongement de son site institutionnel et en complémentarité avec le site ImagesDéfense, un espace de « médiation virtuelle » modulaire et évolutif.

Cet espace en ligne sera un « équivalent virtuel » du futur centre d'interprétation. Il déclinera les expositions conçues et réalisées par l'établissement en diverses occasions (festivals, commémorations, partenariats avec des musées et institutions culturelles ou mémorielles) afin de conserver une trace pérenne de ces installations éphémères et de leur assurer une plus large audience. Il permettra d'intégrer tous les développements interactifs de ces expositions (réalité augmentée, contenus enrichis) et tout le matériel pédagogique associé. Il offrira à l'internaute la possibilité d'effectuer une visite

virtuelle du Fort d'Ivry pour y découvrir les métiers des soldats de l'image, de la production et de la postproduction, de la collecte, du traitement et de conservation des archives, de la formation aux métiers de l'image, ainsi que l'histoire de l'établissement depuis 1915. Il proposera la virtualisation et la dématérialisation d'autres opérations de médiation – telles que des classes virtuelles pour l'action pédagogique, des conférences et tables rondes avec notamment les chercheurs associés et invités, des interventions d'artistes en résidence, des « jeux sérieux », des démonstrations d'actions de restauration – toutes organisées autour de la valorisation et l'interprétation des images d'archives conservées par l'ECPAD.

Les éléments principaux de l'espace virtuel seront développés dans un environnement 3D interactif et une extension à domicile mobile : l'ECPAD3D.

Action 3 : Développer l'accueil des artistes et chercheurs, et plus généralement accroître les actions culturelles et l'accueil du public *in situ*

L'ECPAD a renoué avec la tradition d'accueil du public dans l'enceinte du Fort d'Ivry à l'occasion de l'édition 2020 des Journées européennes du patrimoine. Il convient de poursuivre ce mouvement et développer l'attractivité artistique et culturelle du site, au-delà de ce qui est déjà fait *via* l'ouverture de la médiathèque ou l'organisation d'ateliers pour les publics scolaires et universitaires dans le cadre de projets spécifiques.

En lien avec son nouveau schéma pluriannuel de stratégie immobilière, l'établissement engagera les travaux nécessaires à la création au sein du fort d'un centre d'interprétation. Des espaces de valorisation des collections d'images et de présentation d'objets de collection de l'ECPAD (appareils photographiques, caméras,



Atterrissage d'un Super Puma de l'armée de l'Air au dessus de l'Établissement de communication et de production audiovisuelle de la Défense (ECPAD). Fort d'Ivry, 27 octobre 2020.
© Lara Priolet/
ECPAD/Défense/
2020_ECPAD_101_P_001_002

projecteurs, équipements, etc.) seront aménagés en tant que salles d'exposition permanente et d'expositions temporaires avec une scénographie réfléchie. Y seront organisés des événements et rencontres avec des historiens, chercheurs ou artistes au profit du rayonnement culturel de l'établissement et de la mise en valeur de son site d'implantation, le Fort d'Ivry.

La mise en place de résidences d'artistes (auteurs de bande dessinée, plasticiens, animateurs, vidéastes, artistes multimédias, écrivains, etc.) et l'accueil de chercheurs associés et chercheurs invités s'inscrivent dans cette démarche d'ouverture du site tout en cherchant à renforcer la valorisation des fonds par la création contemporaine.

Action 4 : Mettre en œuvre la politique culturelle, scientifique et pédagogique, et plus généralement développer les actions sur le territoire, tout en s'ouvrant à l'international

Les actions de valorisation s'inscrivent dans la stratégie culturelle, pédagogique et scientifique qui a été définie par l'établissement dans le cadre du COP 2016-2019, et présentée au conseil d'administration du 3 juillet 2018. Si cette stratégie recouvre aussi bien les actions à mener au fort qu'à l'extérieur, c'est surtout la dimension nationale et internationale qu'il conviendra de faire évoluer au regard des orientations et priorités définies par la directive mémorielle triennale 2020-2022 du ministère des Armées.

En France, l'ECPAD s'attachera particulièrement à agir auprès des collectivités pour soutenir l'action mémorielle des territoires et contribuer au développement du tourisme de mémoire. Des partenariats ciblés avec des établissements culturels en région (musées, centres d'interprétation, mémoriaux) seront signés afin de soutenir la production commune de projets permanents et/ou temporaires et ainsi faire connaître les fonds d'archives de l'établissement. Les régions envisagées sont celles où se sont déroulés les conflits contemporains, à commencer par les Hauts-de-France, le Grand Est ou encore la Normandie.

À l'étranger, l'ECPAD participera à la dynamique des relations mémorielles avec les différents États avec lesquels la mémoire des conflits contemporains peut être partagée. L'ouverture à l'international de l'établissement, déjà initiée par des participations à des festivals, des ventes d'images, et des rencontres avec des organismes mémoriels et centres d'archives étrangers, sera renforcée. Autour du savoir-faire « maison » et de la richesse des fonds d'archives, il importe de prendre l'initiative, de créer une dynamique pour mieux faire connaître l'ECPAD dans le monde et s'ouvrir plus largement aux professionnels et publics étrangers. Au titre du développement à l'international, les relations de l'établissement avec les grands centres ou détenteurs d'archives militaires seront approfondies. ■

| Indicateur n° 10 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|--|------|------|------|------|------|
| Bilan annuel de la politique culturelle, scientifique et pédagogique | X | X | X | X | X |



Portrait d'une militaire lors de la Journée de la femme à Menaka.
Mali, 8 mars 2018.

© Arnaud Karaghejian/ECPAD/Défense/2018_ECPAD_014_B_045_004 (photo recadrée)



Arrivée d'un A400M britannique durant l'opération *Barkhane*.
Mali, 3 mai 2019.
© Olivier Le Comte/ECPAD/Défense/2019_ECPAD_005_O_036_059 (photo recadrée)



AXE 3

POUR SUIVRE LA
MODERNISATION
DU SOUTIEN
ET LA RECHERCHE
D'EFFICIENCE
DANS LA
GESTION DE
L'ÉTABLISSEMENT



Au service des pôles métiers, le soutien général de l'ECPAD, qu'il recouvre les aspects administratifs et financiers ou les aspects informatiques et immobiliers, doit poursuivre la modernisation de son fonctionnement et apporter des solutions innovantes, à même d'optimiser la gestion d'ensemble et de fluidifier les processus internes.

Au regard des enjeux de développement portés par le COP, l'ajustement des paramètres économiques et organisationnels de l'établissement sera un facteur clef de succès qui reposera autant sur des efforts internes que sur de possibles nouvelles aides financières du ministère des Armées.

OBJECTIF 1

GÉRER L'INFRASTRUCTURE, LE CADRE DE VIE ET LA SÉCURITÉ AU SEIN DU FORT

Une réponse aux enjeux globaux de sécurité et de préservation du personnel (protection des personnes, cadre de vie et conditions de travail) et des informations (protection des images) doit être apportée à travers une rénovation et une reconfiguration du fort, associées à une démarche RSE structurée de l'établissement.

Action 1 : Redéfinir le parcours des images classifiées ou non, adapter les locaux, prévoir les installations techniques

Le parcours de l'image « courante », non concernée par une protection juridique (classification ou délai de communicabilité), doit être optimisé aussi bien d'un pôle métier à l'autre qu'au sein même d'un pôle. Il faudra supprimer les copies chronophages sur supports physiques (PFD) et mettre l'accent sur la numérisation (double sauvegarde) et le partage des serveurs.

S'agissant des images protégées, l'établissement doit monter en compétences quant à la protection du secret, la mise en place de procédures strictes et la mise à jour de ses équipements et installations.

L'établissement sera ainsi doté d'installations uniques, complètes et performantes au sein d'un seul et même local sécurisé, réduisant les

risques, facilitant l'application des procédures et offrant d'excellents outils métiers. Une expertise forte dans le domaine de la protection du secret lié à l'image sera développée, venant appuyer le rôle clef de l'ECPAD dans la production et la conservation des archives audiovisuelles du ministère des Armées.

Enfin, s'agissant du stock d'images pour lesquelles les services producteurs n'ont pas encore pris de décision de classification, il conviendra de remettre à plat les procédures de traitement et de faire appliquer au sein de l'ECPAD les délais de communicabilité prévus à l'article L 213-2 du code du patrimoine.

Action 2 : Exécuter le nouveau schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI)

Le nouveau SPSI de l'établissement couvrira peu ou prou la période du contrat d'objectifs et de performance. Conformément aux orientations présentées au conseil d'administration de novembre 2019, le projet de SPSI transmis au ministère pour validation en décembre 2020 priorise les travaux d'infrastructure dans trois domaines : la rénovation et la mise aux normes du bâtiment « vie », l'amélioration et l'adaptation des espaces de conservation, et enfin la

reconfiguration partielle du fort en tant qu'espace de valorisation ouvert au public.

Le besoin d'un pilotage renforcé est d'autant plus prégnant que, d'une part, l'établissement est confronté depuis plusieurs années à des difficultés internes quant à l'organisation de son département infrastructure, et que d'autre part, le financement des grands travaux par des dotations ministérielles impose une justification d'utilisation de crédits au premier euro. Dans ce cadre, et en raison de la complexité des projets, l'établissement entend mettre en place une gouvernance interne propre au bon suivi de l'exécution du SPSI, permettant une articulation fluide entre la direction, les services métiers et les services soutien.

Un comité de suivi opérationnel s'attachera à la planification des projets, au plan de charge en découlant pour tous les services concernés, aux questions financières (disponibilité des crédits, suivi de consommation), réglementaires (sécurité, prévention) ainsi qu'à la maîtrise des risques associés. En supervision, un comité décisionnel s'assurera notamment du bon déroulé des opérations en fonction des objectifs fixés, du respect de la programmation pluriannuelle avec ajustement éventuel du calendrier de programmation, et procédera aux arbitrages éventuels en cas de points de blocage ou de difficultés non résolues au niveau opérationnel.

| Indicateur n° 11 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|------|------|------|------|------|
| Consommation des AE et CP liées au SPSI | X | X | X | X | X |

Action 3 : Renforcer la « responsabilité sociétale des entreprises » (RSE) de l'établissement

Visant un impact positif de long terme sur la société, la politique à développer en matière de RSE est un enjeu majeur pour améliorer la performance globale, réaliser des économies, fidéliser ses collaborateurs et contribuer à la valeur immatérielle de l'établissement (réputation, engagement, bien-être au travail, etc.). De plus, la particularité du site d'implantation de l'ECPAD, un espace de nature dans une région à forte densité urbaine, conduit à être particulièrement attentif sur la question environnementale, et notamment sur l'impact des installations et métiers inhérents à l'activité de l'établissement (cf. instruction en cours de finalisation du dossier DDAE).

Plus globalement, le renfort de la

RSE passe par l'identification des risques environnementaux, sociaux et économiques auxquels l'ECPAD peut être confronté. Cela permettra d'agir plus efficacement, de dégager des opportunités, et d'aboutir à une charte qui traduira les engagements pris. Après s'être conformé à la législation en vigueur, notamment sur le plan environnemental (tri des déchets, etc.), l'ECPAD développera des bonnes pratiques en matière de biodiversité, de réduction des déchets, de mise en place de modèles économiques plus viables...

Les agents de l'ECPAD seront au centre de cette nouvelle politique qui vise en somme à laisser une empreinte positive et à participer au bien-être de chacun. Des communications régulières les tiendront informés des actions mises en place, et chaque année un bilan RSE sera produit et intégré au rapport d'activité.

| Indicateur n° 12 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|------------------|------|------|------|------|------|
| Bilan annuel RSE | X | X | X | X | X |

Parallèlement, en s'inscrivant dans le cadre ministériel du plan mixité et de l'accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique, l'ECPAD s'engage en faveur de la promotion de l'égalité professionnelle et réaffirme son attachement à la non-discrimination entre les femmes et les hommes. Deux référents « mixité-égalité » auront la charge d'effectuer un suivi attentif pour offrir au personnel l'assurance d'un juste déroulement de parcours professionnel ainsi que

la garantie de comportements adéquats en toutes circonstances. Ces deux référents devront dans un premier temps proposer un plan d'actions qui se concrétisera par la signature d'un accord d'établissement.

Des indicateurs de suivi seront définis et feront l'objet d'une publication annuelle. Enfin, au vu de la situation de l'établissement, des axes prioritaires seront définis en accord avec les organisations représentant le personnel.

OBJECTIF 2

OPTIMISER LA GESTION PAR LE NUMÉRIQUE ET L'UTILISATION DE NOUVEAUX OUTILS ET MÉTHODES DE TRAVAIL

Encore trop timorés dans l'intégration du numérique et le recours aux nouvelles solutions logicielles, le fonctionnement administratif interne et les cycles de gestion des opérations de production et de vente d'images appellent à plus de modernisation pour plus d'efficacité.

Action 1 : Étendre la dématérialisation des processus administratifs au sein de l'établissement

Dans le cadre général de sa mutation numérique, l'ECPAD doit pousser encore plus loin la dématérialisation de ses processus administratifs. Cette démarche est un enjeu pour l'établissement dont le volume de documents à gérer est considérable. Elle simplifie et fluidifie le cycle de vie des documents tout en assurant leur valeur légale. Les avantages sont multiples : gain de temps,

partage de l'information, développement du travail collaboratif, amélioration de la traçabilité, et sécurisation des données. L'effet global contribuera à accroître la performance et la qualité de service auprès des commanditaires et usagers.

Il s'agira notamment de mettre en place les parapheurs et les signatures électroniques, de développer les passerelles entre les différents logiciels pour éviter des doublons de saisies, et de dématérialiser entièrement le processus budgétaire et comptable dans un souci de traçabilité, d'efficacité et de qualité comptable. Enfin, une banque de données sera conçue pour centraliser numériquement tous les actes juridiques (contrats de cession, conventions, contrats de travail, marchés...).

Action 2 : Disposer d'un meilleur outil de gestion d'activité du pôle de production audiovisuelle pour mieux suivre l'avancée des projets et mesurer les utilisations de ressources

Le pôle de production audiovisuelle pilote près de 400 projets par an et utilise actuellement plusieurs applications séparément pour assurer leur bonne conduite (gestion des devis et du cycle de facturation, gestion du planning, solution de réservation des moyens, divers fichiers individuels, etc.).

En vue de créer un processus de gestion harmonisé pour tous les chargés de production, de parvenir à une simplification administrative et d'assurer un meilleur suivi des projets, une solution logicielle unique sera recherchée. Elle permettra une gestion centralisée et un partage des données tout au long du cycle de production (prise de la commande, devis, conception et réalisation, post-production, livraison et facturation). En outre, cette solution devra faciliter le rendu de statistiques, dans l'optique notamment de mieux mesurer les utilisations de ressources.

Action 3 : Revoir les outils de vente d'images en lien avec la problématique de sécurisation juridique des fonds

Le département des ventes d'images utilise le même logiciel que le pôle de production audiovisuelle pour l'élaboration des devis clients et la facturation des affaires conclues. La question de développer cet outil, ou bien de se tourner vers une nouvelle solution, est posée. L'enjeu pour le département des ventes est de disposer d'un outil avec de meilleures fonctionnalités, capable de remontées statistiques diverses et variées, et adapté à la gestion et la redistribution des droits d'auteur.

La problématique de sécurisation juridique des fonds conduit en effet l'établissement à devoir disposer d'une base de données « auteurs », rattachée nécessairement à l'outil documentaire et à l'outil de ventes d'images. Dans le cadre d'une démarche de contractualisation avec les auteurs, la prise en compte d'un cycle de reversement de recettes impose une modernisation des outils pour afficher mécaniquement une répartition des ventes par œuvre et par ayant-droit éventuellement identifié.



Opérateurs de l'ECPAD.
Paris, mars 2020.
© Vincent Orsini/
ECPAD/Défense/
2020_ECPAD_090_Z_002_002

OBJECTIF 3

AJUSTER LES PARAMÈTRES ÉCONOMIQUES ET ORGANISATIONNELS DE L'ÉTABLISSEMENT

Tout en comptant sur l'aide que le ministère des Armées pourrait apporter en financement de moyens humains et techniques supplémentaires, l'établissement ajustera ses paramètres économiques et organisationnels au regard des enjeux du contrat d'objectifs et de performance.

Action 1 : Développer les ressources propres et trouver de nouveaux modèles économiques avec notamment le mécénat

Le développement des ressources propres est un objectif, quand bien même certaines limites et certains freins, qu'il s'agisse de facteurs internes ou externes, rendent l'exercice difficile.

La bonne tenue du chiffre d'affaires du pôle de production audiovisuelle constatée ces dernières années, avec un rythme croissant du volume de commandes auprès des commanditaires Défense, devra être confirmée. À volume constant, la part importante des prestations événementielles dans le chiffre d'affaires pourra être touchée par un rééquilibrage entre internalisation (moyens actuels ou nouveaux à acquérir tels le Centre Médias) et externalisation (sous-traitance auprès de prestataires techniques). Par ailleurs, le développement raisonné de l'activité auprès du secteur privé amoindrira la dépendance à la sphère Défense et compensera tout effet lié à la restriction des budgets de communication et à l'irrégularité des cycles événementiels.

S'agissant de la vente d'images, indépendamment de toute hypothèse sur l'évolution du marché

audiovisuel, le maintien du chiffre d'affaires est lié à la poursuite, avec quelques adaptations, des pratiques actuelles en matière de grille tarifaire, de dispositions contractuelles ou de droits d'exploitation. Une plus grande ouverture à l'international permettrait de conforter ce chiffre, en s'appuyant sur la mise en service du site ImagesDéfense pour promouvoir auprès de tous les professionnels l'étendue des fonds d'archives de l'ECPAD.

De nouvelles formes de valorisation des fonds d'archives pourraient générer des recettes supplémentaires, en particulier l'introduction d'apports en industrie dans les parts de coproductions, la vente ou la location d'expositions « clés en main » réalisées par le département de la médiation et des publics, ou bien encore le développement de prestations périphériques à la vente d'images, rendues possibles par l'élargissement de l'offre du laboratoire photographique désormais doté d'une table de découpe.

Le cœur des formations de l'EMI reste quant à lui fortement dépendant de la programmation des stages cursus et du nombre de candidats inscrits, le tout sous la gouverne des DRH d'armées. Le complément de ressources que constituent les stages d'adaptation à l'emploi continuera d'être développé, même si le sous-effectif irrégulier en formateurs, d'une année à l'autre, peut être un facteur déstabilisant dans la réalisation du nombre de stages. Enfin, le projet de création de cursus propres au personnel civil de la Défense constitue un levier de croissance mais il ne devrait porter ses fruits qu'en toute fin du COP. L'ouverture du périmètre à d'autres

ministères et institutions reste donc pour l'instant une piste de développement à privilégier pour les ressources propres de l'EMI qui, à l'instar du pôle de production audiovisuelle, dépendent essentiellement des commandes de la sphère Défense.

Tout en permettant la diversification de ses sources de financement, l'appel au mécénat traduira la volonté d'ouverture de l'établissement à des partenaires multiples, autour de projets partagés et de valeurs communes, en cohérence avec ses missions de service public. Au-delà de l'intérêt à s'associer à l'image de l'ECPAD, à son savoir-

faire, l'adhésion des mécènes sera suscitée en soulignant leur participation à des causes d'intérêt général (opérations de sauvegarde et de numérisation des fonds d'archives, expositions, soutien de la politique culturelle, préservation du Fort d'Ivry, etc.).

Sans occulter le caractère aléatoire d'une démarche de mécénat qui ne saurait bénéficier en interne de ressources à plein temps, l'établissement s'organisera en vue de sélectionner des projets éligibles et de faire appel à tous types de mécènes : entreprises, grands donateurs, mécénat participatif.

| Indicateur n° 13 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|--------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Chiffre d'affaires des pôles métiers | 2 954 500 € | 2 937 000 € | 2 968 500 € | 3 001 000 € | 3 035 000 € |

(cf. détail dans le cadrage financier page 54)

Action 2 : Rechercher des gains de productivité et optimiser les dépenses de fonctionnement

Dans un contexte budgétaire de plus en plus contraint, une nouvelle démarche de rationalisation des dépenses de fonctionnement de l'établissement est nécessaire. Des pistes d'économies et de réduction de coût seront notamment creusées sur les postes énergie, petits équipements, contrats de maintenance, flotte automobile.

Des gains de productivité devront être trouvés par le biais d'une mutualisation de certains marchés et d'une politique achats repensée. Cette politique achats devra notamment reposer sur une rationalisation de la démarche (organisation et processus interne), une analyse des dépenses à l'aide d'une cartographie des achats (achats directs liés à l'activité « cœur de métier » de l'établissement, achats indirects

tels que les fluides par exemple) qui pourra permettre d'identifier de possibles leviers de performance.

Action 3 : En gestion RH militaires, travailler avec les armées et leur RH pour garantir le vivier d'équipes image et pérenniser le noyau dur de formateurs de l'EMI

Depuis 2015, le pôle de production audiovisuelle et l'école des métiers de l'image font face à des difficultés liées au non remplacement des formateurs militaires et des soldats de l'image.

Au moment où les armées expriment pour les années à venir des besoins croissants de formation et afin de sécuriser les stages de cursus, un noyau dur de formateurs militaires permanents propre à assurer les formations techniques et opérationnelles doit être pérennisé. Dans le même temps, les besoins de couverture audiovisuelle des

opérations extérieures nécessitent un vivier renouvelé à hauteur du REO et apte à servir en toutes circonstances.

En complément des dialogues bilatéraux avec les RH d'armées et afin de préparer les affectations des militaires, il est proposé d'instituer

une réunion RH interarmées réunissant les pilotes de domaine et les DRH des armées. Ce cadre interarmées de dialogue constructif permettrait d'envisager, dans l'intérêt de tous, des solutions communes aux problèmes de gestion auxquels les armées sont aussi confrontées.

| Indicateur n° 14 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|--|------|------|------|------|------|
| Organisation d'une réunion RH interarmées annuelle | X | X | X | X | X |

Action 4 : En gestion RH civils, adapter l'organisation et les fonctions, en particulier en poursuivant la professionnalisation, afin d'être plus efficient dans l'accomplissement des missions

L'ECPAD fait face à deux défis en matière de gestion du personnel civil. Tout d'abord, s'ajoutant à l'effet du non remplacement de certains militaires, une rotation non négligeable d'agents civils et des difficultés de recrutement expliquent pourquoi le plafond d'emplois n'est pas atteint, au-delà de ce qui pourrait être justifié par le seul effet frictionnel des vacances de postes. Ensuite, la transformation en service public d'archives et les enjeux d'accélération du travail archivistique demandent un minimum d'effectifs supplémentaires, compte tenu de l'ampleur des opérations d'externalisation induites par une telle évolution. Ces effectifs sont

utiles à la préparation, au pilotage et au contrôle de l'externalisation.

Dans ces conditions, tout en recherchant le soutien et l'appui du ministère des Armées dans sa demande d'effectifs supplémentaires, l'ECPAD mènera une réflexion d'ensemble sur l'organisation et les fonctions pour minimiser les tensions en ressources humaines observées depuis plusieurs années, notamment sur le cœur de métier.

Le SIRH de l'établissement, dont le déploiement a été initié au début de 2020, servira notamment à mieux gérer les compétences, cartographier finement les postes et fonctions, juguler la rotation. Un départ d'agent ne donnera pas nécessairement lieu à un remplacement poste à poste et la polyvalence devra être recherchée dans le profil des nouveaux recrutements. ■

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. Ce suivi permettra notamment :

- d'analyser les écarts éventuellement constatés entre les prévisions de résultat des objectifs fixés au travers des indicateurs stratégiques et leur exécution, et d'en rechercher les facteurs explicatifs ;
- d'apprécier les mesures correctives

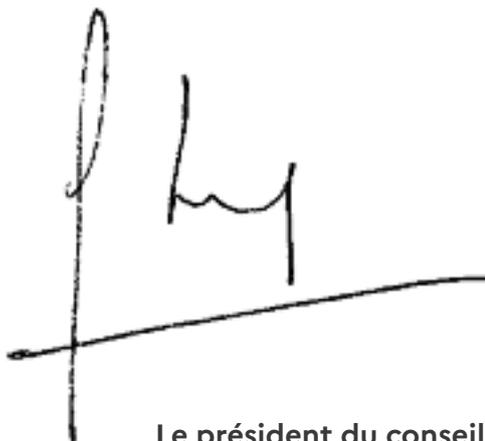
à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés ;

- 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.

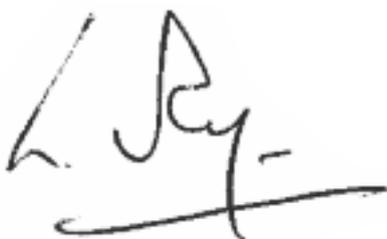
Le contrat a été signé le 5 octobre 2021 par

**La ministre déléguée
auprès de la ministre des Armées
Madame Geneviève Darrieussecq**



**Le directeur
de l'ECPAD**

Monsieur Laurent Veysière



**Le président du conseil d'administration
de l'ECPAD**

Monsieur Serge Bromberg





Exercice aux combats sur le champ de tir de Suru.
Estonie, 22 mai 2019.
© Élise Foucaud/ECPAD/Défense/2019_ECPAD_034_E_021_050 (photo recadrée)



ANNEXES

TABLEAU SYNOPTIQUE

| | | | |
|--|---|--|--|
| <p>AXE 1 Affirmer le rôle et les métiers de l'ECPAD au sein du ministère des armées</p> | <p>Objectif 1 : Parachever la transformation juridique de l'établissement</p> | <p>Action 1 : Être force de proposition pour la mise en place d'une circulaire ministérielle sur la gestion des archives audiovisuelles</p> | <p>Indicateur n° 1 : Parution de la circulaire</p> |
| | | <p>Action 2 : Aboutir à des chartes d'archivage avec les services versants et remettre à plat le statut des fonds en dépôt</p> | <p>Indicateur n° 2 : Nombre de conventions de dépôt modifiées ou supprimées</p> |
| | | <p>Action 3 : Être pour tout le ministère un centre d'expertise reconnu en matière d'archives audiovisuelles</p> | <p>Indicateur : Néant</p> |
| | <p>Objectif 2 : Dans la production et la formation, construire une nouvelle relation entre l'ECPAD et les services du ministère (en particulier DICOD et OICD)</p> | <p>Action 1 : Proposer une nouvelle offre de prestations du pôle de production audiovisuelle</p> | <p>Indicateur n° 3 : note de présentation de la nouvelle offre de prestations</p> |
| | | <p>Action 2 : Honorer le contrat opérationnel avec les armées en garantissant un vivier d'équipes image aguerries</p> | <p>Indicateur : Néant</p> |
| | | <p>Action 3 : Poursuivre l'adaptation de l'offre de l'EMI aux besoins des armées et développer le cursus de formation au profit du personnel civil du ministère</p> | <p>Indicateur n° 4 : Création d'un cursus civil</p> |
| | <p>Objectif 3 : Définir et mettre en œuvre une nouvelle ambition culturelle et mémorielle</p> | <p>Action 1 : Définir et mettre en œuvre une stratégie éditoriale</p> | <p>Indicateur : Néant</p> |
| | | <p>Action 2 : Proposer une nouvelle offre de productions « historiques »</p> | <p>Indicateur n° 5 : Nombre de productions « historiques » propres</p> |
| | | <p>Action 3 : Renforcer les liens avec l'ONAC-VG, les musées et le service historique de la défense (SHD)</p> | <p>Indicateur : Néant</p> |

| | | | |
|---|---|---|---|
| <p>AXE 2 Rénover et innover dans les cœurs de métier</p> | <p>Objectif 1 : Rechercher et développer des solutions innovantes</p> | <p>Action 1 : Réorganiser la captation multi caméras et la vidéographie par la création d'un « Centre Médias »</p> | <p>Indicateur n° 6 : Création d'un « Centre Médias »</p> |
| | | <p>Action 2 : Développer les nouvelles écritures</p> | <p>Indicateur : Néant</p> |
| | | <p>Action 3 : Dans la formation aux métiers de l'image, s'appuyer sur les nouvelles pédagogies et développer l'enseignement à distance</p> | <p>Indicateur : Néant</p> |
| | | <p>Action 4 : Développer le traitement des fonds par l'intelligence artificielle et l'enrichissement documentaire collaboratif</p> | <p>Indicateur : Néant</p> |
| | <p>Objectif 2 : Rénover et optimiser le traitement de la chaîne archivistique</p> | <p>Action 1 : Optimiser le système documentaire actuel et mettre en œuvre après étude le changement de logiciel documentaire</p> | <p>Indicateur n° 7 : Changement de logiciel documentaire</p> |
| | | <p>Action 2 : Étudier et mettre en œuvre les modalités de résorption de l'arriéré dans le traitement des fonds</p> | <p>Indicateur : Néant</p> |
| | | <p>Action 3 : Poursuivre le PSN accéléré déjà engagé et proposer un nouveau plan exceptionnel à mettre en œuvre</p> | <p>Indicateur n° 8 : Plan de sauvegarde accéléré « nitrates » ; nouveau PSN dit « exceptionnel »</p> |
| | | <p>Action 4 : Créer un entrepôt de données permettant la mise à disposition des données relatives aux images (open data)</p> | <p>Indicateur n° 9 : Mise en service de l'entrepôt de données OAI</p> |
| | <p>Objectif 3 : Développer la valorisation, du champ numérique aux espaces physiques</p> | <p>Action 1 : Développer l'offre de contenus sur le site ImagesDéfense et y introduire une offre de VàD</p> | <p>Indicateur : Néant</p> |
| | | <p>Action 2 : Créer un espace de médiation virtuel</p> | <p>Indicateur : Néant</p> |
| | | <p>Action 3 : Développer l'accueil des artistes et chercheurs, et plus généralement accroître les actions culturelles et l'accueil du public <i>in situ</i></p> | <p>Indicateur : Néant</p> |
| | | <p>Action 4 : Mettre en œuvre la politique culturelle, scientifique et pédagogique, et plus généralement développer les actions sur le territoire, tout en s'ouvrant à l'international</p> | <p>Indicateur n° 10 : Bilan annuel de la politique culturelle, scientifique et pédagogique</p> |

| | | | |
|--|---|--|---|
| <p>AXE 3 Poursuivre la modernisation du soutien et la recherche d'efficacité dans la gestion de l'établissement</p> | <p>Objectif 1 : Gérer l'infrastructure, le cadre de vie et la sécurité au sein du fort</p> | <p>Action 1 : Redéfinir le parcours des images, classifiées ou non, adapter les locaux, prévoir les installations techniques</p> | <p>Indicateur : Néant</p> |
| | | <p>Action 2 : Exécuter le nouveau SPSI</p> | <p>Indicateur n° 11 : Consommation AE et CP liés au SPSI</p> |
| | | <p>Action 3 : Renforcer la RSE de l'établissement</p> | <p>Indicateur n° 12 : Bilan annuel RSE</p> |
| | <p>Objectif 2 : Optimiser la gestion par le numérique et l'utilisation de nouveaux outils et méthodes de travail</p> | <p>Action 1 : Étendre la dématérialisation des processus administratifs au sein de l'établissement</p> | <p>Indicateur : Néant</p> |
| | | <p>Action 2 : Disposer d'un meilleur outil de gestion d'activité du PPA pour mieux suivre l'avancée des productions et mesurer les utilisations de ressources</p> | <p>Indicateur : Néant</p> |
| | | <p>Action 3 : Revoir les outils de vente d'images en lien avec la problématique de sécurisation juridique des fonds</p> | <p>Indicateur : Néant</p> |
| | <p>Objectif 3 : Ajuster les paramètres économiques et organisationnels de l'établissement</p> | <p>Action 1 : Développer les ressources propres et trouver de nouveaux modèles économiques avec notamment le mécénat</p> | <p>Indicateur n° 13 : Chiffre d'affaires des pôles métiers (selon cadrage)</p> |
| | | <p>Action 2 : Rechercher des gains de productivité et optimiser les dépenses de fonctionnement</p> | <p>Indicateur : Néant</p> |
| | | <p>Action 3 : En gestion RH militaires, travailler avec les armées et leur RH pour garantir le vivier d'équipes image et pérenniser le noyau dur de formateurs de l'EMI</p> | <p>Indicateur n° 14 : Organisation d'une réunion RH interarmées annuelle</p> |
| | | <p>Action 4 : En gestion RH civils, adapter l'organisation et les fonctions, en particulier en poursuivant la professionnalisation, afin d'être plus efficace dans l'accomplissement des missions</p> | <p>Indicateur : Néant</p> |

RÉCAPITULATIF ET CADENCEMENT DES ACTIONS

| Axe 1 / Objectif 1 | | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|--|---|--------------------------------------|--------------|--------------|-------------------------|------|
| Action 1 : Être force de proposition pour la mise en place d'une circulaire ministérielle sur la gestion des archives audiovisuelles | Indicateur n° 1 : Parution de la circulaire | | | X | | |
| Action 2 : Aboutir à des chartes d'archivage avec les services versants et remettre à plat le statut des fonds en dépôt | Indicateur n° 2 : Nombre de conventions de dépôt modifiées ou supprimées | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| Action 3 : Être pour tout le ministère un centre d'expertise reconnu en matière d'archives audiovisuelles | Indicateur : Néant | <i>action générale pluriannuelle</i> | | | | |
| Axe 1 / Objectif 2 | | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| Action 1 : Proposer une nouvelle offre de prestations du pôle de production audiovisuelle | Indicateur n° 3 : Note de présentation de la nouvelle offre de prestations | X | | | | |
| Action 2 : Honorer le contrat opérationnel avec les armées en garantissant un vivier d'équipes image aguerries | Indicateur : Néant | <i>action générale pluriannuelle</i> | | | | |
| Action 3 : Poursuivre l'adaptation de l'offre de l'EMI aux besoins de armées et développer le cursus de formation au profit du personnel civil du ministère | Indicateur n° 4 : Création d'un cursus civil | | Note d'étape | Note d'étape | Mise en route du cursus | |
| Axe 1 / Objectif 3 | | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| Action 1 : Définir et mettre en œuvre une stratégie éditoriale | Indicateur : Néant | <i>action générale pluriannuelle</i> | | | | |
| Action 2 : Proposer une nouvelle offre de productions « historiques » | Indicateur n° 5 : Nombre de productions « historiques » propres | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| Action 3 : Renforcer les liens avec l'ONAC-VG, les musées et le service historique de la défense (SHD) | Indicateur : Néant | <i>action générale pluriannuelle</i> | | | | |

| Axe 2 / Objectif 1 | | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|--|---|--------------------------------------|---|---------------------------|-------------|-----------------|
| Action 1 : Réorganiser la captation multi caméras et la vidéographie par la création d'un « Centre Médias » | Indicateur n° 6 : Création d'un « Centre Médias » | Audit / Étude | Audit / Étude | Mise en service | | |
| Action 2 : Développer les nouvelles écritures | Indicateur : Néant | <i>action générale pluriannuelle</i> | | | | |
| Action 3 : Dans la formation aux métiers de l'image, s'appuyer sur les nouvelles pédagogies et développer l'enseignement à distance | Indicateur : Néant | <i>action générale pluriannuelle</i> | | | | |
| Action 4 : Développer le traitement des fonds par l'intelligence artificielle et l'enrichissement documentaire collaboratif | Indicateur : Néant | <i>action générale pluriannuelle</i> | | | | |
| Axe 2 / Objectif 2 | | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| Action 1 : Optimiser le système documentaire actuel et mettre en œuvre après étude le changement de logiciel documentaire | Indicateur n° 7 : Changement de logiciel documentaire | Audit du système documentaire actuel | Spécifications | Développement | Déploiement | Mise en service |
| Action 2 : Étudier et mettre en œuvre les modalités de résorption de l'arriéré dans le traitement des fonds | Indicateur : Néant | <i>action générale pluriannuelle</i> | | | | |
| Action 3 : Poursuivre le PSN accéléré déjà engagé et proposer un nouveau plan exceptionnel à mettre en œuvre | Indicateur n° 8 a : Plan de sauvegarde accéléré « nitrates » | AE / CP consommés | AE / CP consommés | AE / CP consommés | | |
| | Indicateur n° 8 b : Nouveau PSN dit « exceptionnel » | étude présentation des scénarios | Arbitrage Ministériel ; rédaction des marchés | Début d'exécution du plan | | |
| Action 4 : Créer un entrepôt de données permettant la mise à disposition des données relatives aux images (open data) | Indicateur n° 9 : Mise en service de l'entrepôt de données OAI | X | | | | |
| Axe 2 / Objectif 3 | | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| Action 1 : Développer l'offre de contenus sur le site ImagesDéfense et y introduire une offre de VàD | Indicateur : Néant | <i>action générale pluriannuelle</i> | | | | |
| Action 2 : Créer un espace de médiation virtuel | Indicateur : Néant | <i>action générale pluriannuelle</i> | | | | |
| Action 3 : Développer l'accueil des artistes et chercheurs, et plus généralement accroître les actions culturelles et l'accueil du public <i>in situ</i> | Indicateur : Néant | <i>action générale pluriannuelle</i> | | | | |
| Action 4 : Mettre en œuvre la politique culturelle, scientifique et pédagogique, et plus généralement développer les actions sur le territoire, tout en s'ouvrant à l'international | Indicateur n° 10 : Bilan annuel de la politique culturelle, scientifique et pédagogique | X | X | X | X | X |

| Axe 3 / Objectif 1 | | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|--|--|--------------------------------------|------|------|------|------|
| Action 1 : Redéfinir le parcours des images, classifiées ou non, adapter les locaux, prévoir les installations techniques | Indicateur : Néant | <i>action générale pluriannuelle</i> | | | | |
| Action 2 : Exécuter le nouveau SPSI | Indicateur n° 11 : Consommation AE et CP liés au SPSI | X | X | X | X | X |
| Action 3 : Renforcer la RSE de l'établissement | Indicateur n° 12 : Bilan annuel RSE | X | X | X | X | X |
| Axe 3 / Objectif 2 | | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| Action 1 : Étendre la dématérialisation des processus administratifs au sein de l'établissement | Indicateur : Néant | <i>action générale pluriannuelle</i> | | | | |
| Action 2 : Disposer d'un meilleur outil de gestion d'activité du PPA pour mieux suivre l'avancée des productions et mesurer les utilisations de ressources | Indicateur : Néant | <i>action générale pluriannuelle</i> | | | | |
| Action 3 : Revoir les outils de vente d'images en lien avec la problématique de sécurisation juridique des fonds | Indicateur : Néant | <i>action générale pluriannuelle</i> | | | | |
| Axe 3 / Objectif 3 | | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| Action 1 : Développer les ressources propres et trouver de nouveaux modèles économiques avec notamment le mécénat | Indicateur n° 13 : Chiffre d'affaires des pôles métiers (selon cadrage) | X | X | X | X | X |
| Action 2 : Rechercher des gains de productivité et optimiser les dépenses de fonctionnement | Indicateur : Néant | <i>action générale pluriannuelle</i> | | | | |
| Action 3 : En gestion RH militaires, travailler avec les armées et leur RH pour garantir le vivier d'équipes image et pérenniser le noyau dur de formateurs de l'EMI | Indicateur n° 14 : Organisation d'une réunion RH interarmées annuelle | X | X | X | X | X |
| Action 4 : En gestion RH civils, adapter l'organisation et les fonctions, en particulier en poursuivant la professionnalisation, afin d'être plus efficient dans l'accomplissement des missions | Indicateur : Néant | <i>action générale pluriannuelle</i> | | | | |

INDICATEURS : MODALITÉS DE MESURE OU DE CALCUL

| N° | Libellé | Mesure / Calcul |
|----|---|---|
| 1 | Parution de la circulaire | Date de parution |
| 2 | Nombre de conventions de dépôt modifiées ou supprimées | Comptage |
| 3 | Note de présentation de la nouvelle offre de prestations (PPA) | Production de document (note) |
| 4 | Création d'un cursus civil (EMI) | Production de document (notes d'étape) Mise en route du cursus |
| 5 | Nombre de productions « historiques » propres | Comptage |
| 6 | Création d'un « Centre Médias » | Production de document (audit/étude) Date de mise en service |
| 7 | Changement de logiciel documentaire | Production de document (audit/étude ; spécifications) Dates de développement, de déploiement, de mise en service |
| 8 | Plan de sauvegarde accéléré « nitrates » ; nouveau PSN dit « exceptionnel » | Nombre de bobines nitrates sauvegardées ; production de document (audit/étude ; présentation des scénarios) ; date de début d'exécution du PSN exceptionnel après arbitrage |
| 9 | Mise en service de l'entrepôt de données OAI | Date de mise en service |
| 10 | Bilan annuel de la politique culturelle, scientifique et pédagogique | Production de document (bilan annuel) |
| 11 | Consommation AE et CP liés au SPSI | Données budgétaires (consommation annuelle des autorisations d'engagement et des crédits de paiement en lien avec le SPSI) |
| 12 | Bilan annuel RSE | Production de document (bilan annuel) |
| 13 | Chiffre d'affaires des pôles métiers | Données comptables (chiffre d'affaires annuel des pôles métiers) |
| 14 | Organisation d'une réunion RH interarmées annuelle | Organisation |

TRAJECTOIRE 2021-2025

Avant-propos : les prévisions associées au cadrage budgétaire et financier ont un caractère indicatif. La trajectoire des dotations sera actualisée au vu de l'état des besoins et des ressources.

1 - Programmation prévisionnelle des dotations pluriannuelles (crédits de paiement)

| (en euros) | CF 2019 | CF 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | Total COP 2021 2025 |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------------|
| Subvention pour charges de service public (SCSP) | 18 764 325 | 18 951 968 | 18 838 697 | 19 276 358 | 19 469 121 | 19 663 812 | 19 860 451 | 97 108 439 |
| Dotations fonds propres (DFP) | 535 000 | 4 303 000 | 3 234 007 | 3 500 000 | 3 500 000 | | | 10 234 007 |
| Total | 19 299 325 | 23 254 968 | 22 072 704 | 22 776 358 | 22 969 121 | 19 663 812 | 19 860 451 | 107 342 446 |

2 - Plafond prévisionnel des autorisations d'emplois

| (en ETPT) | CF 2019 | CF 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Emplois sous plafond | 236 | 234 | 251 | 253 | 253 | 253 | 253 |
| Emplois hors plafond (contrats aidés + apprentis) | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Total | 237 | 235 | 254 | 256 | 256 | 256 | 256 |

3 - Compte de résultat prévisionnel - Situation patrimoniale

| (en euros) | CHARGES | | | | | | | |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------------|
| | CF 2019 | CF 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | Total COP 2021 2025 |
| Personnel | 15 614 750 | 15 506 533 | 16 565 401 | 16 565 401 | 16 565 401 | 16 565 401 | 16 565 401 | 82 827 004 |
| Fonctionnement | 4 815 009 | 4 512 215 | 5 761 572 | 5 075 560 | 4 752 000 | 4 752 000 | 4 852 000 | 25 193 132 |
| Total des charges calculées | 3 366 150 | 2 430 836 | 2 385 457 | 2 649 193 | 2 925 459 | 2 791 052 | 2 791 052 | 13 542 213 |
| Total des charges (1) | 23 795 909 | 22 449 584 | 24 712 429 | 24 290 154 | 24 242 860 | 24 108 453 | 24 208 453 | 121 562 348 |
| Résultat prévisionnel : bénéfice (3) = (2) - (1) | 0 | 1 216 236 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |

| (en euros) | PRODUITS | | | | | | | |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------------|
| | CF 2019 | CF 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | Total COP 2021 2025 |
| Subventions de l'État | 18 764 325 | 18 951 968 | 18 838 697 | 19 276 358 | 19 469 121 | 19 663 812 | 19 860 451 | 97 108 439 |
| Autres subventions | 109 000 | 136 935 | | | | | | 0 |
| Recettes propres (hors mécénat) | 3 400 729 | 3 227 886 | 2 954 500 | 2 937 000 | 2 968 500 | 3 001 000 | 3 035 000 | 14 896 000 |
| Mécénat | 65 000 | | | | | | | 0 |
| Reprise de résultat de financement et des actifs | 1 261 944 | 1 349 031 | 1 022 684 | 972 804 | 770 459 | 726 052 | 726 052 | 4 218 052 |
| Total des produits (2) | 23 600 998 | 23 665 820 | 22 815 881 | 23 186 162 | 23 208 080 | 23 390 864 | 23 621 503 | 116 222 491 |
| Résultat prévisionnel : perte (4) = (1) - (2) | 194 912 | 0 | 1 896 548 | 1 103 992 | 1 034 780 | 717 589 | 586 950 | |

4 - Capacité d'autofinancement

| (en euros) | CF 2019 | CF 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | Total COP 2021 2025 |
|--|------------------|------------------|------------------|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------------|
| Résultat prévisionnel de l'exercice | - 194 912 | 1 216 236 | - 1 896 548 | - 1 103 992 | - 1 034 780 | - 717 589 | - 586 950 | - 5 339 857 |
| Dotations aux amortissements | 2 900 438 | 2 435 642 | 2 385 457 | 2 649 193 | 2 925 459 | 2 791 052 | 2 791 052 | 13 542 213 |
| Reprise de financements externes de l'actif | 785 841 | 1 181 451 | 894 684 | 844 804 | 642 459 | 598 052 | 598 052 | 3 578 052 |
| Capacité d'autofinancement (CAF) Insuffisance d'autofinancement (IAF) | 1 919 685 | 2 470 427 | - 405 775 | 700 397 | 1 248 220 | 1 475 411 | 1 606 050 | 4 624 304 |

5 - Tableau de financement

| (en euros) | EMPLOIS | | | | | | | |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------------|
| | CF 2019 | CF 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | Total COP 2021 2025 |
| Insuffisance d'autofinancement | 0 | 0 | 405 775 | | | | | 405 775 |
| Investissements | 4 076 562 | 4 706 881 | 6 404 590 | 6 280 000 | 6 880 000 | 4 080 000 | 2 310 000 | 25 954 590 |
| Total des emplois (5) | 4 076 562 | 4 706 881 | 6 810 366 | 6 280 000 | 6 880 000 | 4 080 000 | 2 310 000 | 26 360 366 |
| Apport au fonds de roulement (7) = (6) - (5) | 0 | 2 167 712 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |

| (en euros) | RESSOURCES | | | | | | | |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------------|
| | CF 2019 | CF 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | Total COP 2021 2025 |
| Capacité d'autofinancement | 1 919 686 | 2 470 427 | | 700 397 | 1 248 220 | 1 475 411 | 1 606 050 | 5 030 079 |
| Financement de l'actif par l'État (LPM) | 535 000 | 4 303 000 | 3 234 007 | 3 500 000 | 3 500 000 | 0 | 0 | 10 234 007 |
| Autres financements (anciennes RF) | | 101 166 | | | | | | 0 |
| Total des ressources (6) | 2 454 686 | 6 874 593 | 3 234 007 | 4 200 397 | 4 748 220 | 1 475 411 | 1 606 050 | 15 264 086 |
| Prélèvement sur fonds de roulement (8) = (5) - (6) | 1 621 876 | 0 | 3 576 359 | 2 079 603 | 2 131 780 | 2 604 589 | 703 950 | |

6 - Fonds de roulement et besoin en fonds de roulement

| (en euros) | CF 2019 | CF 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Fonds de roulement initial | 12 098 435 | 10 476 559 | 12 644 272 | 9 067 913 | 6 988 310 | 4 856 530 | 2 251 942 |
| Variation fonds de roulement | -1 621 876 | 2 167 712 | -3 576 359 | -2 079 603 | -2 131 780 | -2 604 589 | -703 950 |
| Fonds de roulement final | 10 476 559 | 12 644 272 | 9 067 913 | 6 988 310 | 4 856 530 | 2 251 942 | 1 547 992 |
| Jours de fonctionnement | 187 | 231 | 148 | 118 | 83 | 39 | 26 |
| Besoin en fonds de roulement initial | -1 247 736 | -1 338 312 | -1 240 601 | -1 267 734 | -1 344 116 | -1 421 783 | -1 500 776 |
| Besoin en fonds de roulement final | -1 338 312 | -1 240 601 | -1 267 734 | -1 344 116 | -1 421 783 | -1 500 776 | -1 581 156 |

7 - Trésorerie

| (en euros) | CF 2019 | CF 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|-----------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------|
| Trésorerie initiale | 13 346 172 | 11 814 871 | 13 884 873 | 10 335 647 | 8 332 426 | 6 278 313 | 3 752 717 |
| dont trésorerie fléchée | 2 492 535 | 1 551 866 | 3 752 659 | 4 198 249 | 3 048 249 | 2 048 249 | 0 |
| Variation trésorerie | -1 531 301 | 2 070 002 | -3 549 226 | -2 003 221 | -2 054 113 | -2 525 596 | -623 570 |
| dont trésorerie fléchée | -940 669 | 2 200 793 | 445 590 | -1 150 000 | -1 000 000 | -2 048 249 | 0 |
| Trésorerie finale | 11 814 871 | 13 884 873 | 10 335 647 | 8 332 426 | 6 278 313 | 3 752 717 | 3 129 148 |
| dont trésorerie fléchée | 1 551 866 | 3 752 659 | 4 198 249 | 3 048 249 | 2 048 249 | 0 | 0 |
| Trésorerie non fléchée | 10 263 004 | 10 132 214 | 6 137 398 | 5 284 177 | 4 230 064 | 3 752 717 | 3 129 148 |

8 - Restes à payer

(en euros)

| | CF 2019 | CF 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|-------------------------------|------------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|-----------|
| Niveau initial Restes à payer | 4 525 622 | 4 852 992 | 3 694 952 | 5 798 834 | 4 123 834 | 3 648 834 | 1 673 834 |
| Évolution Restes à payer | 327 370 | - 1 158 040 | 2 103 882 | - 1 675 000 | - 475 000 | - 1 975 000 | - 225 000 |
| Niveau final Restes à payer | 4 852 992 | 3 694 952 | 5 798 834 | 4 123 834 | 3 648 834 | 1 673 834 | 1 448 834 |

9 - Autorisations budgétaires

| DÉPENSES | | | | | | | |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--|
| Dépenses | CF 2019 | | CF 2020 | | 2021 | | |
| | AE | CP | AE | CP | AE | CP | |
| Personnel | 15 832 757 | 15 820 173 | 15 695 469 | 15 697 469 | 16 565 401 | 16 565 401 | |
| dont contributions employeur au CAS Pension | 1 647 134 | | 1 660 065 | | 1 660 065 | | |
| Fonctionnement | 4 832 218 | 4 412 938 | 4 787 719 | 4 680 035 | 5 578 044 | 5 824 572 | |
| <i>Dont besoins nouveaux COP</i> | | | | | 1 006 000 | 806 000 | |
| Investissement | 3 820 605 | 3 827 558 | 3 597 076 | 4 505 532 | 8 655 000 | 6 304 590 | |
| <i>Dont besoins nouveaux COP</i> | | | | | 945 000 | 945 000 | |
| TOTAL DES DÉPENSES AE (A) CP (B) | 24 485 580 | 24 060 669 | 24 080 264 | 24 883 036 | 30 798 445 | 28 694 563 | |

| RECETTES | | | | |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|--|
| Recettes | CF 2019 | CF 2020 | 2021 | |
| Recettes globalisées | 22 001 855 | 22 699 001 | 21 911 330 | |
| Subvention pour charges de service public | 18 764 325 | 18 951 968 | 18 838 697 | |
| Autres financements de l'État | | | | |
| Autres financements publics | 109 000 | 136 935 | 0 | |
| Recettes propres | 3 128 530 | 3 610 099 | 3 072 633 | |
| Recettes fléchées | 535 000 | 4 303 000 | 3 234 007 | |
| Financements de l'État fléchés | 535 000 | 4 303 000 | 3 234 007 | |
| Autres financements publics fléchés | | | | |
| Recettes propres fléchées | | | | |
| TOTAL DES RECETTES (C) | 22 536 855 | 27 002 001 | 25 145 337 | |

| | | | | |
|---|--------------------|------------------|--------------------|--|
| SOLDE BUDGÉTAIRE (excédent) (D1 = C - B) | | 2 118 965 | | |
| SOLDE BUDGÉTAIRE (déficit) (D2 = B - C) | - 1 523 814 | | - 3 549 226 | |

DÉPENSES

| | 2022 | | 2023 | | 2024 | | 2025 | |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | AE | CP | AE | CP | AE | CP | AE | CP |
| | 16 565 401 |
| | 1 660 065 | | 1 660 065 | | 1 660 065 | | 1 660 065 | |
| | 4 663 560 | 5 088 560 | 4 540 000 | 4 765 000 | 4 540 000 | 4 765 000 | 4 640 000 | 4 865 000 |
| | 350 060 | 550 060 | 226 500 | 226 500 | 226 500 | 226 500 | 326 500 | 326 500 |
| | 4 930 000 | 6 180 000 | 6 530 000 | 6 780 000 | 2 230 000 | 3 980 000 | 2 210 000 | 2 210 000 |
| | 130 000 | 130 000 | 2 030 000 | 1 280 000 | 730 000 | 1 480 000 | 710 000 | 590 000 |
| | 26 158 961 | 27 833 961 | 27 635 401 | 28 110 401 | 23 335 401 | 25 310 401 | 23 415 401 | 23 640 401 |

RECETTES

| | 2022 | | 2023 | | 2024 | | 2025 | |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | | 22 330 740 | | 22 556 288 | | 22 784 805 | | 23 016 831 |
| | 19 276 358 | | 19 469 121 | | 19 663 812 | | 19 860 451 | |
| | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| | 3 054 382 | | 3 087 167 | | 3 120 993 | | 3 156 380 | |
| | 3 500 000 | | 3 500 000 | | 0 | | 0 | |
| | 3 500 000 | | 3 500 000 | | 0 | | 0 | |
| | 25 830 740 | | 26 056 288 | | 22 784 805 | | 23 016 331 | |

| | | | | | | | |
|--|--------------------|--|--------------------|--|--------------------|--|------------------|
| | | | | | | | |
| | - 2 003 221 | | - 2 054 113 | | - 2 525 596 | | - 623 570 |

DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT

| (en euros) | CF 2019 | | CF 2020 | | 2021 | | |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|--|
| | AE | CP | AE | CP | AE | CP | |
| 1 - Collecte, gestion des archives et valorisation patrimoniale | 1 029 903 | 718 077 | 812 775 | 810 334 | 1 520 100 | 1 734 573 | |
| 2 - Production audiovisuelle | 1 291 356 | 1 227 553 | 1 322 883 | 1 321 599 | 1 215 100 | 1 230 100 | |
| 3 - Diffusion et commercialisation | 614 340 | 626 293 | 571 369 | 573 622 | 470 000 | 470 000 | |
| 4 - Formation aux métiers de l'image | 31 670 | 31 406 | 19 011 | 18 636 | 86 500 | 86 500 | |
| 5 - Fonction support | 1 864 950 | 1 809 608 | 2 061 681 | 1 955 846 | 2 286 344 | 2 303 399 | |
| Total des dépenses | 4 832 218 | 4 412 938 | 4 787 719 | 4 680 035 | 5 578 044 | 5 824 572 | |

| Opérations liées aux recettes fléchées | Antérieures à 2020 non dénouées | CF 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|--|---------------------------------|-----------|-----------|-------------|-------------|-------------|---------|
| Position de financement des opérations fléchées en début d'exercice | 1 551 866 | 1 551 866 | 3 706 486 | 4 152 076 | 3 002 076 | 2 002 076 | 172 120 |
| Recettes fléchées | | 4 130 880 | 3 234 007 | 3 500 000 | 3 500 000 | | |
| Dépenses sur recettes fléchées CP | 0 | 2 148 380 | 2 788 417 | 4 650 000 | 4 500 000 | 1 829 956 | |
| Solde budgétaire de l'exercice résultant des opérations fléchées | 0 | 2 154 620 | 445 590 | - 1 150 000 | - 1 000 000 | - 1 829 956 | 0 |
| Autofinancement des opérations fléchées | | | | | | | |
| Opérations de trésorerie (décaissements) financées par recettes fléchées | | | | | | | |
| Position de financement des opérations fléchées en fin d'exercice | 1 551 866 | 3 706 486 | 4 152 076 | 3 002 076 | 2 002 076 | 172 120 | 172 120 |

DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT

| | 2022 | | 2023 | | 2024 | | 2025 | |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | AE | CP | AE | CP | AE | CP | AE | CP |
| | 821 000 | 1 111 000 | 727 000 | 817 000 | 727 000 | 817 000 | 727 000 | 817 000 |
| | 1 186 000 | 1 206 000 | 1 186 000 | 1 206 000 | 1 186 000 | 1 206 000 | 1 186 000 | 1 206 000 |
| | 430 000 | 430 000 | 430 000 | 430 000 | 430 000 | 430 000 | 430 000 | 430 000 |
| | 86 500 | 86 500 | 86 500 | 86 500 | 86 500 | 86 500 | 186 500 | 186 500 |
| | 2 140 060 | 2 255 060 | 2 110 500 | 2 225 500 | 2 110 500 | 2 225 500 | 2 110 500 | 2 225 500 |
| | 4 663 560 | 5 088 560 | 4 540 000 | 4 765 000 | 4 540 000 | 4 765 000 | 4 640 000 | 4 865 000 |

10 - Plan pluriannuel d'investissement

| (en euros) | CF 2019 | | CF 2020 | | 2021 | | |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|--|
| | AE | CP | AE | CP | AE | CP | |
| 1 - Collecte, gestion des archives et valorisation patrimoniale | 2 445 412 | 1 734 510 | 2 663 942 | 2 620 748 | 2 390 700 | 2 388 761 | |
| 2 - Production audiovisuelle | 260 994 | 192 324 | 219 299 | 248 493 | 237 700 | 355 900 | |
| 3 - Diffusion et commercialisation | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| 4 - Formation aux métiers de l'image | 31 238 | 3 294 | 6 433 | 34 377 | 45 200 | 60 000 | |
| 5 - Fonction support | 1 082 961 | 1 897 431 | 707 402 | 1 601 914 | 5 981 400 | 3 499 930 | |
| Total des investissements | 3 820 605 | 3 827 558 | 3 597 076 | 4 505 532 | 8 655 000 | 6 304 590 | |

11 - Cible des ressources propres par pôle métier

| (montant facturé prévisionnel en euros) | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| PPA (production audiovisuelle) | 1 250 000 | 1 200 000 | 1 200 000 | 1 200 000 | 1 200 000 |
| PCVA (conservation et valorisation des archives) | 695 000 | 727 000 | 758 50 | 791 000 | 825 000 |
| EMI (École des métiers de l'image) | 495 000 | 495 000 | 495 000 | 495 000 | 495 000 |
| Revue Défense | 455 000 | 455 000 | 455 000 | 455 000 | 455 000 |
| Divers | 59 500 | 60 000 | 60 000 | 60 000 | 60 000 |
| Total | 2 954 500 | 2 937 000 | 2 968 500 | 3 001 000 | 3 035 000 |

| | 2022 | | 2023 | | 2024 | | 2025 | |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | AE | CP | AE | CP | AE | CP | AE | CP |
| | 2 480 000 | 2 480 000 | 3 980 000 | 3 230 000 | 1 480 000 | 2 230 000 | 1 480 000 | 1 480 000 |
| | 230 000 | 230 000 | 330 000 | 330 000 | 330 000 | 330 000 | 230 000 | 230 000 |
| | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 45 000 | 45 000 | 45 000 | 45 000 | 45 000 | 45 000 | 125 000 | 125 000 |
| | 2 175 000 | 3 425 000 | 2 175 000 | 3 175 000 | 375 000 | 1 375 000 | 375 000 | 375 000 |
| | 4 930 000 | 6 180 000 | 6 530 000 | 6 780 000 | 2 230 000 | 3 980 000 | 2 210 000 | 2 210 000 |



www.ecpad.fr

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

Document édité par l'ECPAD – Octobre 2021
Crédits photographiques ECPAD
Imprimé en France, octobre 2021 - Impression SCA/CIM/DIV IR/PGP

Toute reproduction est interdite sans l'autorisation de l'éditeur
Ne pas jeter sur la voie publique

PHOTO DE COUVERTURE :
Au signal d'un chien-jaune, un hélicoptère Panther décolle
du pont d'envol de la frégate anti-aérienne *Cassard*.
24 septembre 2006.
© Ludovic Fronteau/ECPAD/Défense/N2006-259V12-0010

