

**COMMISSION DE CONTRÔLE
DES ORGANISMES DE GESTION
DES DROITS D'AUTEUR
ET DES DROITS VOISINS**

Rapport annuel 2020

Septembre 2020

L'article L.327-12 du code de la propriété intellectuelle (CPI) dispose que la Commission de contrôle « *présente un rapport annuel au Parlement et au Gouvernement. Ce rapport est rendu public. Cette publication est portée par les organismes de gestion collective et les organismes de gestion indépendants à la connaissance des membres de leur assemblée générale* ».

La Commission de contrôle est composée de deux collèges :

- un collège de contrôle qui assure la mission permanente de contrôle des comptes et de la gestion des organismes de gestion collective et des organismes de gestion indépendants mentionnés au premier alinéa de l'article L. 321-4 et au deuxième alinéa de l'article L. 321-6 ainsi que de leurs filiales et des organismes contrôlés par elles (1° de l'article L. 321-1 du CPI) ; l'article R. 321-30 précise que le rapport annuel prévu à l'article L. 327-12 fait état des constatations faites par le collège de contrôle à l'issue de ses contrôles.

- un collège des sanctions qui peut infliger des sanctions en cas de manquement au respect des dispositions du CPI par les organismes de gestion collective et leurs filiales, sans préjudice du contrôle exercé sur les organismes établis en France par le ministre en charge de la culture en application des articles L. 326-9 à L. 326-13, ainsi qu'au respect par les organismes de gestion indépendants et leurs filiales des dispositions qui leur sont applicables conformément aux deuxième, troisième, quatrième et cinquième alinéas de l'article L. 321-6 (2° de l'article L. 321-1 du CPI) ;

Enfin, est nommé au sein du collège de contrôle un médiateur chargé de la mission de médiation entre les organismes de gestion collective ainsi que les organismes de gestion indépendants et, d'une part, les prestataires de services en ligne, pour les litiges relatifs à l'octroi d'autorisations d'exploitation et, d'autre part, les titulaires de droits, les prestataires de services en ligne ou les autres organismes de gestion collective, pour les litiges relatifs aux autorisations d'exploitation multiterritoriales de droits en ligne sur les œuvres musicales. L'article R. 321-45 du CPI prévoit que ce médiateur « adresse chaque année un rapport sur son activité au président de la commission de contrôle et au ministre chargé de la culture. Ce rapport est annexé à celui prévu à l'article L. 327-12 ».

La Commission de contrôle est présidée par M. Alain PICHON, président de chambre honoraire à la Cour des comptes.

Le **collège de contrôle** est présidé par M. Alain PICHON et comprend pour membres :

Mme Michèle de SEGONZAC, conseillère d'État honoraire ;

M. Alain GIRARDET, conseiller à la Cour de cassation ;

M. Jean-Pierre JOCHUM, inspecteur général honoraire des finances ;

Mme Catherine RUGGERI, inspectrice générale des affaires culturelles.

Le **collège des sanctions** comprend :

Mme Laurence FRANCESCHINI, conseillère d'État, présidente suppléante ;

Mme Christine de MAZIÈRES, conseillère maître à la Cour des comptes, présidente suppléante ;

M. Michel VALDIGUIÉ, conseiller maître honoraire à la Cour des comptes, suppléant ;

Mme Nathalie AUROY, conseillère à la Cour de cassation ;

M. Jean-Baptiste AVEL, conseiller à la Cour de cassation, suppléant.

M. François HURARD, inspecteur général des affaires culturelles, est le médiateur (décision du président de la Commission de contrôle du 7 mars 2017).

Le présent rapport, présenté par le rapporteur général, M. Yves ROLLAND, conseiller maître à la Cour des comptes, a été délibéré et arrêté au cours de la séance du 7 juillet 2020.

Il est composé de trois parties : la synthèse des travaux menés par le collège de contrôle, d'une part sur l'analyse des flux et ratios financiers de l'ensemble des organismes de gestion collective sur la période 2016-2018

et, d'autre part sur la conduite des projets informatiques et numériques de neuf OGC¹ (2013-2018). La troisième partie traite de l'activité des deux collèges de la Commission et du médiateur.

Les contrôles décidés par le collège de contrôle ont été menés par les rapporteurs suivants qui ont prêté serment devant ledit collège le 21 avril 2017, le 16 mai 2018 et le 22 juillet 2019 :

Mme Marie-Nil CHOUNET, rapporteure au tribunal administratif de Paris ;

Mme Jennifer EL-BAZ, conseillère à la Chambre régionale des comptes d'Auvergne-Rhône-Alpes ;

M. Guillaume FOURNIÈRE, conseiller à la Chambre régionale des comptes d'Ile-de-France ;

Mme Marie-Aimée GASPARI, conseillère référendaire à la Cour des comptes ;

M. Sébastien LEPERS, conseiller référendaire à la Cour des comptes ;

M. Gérard PAYET, premier conseiller à la Chambre régionale des comptes d'Auvergne-Rhône-Alpes ;

Mme Margot RENAULT, auditrice à la Cour des comptes ;

M. Bertrand SAINT-ETIENNE, conseiller référendaire à la Cour des comptes.

Le secrétariat de la commission a été assuré par Mme Marie DIAWARA CAMARA, chargée de mission.

Pour arrêter le texte de son rapport, et comme le CPI le prévoit, le collège de contrôle a suivi une procédure contradictoire portant successivement sur les rapports particuliers de vérification établis pour chaque société puis sur le projet établi en vue du présent rapport annuel.

¹ ADAMI, CFC, COPIE FRANCE, SACD, SACEM, SCAM, SCPP, SPEDIDAM et SPRé.

À chacune de ces deux étapes, les sociétés concernées ont été invitées à faire connaître par écrit leurs observations et, si elles le souhaitent, leurs dirigeants ont pu demander à être entendus, lors d'une audition, par le collège de contrôle.

Les dirigeants de la SACEM ont demandé à être entendus sur le rapport particulier de cet OGC. Cette audition a eu lieu à la Cour des comptes le 17 janvier 2020.

Chaque rapport particulier (37 au total) a été délibéré et arrêté par le collège de contrôle, puis adressé à chaque organisme de gestion concerné ainsi qu'au ministre de la culture en application du second alinéa de l'article R.321-29 du code de la propriété intellectuelle.

Les dirigeants de l'ADAMI ont demandé à être entendus sur le projet de rapport annuel. Cette audition a eu lieu à la Cour des comptes le 7 juillet 2020.

Le collège de contrôle a délibéré et approuvé le texte final du rapport le 7 juillet 2020. Celui-ci est adressé au Parlement et au Gouvernement, rendu public et porté, par chaque organisme de gestion collective, à la connaissance des membres de son assemblée générale.

Les contrôles préalables à la rédaction du présent rapport s'étant déroulés au cours du second semestre 2019 sur les exercices 2016 à 2018, la Commission de contrôle tiendra compte, dans le suivi des recommandations formulées, de la situation des OGC issue de la crise sanitaire.

SOMMAIRE

PREMIÈRE PARTIE

LES FLUX ET LES RATIOS FINANCIERS RELATIFS AUX ORGANISMES DE GESTION COLLECTIVE 2016 À 2018..... 11

Chapitre I : Analyse globale des flux financiers..... 17

I - Les flux de droits.....	17
A - Les perceptions primaires	17
B - Perceptions perçues directement ou par l'intermédiaire d'un mandat	55
C - Les perceptions totales.....	56
D - Les restes à affecter.....	75
II - L'activité.....	79
A - Les utilisations	79
B - Les affectations.....	80
C - Les charges de gestion.....	94
D - Les actions culturelles ou sociales	112
E - La trésorerie.....	118
III - Les organismes de gestion collective dont l'existence pose question	132
A - Les sociétés longtemps inactives.....	133
B - Les organismes dont la pertinence n'est pas évidente.....	136
C - La situation spécifique de l'ARP.....	137

Chapitre II : Synthèse des principaux flux et ratios financiers par organisme..... 141

I - Les sociétés d'auteurs.....	142
A - L'ADAGP.....	142
B - La SACD.....	144
C - La SACEM.....	146

Observations et recommandations147

D - La SAIF	148
E - La SAJE	150
F - La SCAM	153

II - Les sociétés d'artistes interprètes	155
A - L'ADAMI	155
B - La SPEDIDAM	158
C - La SAI	160
III - Les sociétés de producteurs	162
A - L'ANGOA	162
B - L'ARP	165
C - La PROCIREP	167
D - La SCPP	170
E - La SPPF	172
IV - Les sociétés du domaine de l'édition	174
A - La SSELF	174
B - La SOFIA	176
V - Les sociétés en charge du droit de reprographie	178
A - Le CFC	178
B - La SEAM	180
VI - Les sociétés intermédiaires	183
A - AVA	183
B - COPIE FRANCE	185
C - SCPA	188
D - SDRM	190
E - SORIMAGE	192
F - SPRE	194

DEUXIÈME PARTIE

LA CONDUITE DES PROJETS INFORMATIQUES ET NUMÉRIQUES (2013 À 2018) 195

Chapitre I : Enjeux et contexte de la dépense informatique et numérique	201
I - Les enjeux au regard de leur objet social	201
A - Les sociétés d'auteurs et de producteurs	202
B - Les deux sociétés d'artistes-interprètes	206
C - Le CFC	208
D - Les OGC intermédiaires	209

II - Les enjeux financiers.....	210
A - La SACEM.....	214
B - La SACD.....	215
C - La SCAM.....	217
D - L'ADAMI.....	218
E - LA SPEDIDAM.....	220
F - La SCPP.....	222
G - Le CFC.....	222
H - La SPRE.....	223
Chapitre II : Les stratégies d'informatisation et de numérisation	225
I - Des stratégies pluriannuelles à des degrés de maturité diverses.....	226
A - Le schéma directeur Ariane de la SACEM.....	226
B - La SACD.....	229
C - Le plan à cinq ans de la SCAM.....	230
D - L'ADAMI : un schéma directeur ancien à actualiser et à développer	231
E - La SPEDIDAM : une stratégie inaboutie et partielle.....	233
F - La SCPP.....	236
G - La SPRE.....	237
II - De timides stratégies de mutualisation entre OGC.....	238
A - L'application RIAD.....	239
B - Projets de mutualisation avec des OGC étrangères.....	241
C - Les réticences exprimées par les OGC.....	242
D - L'échec de mutualisation entre COPIE FRANCE et la SACEM.....	244
Chapitre III : La gouvernance informatique et la gestion des projets .	247
I - Une gouvernance informatique de bon niveau.....	247
A - La SACEM.....	247
B - La SACD.....	248
C - La SCAM.....	250
D - L'ADAMI.....	251
E - La SPEDIDAM : une gouvernance à professionnaliser.....	252
II - La gestion des projets.....	253
A - L'expression des besoins.....	259
B - La conduite des projets.....	268
C - Une conformité aux attentes qui mériterait d'être mieux évaluée	283

III - Un recours trop important à la sous-traitance	295
A - La volonté de la SACEM de réinternaliser certaines compétences	296
B - Les autres OGC.....	298
Chapitre IV : La sécurité informatique	301
A - Rappel des principaux enjeux de la sécurité informatique	301
B - Les mesures de sécurité prises par les OGC contrôlés	305

TROISIÈME PARTIE

L'ACTIVITÉ DE LA COMMISSION DE CONTRÔLE	327
Chapitre I : L'activité des deux collèges	329
I - Le collège de contrôle.....	329
II - Le collège des sanctions.....	330
Chapitre II : L'activité du médiateur	331
I - Rappel du cadre juridique de la médiation.....	331
II - Les saisines du médiateur en 2019-2020.....	332
RÉPONSES DES ORGANISMES DE GESTION COLLECTIVE.....	333
LISTE DES ORGANISMES DE GESTION COLLECTIVE	347
LISTE RÉCAPITULATIVE DES THÈMES TRAITÉS PAR LES PRÉCÉDENTS RAPPORTS ANNUELS.....	351

Première partie

Les flux et les ratios financiers relatifs aux organismes de gestion collective

2016 à 2018

Introduction

Ce rapport publié en 2020 est le dixième à présenter et analyser les flux financiers et les principaux ratios des sociétés². Les données étudiées sont celles des exercices 2017 et 2018 sachant que celles de l'exercice 2016 sont, par ailleurs, reprises pour assurer la continuité entre le présent rapport et celui de 2018. Par ailleurs, la Commission de contrôle a parfois établi des comparaisons sur une période plus longue en retenant les données des années antérieures.

Ce rapport est effectué, comme les précédents, sous l'empire des règles comptables issues du règlement n° 2008-09 du 3 avril 2008, homologué par un arrêté du 11 décembre 2008 qui s'applique à l'ensemble des sociétés depuis le 1^{er} janvier 2009.

L'analyse qui découle de cette approche tient compte de l'organisation «à étages» des organismes de gestion qui rend indispensable le repérage des flux inter-sociétés. À cette fin, le collège de contrôle a traité de manière spécifique les organismes intermédiaires qui perçoivent des droits mais ne procèdent pas à des répartitions au profit des ayants droit. Les autres organismes ont soit une activité de perception et de répartition, comme les sociétés d'auteurs, soit une activité principalement de répartition comme les sociétés d'artistes-interprètes ou les sociétés de producteurs.

La démarche d'analyse globale des comptes concerne le même champ que l'analyse publiée en 2018. Ce périmètre compte 25 sociétés. Par ailleurs, une société n'a toujours eu aucune activité au cours de la période sous revue : EXTRA-MEDIA (*cf.* III).

L'analyse du collège de contrôle repose sur un traitement des comptes des organismes à partir d'une grille unique qui permet d'établir un « tableau général des flux et ratios » faisant apparaître des agrégats et des ratios communs à toutes les sociétés. Cette grille d'analyse n'a pas connu de modifications par rapport au rapport annuel 2018. Elle comporte

² Après ceux publiés en 2002, 2004, 2005, 2007, 2009, 2011, 2013, 2016 et 2018. Il n'y a pas de rapport millésimé pour 2015, l'année de référence étant désormais celle de l'année de publication.

toujours trois grandes rubriques : les flux de droits, l'activité et l'analyse financière. Toutefois, pour faciliter la lecture de cette partie, l'ensemble des tableaux généraux des flux et ratios des vingt-cinq organismes ne figure plus dans le présent document mais sont désormais en ligne sur le site de la Commission de contrôle³. Le chapitre 2 de cette partie présente, dans l'analyse détaillée par société, un tableau synthétique reprenant les agrégats les plus significatifs du « tableau général des flux et ratios », suivi d'une analyse succincte de l'évolution des comptes de la société et les éventuelles observations et recommandations de la Commission de contrôle. Il s'agit d'un résumé des rapports de vérification particuliers propres à chacun des organismes prévus à l'article R. 321-29 du CPI qui ont fait l'objet d'une contradiction avant communication à la société et au ministre chargé de la culture.

Pour faciliter la lecture de cette première partie, le collège de contrôle présente, dans l'analyse par organisme, objet du chapitre 2, un tableau synthétique reprenant les agrégats les plus significatifs du « tableau général des flux et ratios », assorti de commentaires et de recommandations.

La Commission de contrôle invite les organismes à communiquer le présent rapport annuel dès que possible à leurs membres, notamment lors des assemblées générales, ou par une mise en ligne.

Les données financières sont extraites des réponses aux questionnaires et des comptes certifiés des organismes. Elles sont fournies évidemment en euros courants. Afin de permettre au lecteur une analyse objective des comparaisons chronologiques, il est rappelé que l'inflation pour les années 2016 à 2018 s'est élevée, selon les indices publiés par l'INSEE, à 3 % (0,2 % en 2016, 1 % en 2017 et 1,8 % en 2018).

³<https://www.ccomptes.fr/institutions-associees/commission-de-contrôle-des-organismes-de-gestion-des-droits-dauteur>

Flux et ratios des organismes de gestion collective : les principaux agrégats définis par la Commission de contrôle

Les perceptions sont les sommes versées par les différents redevables : organisateurs de spectacles, chaînes de télévision, radios, fabricants de supports de reproduction, discothèques, etc. au cours d'une année civile.

Les **perceptions primaires** correspondent aux sommes versées par les redevables à la société spécifiquement chargée de la perception d'un droit. Au cours d'une année, un organisme de gestion collective peut percevoir des droits issus de ses propres perceptions primaires et issus de sociétés intermédiaires ayant pour objet social de les percevoir comme c'est le cas pour la rémunération équitable avec la SPRE, ou pour la rémunération pour copie privée avec COPIE FRANCE ou les droits de reproduction mécanique avec la SDRM. Les perceptions primaires peuvent être techniquement perçues par un organisme de gestion collective ou, pour des facilités d'organisation (ex : le redevable verse les droits à un seul interlocuteur), par une société tierce à la suite d'un contrat spécifique ou d'un mandat de gestion.

Les **restes à affecter** sont les droits perçus qui n'ont pas reçu d'utilisation à la fin de l'année.

Les **utilisations** sont les sommes versées au cours de l'année pour des affectations directes aux ayants droit ainsi que les sommes utilisées soit pour des prélèvements statutaires soit pour des dépenses d'intérêt général.

Les **affectations** directes aux ayants droit sont les sommes réparties comptablement aux ayants droit au cours d'une année. Les **dépenses d'intérêt général** sont les sommes effectivement consacrées à des dépenses d'action artistique et culturelle au titre de l'article L.321-9 du code de la propriété intellectuelle en vigueur entre 2014 et 2016 devenu l'article L.324-17 du CPI, à des actions culturelles propres à la société ou à des actions sociales en faveur des membres des sociétés.

Les **charges de gestion** comprennent l'ensemble des frais de fonctionnement supportés par les sociétés pour effectuer leurs opérations de perception et de répartition. La Commission de contrôle distingue les **charges de gestion globales** et les **charges de gestion nettes** pour tenir compte du fait que certains organismes de gestion collective supportent des charges pour le compte de tiers qui font l'objet de refacturations. Ces charges nettes comprennent notamment les **charges de personnel**.

L'évolution de **la trésorerie** des organismes de gestion collective est mesurée par la situation de celle-ci au 31 décembre de chaque année qui fait l'objet de comparaison par rapport au montant, d'une part, des perceptions et, d'autre part, des affectations effectuées au cours de la même année.

Chapitre I

Analyse globale des flux financiers

I - Les flux de droits

A - Les perceptions primaires

Au cours de la période 2016-2018, la croissance des droits primaires effectivement perçus a été particulièrement élevée (+ 14 %) à comparer au rythme de 7 % qui avait été observé sur 2014-2016 et sur 2012-2014, atteignant **un total de 1,93 milliard d'euros en 2018**, contre 1,69 en 2016. La plupart des droits primaires, à l'exception des droits voisins autres que la rémunération équitable et les droits versés par des sociétés étrangères, ont connu une progression supérieure à celle de l'inflation et pour certains, dont la rémunération pour copie privée, une augmentation très sensible dont les causes peuvent tenir certes au dynamisme du secteur mais aussi à des effets plus conjoncturels liés notamment au dénouement de contentieux ou à des mesures de restitution de droits qu'il convient d'analyser plus en détail par types de droits.

Le tableau n° 1 ci-après détaille l'évolution des droits primaires sur la période 2016-2018.

Tableau n° 1 : Évolution des droits primaires par type de droits*(En M€)*

Type de droits	2016	2017	2018	Évolution	Rappel 2014/2016	Rappel 2012/2014
Reproduction mécanique	144,34	204,46	249,23	ns ⁴	+ 7,5 %	- 8,0 %
Reprographie	48,43	50,30	51,63	+ 6,6 %	+ 9,1 %	+ 2,6 %
Retransmission par câble	24,55	25,75	25,98	+ 5,8 %	- 11,3 %	- 7,2 %
Autres droits d'auteurs	887,66	898,73	961,95	+ 8,4 %	+ 6,8 %	+ 5,1 %
<i>Perçus par la SACEM</i>	<i>580,65</i>	<i>589,79</i>	<i>656,18</i>	<i>+ 13 %</i>		
<i>(Dont Multiméda, internet, téléchargement)</i>	<i>(56,25)</i>	<i>(108,91)</i>	<i>(205,87)</i>	<i>(+ 266 %)</i>		
<i>Perçus par la SACD</i>	<i>192,84</i>	<i>192,81</i>	<i>194,36</i>	<i>+ 0,8 %</i>		
<i>Perçus par la SCAM</i>	<i>93,58</i>	<i>92,98</i>	<i>89,18</i>	<i>- 4,7 %</i>		
<i>Droit de prêt</i>	<i>15,85</i>	<i>16,09</i>	<i>16,93</i>	<i>+ 6,8 %</i>		
<i>Droit de suite</i>	<i>12,70</i>	<i>13,30</i>	<i>13,77</i>	<i>+ 8,4 %</i>		
Rémunération pour copie privée	275,03	285,37	312,18	+ 13,7 %	+ 32,9 %	+ 27,5 %
Droit de prêt en bibliothèque	15,85	16,09	16,93	+ 6,8 %	+2,2 %	- 7,3 %
Rémunération équitable	127,68	129,12	136,64	+ 7,0 %	+1,7 %	+ 15,5 %
Autres droits voisins	28,50	26,53	26,45	-7,2 %	-8,4 %	- 1,2 %
Sociétés étrangères	140,13	141,40	150,53	+ 7,4 %	+ 10,2 %	+ 3,8 %
Total général	1 692,17	1 777,75	1931,52	+ 14,1 %	+7,7 %	+ 7,5 %

Source : Commission de contrôle

⁴ Les droits perçus au cours de la période 2016-2018, en hausse (+ 51 %), ne peuvent être comparés de façon homogène du fait d'un nouveau mode de comptabilisation des flux mis en place en 2017.

Au cours de la période 2016-2018, les perceptions primaires de droits ont continué à progresser très fortement avec un taux de croissance double par rapport à celui observé sur les deux périodes de contrôle antérieures.

Cette forte croissance continue à être portée par la rémunération pour copie privée même si le montant des droits perçus à ce titre progresse beaucoup moins vite entre 2016 et 2018 que dans les années précédentes. L'ensemble des autres perceptions est en progression par rapport aux périodes précédentes. Seuls les droits exclusifs perçus au profit des artistes interprètes et des producteurs de phonogrammes enregistrent une baisse qui avait déjà été constatée entre 2014 et 2016.

* *

*

Au cours de la décennie écoulée (2008-2018), les droits primaires prélevés par les OGC auront connu une forte progression bien supérieure à l'inflation (+12,9 %), puisqu'ils sont passés de 1,26 milliard d'euros à 1,93 milliard, soit une croissance de 53 %.

Parmi les catégories de droits dont le produit a le plus progressé, il faut relever ceux prélevés au titre de la rémunération pour copie privée (+ 141 %), ceux au titre de la rémunération équitable (+ 134 %), sans oublier ceux correspondant aux « autres droits d'auteurs » (+ 46 %). En revanche, les droits de la reprographie, et ceux versés par les sociétés étrangères ont quasiment stagné, et aucun droit n'a connu une baisse en euros constants.

Tableau n° 2 : Évolution des principaux droits primaires (2008-2018)

(En M€)

	2008	2013	2018	2018/2008
Total des droits	1 259	1 645	1 931	+ 53 %
Dont Autres droits d'auteurs	657	763	961	+ 46 %
Dont rémunération pour copie privée	119	305	312	+ 141 %
Dont rémunération équitable	58	114	136	+ 134 %

Source : Commission de contrôle

1 - Les droits de reproduction mécanique

Le droit de reproduction mécanique des auteurs, compositeurs et éditeurs ou de leurs ayants droit consiste dans le droit d'autoriser ou d'interdire la reproduction mécanique de leurs œuvres, notamment de fixer les conditions auxquelles l'autorisation de reproduction peut être accordée. La SDRM a la charge de percevoir les redevances de droits de reproduction et de les répartir entre les intéressés.

a) Leur évolution entre 2016 et 2018

Les droits de reproduction mécanique poursuivent une hausse déjà constatée au cours de la période 2014-2016 (+ 7,5 %) contrastant avec les baisses constatées entre 2008 et 2014.

Les droits perçus au cours de la période 2016-2018 sont en très forte hausse (+ 72 %), s'établissant à plus de 249 M€ en 2018. Toutefois, une modification du périmètre des droits comptabilisés en collectes par la SDRM, intervenue en 2017, ne permet pas de comparer le montant des collectes de 2017 et 2018 avec celui de 2016.

En effet, suivant une recommandation de la Commission de contrôle, la gestion des flux SDRM a été revue en 2017 afin d'améliorer leur pilotage et de répondre aux nouvelles exigences en matière de transparence⁵. Une harmonisation du traitement des flux avec la SACEM a ainsi donné lieu à une comptabilisation exhaustive des encaissements en collectes, notamment le contrat de mandat Online et le contrat de mandat de centralisation Universal filiales étrangères (droits phono et vidéographiques), auparavant constatés en comptes de tiers.

Dès lors, seule la comparaison des droits perçus entre 2017 et 2018 (+ 22 %) est pertinente au cours de la période, traduisant une amplification de la hausse déjà amorcée au cours de la période 2014-2016 (+ 7,52 %). Cette évolution favorable s'explique par la conjugaison de plusieurs facteurs structurels.

On relève ainsi, d'une part, un déclin des collectes des droits phonographiques (- 10,2 %) et vidéographiques (- 6 %) tant en

⁵ Décision du conseil d'administration de la SDRM du 26 octobre 2016.

France qu'à l'étranger, tendance de moyen terme déjà à l'œuvre au cours des derniers exercices sous revue (respectivement - 34 % et - 64 % entre 2011 et 2016) en raison du contexte défavorable d'évolution de l'industrie musicale (baisse des ventes de supports enregistrés non compensée par les exploitations en ligne, montée en puissance du « streaming » pour lequel la part de droit de reproduction mécanique est de 25 %, etc.).

D'autre part, les droits dits « Online » ont connu une très forte augmentation entre 2017 et 2018 (+ 116 % pour le multimédia, l'Internet etc.), poursuivant une tendance amorcée entre 2014 et 2016 (+ 61 %), et compensant en valeur l'érosion des droits phonographiques et vidéographiques.

Tableau n° 3 : Évolution des types de droits de reproduction mécanique

(En M€)

	2017	2018	Évolution
Perceptions phonographiques	69,48	59,29	-10,2 %
Droits vidéographiques et divers	11,26	10,57	-6,1 %
Multimédia, Internet, etc.	48,72	105,49	+ 116,5 %
Droits télévision	50,06	47,69	-4,7 %
Droits radio	26,97	26,17	-3 %
Divers	0	0,01	<i>n.s</i>
Total	206,49	249,23	+ 21,9 %

Source : SDRM

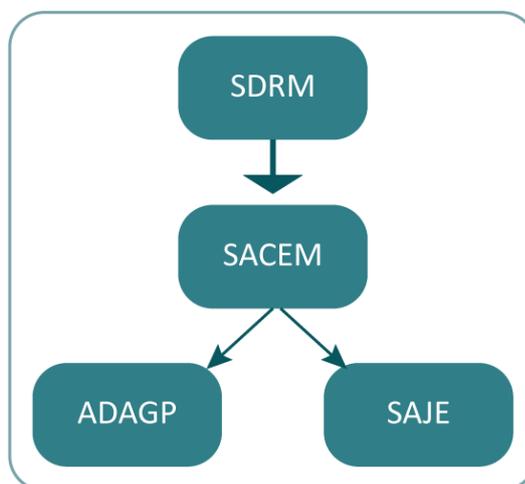
Les droits télévisuels et radiophoniques ont été relativement stables depuis 2011 (autour respectivement de 50 et 25 M€) mais avec une tendance à la baisse entre 2017 et 2018.

b) Les OGC bénéficiaires des droits de reproduction mécanique

Les rôles de la SACEM et de la SDRM dans la gestion des différents flux ont été redéfinis. Depuis le 1^{er} janvier 2017, la SDRM assure un rôle de collecteur des droits de reproduction mécanique, la SACEM effectuant pour sa part l'intégralité de la répartition des droits DRM. Les droits encaissés par la SDRM sont ainsi transférés immédiatement à la SACEM pour constatation en collectes dans ses comptes. Ceux-ci sont versés pour leur montant brut.

Malgré le départ de la SACD et de la SCAM de la SDRM à la fin de 2010, ces deux sociétés ont continué à percevoir des droits en provenance de la SDRM jusqu'en 2017, du fait de régularisations et de reliquats de répartitions, ainsi que de la subsistance de traitements SDRM au titre des répertoires SACD et SCAM pour certaines exploitations comme par exemple le secteur des supports vidéographiques. En 2018, toutefois, la SCAM et la SACD ne perçoivent plus aucun droit affecté par la SDRM.

Graphique n° 1 : Circuit de perception des droits mécaniques en 2018



Source : Commission de contrôle

Les droits reversés à la SACEM (pour les droits musicaux), à la SACD (pour les droits dramatiques) et à la SCAM (pour les droits des auteurs-réalisateurs de documentaires) concernent les droits liés aux exploitations (télévisuelles, radiophoniques, etc.). Les droits affectés à l'ADAGP sont relatifs aux perceptions sur le répertoire des arts graphiques et, enfin, les droits versés à la SAJE concernent les jeux télévisés.

2 - La rémunération pour copie privée

Ouvrent droit à rémunération pour copie privée, les supports qui permettent de copier ou de reproduire une œuvre audiovisuelle ou sonore, une œuvre des arts visuels et de l'écrit pour un simple usage privé. Doivent acquitter cette rémunération, les fabricants ou importateurs des supports assujettis dont la liste est fixée par une commission prévue par le code de la propriété intellectuelle. Cette commission fixe également les tarifs applicables et les taux de rémunération en distinguant la part qui revient aux créateurs, éditeurs et producteurs d'œuvres écrites, sonores, audiovisuelles ou d'images fixes.

a) Évolution des perceptions

Passées de 275,03 M€ à 312,18 M€, les perceptions totales de la rémunération pour copie privée (RCP) ont progressé de 13,5 % entre 2016 et 2018. Cette hausse résulte de la combinaison de deux facteurs :

- d'une part, un niveau de collecte exceptionnel sur toute la période qui s'explique par :
 - des régularisations de sommes dues par des sociétés, qui ont porté sur 34,65 M€ en 2018. Des régularisations de ce type ont été fréquentes ces dernières années mais sont désormais en forte baisse ;
 - des encaissements anticipés pour 11,2 M€ exigibles en 2019 mais réglés en avance par un redevable fin 2018. De même, en 2017, des paiements anticipés exigibles en 2018 avaient été effectués, pour 10,8 M€ et en 2016 sur des sommes exigibles en 2017 pour 18 M€.

- d'autre part, une configuration des collectes en 2015 et 2016 caractérisée par :

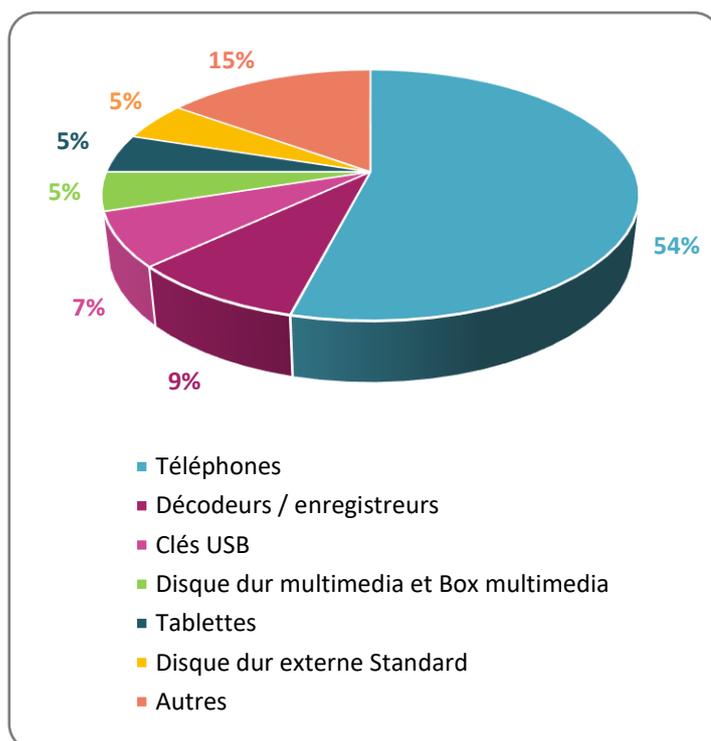
- une part de marché toujours dynamique des smartphones, elle-même due à des gammes de prix et de modèles de plus en plus diversifiées ;
- des déclarations désormais plus régulières des fournisseurs de box multimédias.

Comme le montrent les graphiques n° 1 et 2, 63 % de la collecte de RCP provient des seuls téléphones en 2018 (54 % en 2016).

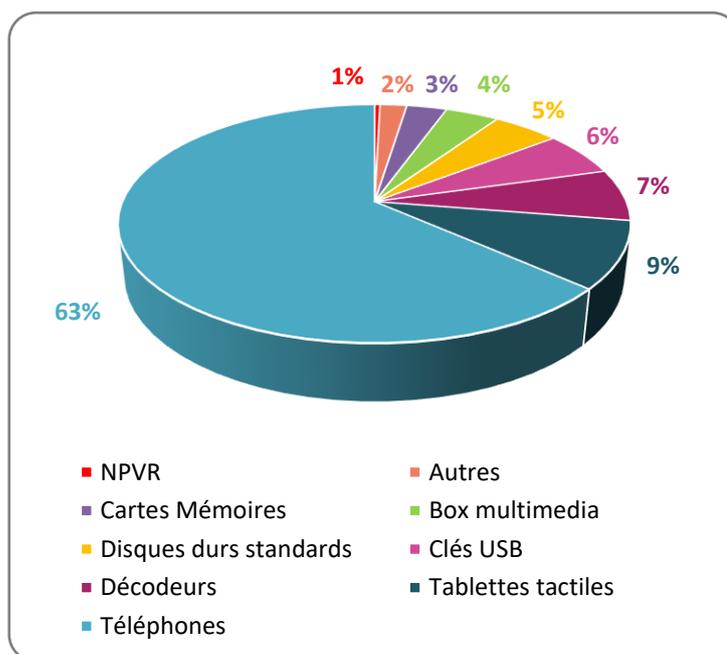
En 2018, les téléphones de 64Go représentent la part la plus importante des sommes collectées avec 38 % des quantités vendues déclarées à COPIE FRANCE et 28 % des sommes facturées au titre de ce support. Les téléphones de 32Go totalisent 28 % du volume de téléphones déclarés et 28 % des sommes facturées.

Si en 2017, les téléphones de 16Go représentaient 26 % des déclarations de ce support et 28 % des sommes facturées, ils ont connu en 2018 une baisse à 19 % et 24 %. Les téléphones d'une capacité inférieure ou égale à 8Go ne pèsent plus que 4 % dans les déclarations en 2018 contre 12 % en 2017.

Graphique n° 2 : Part de RCP collectée en fonction du type de support en 2016



Source : COPIE FRANCE

**Graphique n° 3 : Part de RCP collectée en fonction
du type de support en 2018**

Source : Commission de contrôle d'après les données de COPIE FRANCE

b) Les OGC bénéficiaires de la rémunération pour copie privée

Le tableau n° 4 ci-dessous indique la RCP effectivement collectée entre 2016 et 2018 en distinguant les différentes parts.

Tableau n° 4 : Évolution des perceptions de RCP

(En M€)

	2016	2017	2018	Évolution
Part audiovisuelle	100	99	96	- 4 %
Part sonore	137	144	149	+ 8,8 %
Part de l'écrit	16	17	15	- 6,3 %
Part de l'image fixe	16	17	17	+ 6,3 %
Total	269	276	277	+ 3,0 %

Source : Commission pour la répartition de la copie privée

Les OGC bénéficiaires de la copie privée répartie à leur profit par COPIE FRANCE sont d'une part les sept OGC membres de COPIE FRANCE répartis en trois collèges : le collège des auteurs (SACD, SCAM et SDRM), le collège des artistes interprètes (ADAMI et SPEDIDAM) et le collège des producteurs (PROCIREP et SCPA) ainsi que les OGC pour le compte desquelles COPIE FRANCE collecte la copie privée de l'écrit (SOFIA, SCAM, CFC, SEAM) et la copie privée au titre de l'art visuel (AVA, SORIMAGE et CFC).

Tableau n° 5 : Répartition de la RCP

(En M€)

OGC	2016	2017	2018
SDRM	82,09	107,47	97,48
ADAMI	42,36	61,58	48,97
SPEDIDAM	23,31	30,95	27,56
PROCIREP	31,75	51,04	35,67
SCPA	33,91	41,48	40,87
SACD	12,41	18,90	14,12
SCAM	5,08	7,65	7,29
SORIMAGE	14,68	12,83	13,29
AVA	0,86	0,89	0,59
CFC	2,37	2,26	2,08
SOFIA	12,26	11,13	11,93
SEAM	2,69	2,44	2,63
	258,68	340,98	302,48

Source : Commission de contrôle à partir des chiffres communiqués par COPIE FRANCE

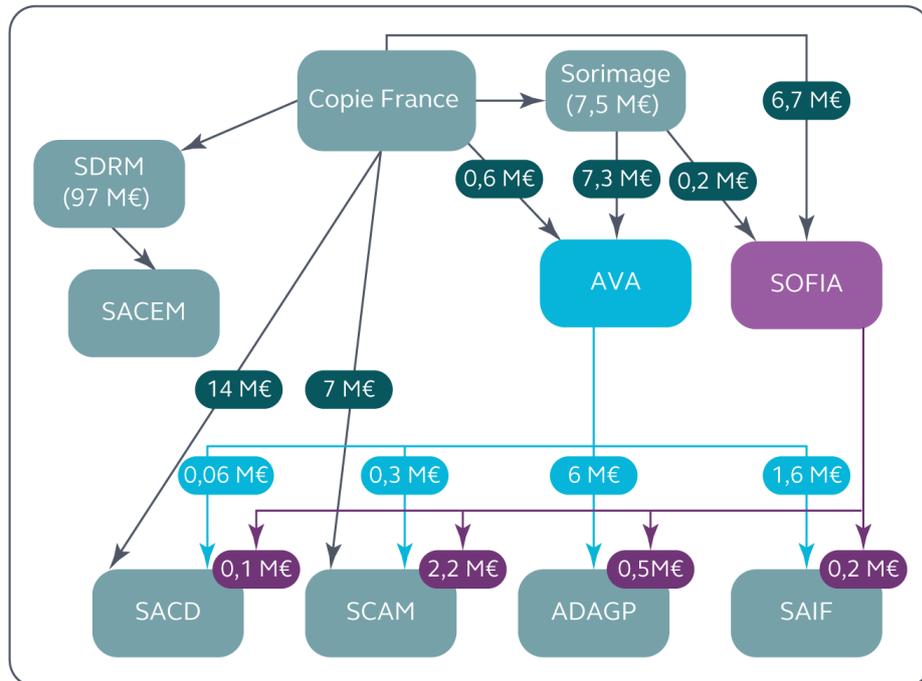
La copie privée sonore bénéficie à hauteur de 50 % aux auteurs, de 25 % aux interprètes et de 25 % aux producteurs. La copie privée audiovisuelle est répartie entre ces trois catégories en trois tiers égaux.

c) Les droits de copie privée destinés aux auteurs

La SOFIA perçoit des droits de copie privée par l'intermédiaire de COPIE FRANCE pour le domaine du livre, et de SORIMAGE pour le domaine de l'image, qui concerne ses adhérents auteurs de bandes dessinées et d'illustration pour la jeunesse. La SEAM verse 50 % des droits de la copie privée aux

auteurs via les éditeurs membres de cet OGC (cf. graphique n° 7 ci-après).

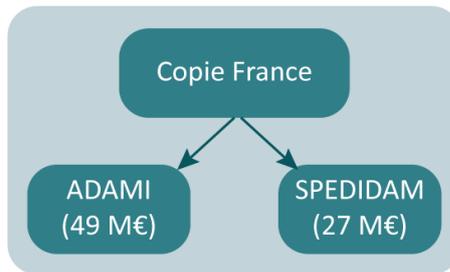
Graphique n° 4 : Circuit de perception de la copie privée au profit des auteurs (2018)



Source : Commission de contrôle

d) Les droits de copie privée versés aux interprètes

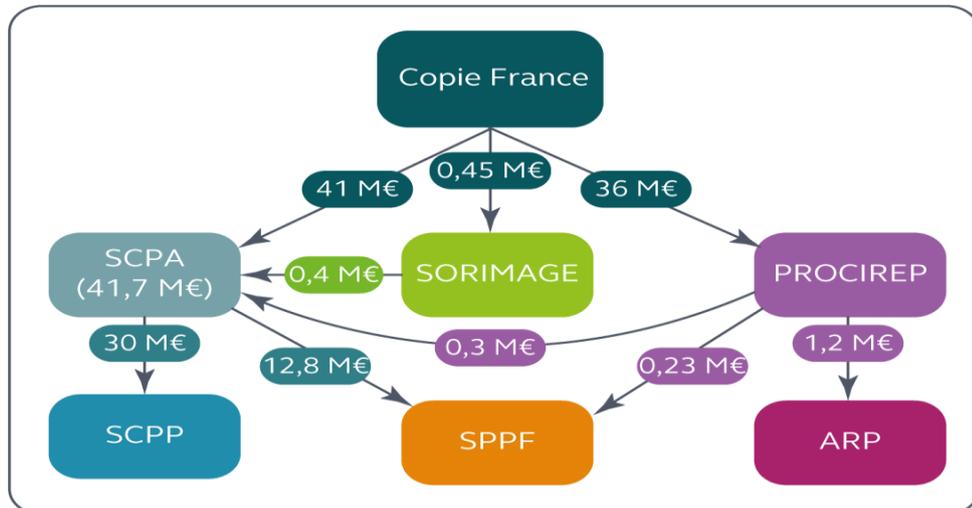
Graphique n° 5 : Circuit de perception de la copie privée au profit des artistes



Source : Commission de contrôle

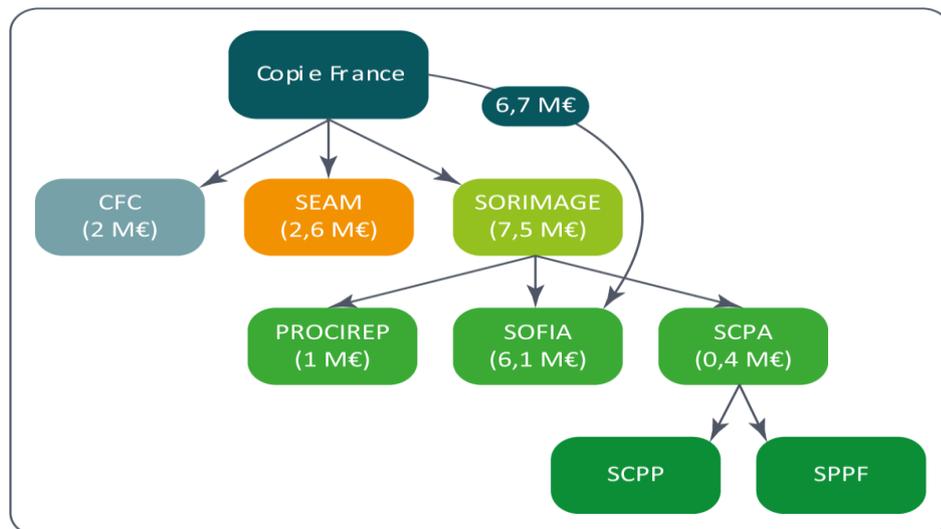
e) Les droits de copie privée versés aux producteurs

Graphique n° 6 : Circuit de perception de la copie privée au profit des producteurs



Source : Commission de contrôle

f) Les droits de copie privée versés aux éditeurs

**Graphique n° 7 : Circuit de perception de la copie privée
au profit des éditeurs**

Source : Commission de contrôle

Le CFC répartit les droits de copie numérique aux éditeurs de presse. La SEAM perçoit les droits de copie numérique d'œuvres musicales graphiques sur des supports analogiques ou numériques. SORIMAGE perçoit les droits de la copie privée numérique des images fixes tandis que la SOFIA répartit la copie privée numérique aux éditeurs de livre.

3 - La rémunération équitable

La SPRE perçoit directement la rémunération équitable auprès des redevables audiovisuels (télévisions et chaînes de radio), des discothèques, des restaurants et bars à ambiance musicale. En revanche, la collecte de la rémunération équitable dans les autres lieux sonorisés et auprès des organisateurs de manifestations occasionnelles est sous-traitée, via un contrat de mandat, à la SACEM.

a) Évolution de la perception entre 2016 et 2018

Contrairement à la période 2014-2016, qui présentait une relative stabilisation, les perceptions de rémunération équitable ont augmenté entre 2016 et 2018 de + 7 % pour atteindre à 129,56 M€ cette dernière année. Alors que durant la période 2012-2014, les perceptions avaient cru sous l'effet d'une augmentation des barèmes, l'augmentation constatée en 2016-2018 s'explique par une croissance des activités soumises à l'obligation de versement de la rémunération équitable.

En 2018, l'augmentation des droits se concentre sur deux types d'assujettis : les discothèques et assimilés, bars ou restaurants à ambiance dansante et bars ou restaurants à ambiance musicale (+ 5 %), ainsi que les lieux sonorisés (+ 7 %).

L'évolution des droits primaires perçus fait apparaître des disparités en fonction des redevables. Ainsi, les lieux sonorisés, qui concentrent près de 60 % des droits perçus par la SPRE, augmentent de 10 % sur la période, avec un bond de 5 M€ sur la seule année 2018. Les discothèques et lieux assimilés ainsi que la télévision participent également à l'augmentation (respectivement + 5 et 6 % sur la période 2016-2018), alors que les droits perçus auprès des radios demeurent stables.

Tableau n° 6 : Répartition des droits primaires perçus auprès des redevables*(En M€)*

Redevable	2016	2017	2018	Évolution 2016/2018
Lieux sonorisés	68,79	70,61	75,7	10 %
Discothèques et lieux assimilés	16,24	16,22	17,03	5 %
Radios	31,74	30,44	31,87	0 %
<i>Radios publiques</i>	<i>10,47</i>	<i>10,66</i>	<i>11,14</i>	<i>6 %</i>
<i>Radios généralistes</i>	<i>1,06</i>	<i>0,78</i>	<i>1,16</i>	<i>9 %</i>
<i>Radios têtes de réseau FM</i>	<i>12,14</i>	<i>11,33</i>	<i>11,29</i>	<i>- 7 %</i>
<i>Radiodiffuseurs locaux</i>	<i>8,07</i>	<i>7,67</i>	<i>8,28</i>	<i>3 %</i>
Télévisions	4,69	5,15	4,95	6 %
TOTAL	121,46	122,42	129,55	7 %

Source : Rapport de transparence 2018 de la SPRE

Cette augmentation globale cache des disparités au sein des différentes catégories de redevables.

La SPRE a souligné que « *En cumulé, l'ensemble des catégories du circuit « CHR » [cafés, hôtels, restaurants] est en lente croissance organique avec une redistribution significative des typologies d'exploitations. La reprise économique de ce circuit CHR en 2018, essentiellement en grandes agglomérations (corrélativement avec une disparition des établissements du type « petits cafés dans les petites communes » dans la « France périphérique ») explique une croissance organique structurelle pour 1 % supplémentaire.* ».

La SPRE a également mis en évidence « *un regain de dynamisme de certaines typologies d'établissements (BAD, RAD, BAM, RAM) au détriment d'une érosion structurelle du secteur des seules discothèques.* ». Pour les « BAM/RAM/Discos », la SPRE certes « *a bien constaté un impact des attentats en France puis de l'effet des manifestations dites « gilets jaunes » sur les chiffres d'affaires déclarés* » mais a également mis en évidence « *le fort dynamisme économique de ce segment d'assujettis à la rémunération équitable en fait un élément fort de la croissance conjoncturelle de la perception.* ».

Concernant les lieux sonorisés, la SPRE a indiqué que « *L'accroissement de la perception est multifactoriel : accroissement du parc installé (pour les distributeurs) en ligne avec*

les autorisations administratives d'ouverture délivrées (CDAC). À titre d'exemple, la surface installée d'hypermarchés en France (en m²) s'est accrue de 2 % entre 2017 et 2018 – source LSA – CDAC ».

En ce qui concerne les médias, la SPRE a souligné que « l'évolution structurelle du marché publicitaire qui constate que près de 50 % des dépenses publicitaires des annonceurs en France sont dédiées aux supports numériques, avec une croissance soutenue au détriment des médias traditionnels (radios, télévisions) sont une part significative d'explication structurelle. La SPRE ne collecte rien sur les supports digitaux. Les médias sur lesquels elle perçoit la rémunération équitable voient leur part de marché publicitaire baisser structurellement ce qui explique l'impact structurel de la collecte auprès des médias ». La SPRE pourrait à l'avenir subir les conséquences d'un tel affaiblissement, celle-ci ne percevant pas de droits auprès des acteurs du numérique.

Les droits perçus par la SACEM pour le compte de la SPRE augmentent sensiblement sur la période (+ 10 %), l'augmentation se concentrant, comme celle du reste des droits, sur l'exercice 2018 (+ 5,3 M€). Cette augmentation s'explique par le dynamisme des droits perçus auprès des lieux sonorisés, qui représentent près de 60 % des droits et qui connaissent la croissance la plus accélérée sur la période sous revue.

b) Le circuit de perception

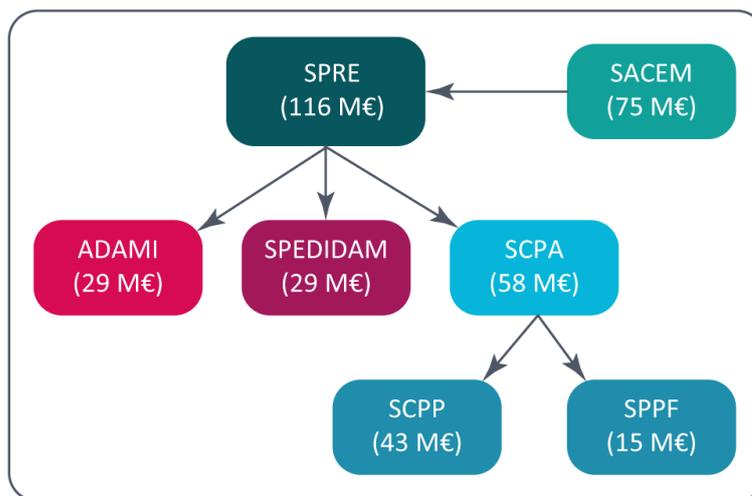
La rémunération équitable est répartie pour moitié à chacun des deux collèges d'ayants droit. Les sociétés de producteurs ayant choisi de centraliser cette perception dans une société unique, les clefs de répartition sont les suivantes : 25 % pour l'ADAMI, 25 % pour la SPEDIDAM et 50 % pour la SCPA.

Tableau n° 7 : Répartition de la rémunération équitable effectuée par la SPRE

(En M€)

	2016	2017	2018	Δ 2018/2016
ADAMI	27,61	27,94	29,38	6 %
SPEDIDAM	27,61	27,94	29,38	6 %
SCPA	55,23	55,87	58,76	6 %

Source : Commission de contrôle, données SPRE

**Graphique n° 8 : Circuit de perception de la rémunération
équitable en 2018**

Source : Commission de contrôle

La SCPA répartit les droits entre les deux sociétés de producteurs de phonogrammes selon des clefs définies par convention⁶. Le poids relatif de la SCPP dans les diffusions de phonogrammes (le taux de pesée) a significativement augmenté pour la rémunération équitable passant de 67,5 % à 69,7 %. À l'inverse, l'importante variation à la baisse des régularisations en faveur de la SPPF s'inscrit dans une tendance longue de baisse régulière du taux de pesée définitif de la SPPF. Le taux de pesée définitif était de 32,2 % en 2012 tandis que le taux de pesée pour l'année 2016, encore provisoire, s'élève à 29,3 %.

⁶ Il s'agit du taux de pesée qui mesure le poids des catalogues des deux sociétés dans les diffusions. Un premier taux est arrêté à titre provisoire puis arrêté définitivement à l'issue d'une période de cinq ans. Les évolutions dans les utilisations des phonogrammes respectifs de l'une ou l'autre société sont donc très progressives.

Tableau n° 8 : Répartition de la rémunération équitable entre SCPP et SPPF (y compris les régularisations)*(En M€)*

	2016	2017	2018
SCPP	36,19	37,71	42,68
SPPF	20,19	18,16	15,01

Source : Commission de contrôle

4 - Les droits de reprographie

Sont regroupés dans cette rubrique les droits découlant de deux types d'utilisation distincts : droit de reproduction par reprographie et les droits numériques.

Tableau n° 9 : Droits de reprographie perçus entre 2016 et 2018*(En M€)*

	2016	2017	2018	Évolution
CFC	46,58	48,43	49,61	+ 6,6 %
SEAM	2,32	2,34	2,50	+ 7,7 %
TOTAL	48,90	50,77	52,11	+ 6,6 %

Source : Commission de contrôle

a) Les droits perçus par le CFC

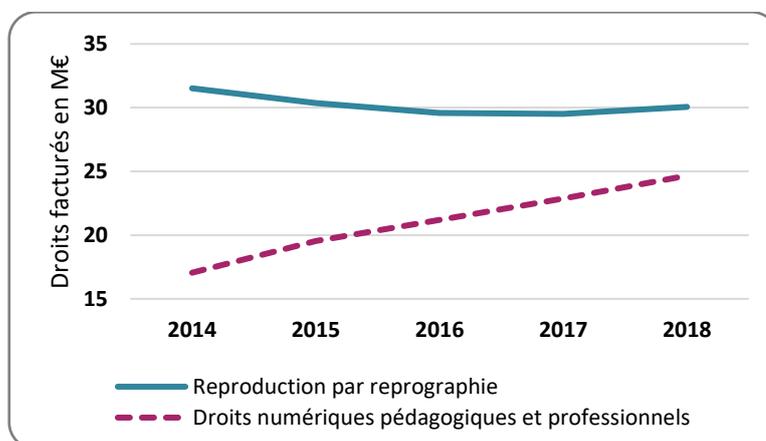
Le CFC perçoit les droits de reproduction par reprographie et les droits numériques pour les copies professionnelles et les droits numériques pour les copies pédagogiques. Ces droits ont cru de 6,5 %, atteignant presque 50 millions d'euros en 2018, soit un taux de croissance assez proche de celui observé entre 2014 et 2016 (+ 9,2 %).

Le montant des droits de reproduction par reprographie a progressé de 1,6 %, de 29,59 M€ en 2016 à 30,06 M€ en 2018.

Très dynamiques, les perceptions au titre des droits numériques pour les copies professionnelles sont passées de 18,71 M€ en 2016 à 21,84 M€ en 2018, soit + 16,7 %. Elles ont représenté 38,3 % du total des droits facturés en 2018, en progression de 2,8 points par rapport à 2016.

D'un montant plus modeste, passé de 2,47 M€ en 2016 à 2,82 M€ en 2018, les perceptions au titre des droits numériques pour les copies pédagogiques n'en ont pas moins progressé de 14,3 %, moins rapidement toutefois que sur la précédente période de contrôle (+ 89,1 %) qui avait connu la signature de plusieurs contrats importants. Au total, les perceptions au titre des droits numériques pour les copies pédagogiques ont représenté 5 % du total des droits facturés en 2018, en hausse de 0,3 points par rapport à 2016.

Graphique n° 9 : Reproduction par reprographie et numérique



Source : Commission depuis les données CFC

**Tableau n° 10 : Droits facturés en fonction du type de droit
(En M€)**

	2016	2017	2018	^Δ 2018/2016
Reproduction par reprographie	29,59	29,51	30,05	1,6 %
Droits numériques pour les copies professionnelles	18,71	20,14	21,84	16,7 %
Droits numériques pour les copies pédagogiques	2,47	2,72	2,82	14,3 %

Source : CFC

Ces droits sont collectés par le CFC qui en répartit 90 % directement aux éditeurs de presse et reverse le reste au titre de la part « auteurs » à d'autres OGC comme l'indique le tableau n° 11 ci-dessous.

**Tableau n° 11 : Droits de reprographie affectés par le CFC
aux organismes français**

(En €)

NOM		2016	2017	2018
AVA	Reprographie	1 475 318	629 574	724 194
SEAM	Reprographie	422 010	435 055	432 937
SACD	Reprographie	113 342	299 116	66 181
SAIF	Reprographie	65 417	75 909	20 329
ADAGP	Reprographie	134 617	156 686	54 581
SOFIA	Reprographie	477 742	507 205	123 239
SCAM	Reprographie	111 928	1 018 312	418 533
SEAM (MEN)	Part du protocole numérique Éducation Nationale	29 091	29 091	29 091
AVA (MEN)	Part du protocole numérique Éducation Nationale	121 818	310 960	121 818
SACD (MEN)	Part du protocole numérique Éducation Nationale	22 727	22 727	22 727
TOTAL		2 974 010	3 484 637	2 013 630

Source : CFC

La SOFIA perçoit de la part du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) une part des « sommes non documentées » revenant aux auteurs. Elles correspondent essentiellement aux redevances perçues auprès de bibliothèques ou de commerces de photocopies, pour lesquelles manquent les références des livres photocopiés.

b) Les droits perçus par la SEAM

La société des éditeurs et auteurs de musique (SEAM) est chargée de la perception et de la répartition des droits pour la reprographie de la musique, principalement les photocopies de partitions musicales, ainsi que de certains droits numériques de la musique graphique (partitions de musique, paroles de chansons, livres et méthodes de pédagogie musicale).

En vertu de l'article L. 122-10 du code de la propriété intellectuelle, la SEAM agit légalement au nom de l'ensemble des ayants droit (auteurs, compositeurs, éditeurs) dans son domaine de compétence. Elle propose des licences d'utilisation limitée pour la reproduction d'œuvres musicales protégées sous forme graphique. Celles-ci s'adressent principalement aux écoles de musique, aux sociétés musicales, aux chorales et aux établissements de l'Éducation nationale.

Tableau n° 12 : Droits perçus par types de droits, 2016-2018

(En €)

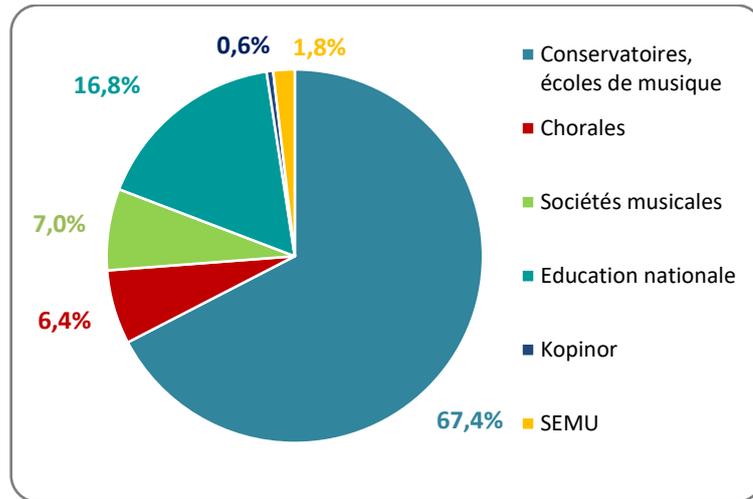
	2016	2017	2018
Droits issus de la reprographie	2 317 681	2 344 460	2 498 999
<i>Dont convention écoles de musique</i>	<i>1 626 819</i>	<i>1 615 006</i>	<i>1 683 526</i>
<i>Dont convention chorales</i>	<i>97 773</i>	<i>81 227</i>	<i>160 373</i>
<i>Dont convention sociétés musicales</i>	<i>125 843</i>	<i>172 234</i>	<i>176 158</i>
<i>Dont accords avec l'Educ. nat. et l'Ens. sup.</i>	<i>407 540</i>	<i>412 609</i>	<i>418 905</i>
<i>Autres</i>	<i>59 706</i>	<i>63 384</i>	<i>60 037</i>

Source : SEAM

Les droits issus de la reprographie, passés de 2,32 M€ en 2016 à 2,50 M€ en 2018, sont en hausse (7,8 %). Cette progression est notamment portée par les droits issus des chorales (+ 64 %), conséquence de la mise en place d'une convention d'autorisation de reprographie à destination des chorales au 1^{er} septembre 2014, qui conduit à une hausse des facturations. En 2018, 384 formations ont été facturées, contre 350 en 2017 et 305 en 2016.

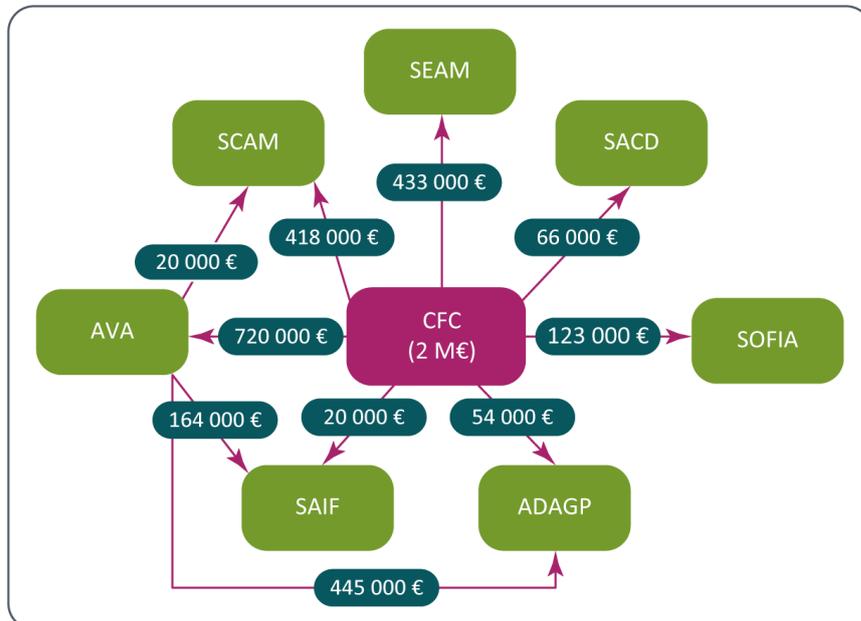
Les droits issus des sociétés musicales sont également en augmentation, en particulier entre 2016 et 2017 (36,9 %). Bien qu'en moins forte croissance (3,5 %), les droits issus de la convention « écoles de musique » demeurent la part la plus importante des perceptions de reprographie (67 %). Les droits de reprographie en provenance de l'Éducation nationale et de l'Enseignement supérieur, via le CFC, sont quant à eux constants, à hauteur de 0,4 M€.

Graphique n° 10 : Part des droits de reprographie perçus par conventionnaire



Source : Commission de contrôle d'après les données de la SEAM

Graphique n° 11 : Le circuit de perception des droits de reprographie entre OGC



Source : Commission de contrôle

5 - Les droits liés à la retransmission par câble

Ces droits sont constitués aux trois-quarts des sommes collectées en France au titre de la retransmission intégrale et simultanée de chaînes hertziennes par les opérateurs du câble, de l'ADSL et du satellite (droits qui figurent dans le tableau n°1 ci-dessous à la ligne « Retransmission par câble), et pour le solde de droits collectés à l'étranger (via l'AGICOA et ses sociétés-sœurs) pour le compte des producteurs et ayants droit français (droits qui figurent dans le tableau n° 1 au sein de la ligne « sociétés étrangères »).

Ces droits sont collectés par l'ANGOA. Leur perception est passée de 24,54 M€ en 2016 à 25,98 M€ en 2018 soit une progression de 5,9 %. Ils sont directement reversés par l'ANGOA aux producteurs français à l'exception de faibles montants affectés à l'ARP (232 000 € en 2018) et à la SPPF (165 000 €).

6 - Les autres droits d'auteurs

La catégorie des « **autres droits d'auteurs** » regroupe des droits de nature très diverse (discographiques, audiovisuels, multimédia, internet, téléchargement, littéraires ou graphiques) perçus par les principales sociétés d'auteurs (SACEM, SACD, SCAM, SCELf et ADAGP).

La SACEM perçoit près de 70 % de ces droits (656 M€ sur près de 962 M€ perçus en 2018) pour le compte de ses membres ou pour le compte des autres sociétés d'auteurs. La SACD en perçoit 20 % (un peu plus de 194 M€ en 2018) et la SCAM 9,3% (89 M€ en 2018). Le solde étant perçu par l'ADAGP (19,34 M€ en 2018), par la SAIF (2,8 M€ en 2018) et par la SCELf (0,11 M€ en 2018).

L'analyse de l'évolution de ces droits peut se faire en distinguant les droits audiovisuels, les droits liés au spectacle vivant et les droits de l'écrit. Ils sont perçus directement par la SACEM, la SACD, la SCAM et l'ADAGP.

a) *Les droits perçus par la SACEM*

Les droits généraux et l'audiovisuel représentent chacun environ un tiers de la collecte totale. L'année 2018 a marqué la consécration du streaming en France, tout comme dans une partie importante et croissante du monde. La SACEM collecte les droits d'auteur directement auprès des services de streaming, Les droits « multimédia, internet et téléchargement » avaient connu une très forte croissance (+ 210,6 %) entre 2014 et 2016 (56,2 M€ en 2016) qui s'est accélérée entre 2016 et 2018 (+ 265 %) portant la perception de ces droits à près de 206 M€ en 2018.

Une fois exclues les opérations comptables exceptionnelles liées à l'effet de la simplification des flux intervenue à compter de 2017 entre la SACEM et la SDRM (*cf. infra*), la tendance baissière observée depuis plus de dix ans pour les droits phonographiques et vidéographiques (69,9 M€ en 2018) se poursuit. Les droits radiographiques sont stables, tandis que les droits télévisuels diminuent légèrement.

Tableau n° 13 : Perceptions de la SACEM, 2016-2018

(En M€)

	2016	2017	2018	Évolution
Droits généraux	291,80	305,74	319,14	+ 9,4 %
Droits phono, vidéo et divers	49,60	125,31	69,85	+ 40,8 %
Multimédia, Internet, téléchargements	56,25	108,91	205,87	+ 265 %
Droits télévision	268,09	262,47	256,09	- 4,5 %
Droits radio	54,07	60,22	56,87	+ 5,2 %
Divers	0,02	0,01	0,03	+ 50 %
Total	719,83	1 043,21	1 094,53	

Source : SACEM.

La SACEM perçoit les droits d'exécution publique pour le compte de la SACD pour des diffusions ou des utilisations de répertoires « mixtes »⁷.

b) Les droits perçus par la SACD

La SACD perçoit directement une grande partie des perceptions du spectacle vivant et de l'audiovisuel, à l'exclusion notamment de certains contrats généraux et des perceptions auprès des réseaux de distribution, collectées par la SACEM-SDRM.

En 2018, les droits primaires perçus par la SACD s'élevaient à 136,82 M€, en augmentation de 8,3 % par rapport à 2016. Cette croissance s'explique essentiellement par le passage en septembre 2017 de la perception en direct de trois-quarts des droits de la seule chaîne Canal+ (au titre des seuls droits d'exécution publique), à celle de la totalité des droits pour l'ensemble des chaînes du Groupe Canal+.

Jusqu'au 31 décembre 2018, la SACD percevait des droits pour le compte de la SCAM et l'ADAGP dans le cadre du contrat signé le 24 juin 2010 avec France Télévisions. Cette situation a évolué au 1er janvier 2019, l'ADAGP et la SACD ayant dénoncé ce contrat pour négocier séparément avec France Télévisions. Seuls les droits d'auteurs dus par France Télévisions à la SACD transitent désormais par ses comptes. La SACD a dénoncé le contrat par lettre du 23 septembre 2018 en raison de trois évolutions principales intervenues depuis la signature du contrat. Tout d'abord, la croissance des usages délinéarisés, en particulier de la télévision de rattrapage, ne donnaient pas lieu à une rémunération spécifique par rapport à celle des usages linéaires. Ensuite, la SACD estime que les annonces récentes de France Télévisions, concernant notamment l'animation, sont susceptibles de modifier de manière substantielle l'utilisation et la rémunération de ses répertoires. Enfin, l'ordonnance du 22 décembre 2016 prévoit qu'il convient de tenir compte, pour la fixation des rémunérations demandées pour l'exploitation des droits, de leur valeur économique. Dès lors, la

⁷ Par exemple : spectacles au cours desquels sont utilisées des œuvres musicales (SACEM) et des sketches (SACD) ou sonorisations par téléviseurs retransmettant des programmes comportant des œuvres relevant de plusieurs répertoires.

SACD ayant un répertoire composé exclusivement d'œuvres patrimoniales, contrairement à d'autres OGC, elle estime devoir bénéficier d'une rémunération différente de celle déterminée pour des œuvres non-patrimoniales.

À ce jour, la SACD fait état de négociations difficiles avec le groupe audiovisuel et aucun accord n'a pu être signé. France Télévisions continue à verser à la SACD ses droits par référence aux conditions du contrat s'appliquant jusqu'en 2018.

Les perceptions dans le domaine du spectacle vivant sont restées globalement stables sur la période, après une légère décreue en 2017 (62,52 M€). Cette évolution négative s'explique par l'évolution des perceptions en France (- 4,4 %) tant à Paris (- 6,5 %) qu'hors Paris (- 3,4 %). Cette baisse se concentre sur les plus gros spectacles (très grandes jauges et/ou nombreuses dates) et par conséquent est plus marquée à Paris qu'en dehors. La programmation n'a pas permis aux diffuseurs de remporter les mêmes succès que les années précédentes. Pour autant, l'amélioration des ratios de gestion, notamment le délai d'encaissement entre la dernière représentation et le règlement de la facture qui a diminué d'un mois, a permis de limiter la baisse des perceptions en France. Elles sont reparties à la hausse en 2018 (63,93 M€). Cette évolution est corrélée au nombre des représentations lui-même en hausse de 3 % (176 000 représentations à l'origine de ces perceptions contre 171 000 en 2017), le reste de la progression s'expliquant par une performance du « top ten » des spectacles générateurs de perceptions, dont le poids est de 10 % (à 5,4 M€) contre 8 % l'année précédente.

c) Les droits perçus par la SCAM

Les droits perçus directement par la société ont progressé régulièrement, passant de 12,15 M€ en 2016 à 15,06 M€ en 2018 (soit + 23,9 %).

Selon le mode d'exploitation, les perceptions connaissent des variations différentes.

Les chaînes de télévision, y compris la TNT et les chaînes locales, pourvoient près de la moitié des perceptions de la SCAM (49,5 % en 2018). En 2017, de nombreux rattrapages concernant des

chaines thématiques et locales avaient conduit à une perception en hausse sensible de 2,24 M€ (soit 53,40 M€). A l'inverse, un décalage de paiement sur 2019 pour un utilisateur majeur de la SCAM a provoqué un repli des perceptions en 2018. Au total, le montant issu des droits de télévision a progressé de 2,2 % de 51,16 M€ en 2016 à 52,30 M€ en 2018

Les perceptions provenant des opérateurs du câble, du satellite et de l'ADSL, après une forte augmentation au cours de la précédente période de contrôle (+ 6,54 M€) due aux nouvelles conditions de partage entre la SACEM, la SCAM et la SACD introduites en 2016, ont connu une baisse régulière entre 2016 (23,68 M€) et 2018 (19,61 M€), soit - 17,2 %. Cette dernière année marque également un repli des perceptions issues des opérateurs satellite, en lien avec l'évolution des modes de consommation.

Ces deux premiers modes d'exploitation ont représenté près de 70 % des perceptions de la SCAM en 2018. Parmi les autres modes d'exploitation (radios, gestion collective obligatoire, délégations belge et canadienne, accord de réciprocité internationaux et autres exploitations), la Commission de contrôle relève une baisse de 2,04 M€ du poste « autres exploitations », et notamment entre 2017 et 2018 (- 1,87 M€) que la SCAM explique par un retard dans le partage des droits d'une plateforme de vidéos ainsi que dans la mise en œuvre de nouvelles dispositions contractuelles pour ce même exploitant.

Dans le cadre d'accords généraux de partage intersocial avec les organismes redistributeurs de droits primaires⁸, la SACEM et la SACD représentent, à elles deux, plus de 80 % des droits (60,6 M€ de droits redistribués en 2018, soit 81,7 % du total).

Si la SACEM et la SACD demeurent les principaux redistributeurs de droits pour la SCAM, avec une part équivalente (environ 41 % en 2018) dans le total des droits transitant par une société tierce aux termes d'un accord, l'évolution des montants y afférents est très distincte.

⁸ Lorsque les négociations sont menées conjointement entre plusieurs organismes et un média, une des sociétés est désignée comme mandataire. C'est par elle que transite l'intégralité des droits perçus avant redistribution à chacun des organismes.

La contribution de la SACD est étale sur la période sous revue, autour de 30,47 M€. Celle de la SACEM s'est réduite de 7,53 M€ entre 2016 (37,72 M€) et 2018 (30,18 M€). C'est la conséquence, d'une part, de la mise en application, avec effet rétroactif, de l'accord de partage intersocial arrêté en 2016 concernant les opérateurs de câble, satellite et ADSL. La SCAM a alors bénéficié, en 2016, d'importantes régularisations de droits. Par ailleurs, des accords gérés jusqu'à présent par la SACEM ont été dénoncés en 2017, et les exploitants concernés se sont retournés vers la SCAM pour conclure directement de nouveaux accords. Aussi, la SCAM perçoit-elle dorénavant directement les droits primaires pour l'utilisation de son répertoire, ce qui explique en grande partie la croissance des droits perçus directement par la société entre 2017 (12,54 M€) et 2018 (15,06 M€).

d) Les droits de suite

L'article L. 122-8 du code de la propriété intellectuelle le définit comme « *un droit inaliénable de participation au produit de toute vente d'une œuvre après la première cession opérée par l'auteur ou par ses ayants droit, lorsqu'intervient en tant que vendeur, acheteur ou intermédiaire un professionnel du marché de l'art* ».

Alors que le prix des œuvres s'accroît généralement au fil du temps, au gré des reventes successives, le droit de suite permet à l'auteur de profiter de la valorisation de sa création sur le marché de l'art. Il permet d'établir un équilibre entre les auteurs des arts graphiques et plastiques et les auteurs des autres domaines de la création (musique, littérature, audiovisuel...), qui tirent plus facilement de revenus de la reproduction ou de la représentation de leurs œuvres. Le droit de suite constitue aujourd'hui, pour les auteurs des arts visuels, le droit le plus important en termes économiques. L'auteur est le seul à pouvoir bénéficier de ce droit, qui est inaliénable.

Les perceptions de ce droit, par l'ADAGP, ont augmenté de près de 8 % entre 2016 et 2018 passant de 12,7 M€ à 13,7 M€.

7 - Le droit de prêt

La rémunération du droit de prêt a connu une croissance entre 2016 et 2018 (+ 6,81 %) qui confirme la tendance observée entre 2014 et 2016 (+ 2,2 %).

Conformément aux dispositions de l'article L. 133-4 du code de la propriété intellectuelle, ces droits comportent une part versée par l'État, fonction du nombre d'inscrits en bibliothèques publiques et universitaires, et une part versée par les librairies, fonction du prix public des livres qu'elles fournissent aux bibliothèques.

Tableau n° 14 : Évolution des perceptions au titre du droit de prêt

(En M€)

	2016	2017	2018
État	9,58	9,92	10,44
Libraires	6,28	6,17	6,49
Total des perceptions	15,85	16,09	16,93

Source : Commission de contrôle, à partir des données de la SOFIA

Les contributions annuelles du ministère de la culture et du ministère de l'enseignement supérieur, assises sur le nombre d'inscrits en bibliothèques, ont atteint leur niveau le plus bas en 2016, avec 9,58 M€, pour remonter en 2017 puis 2018 et atteindre, respectivement, 9,92 M€ et 10,44 M€.

Les perceptions auprès des fournisseurs de livres sont restées stables dans un contexte où les difficultés de trésorerie des libraires ne se sont pas aplanies. Elles se sont ainsi élevées à 6,28 M€ en 2016, 6,17 M€ en 2017 et 6,49 M€ en 2018. Ces sommes s'entendent des montants effectivement encaissés, quelle que soit l'année de droits à laquelle elles se réfèrent.

Ce droit de prêt est perçu par la SOFIA qui répartit les sommes perçues directement aux auteurs, s'ils sont membres de la SOFIA (9 500 auteurs) et, dans le cas contraire, soit via les OGC dont ils seraient membres soit via les éditeurs s'ils ne sont membres d'aucun OGC et directement aux éditeurs qu'ils soient membres (500 éditeurs) ou non de la SOFIA. Les versements au titre de la

part « auteur », ont connu, via les autres OGC, une tendance baissière (0,54 M€ en 2016, 0,49 M€ en 2017, 0,41 M€ en 2018) alors qu'ils avaient continué de croître sur la période précédente (en passant de 0,46 M€ en 2014 à 0,54 M€ en 2016). De plus en plus d'auteurs adhèrent en effet à la Sofia, qui leur verse alors immédiatement et directement le droit de prêt sans passer par une société intermédiaire.

Tableau n° 15 : Droits de prêt (part auteur) versés par la SOFIA à d'autres sociétés

(En €)

	ADAGP	SACD	SAIF	SCAM	Total
2016	133 954	155 824	14 891	234 612	539 281
2017	115 083	131 829	12709	237 667	497 288
2018	105 314	115 385	10 168	186 646	417 513

Source : Commission de contrôle, à partir des données de la SOFIA

8 - Les autres droits voisins

a) Les droits exclusifs au profit des interprètes

Les artistes interprètes perçoivent des droits exclusifs issus d'accords conclus avec les partenaires sociaux du secteur audiovisuel ou du cinéma pour offrir aux artistes interprètes des rémunérations complémentaires à leur cachet initial sous certaines conditions d'exploitation ou de financement des productions visées. La gestion de ces accords a été confiée à l'ADAMI.

Tableau n° 16 : Évolution des droits exclusifs perçus par l'ADAMI

(En €)

	2016	2017	2018	2016/2018	2016/2014
Producteurs privés	4 996 565	5 577 260	5 774 793	+ 15,6 %	- 12,9 %
Accord cinéma	1 706 680	821 779	1 055 447	- 38,1 %	+ 67,4 %
Diffusion câble Belge AGICOA	0	0	167 406	+ 100 %	- 100 %
Diffusion câble Belge	590 145	399 450	354 175	- 40 %	+ 2,5 %
Accords DAD-R	0	0	0	/	/
Accords au titre de l'article L. 212-7	63 156	20 315	16 163	- 74,4 %	- 25,8 %
Autres droits	120 553	0	0	/	- 100 %
Total	7 356 546	6 818 804	7 367 984	+ 0,15 %	- 4,2 %

Source : Commission de contrôle d'après les données de l'ADAMI

L'augmentation des sommes perçues au titre des accords « producteurs privés », (+ 15,6 % sur la période 2016-2018 pour s'établir à 5,78 M€), est consécutive à la signature de 19 nouveaux mandats notamment avec des producteurs significatifs qui n'avaient pas jusque-là confié la gestion des rémunérations artistes à l'ADAMI. De fait, la reprise des droits dus sur les années passées sur les exploitations de ces catalogues explique l'augmentation des perceptions.

Aléatoires, les sommes perçues au titre de l'accord dit « accord cinéma »⁹ ont diminué de 38 % entre 2016 et 2018. En effet, ces compléments de rémunération sont versés uniquement si le film est amorti. L'année 2016 avait été assez exceptionnelle avec 1,71 M€ de droits collectés, dont un titre (*Lucy*) avait participé à ce niveau de collecte à hauteur de 21 %. Ce phénomène ne s'est pas reproduit en 2017 puisque le niveau de perception était retombé à 0,8 M€. L'année 2018 est revenue à un niveau supérieur avec plus d'1 M€ collectés à la suite, selon l'ADAMI, de campagnes de

⁹ Signé en 2012, cet accord permet un complément de rémunération des artistes-interprètes après amortissement du film. Il prévoit que le producteur déclare les informations relatives à son film dans les 6 mois de sa sortie en salle et le versement d'un complément de rémunération au profit des artistes-interprètes de 2 % des recettes nettes d'exploitation après amortissement du coût du film.

relance des producteurs concernant des films potentiellement amortis et non déclarés ou encore dont les recettes n'avaient pas été actualisées (tels que par exemple *les Tuche 3*, *Babysitting 2*)

Deux raisons expliquent la baisse des droits liés à l'accord L. 212-7¹⁰. D'une part, le périmètre de l'accord lui-même qui concerne les films sortis entre 1961 et 1990. D'autre part, les modes d'exploitations limités de l'accord : seules la vidéo et la vidéo à la demande sont prises en compte. Or le chiffre d'affaires de la vidéo est en baisse constante depuis le début des années 2000¹¹. La vidéo à la demande se développe mais surtout autour des offres par abonnement avec une consommation centrée sur les programmes américains, notamment sur les séries et ces programmes ne génèrent pas de droits dans le cadre de cet accord.

Quant à l'accord DAD-R, il n'a donné lieu à aucune perception depuis 2010 en raison du champ d'application restreint de cet accord¹².

De son côté, la SPEDIDAM perçoit les rémunérations liées à l'exercice du droit exclusif des artistes-interprètes en contrepartie de l'autorisation d'utilisation des enregistrements de ses ayants droit. Ces sommes sont plus modestes que celles perçues par l'ADAMI : 780 000 € en 2016 et 980 000 € en 2018.

b) Les droits exclusifs au profit des producteurs

Les producteurs de phonogrammes perçoivent une rémunération en contrepartie du droit d'autoriser ces phonogrammes soit par des télévisions ou des lieux publics (vidéogrammes), soit par des services en ligne, par des services vocaux interactifs d'écoute, dans le cas de sonorisation de lieux

¹⁰ L'accord dit « accord L 212-7 du CPI » est un accord signé en 2012, entre les syndicats de producteurs de cinéma, les syndicats d'artistes-interprètes et l'Adami. Cet accord prévoit une rémunération pour les comédiens des films de cinéma amortis, produits avant 1986 et pour chaque mode d'exploitation de l'œuvre, dont les exploitations en DVD et VàD (vidéo à la demande), que cette exploitation soit prévue ou non au contrat.

¹¹ En 2018 ce chiffre d'affaires a baissé de 16,4 %.

¹² Champ d'application accord DAD-R : facturation auprès des commanditaires de doublages effectués avant 1986 et exploités après 2004 jusqu'à épuisement des titres indemnisables.

publics ou de spectacles, de messageries d'attente téléphonique, de webcasting ou de podcasts.

Ces droits sont perçus directement par la SCPP ou la SPPF ou encore par leur filiale commune, la SCPA.

La SCPA est compétente en premier ressort pour la perception des droits exclusifs relatifs aux usages de phonogrammes pour les attentes téléphoniques ou par la télévision. Les montants perçus sont restés stables autour de 7 M€ par an depuis 2014.

Les droits perçus directement par la SCPP et par la SPPF, qui concernent essentiellement les droits de diffusion des vidéomusiques, sont en augmentation de 16,1 %. Ils correspondent aux droits exclusifs pour la gestion desquels la société est directement mandatée par ses ayants droit, à l'exception de ceux qui sont gérés collectivement pour le compte des producteurs par leur société commune de gestion, la SCPA.

Tableau n° 17 : Évolution des perceptions assurées par la SCPP

(En M€)

	2016	2017	2018	Évolution 2016-2018
Vidéomusiques	14,5	12,9	11,2	- 22,5 %
Phonogrammes (sonorisateurs, sites internet, webradio,..)	1,4	1,5	1,6	+ 20,2 %
TOTAL	15,8	14,3	12,8	- 18,8 %

Source : états financiers de la SCPP

Tableau n° 18 : Évolution des perceptions assurées par la SPPF

(En M€)

	2016	2017	2018	Δ 2018/2016
Vidéomusiques	4,25	3,78	5,00	17,7 %
Phonogrammes (sonorisateurs, sites internet, webradios,..)	0,65	0,56	0,68	5,5 %
TOTAL	4,90	4,34	5,68	16,1 %

Source : SPPF / les pourcentages sont calculés à partir des données en euros

Les droits générés par les vidéomusiques sont issus de la diffusion par les chaînes de télévision de clips musicaux.

Pour la SCPP, ces droits sont en perte de vitesse depuis plusieurs années et en nette diminution sur la période 2016-2018 (- 22,5 %) en raison de l'évolution dans la consommation des grilles de programmes de deux utilisateurs (groupes Lagardère et M6). Cette tendance à la diminution devrait se poursuivre dans les années à venir.

Pour la SPPF, alors que ces droits exclusifs avaient été en diminution entre 2014 et 2016 (- 14,5 %), ils sont globalement en hausse entre 2016 et 2018 (+ 16,1 %) et sont tirés par les droits générés par les vidéomusiques. Cette tendance s'explique par une exposition en progression du catalogue de la SPPF, notamment sur les chaînes de télévision du groupe M6, dont les perceptions ont augmenté de 40 % entre 2017 et 2018. La performance du répertoire vidéomusiques de la SPPF a ainsi permis de compenser la révision du protocole conclu avec le groupe M6 début 2018, prévoyant une dégressivité des tarifs jusqu'en 2020.

Le périmètre des droits sur les phonogrammes « hors rémunération équitable » correspond aux droits d'autoriser qui sont négociés directement entre la SCPP ou la SPPF et les utilisateurs et dont la collecte n'est pas confiée à la SCPA. Ce périmètre concerne les droits issus des utilisations liées à l'internet (webcast, plate-forme d'écoute, etc.). Ce périmètre est aujourd'hui réduit puisqu'il ne concerne plus que les droits issus des utilisations liées à l'internet (*webcasting*, plate-forme d'écoute, etc.).

L'extension de la licence légale aux *webradios* a été consacrée par l'article 13 de la loi relative à la liberté de création, à l'architecture et au patrimoine (LCAP) du 7 juillet 2016. Le champ d'application de l'article L. 214-1 du code de la propriété intellectuelle couvre désormais la radio sous toutes ses formes (hertzienne et autres), dans la mesure où aucune interactivité ni modification n'est possible. Selon les dispositions de l'article L. 214-1, « *lorsqu'un phonogramme a été publié à des fins de commerce, l'artiste-interprète et le producteur ne peuvent s'opposer (...) à sa communication (...) à l'exclusion des services de radio dont le programme principal est dédié majoritairement à un artiste-interprète, à un même auteur, à un même compositeur ou est issu d'un même phonogramme. (...) Il en va ainsi des services ayant mis en place des fonctionnalités permettant à un utilisateur*

d'influencer le contenu du programme ou la séquence de sa communication. »¹³.

9 - Les droits perçus auprès de sociétés étrangères

Les droits perçus auprès de sociétés étrangères (150,53 M€ en 2018) continuent leur progression mais à un rythme inférieur à celui constaté précédemment (+ 7,4 % entre 2016 et 2018 à comparer à + 10,2 % entre 2014 et 2016). Ce taux globalement faible s'explique par le fait que certains OGC enregistrent une baisse de ces droits. Tel est le cas de la SPRE qui n'enregistre aucun droit en provenance de l'étranger en 2018 après une année 2017 au cours de laquelle ces droits avaient déjà fortement baissé. La seule ressource d'origine étrangère de cet OGC provenait des droits payés depuis le Luxembourg par le groupe RTL qui ont disparu en 2018 à la suite de la fusion des groupes RTL et M6 à l'automne 2017. La SOFIA et la SCPP enregistrent également des baisses significatives des droits perçus à l'étranger.

A l'inverse, la PROCIREP, le CFC, l'ADAGP et la SAIF continuent à enregistrer un taux de croissance à deux chiffres de leurs perceptions à l'étranger. Les OGC les plus importants ont poursuivi leurs efforts en la matière à l'image de la SCAM (+ 12,3 %), de la SACEM (+ 8,3 %) et dans une moindre mesure de la SDRM (+ 4,6 %) et de la SACD (+ 2,9 %).

Les deux OGC en charge des droits des artistes interprètes ont confié à la SAI la perception des droits issus de l'étranger. L'un des objets de cet OGC est de résoudre les situations de doubles mandats détenus par les deux OGC aux fins de représenter un même

¹³ La SCPP espérait obtenir la saisine du Conseil constitutionnel sur l'extension de la licence légale au *webcasting* dans l'objectif de la censure de cette disposition. Saisi le 23 mai 2017 par le Conseil d'État (cf. décision n° 408785 du 17 mai 2017) d'une question prioritaire de constitutionnalité (QPC) posée par la SCPP et la SPPF portant sur le 3° de l'article L. 214-1 du code de la propriété intellectuelle (CPI), dans sa rédaction résultant de la loi n° 2016-925 du 7 juillet 2016 relative à la liberté de la création, à l'architecture et au patrimoine, le conseil Constitutionnel, dans sa décision n° 2017-649 QPC du 4 août 2017, a déclaré le premier alinéa et la seconde phrase du second alinéa du 3° de l'article L. 214-1 du CPI conformes à la Constitution. La SPRé sera donc chargée de collecter la rémunération équitable issue du *webcasting* au profit des artistes interprètes et des producteurs.

artiste auprès des sociétés homologues étrangères. Cette situation conduisait certaines d'entre elles à ne pas payer les droits. La SAI a commencé à collecter les droits en provenance de l'étranger pour l'ADAMI et pour la SPEDIDAM à compter du 30 juillet 2018. Les premières recettes ont été enregistrées en 2018 pour un montant de 740 000 €. Ce transfert de compétences explique que la SPEDIDAM ne perçoive plus de droits en provenance de l'étranger en 2018 et que l'ADAMI enregistre une baisse de près de 58 % de ces droits. Il n'en reste pas moins que les droits en provenance de l'étranger au profit des artistes interprètes baisse de 52 % entre 2016 et 2018. L'ADAMI avait, fin 2016, bénéficié d'une perception très importante de plus de 1,7 M€ auprès de la société Swissperform, dont 1,4 million correspondait à une régularisation de droits audiovisuels de 2008 à 2012.

À elle seule, la SACEM perçoit plus de 50 % de ces sommes avec un taux de croissance légèrement inférieur à celui constaté entre 2014 et 2016 (8,3 % contre 10 %). La SACD arrive en deuxième position avec des montants nettement inférieurs (18,3 M€ en 2016) et surtout un très net ralentissement de la croissance de ces perceptions (2,9 % à comparer à + 29 % entre 2014 et 2016). Les activités de la SACD en Belgique et au Canada ont connu des évolutions contrastées : le Canada voit ses perceptions augmenter de 17 % grâce à des rattrapages, pour s'établir à 3,1 M€, et celles de la Belgique, à 11,7 M€, ont diminué de - 1,3 M€ après une belle année 2016. Les perceptions provenant d'accords de réciprocité avec des OGC étrangers ont pour leur part enregistré une hausse de 5 % (+ 0,6 M€) sur 2 ans, pour s'établir à 14,8 M€ en 2018 (année record), grâce à des rattrapages principalement en Allemagne et en Italie.

La troisième place est désormais occupée par l'ADAGP (15,72 M€ en 2016) avec des droits perçus en progression de plus de 36 %. Cette hausse résulte d'un important apport d'une société sœur allemande, correspondant au versement de plus de 5 M€ de droits correspondant à plusieurs années de perception de reprographie et surtout de copie privée, après la résolution d'un contentieux.

Pour ce qui concerne la SAIF, ces droits, après avoir augmenté de manière singulière en 2016 avec un montant de près de 1 M€ du fait de la perception en janvier 2016 d'un arriéré de copie privée et de reprographie en provenance d'Allemagne portant sur six années (2008-2013), ont fortement baissé en 2017 pour atteindre

en 2018 un montant record avec plus de 2 M€. Il s'agit à nouveau d'un fort afflux de la société allemande partenaire de la SAIF en raison du règlement d'arriérés de la période 2001-2016. Ainsi, les droits en provenance de l'étranger représentent 42 % du total des perceptions en 2018.

Il n'en demeure pas moins que les droits perçus auprès de sociétés étrangères ne représentent encore qu'une part modeste et qui ne progresse pas vraiment dans le total des droits perçus (7,8 % en 2018 contre 8 % en 2016 et 7,7 % en 2014).

Tableau n° 19 : Évolution des droits perçus auprès de sociétés étrangères

(En M€)

	2016	2017	2018	Évolution
ADAGP	11,51	9,39	15,72	+ 36,6 %
ADAMI	4,88	3,06	2,06	- 57,8 %
ANGOA	9,55	9,79	9,28	- 2,8 %
CFC	3,52	4,12	4,84	+ 37,5 %
PROCIREP	1,31	6,05	2,44	+ 86,3 %
SACD	18,32	16,20	18,83	+ 2,9 %
SACEM	70,86	73,20	76,71	+ 8,5 %
SAI	0	0	0,74	ns
SAIF	0,99	0,23	2,02	+ 104 %
SCAM	4,49	5,29	5,04	+ 12,3 %
SCPP	1,4	1,75	0,98	-30 %
SDRM	10,91	10,73	11,41	+ 4,6 %
SEAM	0,06	0,06	0,06	0
SOFIA	0,20	0,06	0,07	- 65 %
SPEDIDAM	0,96	0,61	0	- 100 %
SPPF	0,30	0,36	0,33	+ 10 %
SPRE	0,87	0,50	0	- 100 %
TOTAL	140,13	141,40	150,53	+ 7,4 %

Source : Commission de contrôle

B - Perceptions perçues directement ou par l'intermédiaire d'un mandat

Les droits primaires peuvent être perçus soit directement par les sociétés elles-mêmes soit par un autre organisme de gestion collective sur le fondement d'un mandat.

Tableau n° 20 : Évolution des perceptions primaires perçues soit directement soit par mandat

(En M€)

	2016	2017	2018	Évolution	2014-2016
Droits primaires perçus directement par l'OGC	1 328,08	1 409,79	1 565,78	+ 17,9 %	+ 7,2 %
Droits primaires perçus par l'intermédiaire d'une autre OGC sur le fondement d'un mandat	232,18	237,57	224,55	- 3,3 %	+ 3,3 %

Source : Commission de contrôle

La période 2016-2018 est marquée par une nouvelle augmentation des perceptions directes de droits primaires mais à un rythme nettement supérieur à celui constaté entre 2014 et 2016. Les perceptions de droits primaires par l'intermédiaire d'un OGC sur le fondement d'un mandat ont baissé de 3 % sur la même période alors que qu'elles avaient augmenté de 3 % entre 2014 et 2016.

Cette évolution s'explique par la croissance de la rémunération pour copie privée perçue par COPIE FRANCE (+ 13,5 % entre 2016 et 2018), des droits primaires perçus par la SACEM (+ 13 % sur la même période), des droits de reproduction mécanique perçus par la SDRM (+ 73 %). Cette dernière ayant modifié en 2017 le périmètre des droits comptabilisés en collecte, les montants des collectes 2016 et 2017 sont difficilement comparables.

Les droits de transmission et de retransmission perçus par la SCAM et transitant par un mandataire (principalement la SACEM, la SACD et la SDRM, *cf. infra*), qui constituent la part la plus importante des droits primaires perçus (78 % en 2018), ont baissé de près de 8 % entre 2016 (81,43 M€) et 2018 (74,12 M€). À l'inverse, les droits perçus directement par la société ont progressé

régulièrement, passant de 12,15 M€ en 2016 à 15,06 M€ en 2018. Les dénonciations par Canal Plus et par Youtube des accords conclus à l'origine conjointement avec la SCAM et la SACD ont abouti à des contrats désormais distincts.

Les droits perçus directement par la SPRE augmentent sur la période, à 53,9 M€ en 2018. Le dynamisme des droits perçus par la SACEM étant plus rapide, la part des droits perçus directement par la société diminue, mais très légèrement (de 42 à 41 %). Sur la période précédente (2014-2016), ce taux avait déjà diminué (de 45 à 43 %).

Près de 30 % des droits perçus par la SACD en 2016 proviennent d'autres sociétés avec lesquelles elle a négocié un mandat (dont la SACEM pour un montant de 44 M€ soit les deux tiers des sommes issues de ces sociétés).

En 2018, les droits primaires perçus par la SACD s'élevaient à 136,8 M€, en augmentation de 8,3 % par rapport à 2016. Cette croissance s'explique essentiellement par le passage en septembre 2017 de la perception en direct de trois-quarts des droits de la seule chaîne Canal+ (au titre des seuls droits d'exécution publique), à celle de la totalité des droits pour l'ensemble des chaînes du Groupe Canal+. En conséquence, les droits en provenance de la SACEM connaissent une forte diminution (- 14,2 %) sur la période. Après une baisse en 2016, les perceptions transitant par une société intermédiaire en France ont augmenté en 2017 (93,4 M€) avant de se contracter en 2018 (73,02 M€). Sur la période, ces perceptions ont donc baissé de 8,8 %.

C - Les perceptions totales

Pour mesurer l'activité des organismes de gestion collective, il est nécessaire de se fonder sur les perceptions totales de l'année, y compris les droits perçus par l'intermédiaire de sociétés dont la perception est l'objet social. C'est en effet la totalité de ces sommes que les sociétés doivent répartir ou affecter à d'autres actions. Le tableau n°4 détaille par société le montant des droits primaires et des droits perçus par l'intermédiaire d'une autre société.

Les années 2016 à 2018 ont connu un rythme de croissance bien supérieur (+17 %) à celui qui avait été constaté entre 2014 et 2016 (+ 7,3 %).

Cette progression globale des perceptions profite à la quasi-totalité des sociétés à l'exception de trois d'entre elles : la SCAM et la SPPF et AVA qui enregistrent une baisse respectivement de 3,7 %, de 5,3 % et de 6,7 %.

Tableau n° 21 : Montant des perceptions totales de sociétés (droits primaires et droits perçus par l'intermédiaire d'une autre société dont c'est l'objet social)

(En M€)

	2016	2017	2018	Évolution	Rappel 2014/2016
Société d'auteurs					
ADAGP	36,37	37,31	42,38	+ 16,52 %	+ 15,1 %
SACD	224,65	228,64	227,45	+ 1,25 %	+ 3,7 %
SACEM	884,33	1 043,21	1 094,53	+ 23,77 %	+ 6,6 %
SAIF	3,15	3,27	4,85	+ 53,97 %	+ 49,3 %
SAJE	2,06	3,17	2,66	+ 29 %	+ 32,1 %
SCAM	109,34	112,32	105,63	-3,71 %	+ 8,3 %
Sociétés d'artistes interprètes					
ADAMI	89,41	93,87	88,57	-0,94 %	+ 14,9 %
SPEDIDAM	52,58	60,72	57,33	+ 9,03 %	+ 12,4 %
SAI	0,00	0,00	0,74		
Sociétés de producteurs					
ANGOA	34,09	25,75	35,26	+ 3,43 %	+ 0,6 %
ARP	0,96	1,20	1,40	+ 45,83 %	+ 65,5 %
PROCIREP	33,97	57,73	39,25	+ 15,54 %	+ 5,2 %
SCPP	73,35	90,79	88,90	+ 21,20 %	- 9,4 %
SPPF	37,60	35,61	35,60	-5,32 %	+ 6,5 %
Sociétés du domaine de l'édition					
SCELF	5,11	5,33	6,18	+ 20,90 %	- 9,7 %
SOFIA	34,46	33,25	36,64	+ 6,32 %	+ 18 %
Société droit de reprographie					
CFC	52,02	55,19	56,69	+ 9 %	+ 4,8 %
SEAM	4,86	4,81	5,47	+ 12,55 %	+ 2,8 %
Sociétés intermédiaires					
AVA	8,48	9,35	7,95	-6,66 %	+ 58 %
COPIE FRANCE	275,03	285,37	312,18	+ 13,51 %	+ 34,3 %
SCPA	102,70	101,67	107,96	+ 5,12 %	+ 13,1 %
SDRM	237,34	312,94	358,39	+ 50,62 %	+ 6,6 %
SORIMAGE	14,67	12,83	14,93	+ 1,77 %	+ 46,3 %
SPRE	121,45	122,41	129,56	+ 6,67 %	+ 0,5 %

Source : Commission de contrôle

Pour la confection de ce tableau n° 21, la Commission de contrôle s'est appuyée sur les informations communiquées par les organismes de gestion collective. En confrontant les déclarations des sommes versées par certains organismes au profit d'autres et les déclarations des sommes reçues par les organismes destinataires, des écarts plus ou moins importants ont, une nouvelle fois, été relevés entre les montants déclarés versés par les unes et les montants déclarés reçus par les autres au titre d'une même année. Les tableaux n° 22 et 23 ci-dessous détaillent ces écarts.

Tableau n° 22 : Écarts entre les montants de RCP déclarés versés par COPIE FRANCE et les montants de RCP déclarés reçus par l'ADAMI, la SCPA et la SEAM

(En M€)

	2016	2017	2018
ADAMI			
RCP versée à l'ADAMI par COPIE FRANCE	42,36	61,58	48,97
RCP reçue par l'ADAMI	49,50	55,90	49,69
SCPA			
RCP versée à la SCPA par COPIE FRANCE	33,91	41,48	40,87
RCP reçue par la SCPA	40,40	38,50	42,30
SEAM			
RCP versée à la SEAM par COPIE FRANCE			2,63
RCP reçue par la SEAM			2,95

Source : Commission de contrôle

Tableau n° 23 : Écarts entre les montants de droits déclarés versés par SORIMAGE et ceux déclarés reçus par la SOFIA

(En M€)

	2016	2017	2018
Droits versés à la SOFIA par SORIMAGE	5,31	5,24	5,87
Droits reçus par la SOFIA	6,18	5,45	6,27

Source : Commission de contrôle

Les OGC ont fourni des explications de certains de ces écarts. Ainsi, l'ADAMI explique qu'elle rapporte à l'exercice comptable concerné la période de droits mentionnée dans les informations communiquées par COPIE FRANCE afin d'établir la facturation.

À titre d'exemple, une facture émise en janvier 2019 et concernant une période de droits de décembre 2018 sera provisionnée dans les comptes clos au 31/12/2018. Par ailleurs, un écart de 172 000 € correspond à la régularisation du taux de frais de gestion 2017 définitivement constaté en 2018. Cette facturation complémentaire a été intégrée aux perceptions car correspond à des droits refacturés à COPIE FRANCE.

De son côté, la SCPA explique les écarts relevés entre les montants déclarés versés par COPIE FRANCE et les montants déclarés reçus par la SCPA par le double fait que, d'une part, les droits ne sont pas tous versés directement de COPIE FRANCE à la SCPA mais transitent selon leur nature par d'autres sociétés (SORIMAGE et PROCIREP) et que, d'autre part, les méthodes employées par les deux sociétés sont différentes ce qui entraîne un décalage de deux mois dans les montants déclarés.

Selon la SOFIA, ces écarts s'expliquent par les méthodes comptables différentes des deux sociétés. La SOFIA rend en effet compte, dans le tableau des flux adressé à la Commission de contrôle, de l'ensemble des droits qui lui ont été affectés par SORIMAGE pendant une année, que ceux-ci lui aient été versés ou non, tandis que SORIMAGE rend compte uniquement des droits qu'elle a effectivement versés à la SOFIA pendant cette même année, quelle que soit l'année de référence des droits. En conséquence, la SOFIA intègre aux perceptions de l'année les sommes inscrites au bilan en produits à recevoir alors que SORIMAGE n'intègre que les montants réellement versés.

En dépit des explications fournies par certains organismes pour justifier les écarts constatés, la Commission de contrôle recommande qu'à l'avenir un rapprochement des méthodes d'enregistrement comptable soit opéré entre les deux OGC, versant et recevant, de manière à réduire les écarts de versements sur chaque exercice, et à terme les supprimer. Elle estime, en effet, qu'il n'est pas légitime de laisser apparaître des différences, parfois importantes, dans les comptabilités des deux OGC, chargés de percevoir des droits pour le compte de l'autre, alors même qu'ils clôturent leurs exercices à la même date et qu'ils sont liés de longue date par des engagements de transferts de produits des droits.

À cet effet, les organismes, par le biais de leurs experts-comptables et sous le contrôle de leurs commissaires aux comptes,

devraient s'attacher à harmoniser leurs procédures comptables pour retracer plus fidèlement leurs opérations réciproques de transfert du produit des droits. À défaut, il conviendrait que de tels écarts, s'ils persistaient, soient justifiés et expliqués dans une note spéciale annexée aux comptes annuels.

Recommandation n° I-1. (COPIE FRANCE, ADAMI, SCPA, SEAM, SORIMAGE et SOFIA) : harmoniser les procédures relatives à la comptabilisation des perceptions et des transferts de droits entre OGC afin de réduire et de supprimer les écarts à la clôture de l'exercice.

1 - Les sociétés d'auteurs

Les droits perçus par les sociétés d'auteurs entre 2016 et 2018 connaissent une croissance plutôt forte à l'exception de la SCAM (qui enregistre une baisse de près de 4 %). Toutes les sociétés d'auteurs bénéficient de la forte augmentation de la rémunération pour copie privée constatée sur la période (*cf. supra*).

Alors que le montant des droits perçus par la SCAM progressait, en moyenne, de 3,6 % chaque année depuis 2014 (101,03 M€), l'année 2018 marque un recul à 105,62 M€, soit - 6,0 % par rapport à 2017 (112,32 M€). Certes la croissance de 2,7 % entre 2016 (109,34 M€) et 2017 s'explique par la régularisation de contentieux avec plusieurs redevables de droits pour copie privée, ainsi que par le recouvrement de retards de paiement et d'anciens droits (notamment dans le cadre d'accords avec des organismes étrangers), événements qui ne se sont pas reproduits l'année suivante. La justification de ce recul provient essentiellement, d'une part, du décalage de paiement d'un utilisateur majeur du répertoire de la SCAM (régularisé début 2019) et, d'autre part, de la baisse des droits collectés en gestion collective obligatoire (copie privée, reprographie et droit de prêt) qui est la conséquence mécanique et directe des nombreuses régularisations de droits de copie privée qui ont eu lieu en 2017.

Les droits perçus par la SAIF augmentent de manière importante sur la période sous contrôle, passant de 3,15 M€ en 2016 à 4,85 M€ en 2018. Leur taux de croissance est ainsi le plus élevé de toutes les sociétés d'auteurs. Cette évolution s'inscrit dans une dynamique de croissance rapide des droits perçus, ceux-ci ayant déjà

progressé de 49 % entre 2014 et 2016. L'exercice 2016 était d'ailleurs considéré par la SAIF comme une année exceptionnelle sur le plan des perceptions. Ce caractère exceptionnel était dû à ce que la Commission de contrôle avait qualifié « *d'explosion* » des montants perçus en provenance de l'étranger. L'augmentation globale, sur la période sous revue comme sur la précédente, masque en effet des évolutions très disparates selon l'origine des droits. Les montants perçus en provenance de l'étranger jouent une nouvelle fois un rôle majeur dans la croissance susmentionnée sur la période 2016-2018 (+ 104 % entre 2016 et 2018 contre + 31 % pour le reste des droits).

Les ressources de la **SAJE** sont constituées dans leur totalité de droits de copie privée. De ce fait, elle ne perçoit que des droits transitant par d'autres OGC (COPIE FRANCE et la SDRM). Sur la période 2016-2018, les droits perçus augmentent de 29 %, passant de 2,06 M€ en 2016 à 2,66 M€ en 2018, avec un pic en 2017 (3,17 M€). Sur la longue période, la SAJE connaît des fluctuations importantes de ses perceptions. De manière générale, la SAJE explique que ses ressources pouvaient connaître d'importants mouvements d'une année sur l'autre, les taux de copiage par catégories d'œuvres mesurés par Médiamétrie et utilisés pour la répartition des droits de copie privée audiovisuelle pouvant fortement fluctuer d'une année sur l'autre.

Si globalement les droits perçus par la **SACEM** ont fortement progressé entre 2016 et 2018 (+ 23,8 %), l'analyse par catégories de droits révèle des situations plus contrastées¹⁴. Alors que les perceptions en provenance de la SDRM, qui comportent les droits de reproduction mécanique¹⁵, étaient en diminution presque continue depuis 2003, cette situation s'est inversée depuis 2015. À partir de 2017, la simplification des flux mise en place entre la SDRM et la SACEM¹⁶ a conduit à l'augmentation massive des droits affectés à la SACEM par la SDRM, du fait d'une comptabilisation exhaustive des encaissements en collectes, et de la récupération par la SACEM de la majeure partie des comptes d'attente de la SDRM.

¹⁴ Voir *supra* pour un détail de l'évolution des droits primaires perçus par la SACEM.

¹⁵ Pour mémoire, les perceptions en provenance de la SDRM comportaient également la rémunération pour copie privée provenant de COPIE FRANCE jusqu'en 2011.

¹⁶ Décision du conseil d'administration de la SACEM du 20 septembre 2016.

Replacées dans leur contexte de moyen terme, les collectes issues de la SDRM sont passées de 221,6 M€ en 2011 à 361,6 M€ en 2018 (+ 63 %) du fait surtout du dynamisme du secteur du « Online ».

Passées de 36,4 M€ à 42,4 M€, les perceptions de l'**ADAGP** ont progressé de 16,5 % entre 2016 et 2018. Constante sur la période, cette hausse est plus marquée entre 2017 et 2018 (+ 13,6 %) qu'entre 2016 et 2017 (+ 2,6 %). Sur la période, la croissance des droits perçus est liée pour l'essentiel à celle des droits de reproduction (+ 26,9 %), passés de 16,2 M€ à 20,6 M€, qui représentent la majorité des droits perçus. La part des droits de reproduction dans la totalité des perceptions est grandissante, représentant 48,6 % des perceptions en 2018 contre 32,5 % en 2016. La progression des droits de reproduction est principalement portée par les droits perçus par les sociétés sœurs (+ 73,9 %), notamment les droits collectifs multipliés par 35, passant de 167 201 € en 2016 à 5,9 M€ en 2018, qui compense la diminution des droits primaires de reproduction perçus par les sociétés sœurs (- 32,9 %). Représentant près d'un tiers des perceptions, celles issues du droit de suite progressent de 7,9 % sur la période, à hauteur de 13,8 M€. Enfin, les droits de représentations, en hausse de 8,7 %, s'établissent à 8,1 M€.

Si, pour la **SACD**, la période 2014-2016 a été caractérisée par une croissance modérée des perceptions (+ 3,7 %), celles-ci ont connu une progression faible entre 2016 et 2018 (+ 1,2 %). Ainsi, entre 2016 et 2017 les perceptions n'ont augmenté que de 1,8%, avant de connaître une légère décreue en 2018 (- 0,5%) avec un montant total de 227,44 M€. Cette baisse constatée en 2018 est à nuancer en raison d'un versement anticipé dès 2016 d'un bimestre (4,49 M€) par France Télévision, dont la perception aurait dû intervenir en janvier 2017 sinon la hausse des perceptions entre 2016 et 2018 aurait ainsi été plus marquée, à 3,3 %.

2 - Les sociétés d'artistes-interprètes

L'**ADAMI** et la **SPEDIDAM** semblent connaître une pause dans la croissance de leurs perceptions de droits qui contraste, surtout pour l'**ADAMI** avec les forts taux de croissance constatés dans le passé : près de 14 % pour la période 2014-2016.

S'agissant de l'**ADAMI**, à l'inverse de la période précédente qui avait connu, du fait d'importantes régularisations, une hausse des perceptions de près de 15 %, la période sous contrôle enregistre une très légère baisse des droits perçus (- 0,9 %, soit 88,57 M€ de perceptions en 2018 contre 89,29 M€ en 2019). Toutefois, l'évolution des perceptions sur la période n'est pas linéaire puisque l'on observe une augmentation des droits perçus de l'ordre de 5 % entre 2016 et 2017. Au cours de la période sous revue, les licences légales connaissent une augmentation de l'ordre de 2,7 %. Toutefois, avec une augmentation de 9 % entre 2016 et 2017 et une baisse de 5,7 % de 2017 à 2018, l'évolution apparaît discontinue. Les perceptions issues de la copie privée n'ont que peu évolué (+ 0,3 %) pour atteindre près de 49,7 M€ en 2018. À l'inverse, on observe, au cours de la période, une augmentation de l'ordre de 7 % de la rémunération équitable (contrairement à la période précédente). La rémunération provenant des lieux sonorisés, (qui représente plus de 57 % des perceptions de rémunération équitable) connaît la plus forte progression sur la période étudiée (+ 2,7 % entre 2016 et 2017 et +7 % entre 2017 et 2018). Une amélioration du taux de recouvrement et l'augmentation du nombre d'établissements redevables explique cette hausse. Alors que les perceptions en provenance de l'étranger avaient progressé au cours de la période précédente de 29 % pour atteindre 4,88 M€, elles sont en baisse sur la période contrôlée (- 57,7 %) et s'élèvent à 2,06 M€ en 2018. L'**ADAMI** avait, fin 2016, bénéficié d'une perception très importante de plus de 1,7 M€ auprès de la société Swissperform, dont 1,4 million correspondait à une régularisation de droits audiovisuels de 2008 à 2012. D'ailleurs, l'un des objets de l'accord conclu en octobre 2016 entre l'**ADAMI** et la **SPEDIDAM** est de résoudre les situations de doubles mandats détenus par les deux OGC aux fins de représenter un même artiste auprès des sociétés homologues étrangères. Cette situation conduisait certaines d'entre elles à ne pas payer les droits. Cette mission de collecte a désormais été confiée à la SAI, société commune à l'**ADAMI** et la **SPEDIDAM**, qui a commencé à collecter les droits en provenance de l'étranger pour l'**ADAMI** à compter du 30 juillet 2018. Les perceptions globales de la **SPEDIDAM** entre 2016 et 2018 ont progressé (+ 9 %), moins rapidement qu'au cours de la période précédente, pour atteindre en 2018, 57,33 M€. Toutefois, l'évolution apparaît discontinue au cours de la période puisque le montant des droits perçus est en baisse de 5,58 % entre 2017 et 2018. Cette baisse s'explique par des perceptions exceptionnelles en 2017 qui se sont élevées à 6,69 M€ contre 1,51 M€ en 2018.

Sans la prise en compte de celles-ci, l'exercice 2018 aurait connu une hausse des perceptions de l'ordre 3,3 %. Le montant des droits exclusifs, perçus directement par la SPEDIDAM en contrepartie de l'autorisation d'utilisation des enregistrements de ses ayants droit, reste modeste et atteint 0,98 M€ en 2018 (diminution de 25 % entre 2016 et 2018).

3 - Les sociétés de producteurs

À l'exception de la SPPF, toutes les sociétés de producteurs ont enregistré une croissance des droits perçus entre 2016 et 2018. Si l'ANGOA n'enregistre qu'un faible taux, toutes les autres sociétés ont connu des taux supérieurs à 10 %.

En 2018, la **SPPF** a perçu 35,6 M€ de droits, en légère diminution de 0,3 % par rapport à 2017 et en nette diminution de 5,3 % par rapport à 2016 où 37,6 M€ avaient été perçus. La période 2014-2016 avait, elle, été marquée par une hausse des perceptions de 6,5 %. Cette diminution résulte principalement des régularisations de pesée au titre de la rémunération équitable entre la SPPF et la SCPP. Cette importante variation à la baisse des régularisations en faveur de la SPPF s'inscrit dans une tendance longue de baisse régulière du taux de pesée définitif de la SPPF. Le taux de pesée définitif était de 32,2 % en 2012 tandis que le taux de pesée pour l'année 2016, encore provisoire, s'élève à 29,3 %. Par ailleurs, les droits perçus au titre de la copie privée et de la vidéomusique ont connu une augmentation. Les perceptions de la SPPF sont en baisse sur les droits issus des licences légales (de 8 %) et sur les perceptions réalisées contractuellement par la SPPF via la SCPA (de 24,2 %), notamment celles relatives aux accords intervenus en 2009 avec les chaînes de télévision et celles relatives aux attentes téléphoniques.

La période 2016-2018 est marquée par une hausse des perceptions de la **SCPP** à hauteur de 21,2 %. Elle est principalement due à l'augmentation de la rémunération équitable. Cette augmentation s'explique tout d'abord par l'augmentation des perceptions de la SPRE sur la période (+ 6,7 %) mais aussi de la part de marché de la SCPP par rapport à la SPPF (67,5 % en 2016, 69,7 % en 2018). En incluant les provisions représentant les rémunérations provisionnées chaque année à concurrence des montants connus à facturer, les perceptions directement effectuées

par la SCPP sont en augmentation sur l'ensemble de la période 2016-2018 (+ 4,7 %). Aux évolutions propres aux mécanismes de rémunération des droits s'ajoute la diminution du poids relatif de la SCPP dans les diffusions de phonogrammes (le taux de pesée) qui sert de base à la répartition des droits issus de la licence légale et d'une partie des droits d'autoriser entre les deux sociétés. Ce taux a légèrement baissé pour la copie privée sonore, passant de 71,6 % à 71,2 % entre 2016 et 2018. Le montant total des perceptions de rémunération pour copie privée sonore pour l'année 2018 s'est élevé à 170 millions d'euros, en hausse de près de 22 % par rapport à 2017 (140 millions d'euros).

Les droits perçus par la **PROCIREP** sont en augmentation de 15,5 % entre 2016 et 2018 (+ 15,2 % entre 2014 et 2016), passant de 33,97 M€ à 39,25 M€, avec un pic exceptionnel à près de 58 M€ en 2017 lié à la régularisation de contentieux de recouvrement sur années antérieures pour un montant total particulièrement élevé cette année-là (représentant plus d'une demi-année de collecte normale en plus). Les droits gérés par la PROCIREP restent constitués à plus de 90 % des seules rémunérations des producteurs de vidéogrammes issues de la rémunération pour copie privée, encadrée en France par les articles L. 311-1 et suivants du CPI. Les droits perçus dans l'année comprennent également les produits financiers réalisés par la société et appelés à être répartis aux ayants droit. S'y ajoutent les droits perçus auprès du ministère de l'éducation nationale dans le cadre d'un accord conclu en 2009 avec ce dernier concernant l'utilisation des œuvres cinématographiques et audiovisuelles à des fins d'illustration des activités d'enseignement et de recherche, pour un montant forfaitaire annuel (désormais indexé) de 0,15 M€ HT sur la période 2016-2018. Enfin, la société collecte des droits en provenance de l'étranger, via les sociétés du réseau EUROCOPYA. Comme constaté en France, la régularisation progressive des nombreux contentieux avec les fabricants-importateurs en Europe a eu un impact significatif sur ces flux. Ainsi, sur la période, les droits collectés sur ce périmètre augmentant de 86,3 %, avec là aussi un pic exceptionnel en 2017 lié à un rattrapage de collectes sur années antérieures concernant l'Allemagne. Outre les droits de copie privée des « vidéogrammes », les producteurs de cinéma et de télévision bénéficient également (en tant qu'éditeurs) d'une partie des droits institués par la loi du 17 juillet 2001 concernant la copie privée des images fixes d'œuvres protégées. Cette rémunération, perçue par SORIMAGE pour le

compte de la PROCIREP, porte sur tous les supports numériques assujettis à la rémunération pour copie privée. S'agissant des droits traditionnellement reçus de la SACD, leur versement avait été interrompu en 2014 afin de revoir la liste des films concernés. Celle-ci a été mise à jour pour tenir compte des « clauses de réserve SACD » introduites dans certains contrats à l'occasion du renouvellement des droits d'auteurs, avec en conséquence une régularisation de 0,25 M€ au profit de la SACD, réglée en janvier 2017. Les versements ont, depuis cette date, repris sur la base de cette liste réactualisée.

En 2018, les droits collectés par l'ANGOA s'élèvent à 35,26 M€, en croissance soutenue depuis plus de dix ans. Les droits perçus ont augmenté de 3,4 % entre 2016 et 2018, et sont en progression de 7 % par rapport à 2013. Ils sont constitués aux trois-quarts des sommes collectées en France au titre de la retransmission intégrale et simultanée de chaînes hertziennes par les opérateurs du câble, de l'ADSL et du satellite, et pour le solde de droits collectés à l'étranger (via l'AGICOA et ses sociétés-sœurs) pour le compte des producteurs et ayants droit français. Les droits relevant de cette dernière catégorie sont déjà affectés aux œuvres au moment où ils sont versés à l'ANGOA. En revanche, pour les droits collectés en France, il existe un décalage entre le moment où les droits sont collectés et celui où ils sont affectés aux œuvres (période de « clôture ») pour répartition entre les ayants droit. Les droits primaires¹⁷ techniquement perçus par la société elle-même représentent 74 % des droits perçus en 2018, contre 72 % en 2016. Les droits perçus en provenance de l'étranger se stabilisent sur la période, passant de 9,55 M€ en 2016 à 9,28 M€ en 2018. Ces droits sont ceux collectés auprès des sociétés de gestion collective du groupe AGICOA, et restent fortement tributaires de ceux collectés depuis la Belgique (pour plus de la moitié).

Pendant la période sous contrôle, le montant des droits perçus par l'ARP en nette augmentation, passant de 0,96 M€ à 1,40 M€

¹⁷ Les perceptions primaires concernent donc principalement les sommes collectées par l'ANGOA auprès des opérateurs français du câble, de l'ADSL et du satellite au titre de la retransmission de chaînes généralistes hertziennes en France (*i.e.* droits « Cab-Sat France »), et accessoirement celles collectées auprès de France Télévisions, Arte, Canal+ Afrique et AB Sat (*i.e.* droits « Sat. Afrique ») dans le cadre des accords ayant licité la diffusion de certaines chaînes hertziennes françaises sur divers bouquets satellites en Afrique.

(+ 45,8 %). Cette augmentation est à comparer avec la diminution significative du montant total des droits perçus (- 49,1 %) sur la période 2012-2015, qui était passé de 1,02 M€ à 0,52 M€ et son augmentation sur la période 2015-2016 (+ 84,6 %), où il était passé de 0,52 M€ à 0,96 M€. Les droits reçus au titre de la copie privée sont calculés par la PROCIREP sur la base des diffusions intervenues dans l'année, quels que soient les supports. Ils sont ensuite versés à l'ARP, qui les répartit entre ses membres à la réception d'une facture. En 2014 et 2015, les droits de la copie privée ont ainsi fortement diminué du fait d'une moindre diffusion des œuvres des membres de l'ARP à la télévision. Au sein du répertoire géré par l'ARP, environ 20 % d'œuvres sont à l'origine de près de 80 % des droits, et les flux de droits encaissés sont très sensibles à toute variation de leur diffusion télévisée. Les autres moyens de diffusion (ADSL, internet, téléphonie mobile, etc.) ne compensent pas les variations des diffusions télévisées car ils engendrent des droits moindres. La forte variation entre 2016 et 2018 s'explique notamment par la régularisation, ponctuelle, de divers conflits, mais aussi par un volume plus important d'œuvres produites par les membres et diffusées à la télévision. Si l'augmentation importante pendant la période sous contrôle est appréciable au regard de la situation financière de l'ARP, elle peut néanmoins connaître de nouvelles fluctuations à la baisse dans les années à venir dès lors que la répartition transmise par la PROCIREP est difficile à anticiper. Par ailleurs, selon l'ARP « *de nombreux cinéastes ont rejoint L'ARP depuis l'année 2017 : les sommes perçues et réparties devraient donc augmenter dans les prochaines années* ». En conséquence, si une nette tendance haussière du niveau de perception s'observe dans la période sous contrôle, ses causes restent conjoncturelles et mériteront d'être consolidées avec le renouvellement du répertoire générateur de droits. L'avenir de l'organisme reste donc encore fragile et incertain.

4 - Les sociétés du domaine de l'édition

Les sociétés du domaine de l'édition continuent à enregistrer des taux de croissance positifs de leurs perceptions même si ce taux a baissé entre 2016 et 2018 comparé à celui constaté sur la période 2014-2016 et sensiblement pour la SOFIA alors que cet OGC portait la seule croissance constatée entre 2014 et 2016 (+ 17,28 %).

Les droits perçus par la **SOFIA** s'élevaient à 36,64 M€ en 2018, soit une progression de 6 % par rapport à 2016 (34,46 M€).

Après avoir fléchi en 2017 (33,25 M€), le niveau des droits a retrouvé une dynamique en 2017. La progression doit toutefois être relativisée au regard de celle qui avait été observée sur la période 2014-2016 (hausse de 18,0 %). La rémunération du droit de prêt, qui constitue la seule perception directe de la SOFIA au titre de ses missions statutaires, a connu une croissance entre 2016 et 2018 (+ 6,81 %), légèrement supérieure à celle de l'ensemble des droits perçus pendant l'année (+ 6,33 %). La tendance observée entre 2014 et 2016 (+ 2,2 %) se confirme ainsi. Les perceptions de la copie privée, qui avaient atteint un niveau exceptionnellement élevé en 2016 (18,44 M €), ont subi un léger fléchissement en 2017 (17,10 M€) avant de présenter une nouvelle hausse en 2018 (19, 64 M€). Cette augmentation est toutefois moindre que celle qui avait été observée entre 2014 et 2016 (+ 43,8 %). L'importance des droits de la copie privée, dans les perceptions de la société est confirmée (53,5 % en 2016, 46,2 % en 2018).

Alors qu'elles avaient connu une baisse sensible entre 2014 (5,76 M€) et 2016 (5,11 M€), les perceptions de la **SCELF** ont ensuite fortement progressé pour atteindre 6,18 M€ en 2018 (soit + 1,07 M€ depuis 2016). Elles ont bénéficié du dynamisme des droits perçus par l'intermédiaire des sociétés avec lesquelles la SCELF a passé un accord (Radio France, SACD, SCAM et SACEM), dont le montant a augmenté de 1,03 M€, soit + 20,5 %. Tout particulièrement, les perceptions transitant par la SACD ont crû de 24 %, passant d'un montant d'environ 4,6 M€ en 2016 et 2017, à 5,78 M€ en 2018. Cette évolution est essentiellement due à l'adhésion d'un nouvel et important éditeur dont les droits audiovisuels étaient jusqu'alors en attente de répartition auprès de la SACD. De ce fait, les droits perçus par l'intermédiaire de la SACD ont représenté, en 2018, 93,5 % du total des perceptions de la SCELF ; situation qui conduit à une dépendance accrue de la société à l'égard de la SACD. Les droits perçus directement par la SCELF, qui ne représentaient déjà que 3 % du total des perceptions en 2016, étaient alors essentiellement alimentés par les droits issus du cinéma. Ces derniers ont totalement disparu, conséquence de la décision de l'assemblée générale extraordinaire du 19 juin 2015 de ne plus percevoir de retenue sur le prix des options de cession de

droits audiovisuels¹⁸. Par ailleurs, du fait de l'abandon, depuis le 31 août 2018, des perceptions au titre de la lecture publique qui avaient été mises en œuvre en 2016, les perceptions directes de la SCELFF se sont contractées de 0,06 M€ entre 2017 (0,17 M€) et 2018 (0,11 M€). Au total, les droits perçus directement n'auront augmenté que de 0,04 M€ sur la période.

5 - Les sociétés bénéficiant du droit de reprographie

Le **CFC** et la **SEAM** ont connu, après des années fastes entre 2012 et 2016, une nouvelle accélération du montant des droits perçus.

Le montant des droits perçus par le **CFC** dans l'année est passé de 52,02 M€ en 2016 à 56,69 M€ en 2018, soit une progression de 9 % nettement plus dynamique que celle de la période précédente (4,8 % entre 2014 et 2016). Cette évolution est toutefois contrastée selon le type de droit considéré. La gestion des droits de reproduction par reprographie demeure l'activité dominante du **CFC**, quoique sa part dans le total des droits facturés, passée de 56,2 % en 2016 à 52,8 % en 2018, poursuive la tendance baissière observée au cours de la dernière période de contrôle, conséquence de l'évolution des pratiques des utilisateurs. Le montant facturé a néanmoins progressé de 1,6 %, de 29,59 M€ en 2016 à 30,06 M€ en 2018, essentiellement du fait de l'évolution des redevances en provenance de l'étranger, passées de 3,78 M€ à 4,20 M€ sur la période. Le **CFC** fait toutefois valoir que cette hausse est toute relative puisque la modification du calendrier de versement décidée par son partenaire québécois, Copibec, a conduit à un supplément de perceptions, en 2018, d'environ 1,4 M€ par rapport aux prévisions. Très dynamiques, les perceptions au titre des droits numériques pour les copies professionnelles sont passées de 18,71 M€ en 2016 à 21,84 M€ en 2018, soit + 16,7 %. Elles ont représenté 38,3 % du total des droits facturés en 2018, en progression de 2,8 points par rapport à 2016. D'un montant plus modeste, passé de 2,47 M€ en 2016 à 2,82 M€ en 2018, les perceptions au titre des droits numériques pour les copies pédagogiques n'en ont pas moins progressé de 14,3 %, moins

¹⁸ Un contrat d'option donne au producteur, à titre exclusif et pour une durée limitée, la possibilité d'acquérir le droit de produire un film basé sur un scénario (les droits d'exploitation cinématographique).

rapidement toutefois que sur la précédente période de contrôle (+ 89,1 %) qui avait connu la signature de plusieurs contrats importants. Parmi celles-ci, les perceptions en provenance de l'étranger stagnent (en moyenne 30 000 € par an) malgré la signature de nouveaux accords de réciprocité avec des organismes de gestion des droits étrangers. Au total, les perceptions au titre des droits numériques pour les copies pédagogiques ont représenté 5 % du total des droits facturés en 2018, en hausse de 0,3 points par rapport à 2016. Après une hausse entre 2016 (1,92 M€) et 2017 (2,64 M€), le montant de la rémunération au titre de la copie privée revenant aux éditeurs de presse s'est contracté à 2,24 M€ en 2018. Cette dernière année a été marquée par l'adoption des modalités de partage, jusqu'ici non définies, pour l'ensemble des familles d'éditeurs de presse et la mise en répartition effective des sommes en stock.

Passées de 4,9 M€ à 5,5 M€, les perceptions de la **SEAM** ont progressé de 12,6 % entre 2016 et 2018, contre 2,8 % au cours de la période précédente (2014 et 2016). La croissance des droits issus du numérique (16,9 %) apparaît plus rapide que celle des droits issus de la reprographie (7,8 %). En 2018, les droits issus du numérique représentaient 56 % des perceptions devant les droits issus de la reprographie. La hausse des droits perçus sur la période sous revue n'a toutefois pas été constante, les perceptions de la SEAM ayant été marquées par une légère inflexion en 2017 (- 0,4 M€, soit - 1 %), compensée par une plus forte augmentation en 2018 (+ 0,66 M€, soit + 13,7 %). La baisse constatée en 2017 est imputable à la baisse des droits issus de la copie privée numérique graphique. Les droits issus de la reprographie, passés de 2,32 M€ en 2016 à 2,50 M€ en 2018, sont en hausse (7,8 %). Cette progression est notamment portée par les droits issus des chorales (+ 64 %), conséquence de la mise en place d'une convention d'autorisation de reprographie à destination des chorales au 1er septembre 2014, qui conduit à une hausse des facturations. En 2018, 384 formations ont été facturées, contre 350 en 2017 et 305 en 2016. Les droits issus des sociétés musicales sont également en augmentation, en particulier entre 2016 et 2017 (36,9 %). Comme l'explique la SEAM, cette augmentation provient en réalité de décalages de facturations plutôt que d'une réelle croissance des droits. Bien qu'en moins forte croissance (3,5 %), les droits issus de la convention « écoles de musique » demeurent la part la plus importante des perceptions de reprographie (67 %). Les droits de reprographie en provenance de l'Éducation nationale et de l'Enseignement supérieur sont quant à eux constants,

à 0,4 M€. Les droits issus du numérique, constitués des droits de la copie privée numérique et des droits issus du protocole pour l'illustration des activités d'enseignement et de recherche signé avec le ministère de l'Éducation nationale, sont également en hausse. Ils sont passés de 2,4 M€ en 2017 à 2,9 M€ en 2018, soit une progression de 20,6 %.

6 - Les sociétés intermédiaires

Les six sociétés intermédiaires dont l'objet social est la collecte de droits pour le compte d'autres sociétés ont enregistré entre 2016 et 2018 une croissance de leurs perceptions plus faible qu'entre 2014 et 2016 sauf pour la SPRE. AVA est la seule société qui enregistre une baisse des perceptions.

La perception la plus importante, est celle réalisée par **COPIE FRANCE** au titre de la rémunération pour copie privée. À compter du 1er janvier 2018, la totalité des sommes encaissées par COPIE FRANCE pour le compte des titulaires de droits, y compris ceux des arts visuels et de l'écrit, est désormais comptabilisée en collectes. Une colonne pro-forma 2017 a été ajoutée au tableau de compte des droits collectés et mis en répartition, afin d'avoir une comparabilité sur les droits collectés entre 2018 et 2017. Les opérations de perception de la RCP sont toujours effectuées par des équipes mises à la disposition de COPIE FRANCE par la SACEM. La SACEM accomplit en effet pour le compte de COPIE France, conformément au protocole d'accord en vigueur depuis le 1er janvier 2011, différentes tâches administratives et comptables. L'ensemble des droits primaires perçu par COPIE FRANCE doit donc être regardé comme des droits transitant par une autre société, par accord avec elle et non comme des droits perçus par la société elle-même. Ce point avait déjà été souligné par la Commission de contrôle dans son dernier rapport. La part croissante des règlements anticipés et des régularisations dans le montant des perceptions mérite d'être soulignée. Ainsi, les sommes collectées strictement afférentes à leur exercice sont de 277,2 M€ en 2018 et de 265,4 M€ en 2017. Une fois neutralisés les règlements anticipés et les régularisations intervenues durant chaque exercice, les droits « nets » perçus durant l'année passent de 212,08 M€ en 2016 à 277,2 M€ en 2018, soit une progression de 30,6 %, à comparer avec celle des droits « bruts » perçus (+ 13,5 %).

Les droits perçus par la **SDRM** au cours de la période 2016-2018 sont en forte hausse (+ 51 %), s'établissant à près de 360 M€ en 2018. Toutefois, une modification du périmètre des droits comptabilisés en collectes par la SDRM, intervenue en 2017, ne permet pas de comparer le montant des collectes de 2017 et 2018 avec celui de 2016. En effet, suivant une recommandation de la Commission de contrôle, la gestion des flux SDRM a été revue en 2017 afin d'améliorer leur pilotage et de répondre aux nouvelles exigences en matière de transparence¹⁹. Une harmonisation du traitement des flux avec la SACEM a ainsi donné lieu à une comptabilisation exhaustive des encaissements en collectes, notamment le contrat de mandat Online et le contrat de mandat de centralisation Universal filiales étrangères (droits phono et vidéographiques), auparavant constatés en comptes de tiers. Dès lors, seule la comparaison des droits perçus entre 2017 et 2018 (+ 10,4 %) est pertinente au cours de la période, traduisant une amplification de la hausse déjà amorcée au cours de la période 2014-2016 (+ 6,6 %).

L'évolution favorable constatée entre 2017 et 2018, qui contraste avec la diminution relevée entre 2015 et 2016, s'explique par la conjugaison de plusieurs facteurs structurels. On relève ainsi, d'une part, un déclin des collectes des droits phonographiques (- 14,7 %) et vidéographiques (- 6,2 %) tant en France qu'à l'étranger, tendance de moyen terme déjà à l'œuvre au cours des derniers exercices sous revue (respectivement -34 % et - 64 % entre 2011 et 2016). La SDRM subit le contexte défavorable de l'évolution de l'industrie musicale (baisse des ventes de supports enregistrés non compensée par les exploitations en ligne, montée en puissance du « streaming » pour lequel la part de droit de reproduction mécanique est très minoritaire, etc.). D'autre part, les droits dits « Online » ont connu une très forte augmentation entre 2017 et 2018 (+ 116 % pour le multimédia, l'Internet etc.), poursuivant une tendance amorcée entre 2014 et 2016 (+ 61 %), et compensant en valeur l'érosion des droits phonographiques et vidéographiques. La copie privée, quant à elle, après avoir bénéficié de régularisations croissantes entre 2015 et 2017, enregistre des régularisations moins élevées en 2018 (- 9 % par rapport à 2017). Les droits télévisuels et radiophoniques ont été relativement stables depuis 2011 (autour respectivement de 50 et 25 M€).

¹⁹ Décision du conseil d'administration de la SDRM du 26 octobre 2016.

L'ensemble des droits perçus par la **SPRE** sont en augmentation de 7 % sur la période. Les droits repartent donc à la hausse après une période 2014-2016 marquée par une stabilité des perceptions. En 2018, l'augmentation des droits se concentre sur deux types d'assujettis : les discothèques et assimilés, bar ou restaurant à ambiance dansante et bar ou restaurant à ambiance musicale (+ 5 %), ainsi que les lieux sonorisés (+ 7 %). Cette augmentation concerne donc à la fois les droits perçus directement par la SPRE (discothèques, bars, restaurants) que ceux perçus par la SACEM pour le compte de la SPRE (lieux sonorisés). Contrairement à la période 2012-2014, où les perceptions avaient cru sous l'effet d'une augmentation des barèmes, l'augmentation constatée en 2016-2018 s'explique par une croissance des activités soumises à l'obligation de versement de la rémunération équitable. La SPRE a donné mandat à la SACEM pour percevoir la rémunération équitable dans « tous les lieux sonorisés autres que les discothèques, établissements similaires aux discothèques, les bars et restaurants à ambiance musicale ». Le périmètre de ce mandat n'a pas été modifié sur la période sous revue (dernière modification : 28 décembre 2014). Les droits perçus par la SACEM pour le compte de la SPRE augmentent sensiblement sur la période (+ 10 %), l'augmentation se concentrant, comme celle du reste des droits, sur l'exercice 2018 (+ 5,3 M€). Cette augmentation s'explique par le dynamisme des droits perçus auprès des lieux sonorisés, qui représentent près de 60 % des droits et qui connaissent la croissance la plus accélérée sur la période sous revue.

Les droits perçus par la **SCPA** proviennent principalement de droits liés à des licences légales²⁰ dont l'assiette et le taux sont déterminés de façon réglementaire par la commission de l'article L. 311-5 du CPI pour la rémunération pour copie privée et la commission de l'article L. 214-4 du CPI pour la rémunération équitable. Ils sont donc particulièrement sensibles à ces barèmes réglementaires. Les perceptions de la rémunération équitable, connaissent une croissance de + 6,1 % entre 2016 et 2018. Cette situation succède à une période stable entre 2014 et 2016 et à deux périodes d'augmentation de ces perceptions. Les perceptions globales au titre de la rémunération pour copie privée voient leur poids croître de + 4,5 % entre 2016 et 2018 après une croissance

²⁰ Dans ce cas, la loi impose à l'auteur ou au producteur d'abandonner son droit d'autoriser ou d'interdire une exploitation de son œuvre ou de l'œuvre qu'il produit en échange d'une rémunération.

significative (+ 43,3 %) sur la période 2014-2016. Cette croissance sur la période 2016-2018 concerne la copie privée sonore dont les montants perçus sont élevés (compris entre 40 M€ et 41,8 M€ en raison de l'augmentation des ventes et des capacités des autres supports numériques tels que téléphones et disques-durs externes), alors que la copie privée audiovisuelle génère des droits d'un montant négligeable (compris entre 0,4 et 0,5 M€). La SCPA est compétente en premier ressort pour la perception des droits exclusifs relatifs aux usages de phonogrammes pour les attentes téléphoniques ou pour la télévision. La part de ces droits primaires, perçus directement par la société, dans le total des droits perçus, après avoir été en stagnation sur la période 2014-2016, passant de 7,04 M€ en 2014 à 7,08 M€ en 2016, est toujours stable sur la période 2016-2018 avec un montant de 7 M€ en 2018. Cette évolution est en relation avec la croissance de la rémunération équitable et la hausse conjoncturelle des droits liés à la copie sonore de la période précédente (suite au déblocage en 2013 et 2014 des droits séquestrés sur décision de justice).

Les droits perçus par **SORIMAGE** ont connu une progression de 1,7 % entre 2016 (14,68 M€) et 2018 (14,93 M€), témoignant d'une certaine stabilisation après une hausse marquée de 46,3 % entre 2014 et 2016.

Les droits perçus par AVA connaissent une évolution mouvementée sur la période sous revue : + 10 % en 2017 par rapport à 2016 puis - 15 % en 2018 par rapport à 2017. La forte augmentation de 2017 s'explique par une augmentation des droits pour usages pédagogiques (+ 0,19 M€), mais surtout par une augmentation de la copie privée (+ 1,52 M€), alors que les droits de reprographie chutent cette même année (- 0,8 M€). Les droits de reprographie ainsi que les droits pour usages pédagogiques ont également été marqués par des mouvements liés à des régularisations :

- pour la reprographie (droits perçus via le CFC), l'année 2016 était celle d'une augmentation conjoncturelle, les perceptions étant gonflées par le versement des droits de reprographie presse (+ 0,43 €) et livres (1 M€) pour deux années (2014 et 2015).
- les droits à usages pédagogiques hors éducation nationale (perçus directement par AVA ou par le biais du CFC) stagnent sur la période, malgré un pic en 2017, qui correspond, une nouvelle fois, à une régularisation sur un exercice antérieur.

Au final, sur la période, la diminution des droits doit être expliquée par la forte décroissance liées à la reprographie (- 0,75 M€), qui s'explique par un phénomène de rattrapage sur le premier exercice de la période sous revue. Cette décroissance n'a en effet pas été assez compensée par l'augmentation de la copie privée (+ 0,2 M€ en 2018 par rapport à 2016). Une telle diminution n'apparaît donc pas comme le signe d'une contraction structurelle des droits perçus par AVA mais l'effet de divers ajustements sur l'exercice 2016. Ainsi, globalement, les perceptions de droits apparaissent stables, une fois corrigées des évolutions résultant de réajustements conjoncturels.

D - Les restes à affecter

Le montant des restes à affecter au 1^{er} janvier de l'année est égal au stock des droits restant à utiliser au 31 décembre de l'année précédente. L'évolution du rapport entre les restes à affecter et les perceptions primaires permet de comparer la croissance relative du stock de droits existant en début d'année et du flux de perception de l'année.

Cette évolution est un bon indicateur de la "performance" des OGC en termes de répartition des droits perçus aux ayants droit et d'affectation aux actions artistiques et culturelles.

Tableau n° 24 : Évolution des restes à affecter

(En M€)

	2016	2017	2018	Évolution 2016/2018	Rappel 2014-2016
Restes à affecter au 1 ^{er} janvier	1 742,54	1 750,07	1 708,92	-1,9 %	+ 1,8 %
<i>Dont irrépartissables</i>	<i>104,20</i>	<i>111,64</i>	<i>97,49</i>	<i>-6,4 %</i>	<i>+ 24 %</i>
Perceptions primaires de l'année	1 925,27	2 015,32	2 156,07	+ 12 %	+ 7,7 %
Restes à affecter/perceptions primaires	90,5 %	86,8 %	79,3 %		

Source : Commission de contrôle

Les restes à affecter ont baissé d'un peu moins de 2 % alors que les perceptions primaires ont augmenté d'un peu moins de 12 % entre 2016 et 2018. Alors qu'en 2014, leur montant était à un niveau équivalent au montant des perceptions de l'année, ils ne représentent plus qu'un peu plus de 79 % de ces perceptions primaires en 2018. Cette situation s'explique à la fois par la légère décélération de ces restes à affecter et par la croissance des perceptions primaires. Alors que la Commission de contrôle relevait une progression continue

des sommes irrépartissables à un taux significatif ces dernières années, la période 2016-2018 est marquée par une baisse de plus de 6 % de ces sommes. La baisse tant des restes à affecter que des sommes irrépartissables est révélatrice des efforts accomplis par les OGC pour répartir mieux et plus rapidement les sommes perçues au cours de l'exercice, sans omettre pour autant les dispositions de l'ordonnance du 22 décembre 2016 réduisant les délais de répartition des droits.

Mais il demeure de fortes disparités entre organismes de gestion collective sur la gestion des irrépartissables et des restes à affecter (cf. détail par OGC dans le chapitre II).

La SPRE n'a plus de restes à affecter depuis 2014 et la SCPA continue à maintenir leur montant depuis 2014 à un niveau extrêmement faible (0,03 M€). La SDRM a réussi à réduire ces droits à affecter d'un peu plus de 61 % entre 2016 et 2018 avec une très nette inflexion entre 2017 et 2018. A l'inverse, après avoir baissé de plus de 45 % entre 2014 et 2016, les restes à affecter de AVA augmentent de plus de 42 % entre 2016 et 2018 en raison d'un stock exceptionnel de droits à répartir s'était reformé en 2016 (3,4 M€) à la faveur d'une augmentation très rapide des droits perçus. COPIE FRANCE enregistre à nouveau une sensible augmentation sur la période sous revue des droits restant à affecter (+ 50,48 % contre + 18,75 % entre 2014 et 2016). Toutefois, entre 2017 et 2018, ces droits restant à affecter ont baissé de plus de moitié. COPIE FRANCE explique le niveau élevé des droits restants en 2017 (55,67 M€) aux régularisations intervenues concernant sept redevables pour près de 59 M€ et aux régularisations pour un montant de 10,7 M€. Les droits à affecter de SORIMAGE qui avaient augmenté de plus de 49 % entre 2014 et 2016, n'ont augmenté que de 3 % entre 2016 et 2018.

Parmi les sociétés d'auteurs, deux sociétés ont réduit le montant de leurs restes à affecter : l'ADAGP (- 4,51 %) et la SAJE (- 0,77 %). Les autres sociétés d'auteurs, ont plutôt stabilisé ces droits à affecter (+ 1,5 % pour la SCAM, + 1,37 % pour la SACD et + 1,20 % pour la SACEM).

Pour la SAIF, l'année 2017 est marquée par une formation importante de nouveaux stocks de droits à utiliser (0,47 M€) alors que les perceptions n'ont cru que légèrement par rapport à 2016. Sur l'exercice 2017, l'utilisation des droits n'a pas connu de croissance

suffisante, s'élevant à 3,18 M€ contre 2,96 M€ en 2016. En 2018, l'utilisation des droits a néanmoins fortement augmenté et se situe à 4,74 M€. De même, le ratio « droits affectés/droits perçus pendant l'année » augmente de manière dynamique, passant de 0,58 à 0,74 en 2018. Ces données indiquent un réel effort de rattrapage à compter de cet exercice, masqué par le nouvel afflux massif de droits. L'accélération de l'utilisation des droits a bien eu lieu, mais seulement en 2018. L'afflux massif de droits sur ce même exercice n'a pas permis que cette accélération commence à faire décroître les stocks de droits sur ce même exercice. Selon la SAIF, les stocks générés en 2018 avaient également pour origine la temporalité de certaines perceptions : la perception tardive au cours du quatrième trimestre de l'exercice ne permettant pas l'affectation avant la fin de l'année civile. La SAIF indique par ailleurs que les stocks devraient décroître à l'avenir grâce au travail d'AVA, notamment sur le traitement des arriérés et l'établissement d'un calendrier annuel des partages intersociaux. Au vu de l'accroissement des stocks constatés en 2018, il demeure nécessaire de poursuivre les efforts d'accélération de l'utilisation des droits afin de réduire durablement le stock de droits à utiliser.

Recommandation n° I-2. (SAIF) : poursuivre l'accélération de l'affectation des droits afin de réduire le stock de droits à utiliser.

Dans le cadre de la contradiction, la SAIF indique que cette recommandation est d'ores et déjà suivie puisqu'à la fin de l'exercice 2019, seul un trimestre de droits perçus par la SAIF (répartis en janvier 2020) et aucun droit perçu par l'intermédiaire d'une autre société ou transitant par une autre société restant à affecter.

Si l'ARP et la SCPP ont réussi à réduire les droits à affecter, ces droits ont augmenté pour la PROCIREP, l'ANGOA et la SPPF mais à des rythmes très différents. Malgré l'augmentation des droits perçus par l'ARP, les droits restant à utiliser ont baissé de plus de 29 % entre 2016 et 2018 en raison, d'une part, des nouvelles dispositions du code de la propriété intellectuelle qui ont ramené à 3 ans (au lieu de 5 ans) la prescription des droits non-répartis et, d'autre part, par le fait que les membres de l'ARP ont davantage régularisé la facturation de leurs droits pendant la période sous contrôle. La baisse de près de 10 % des droits à utiliser pour la SCPP

traduit un recul des stocks de droits qui contraste avec l'augmentation de plus de 4 % qui avait été constatée entre 2014 et 2016. La croissance de près de 27 % des droits à affecter de la PROCIREP s'explique par des encaissements exceptionnels de droits constatés en 2017 sur la copie privée. La variation à la hausse des droits restants à utiliser de la SPPF sur la période 2016-2018 (+ 7,30 %) s'explique principalement par les droits restants à utiliser à l'ouverture qui était en hausse de 3,78 M€ par rapport à l'exercice précédent. L'évolution de ces droits sur la période 2016-2018 est la conjonction d'un taux de gestion resté stable à 5,5 %, de perceptions en baisse de 5,3 % entre 2016 et 2017, puis stable entre 2017 et 2018 et de répartitions en légère baisse de 0,4 %.

La SPEDIDAM, pour répondre à la demande de la Commission de contrôle, qui s'interrogeait sur le volume des sommes en attente de répartition, et afin de réduire les délais de répartition dans le cadre de la mise en œuvre de la directive de gestion collective, a décidé d'avancer son calendrier de répartition. Ainsi, en novembre 2016, la SPEDIDAM a réparti « à titre exceptionnel » les perceptions de septembre 2015 à septembre 2016 inclus correspondant à 25 mois de perceptions. Les effets de cette répartition sont perceptibles sur le stock des droits restant à affecter au 1^{er} janvier qui, sur la période, a baissé de près de 9 %.

Les sommes irrépartissables ont globalement baissé de près de 6,5 % entre 2016 et 2018. Des OGC ont fourni un effort sensible pour résorber ces sommes telles que la SPPF (- 37,6 %) et la SACD (- 11 %). Pour cette dernière, les sommes irrépartissables issues de la gestion collective obligatoire ont connu une diminution de plus de 61 % et celles issues de la gestion collective volontaire une baisse de 31,1% sur la période, en lien avec la réduction du délai de prescription ainsi que le lancement de services en ligne affichant sur l'espace public du site Internet de la SACD et/ou sur l'espace « membre » de chaque auteur – lorsque celui-ci est identifié – les œuvres, les montants concernés et la cause du suspens tout en proposant, lorsque cela est possible, de le résoudre en ligne.

En revanche, les sommes irrépartissables constatées par la SCAM ont augmenté de 84,4 % entre 2016 et 2017 pour se stabiliser en 2018. Cette situation s'explique par l'effort mené en 2018, en lien avec les réformes statutaires imposées par les évolutions législatives, notamment l'obligation d'identifier et de localiser

autant qu'il est possible les titulaires de droits par un important travail sur de nombreux droits anciens.

II - L'activité

A - Les utilisations

La notion d'utilisation recouvre, à titre principal, l'affectation aux ayants droit ou à d'autres organismes de gestion collective françaises ou étrangères mais aussi les montants prélevés pour financer les charges de gestion et les actions culturelles ou sociales.

La croissance des perceptions effectuées par les sociétés intermédiaires (+ 22,53 % entre 2016 et 2018) s'accompagne d'une croissance un peu plus forte des utilisations qu'elles effectuent des sommes perçues (+ 27,87 % sur la même période). Pour l'ensemble de ces sociétés, le ratio des montants utilisés/montants perçus continue à être proche des 100 %.

Le ratio de 110,9 % constaté en 2017 est dû à **COPIE FRANCE** qui a utilisé 35 M€ de droits de plus qu'elle n'a perçus au cours de cette année. Comme cela a déjà été indiqué, ceci s'explique par le fait qu'en 2017, **COPIE FRANCE** a enregistré des régularisations de perceptions et des règlements de contentieux. L'augmentation de 47 % sur l'ensemble de la période constaté pour la **SDRM**, avec une hausse particulièrement marquée entre 2016 et 2017 (+ 54 %), ne peut être valablement interprétée compte tenu de la nouvelle comptabilisation des flux intervenue en 2017 (*cf. infra*).

Tableau n° 25 : Utilisation des sociétés intermédiaires

(En M€)

	2016	2017	2018	Évolution 2016-2018	Rappel 2014- 2016
Droits utilisés	726,21	950,28	928,64	+ 27,9 %	+13,9 %
Droits perçus dans l'année	759,80	857,29	930,97	+ 22,5 %	+ 16,0 %
Utilisation/perception	95,6 %	110,9 %	99,8 %		

Source : Commission de contrôle

Pour **AVA**, le ratio droit utilisés / droits perçus dépasse les 100 % à partir de 2017, matérialisant un effort de rattrapage des retards précédemment accumulés dans l'utilisation des droits.

La très grande majorité des sociétés répartissant aux ayants droit ont connu, entre 2016 et 2018, une augmentation des droits utilisés et du ratio « droits utilisés/droits perçus ».

La **SAJE** connaît une croissance soutenue de l'utilisation des droits (près de 100 % entre 2016 et 2018, ce qui se traduit par un ratio « droits utilisés sur droits perçus » de plus de 163 % en 2018) s'explique par la poursuite des efforts d'identification, en particulier d'auteurs étrangers et par l'arrivée à prescription de certains droits en 2018 qui a soutenu arithmétiquement les efforts d'utilisation des droits, en permettant leur transfert des stocks de droits à répartir vers le budget de l'action culturelle.

A l'inverse, la **SPEDIDAM** enregistre une détérioration très sensible du ratio « droits utilisés/droits perçus » (- 43,55 % entre 2016 et 2018) qui s'explique par le caractère exceptionnel des répartitions effectuées à la fin de l'année 2016 et qui n'a pas été renouvelé pour les deux années suivantes. En effet, la baisse des droits utilisés porte sur 2017 alors que l'année 2018 enregistre une croissance de 16 % des droits utilisés.

B - Les affectations

Les affectations des droits utilisés peuvent être directement effectuées au profit direct des ayants droit ou bien être versées à d'autres sociétés de gestion collective (c'est le cas des sociétés intermédiaires). La Commission permanente puis la Commission de contrôle n'a pas intégré dans les chiffres globaux qu'elle retient au titre de ces affectations de droits, la part de 25 % que les OGC qui perçoivent de la rémunération au titre de la copie privée doivent consacrer à l'action artistique et culturelle.

1 - Affectations des sociétés intermédiaires

Les sociétés de gestion intermédiaires affectent la totalité de leurs droits utilisés à d'autres sociétés de gestion collective françaises ou étrangères.

Tableau n° 26 : Affectations des sociétés intermédiaires*(En M€)*

	2016	2017	2018	Évolution 2016-2018	Rappel 2014-2016
Droits affectés	703,46	937,54	920,33	+ 30,83%	+ 14,2 %
Droits utilisés	726,21	950,28	928,64	+27,87%	+ 13,9 %
Droits perçus dans l'année	759,80	857,29	930,97	+22,53%	+ 16,0 %
Affectations/perceptions	92,58 %	109,36 %	98,86 %		
Affectations/utilisations	96,9 %	98,7 %	99,1 %		

Source : Commission de contrôle

Les années 2016 à 2018 poursuivent la tendance observée depuis 2013 d'une augmentation significative des droits affectés, l'année 2017 marquant un nouveau pic significatif (après celui de 2015). Le rythme de croissance des droits affectés est très supérieur à celui des droits utilisés et des perceptions. Mais cette augmentation n'est pas continue. De 2016 à 2017, ces droits affectés se sont accrus de plus de 33 % et sont restés quasiment stables entre 2017 et 2018. L'évolution de ce ratio est liée à celle des perceptions dont les composantes ont été étudiées plus haut.

Le ratio des droits affectés sur droits perçus s'est accru en passant de 97 % durant la période 2014-2014 à près de 99 % en 2018. Là encore, l'année 2017 fait figure d'exception avec un ratio de 109,36 %.

2 - Affectations de sociétés répartissant directement aux ayants droit

a) Les sociétés d'auteurs

Les affectations de droits réalisées par les sociétés d'auteurs sur la période 2016-2018 progressent mais à des rythmes assez conséquents pour la SAIF et la SAJE et entre 10 et 18 % pour l'ADAGP, la SACD et la SACEM.

Tableau n° 27 : Évolution des affectations, utilisations et perceptions par sociétés d'auteurs

(En M€)

	ADAGP	SACD	SACEM	SAIF	SAJE	SCAM
Droits affectés en 2018	41,39	249,38	761,27	3,51	2,88	90,89
Évolution 2016-2018	+ 17,3 %	+ 19,0 %	+ 10,3 %	+ 91,8 %	+ 81,1 %	+ 7,0 %
Droits utilisés en 2018	42,51	273,48	979,85	4,74	4,35	109,69
Évolution 2016-2018	+ 13,2 %	+ 23,2 %	+ 8,61 %	+ 60,1 %	+ 96,0 %	+ 7,9 %
Droits perçus en 2018	42,38	227,44	1 094,53	4,85	2,66	105,62
Évolution 2016-2018	+ 16,5 %	+ 1,2 %	+ 23,8 %	+ 54,0 %	+ 29,1 %	- 3,4 %
Affectations/perceptions	97,7 %	109,7 %	69,6 %	72,4 %	108,3 %	86,1 %
Affectations/Utilisations	97,4 %	91,2 %	77,7 %	74,05 %	66,2 %	82,9 %

Source : Commission de contrôle

La **SAIF** est la société d'auteurs qui connaît la plus forte croissance des droits affectés (+ 91,8 %). Dans son rapport public annuel de 2018, la Commission de contrôle avait souligné un ralentissement de la croissance des affectations, la SAIF n'ayant pas été en capacité de faire augmenter ses affectations au niveau des forts ajustements de ses perceptions en 2016. Le stock de droits disponibles au 31 décembre 2016 avait donc bondi à 0,39 M€, contre 0,20 M€ les deux exercices précédents. La SAIF avait argué du caractère conjoncturel de ces constats, s'expliquant par l'ampleur des arriérés perçus en 2016. Le rapport public annuel de 2018 avait toutefois recommandé à la SAIF « *d'intensifier les efforts déjà engagés pour améliorer les affectations de droits en raison des pics de perception* ». Le ratio « droits affectés/droits perçus pendant l'année » augmente de manière dynamique, passant de 0,58 à 0,74 en 2018. Ces données indiquent un réel effort de rattrapage à compter de cet exercice, masqué par le nouveau afflux massif de droits.

Alors que la Commission permanente dans ses rapports de 2015 et de 2017, avait appelé la **SAJE** à une amélioration de l'affectation afin de parvenir à une résorption accélérée des stocks, des effets réels de ces efforts peuvent être constatés sur la période 2016-2018. Si les résultats sont réels, ils demeurent toutefois encore insuffisants au vu des stocks de droits toujours présents dans les comptes de la SAJE. Par ailleurs, l'accélération de l'affectation ne s'est que partiellement traduit pour les ayants droit, 0,44 M€ ayant été affectés en 2018 mais non versés.

Recommandation n° I-3. (SAJE) : poursuivre l'accélération de la répartition aux ayants droit et de l'utilisation des ressources dédiées à l'action artistique et culturelle.

Les affectations de la **SACD** ont augmenté de 19 % entre 2016 et 2018, de manière beaucoup plus importante que la croissance des perceptions sur la période (+ 1,2 %). Les droits répartis ont ainsi augmenté de 39,77 M€ entre 2016 et 2018 en raison de l'accélération dès 2018 des répartitions audiovisuelles et de l'accroissement des droits en suspens libérés au profit des ayants droit. En outre, cette hausse s'explique par la comptabilisation d'un treizième mois de répartitions audiovisuelles (8,7 M€) en décembre 2018 mais versé en janvier 2019, afin d'aligner les périodes jusqu'ici prises en compte pour la comptabilisation de ces droits. Après retraitement, la hausse des droits affectés est de 14,8 % sur la période. Cette hausse concerne principalement les droits affectés aux ayants droit, qui ont cru de 39,42M€ (+ 20,6 %) entre 2016 et 2018, en raison de l'accélération du calendrier précitée. Les droits affectés à des sociétés françaises de gestion collective ont également progressé, dans une moindre mesure, de 6,8 % sur la période. Néanmoins, les droits affectés à des sociétés étrangères ont connu une baisse de 6,6 % entre 2016 et 2017, après une progression de 30,4 % sur la période précédente, avant de croître en 2018 au niveau de 2016. Le montant des droits affectés effectivement versés a connu une progression de 15,4 %, inférieure à celle des affectations sur la période. En retraitant le treizième mois affecté aux ayants droit en décembre 2018 mais versé en janvier 2019, le ratio « droits versés sur droits affectés » s'établit à 90 %, soit une légère amélioration par rapport à 2016 (89,5 %).

Les droits affectés par l'**ADAGP** s'élèvent à 41,4 M€ en 2018, contre 35,3 M€ en 2016, soit une progression de 17,3 %. Les droits affectés aux ayants droit représentent la majorité des affectations (85,3 %) et connaissent la croissance la plus forte sur la période (+ 20,0 %). Les autres perceptions étant affectées à des sociétés étrangères (14,4 %) et aux sociétés françaises de gestion collective (0,3 %). D'un montant déjà résiduel (0,26 M€ en 2016), les droits affectés à des organismes français de gestion collective diminuent de moitié sur la période, à hauteur de 0,14 M€ en 2018. Cette baisse est principalement imputable à la rupture des accords de perception avec une plateforme de streaming. Le ratio « droits

affectés / droits perçus », déjà élevé en 2016 (94 %) continue de progresser (97,4 %) témoignant d'un effort dans le processus d'affectation des droits.

Pour la **SACEM**, l'affectation des droits au compte individuel d'un sociétaire vaut règlement des montants correspondants. Il n'y a donc pas de droits restant à verser au 31 décembre de chaque année et le rapport droits versés / droits affectés aux ayants droit est toujours de 1. Les droits affectés aux ayants droit ou à d'autres sociétés de gestion collective sont en augmentation (+ 10,3 %) et s'élèvent à 761 M€ en 2018, contre 690 M€ fin 2016. Cette progression est moins rapide que celle des droits collectés au cours de la même période. Le ratio « droits affectés/perceptions » se dégrade au cours de la période, représentant moins de 70 % des droits collectés en 2018 contre plus de 78 % en 2016²¹. Cette dégradation est présentée par la SACEM comme la conséquence mécanique de la très forte hausse des collectes Online en 2018 dont une portion significative n'a pas pu être répartie au cours de l'exercice 2018 pour des raisons de calendrier de répartition. En effet, le montant total des droits perçus affiché en 2018 (1 094,53 M€) incorpore 28M€ d'éléments exceptionnels, dernière étape de la simplification des flux. Ces montants correspondent à des droits Online qui avaient été encaissés par la SACEM au cours des exercices précédents mais non reconnus en collectes tant que la répartition n'était pas effectuée. L'évolution des droits affectés montre une augmentation moins forte par rapport à celle des collectes. Au terme de la période, alors que les collectes continuent leur progression, les affectations diminuent, subissant le contre-coup d'importants apurements de comptes d'attente réalisés en 2017. Toutefois, en 2017, la forte hausse de l'activité de collecte s'est bien accompagnée d'une hausse équivalente des affectations et de la répartition des droits (+ 17 % par rapport à 2016). Les droits affectés à d'autres sociétés françaises progressent significativement (+ 47 %), tant pour la SACD que la SCAM.

Le montant des droits affectés par la **SCAM** a progressé de 5,87 M€ entre 2016 (85,02 M€) et 2018 (90,89 M€), soit + 6,9 %, et plus de 85 % de ces sommes ont été, chaque année, effectivement versées permettant, en 2018, à 32 486 membres de percevoir des

²¹ En intégrant l'action culturelle et sociale et l'affectation des ressources issues des 25 % copie privée, le ratio global d'affectation de la SACEM est de 76 % en 2018 contre 87 % en 2016.

droits (30 674 en 2016). Néanmoins, le montant des droits affectés restant à verser connaît une hausse de 1,38 M€ sur la période, dont l'essentiel entre 2017 (10,71 M€) et 2018 (12,31 M€). Impact en partie de la nette progression des affectations, le nombre d'auteurs dont les références ne sont pas suffisamment précises pour permettre le versement de leurs droits (coordonnées, auteurs décédés, défaut du document fiscal pour les auteurs étrangers...) s'est accru et cela malgré, selon la société, les campagnes régulières d'indentification des auteurs. La SCAM avait instauré, en 2016, une procédure plus rigoureuse d'examen juridique des déclarations qui a entraîné une inflation des droits en attente de règlement. Ces démarches ont pu aboutir et la société a constaté une baisse de 15 % des règlements en attente. Plus de 97 % des droits sont affectés aux ayants droit directement par la SCAM pour un montant total en progression de 5,75 M€ sur la période, expliquant l'essentiel de l'évolution des droits affectés. L'augmentation entre 2016 (82,74 M€) et 2017 (85,16 M€) est due à la répartition des droits relatifs aux exploitations sur la plateforme YouTube et à celle des soldes relatifs aux chaînes historiques pour les années 2007 et 2008. La croissance se poursuit entre 2017 et 2018 (88,49 M€) du fait de la forte progression des répartitions des droits perçus en 2017. Par ailleurs, au regard principalement des droits relatifs à la diffusion de leurs œuvres sur les chaînes françaises et belges, 2,18 M€ de droits ont été affectés aux sociétés étrangères en 2018, en augmentation de 14,1 %. Cette hausse est liée à la mise à disposition de chaînes étrangères par les opérateurs du câble en France et en Belgique. Enfin, le montant versé à d'autres OGC français a atteint 0,22 M€ en 2018, en baisse par rapport à 2016 (0,37 M€). Cela concerne principalement l'utilisation de lectures à voix haute sur les chaînes de radio et de télévision, pour lesquelles le montant des répartitions est en baisse en 2018, principalement pour les radios suisses et françaises.

b) Les sociétés d'artistes interprètes

En 2018, les droits utilisés par l'**ADAMI** ont été répartis directement à hauteur de 63,8 % au crédit des artistes et des sociétés étrangères, au même niveau qu'en 2016. Alors que les droits perçus sont restés quasiment stables sur la période 2016-2018, les droits affectés ont augmenté d'un peu plus de 8 % sur la même période.

Tableau n° 28 : Évolution des affectations, utilisations et perceptions par sociétés d'artistes interprètes*(En M€)*

	ADAMI	SPEDIDAM
Droits affectés en 2018	55,23	25,41
Évolution 2016-2018	+ 8,1 %	-59,9 %
Droits utilisés en 2018	86,48	49,43
Évolution 2016-2018	+ 7,8 %	- 38,5 %
Droits perçus en 2018	88,57	57,33
Évolution 2016-2018	- 0,9 %	+ 9,0 %
Affectations/perceptions	62,36	44,32
Affectations/Utilisations	63,86	51,41

Source : Commission de contrôle

Dans son précédent rapport sur les flux et ratios publié en 2018, la Commission de contrôle recommandait à l'ADAMI de renforcer la performance de la mission de répartition au regard des recrutements affectés à l'amélioration du taux de répartition directe (recommandation n° 2). L'analyse des principaux indicateurs de cette performance laisse apparaître une amélioration. La période sous revue se caractérise par une hausse des droits directement affectés qui sont passés de 51,09 M€ à 55,23 M€, soit une augmentation de 8,1 % (à l'inverse de la période précédente qui affichait une baisse de 0,4 %). En 2018, les comptes de plus de 80 000 artistes ont été crédités (contre 73 000 en 2017). La répartition directe de 2017 a atteint un niveau très supérieur à celui constaté au cours de ces dix dernières années (soit 60 M€) à la suite de régularisations perçues et réparties pour la copie privée (de plus de 7 M€) et d'un avoir sur frais de gestion de plus de 3,3 M€ ayant été restitués aux titulaires de droit. Après retraitement de ces deux éléments, les droits nets crédités sont en augmentation de 2,59 % entre 2017 et 2018. Toutefois, avec une baisse de 4,58 % entre 2017 et 2018, les affectations connaissent une évolution discontinue sur la période. Selon l'ADAMI, plusieurs facteurs expliquent l'amélioration de la performance de l'OGC dans sa mise en répartition directe au cours de la période sous revue :

- tout d'abord, les importantes régularisations portant sur la copie privée perçues en 2017, ont été réparties parfois l'année même de leur encaissement ;
- par ailleurs, l'organisation de la direction de la répartition a été modifiée. Le service du traitement des œuvres et celui des bases et flux qui recouvre la gestion de

l'ensemble de la documentation gérée par la société ont été rattachés à la direction du patrimoine et des systèmes d'information dans le but d'industrialiser au maximum les traitements et ainsi documenter au mieux les œuvres à répartir ;

- enfin, les campagnes de recherches d'adresses (emailing, téléphone et courrier postal) ont été amplifiées pour donner des résultats à compter de fin 2017-2018.

Les sommes distribuées directement aux artistes représentent 61 % des droits mis en répartition et 19 % sont consacrés à l'aide financière aux projets artistiques. Les autres 20 % sont affectés aux cotisations sociales (2 %), aux frais de gestion – qui couvrent les frais de fonctionnement de la société et une contribution de solidarité et d'entraide au profit des artistes – (11 %) et aux provisions pour réclamations (7 %). Si le niveau de répartition directe au regard des droits perçus apparaît en hausse sur la période (+ 5 points), la performance de l'ADAMI doit pouvoir être encore améliorée. En effet, les répartitions directes ne représentent que 62 % des droits perçus et les droits restant à utiliser au 31 décembre ne connaissent qu'une légère diminution (- 1,87 %). Par ailleurs, la progression des droits disponibles se poursuit (de 2,52 %) même si elle se ralentit par rapport à la période précédente (+ 8,8 %).

L'ADAMI, dans le cadre de la contradiction, se prévaut de l'arrêt de la CJUE « Austro Mechana Amazon » du 21 avril 2016 qui établit une distinction entre répartition directe aux ayant droits et répartition indirecte incluant les sommes versées au titre de l'action artistique et culturelle. Elle estime, en conséquence, qu'il faut ajouter aux 62 % de répartition directe, les 19 % de droits perçus versés au titre de ces actions, ce qui aboutit, pour elle, à un taux global d'affectation de l'ordre de 80 % pour 2018.

Par ailleurs, l'ADAMI indique que l'intégralité des ratios utilisés sont calculés sur la base de perceptions incluant la part obligatoire revenant à l'action artistique alors que cette part ne peut être affectée aux titulaires de droit. Après avoir retranché les 25 % de l'action artistique et les irrépartissables juridiques, elle fait valoir que pour 2016, le ratio affectations/perceptions est de 72,46 % et celui de 2017 de 80,41 % (le ratio recalculé pour 2018 n'a pu être fourni).

*

Entre 2014 et 2016, le montant total des droits affectés par la **SPEDIDAM** avait progressé de 128,9 % pour atteindre un niveau exceptionnel de 63,36 M€, du fait de l'accélération du calendrier de répartition. Au cours de la période sous revue, le niveau de répartition de la SPEDIDAM, a connu une baisse importante de près de 60 %, ce qui au regard du caractère exceptionnel de la répartition de 2016 n'est pas très surprenant. Le niveau exceptionnel de répartition de l'année 2016, qui doit être mis au crédit de l'OGC et de ses services, représente deux années de travail. Cet effort a permis d'amorcer une baisse de la trésorerie au 31 décembre en 2016 (- 16,6 %). Toutefois, depuis lors, l'analyse de l'évolution du stock de droits au 31/12 laisse apparaître que les efforts réalisés n'ont pas déployé leurs effets dans la durée. Ainsi, le ratio « droits affectés/droits disponibles » est à nouveau assez bas, de l'ordre de 16 %. La SPEDIDAM indique que les opérations de répartition réalisées sur l'année 2019, qui s'élevaient, au 30 novembre 2019, à 32,9 M€, étaient en augmentation par rapport à 2017 et 2018. Il n'en reste pas moins que le ratio « droits affectés aux ayants droits/droits perçus pendant l'année », de l'ordre de 44 % en 2018, certes en progression de 8 points par rapport à 2017, est largement insuffisant. En effet, dans le même temps, le montant des droits perçus a diminué de plus de 5,5 %. L'analyse de ces éléments laisse apparaître que la SPEDIDAM peut améliorer fortement les taux d'affectation et de versement des droits aux artistes interprètes en actionnant deux leviers.

En premier lieu, il lui appartient de mettre en œuvre des mesures structurelles telle que la modernisation de son système d'information numérisée de répartition recommandée par la Commission de contrôle dans son dernier rapport sur les flux et ratios. L'OGC, qui indique mener une réflexion sur ses modalités de répartition et au développement de ses outils informatiques, a, depuis 2017, engagé la modernisation de son système d'information de répartition des droits. Toujours en cours, la refonte du système d'information n'a pas encore produit les effets attendus. La SPEDIDAM reconnaît que ces travaux ont été retardés pour prendre en compte les obligations imposées par la directive européenne sur la gestion collective du 26 février 2014 transposée dans le droit français en 2016 et 2017. Les mesures mises en œuvre ces dernières années seront analysées dans la partie du présent rapport consacrée aux dépenses informatiques et numériques.

En second lieu, le fait que l'effort de répartition de 2016, qui a porté sur 25 mois de droits, ait été réalisé à moyens matériels et

humains constants, établit que la SPEDIDAM dispose de marge de performance en matière de répartition qu'elle doit impérativement mobiliser. Le calendrier de répartition doit être accéléré de manière pérenne mais aussi lissé pour éviter des variations aussi erratiques dans les volumes de droits affectés d'un exercice à l'autre.

Le taux de paiement des ayants-droits (ratio droits effectivement versés/droits affectés), de l'ordre de 84 %, confirme les difficultés de répartition invoquées par l'OGC. La Commission de contrôle observe que ce taux s'est fortement dégradé depuis 2012. La SPEDIDAM invoque plusieurs facteurs pour expliquer que l'ensemble des droits affectés ne sont pas versés et principalement le fait que certains artistes n'informent pas la SPEDIDAM de leur changement de coordonnées. Par ailleurs, l'OGC a décidé qu'à partir du 1^{er} janvier 2018 l'ensemble des paiements seraient effectués par virement bancaire. Bien qu'ayant informé les ayants droit de cette nouvelle procédure dès novembre 2016, certains artistes n'ont pas communiqué leurs coordonnées bancaires et n'ont par conséquent pas pu être payés.

Parmi les mesures prises pour retrouver les artistes bénéficiaires de droits, la SPEDIDAM indique qu'elle continue de publier régulièrement sur son site et dans sa lettre d'information, adressée à l'ensemble des artistes interprètes, une liste d'artistes dont elle recherche l'adresse postale. En outre, conformément aux recommandations de la Commission de contrôle dans son rapport portant sur la répartition des droits pour la période 2010-2015, la SPEDIDAM indique avoir depuis lors mis en œuvre des mesures supplémentaires. Ainsi, tous les artistes (et non plus seulement les associés) peuvent désormais vérifier et mettre à jour leurs coordonnées à partir du portail dédié (compte artiste en ligne myspedidam.fr). Les artistes ont désormais la possibilité d'effectuer la déclaration de leurs enregistrements en ligne au moyen de la feuille d'identification en ligne (FIDEL). La SPEDIDAM a procédé à des campagnes auprès des artistes par courrier électronique (notamment en juin et octobre 2018) afin d'obtenir leurs adresses et coordonnées bancaires. Enfin, conformément à l'article L. 324-14, et comme indiqué précédemment à la Commission de contrôle, la SPEDIDAM a publié en 2019 une liste des enregistrements pour lesquels un ou plusieurs titulaires de droits n'ont pas été identifiés ou localisés. Le nombre de bénéficiaires dont le compte a été affecté par l'ensemble de répartitions de 2018 de la SPEDIDAM est de 94 994 contre 85 041 en 2017.

En 2018, la Commission de contrôle avait recommandé à la SPEDIDAM, de renforcer l'information de l'ensemble des artistes-interprètes afin de rendre plus compréhensibles les règles et les modalités de répartition. La société met à disposition le livret explicatif de son système de répartition, détaillant les modes de perception, le calcul du montant réparti, les règles de calcul, les nombres de parts. Ce livret intitulé « Les règles de répartition » est disponible sur l'espace « Compte artiste » du site internet de la SPEDIDAM.

Recommandation n° I-4. (SPEDIDAM) : accélérer de manière pérenne et lisser le calendrier de répartition des droits.

Recommandation n° I-5. (SPEDIDAM) : améliorer fortement les taux d'affectation et de versement des droits aux artistes interprètes.

c) Les sociétés de producteurs

Les évolutions des droits affectés sont très contrastées entre les sociétés gérant les droits des producteurs cinématographiques et audiovisuels (ANGOA, ARP et PROCIREP) d'une part et celles gérant les droits des producteurs de phonogrammes (SCPP et SPPF). L'amélioration du montant des droits affectés est très significative pour les premières, alors que les secondes connaissent des progressions plus modestes (SCPP) voire en baisse légère (SPPF).

Tableau n° 29 : Évolution des affectations, utilisations et perceptions par sociétés de producteurs

(En M€)

	ANGOA	ARP	PROCIREP	SCPP	SPPF
Droits affectés en 2018	34,75	1,65	32,48	64,96	24,10
Évolution 2016-2018	+ 14,8 %	+63,4 %	+34,3 %	+5,5 %	-0,2%
Droits utilisés en 2018	38,91	1,65	45,68	87,76	33,91
Évolution 2016-2018	+ 13,9 %	+33,5 %	+36,5 %	+15,73%	+0,2%
Droits perçus en 2018	35,26	1,4	39,25	88,9	35,60
Évolution 2016-2018	+3,4 %	+45,8 %	+15,5 %	+21,2 %	-5,3%
Affectations/perceptions	98,6 %	117,9 %	82,8 %	73,1 %	67,8 %
Affectations/Utilisations	89,3 %	100 %	71,1 %	74,0 %	71,1 %

Source : Commission de contrôle

La situation de l'**ARP** apparaît, à nouveau, totalement atypique puisque c'est la seule des OGC à affecter l'intégralité des droits utilisés sur toute la période.

Les droits affectés par la **PROCIREP** représentent 32,48 M€ en 2018 et leur évolution par rapport à 2016 (+ 34,3 %) s'inscrit dans la même tendance que celle des droits utilisés. Le ratio des droits affectés sur les droits disponibles passe de 0,72 en 2016 à 0,71 en 2018. La **PROCIREP** fait remarquer que si les droits répartis au titre des actions culturelles, correspondant à 25 % des droits de copie privée en France collectés dans le cadre de l'article L. 321-9 du CPI, étaient intégrés au numérateur des droits répartis, ce ratio serait de 100 % (*cf. supra*).

Les droits affectés par l'**ANGOA** augmentent de 14,8 % sur la période 2016-2018, passant de 30,26 M€ à 34,75 M€. Ils représentent 89 % des droits utilisés en 2016 comme en 2018. L'année 2018 marque un nouveau record historique de droits répartis. Les droits affectés aux producteurs français représentent 74,5 % de la totalité des droits affectés en 2018 (75 % en 2016), tandis que les droits affectés à des sociétés étrangères en représentent 25,5 % en 2018 (25 % en 2016). Ces ratios restent donc très stables.

Sur la période 2016-2018, l'évolution des droits affectés par la **SCPP** (+ 5,5 %) est plus modeste que celle des droits utilisés (+ 15,8 %) à la différence de la période 2014-2016, dominée par une tendance inverse. Ainsi le ratio des droits affectés sur les droits perçus se détériore-t-il (baisse de 12,9 % entre 2016 et 2018). Le traitement des données pour la répartition des droits implique un délai et l'affectation au compte individuel de l'ayant droit n'est donc pas simultanée.

Les droits affectés par la **SPPF** représentent 71 % des droits utilisés, 68 % des droits perçus et 30 % des droits à utiliser. Le montant des droits affectés est stable entre 2016 et 2018 (- 0,2 %) alors que les droits perçus ont diminué de 5,3 %. L'évolution des droits affectés est similaire à celle des droits utilisés. Le montant des droits affectés a cependant légèrement augmenté en 2017. En 2017, la **SPPF** avait réparti exceptionnellement quatre années de droit au titre des droits d'autoriser télévisions et les répartitions au titre de la copie privée étaient en hausse compte tenu de l'augmentation du collège producteurs et du poids de la **SPPF**.

d) Les sociétés du domaine de l'édition

Alors que les deux sociétés du domaine de l'édition avaient amélioré leur taux d'affectation au cours de la période 2012-2016, la période 2016-2018 se traduit par une évolution très différente de chacune d'entre elles.

Tableau n° 30 : Évolution des affectations, utilisations et perceptions par sociétés du domaine de l'édition

(En M€)

	SCELF	SOFIA
Droits affectés en 2018	6,05	29,22
Évolution 2016-2018	+ 21,7 %	+ 5,5 %
Droits utilisés en 2018	6,08	34,8
Évolution 2016-2018	+ 22,3 %	+ 1,7 %
Droits perçus en 2018	6,18	36,64
Évolution 2016-2018	+20,9 %	+ 6,3 %
Affectations/perceptions	97,9 %	79,8 %
Affectations/Utilisations	99,5 %	84,0 %

Source : Commission de contrôle

Le montant des droits affectés par la **SCELF** s'est accru de 21,7 % entre 2016 (4,97 M€) et 2018 (6,05 M€), à un rythme un peu plus rapide que les perceptions (20,9 %). Le ratio des droits affectés rapportés aux droits perçus dans l'année a ainsi légèrement progressé sur la période (de 97 à 98 %). Le montant des droits restant à utiliser au 31 décembre a diminué entre 2016 (0,14 M€) et 2017 (0,10 M€), cette dernière année ayant vu la mise en œuvre des répartitions des droits perçus en 2016 au titre de la lecture à haute voix (43 506 €), ainsi que de celles d'un remboursement statutaire de la SACD (90 000€). Ce montant augmente en 2018 (0,20 M€), car la SCELF n'a pas été en mesure de procéder aux affectations relatives à la lecture publique, du fait d'un contentieux avec son prestataire informatique la privant des données nécessaires à la répartition. Le litige a trouvé une issue en 2019, sous la forme d'un protocole transactionnel, ce qui a permis, selon la SCELF, de procéder à la répartition de la majorité des sommes en suspens.

Les droits répartis par la **SOFIA** s'élevaient à 29, 22 M€ en 2018, soit 5,5 % de plus qu'en 2016 (27,69 M€). La périodicité des perceptions et des répartitions est restée constante, qu'il s'agisse du droit de prêt ou de la copie privée. Les flux de droits ne reflètent, sur

la période, que les variations des perceptions effectuées au cours de l'exercice. La répartition du droit de prêt s'effectue toujours en fin d'année N+2 par rapport à l'année de versement de la contribution de l'Etat, à laquelle sont ajoutées les perceptions des redevances, qui ne sont versées par les fournisseurs de livres qu'en année N+2. Le stock de droits affectés restant à verser en fin d'exercice est donc toujours relativement important, le paiement effectif des droits ne débutant qu'au début de l'année suivante. La SOFIA verse des droits de copie privée du texte à d'autres sociétés au titre de la part « auteur ». En forte croissance, ces droits reversés sont proportionnels à la hausse des perceptions globales. Dans le même temps, s'agissant des droits de prêt, les versements à d'autres OGC, au titre de la part « auteur », ont connu une tendance baissière (0,54 M€ en 2016, 0,49 M€ en 2017, 0,41 M€ en 2018) alors qu'ils avaient continué de croître sur la période précédente (en passant de 0,46 M€ en 2014 à 0,54 M€ en 2016). De plus en plus d'auteurs adhèrent en effet à la Sofia, qui leur verse alors immédiatement et directement le droit de prêt sans passer une société intermédiaire. Il en a été de même pour les perceptions des droits de prêt reversés par la SOFIA à des sociétés étrangères, qui s'élevaient à 0,17 M€ en 2016 et 0,15 M€ en 2018.

e) Les sociétés percevant le droit de reprographie

Les deux sociétés ont connu, comme entre 2016 et 2018, une forte croissance des droits perçus tandis que la croissance des affectations a été beaucoup plus modeste.

Tableau n° 31 : Évolution des affectations, utilisations et perceptions par sociétés percevant le droit de reprographie

(En M€)

	CFC	SEAM
Droits affectés en 2018	52,31	3,79
Évolution 2016-2018	+ 0,1 %	+ 3,8 %
Droits utilisés en 2018	58,01	4,90
Évolution 2016-2018	+ 1,05 %	+ 6,3 %
Droits perçus en 2018	56,69	5,47
Évolution 2016-2018	+ 9,0 %	+12,6 %
Affectations/perceptions	92,3 %	69,3 %
Affectations/Utilisations	90,3 %	77,4 %

Source : Commission de contrôle

Le montant des droits affectés par le **CFC** a peu évolué entre 2016 (52,24 M€) et 2018 (52,31 M€), soit 0,1 %, alors que les perceptions augmentaient de 9 %. Dans cet ensemble, les affectations directes aux ayants droit, qui constituent près de 90 % du total des droits affectés, ont progressé de 1,4 % pour atteindre 47,28 M€ en 2018. Les droits affectés à des sociétés étrangères ont également connu une progression, de 14,0 %, et ont atteint 3,02 M€ en 2018. La stagnation du total des droits affectés est finalement due à la baisse d'un tiers des droits affectés à des sociétés françaises de gestion collective (- 0,96 M€, soit - 32,3 %), passés de 2,97 M€ à 2,01 M€. Le CFC explique cette évolution par la baisse constante des perceptions en matière de reprographie, en France et à l'étranger. Concomitamment, des modifications législatives intervenues dans certains pays (Belgique en particulier) ont conduit à la réduction du montant des perceptions.

Alors que les droits perçus par la **SEAM** ont augmenté de plus de 12 % entre 2016 et 2018, les droits utilisés n'ont crû que de 6,8 % et les droits affectés que d'un peu moins de 4 %. Le ratio « droits affectés/ perceptions » est donc logiquement en baisse, passant de 0,75 en 2016 à 0,69 en 2018.

C - Les charges de gestion

Après avoir analysé l'évolution des charges de gestion globales, les développements qui suivent procéderont à l'examen des charges de personnel et au mode de financement de ces charges.

Méthodologie relative aux charges de gestion

Les charges de gestion analysées ci-après regroupent l'ensemble des dépenses d'exploitation supportées par les OGC pour l'ensemble de leurs activités (perceptions, répartition, action artistique et culturelle, action sociale) voire activités de production d'évènements lorsqu'il en existe.

1 - Les charges de gestion globales supportées par les sociétés

Alors que la période 2014-2016 se caractérisait par une très forte décélération de la croissance des charges de gestion globales brutes des organismes de gestion collective puisque le montant de ces charges, après avoir augmenté de 1,29 % en 2015, était revenu en 2016, à peu de choses près, au niveau atteint en 2014 soit un peu plus de 339 M€, la période 2016-2018 marque une légère reprise à la hausse en valeur nominale (+ 2,05 %) mais qui est inférieure au taux d'inflation constaté sur cette période (3 %). Alors qu'en 2016, 8 % de ces charges étaient supportées pour le compte de sociétés tierces auxquelles elles sont imputées par facturation ou par prélèvements, cette part a été réduite de moitié en 2018. La plupart de ces charges pour le compte de tiers (94 %) sont supportées par la SACEM. La baisse des charges nettes enregistrée découle de la simplification des flux de droits entre la SACEM et la SDRM (*cf. infra*).

Tableau n° 32 : Charges de gestion globales supportées par les OGC

(En M€)

	2016	2017	2018	Évolution 2016-18	Rappel 2014-2016
Charges de gestion globales (A)	339,75	336,56	346,68	+ 2,0 %	+ 0,2 %
Charges supportées pour le compte de tiers (B)	27,41	15,75	14,58	-46,2 %	+ 1,7 %
Charges de gestion nettes (A-B)	312,30	320,78	332,10	+ 6,3 %	+ 0,1 %

Source : Commission de contrôle

Les charges de gestion nettes qui avaient connu une stabilité entre 2014 et 2016 (+ 0,07 %) augmentent de plus de 6 % entre 2016 et 2018. Ce résultat global s'explique par une forte croissance des charges de gestion nettes constatées dans de nombreux OGC. Cinq d'entre eux enregistrent des taux d'augmentation supérieurs à 20 % (SCPA, SAJE, ARP, SAIF et ADAGP) tandis que huit OGC connaissent des hausses comprises entre 10 et 20 % (SACEM, ADAMI, SPEDIDAM, COPIE FRANCE, SPRE, SOFIA, SCELFF et CFC) et six autres une hausse inférieure à 10 % (SACD, SCAM, ANGOA, SCPP, SPPF et SEAM). Si seule AVA a stabilisé ses charges nettes, quelques OGC enregistrent des baisses de charges

plus ou moins importantes : PROCIREP (- 4 %), SDRM (- 48,3 %) et SORIMAGE (- 22,1 %).

Le taux de croissance des charges de gestion de certains de ces organismes doit être relativisé au regard de la modicité des sommes concernées. Ainsi, les charges de gestion de **SORIMAGE** n'ont baissé que de 12 500 € entre 2017 et 2018 et ne représentent que 0,8 % des perceptions de l'année, poids resté stable au cours de la période. De même, la croissance des charges de gestion de la **SEAM** ne représente qu'un montant de 30 000 € entre 2017 et 2018. De la même façon, la croissance des charges de gestion nettes de la **SCELF** (+ 18 %) ne représente que 9 000 €.

Bien que ne disposant ni de locaux ni de personnel, les charges de gestion de la **SCPA** ont cependant augmenté de près de 55 % sur la période après avoir augmenté de 11 % sur la période précédente. Ses charges propres se limitent donc essentiellement à la rémunération des prestations de service de la SCPP. Elles comptent également des frais d'expertise comptable et de commissariat aux comptes et des charges liées à l'audit des répartitions qui permet de déterminer le taux de pesée. Cette variation s'explique par le changement de méthodologie en matière de copie privée, la perception n'étant pas comptabilisée désormais en net mais en brut avec, au titre des charges, les frais de gestion facturés par COPIE FRANCE. Celles-ci s'élevaient à 397 000 € en 2018, ce qui correspond exactement à la croissance des charges de gestion de la SCPA entre 2017 et 2018.

Les charges de gestion de l'**ADAGP** ont connu une hausse significative entre 2016 et 2018 (30,2 %), passant de 5,0 M€ à 6,6 M€. Cette hausse, particulièrement marquée entre 2017 et 2018, s'explique par le déménagement des locaux de l'ADAGP, qui a conduit au paiement d'un double loyer en 2018 pendant neuf mois. Hors frais liés à l'installation de l'ADAGP dans ses nouveaux locaux, les charges de gestion s'élèvent à 5,9 M€, en augmentation de 17,2 % au cours de la période sous revue, soit un rythme qui demeure plus élevé que l'augmentation des droits perçus pendant l'année (16,5 %). Les charges de gestion devraient continuer de progresser, le nouveau bâtiment ayant augmenté la structure de coût de l'ADAGP²². Cet OGC ne dispose pas de document de prévision des charges sur les prochaines années. Elle indique avoir l'ambition

²² Outre la paiement d'un double loyer durant les travaux, le déménagement a aussi conduit à une augmentation de la sous-traitance diverse.

d'en réaliser un d'ici la fin de l'année. Compte tenu de l'évolution dynamique des charges sur la période, la Commission de contrôle recommande à l'ADAGP l'élaboration d'un document pluriannuel d'évolution des charges dans les meilleurs délais.

Les charges de gestion de la **SAJE**, après être demeurées stables entre 2016 et 2017 (0,41 M€), ont été marquées par une augmentation importante en 2018 (+ 0,12 M€, soit + 29 %). L'augmentation des charges de gestion en 2018 est essentiellement due aux charges hors personnel (+ 0,12 M€). La SAJE explique cette augmentation des charges hors personnel par deux dépenses n'ayant pas vocation à grever annuellement ses comptes : une condamnation aux dépens (0,08 M€) résultant d'un contentieux perdu et l'abondement d'un fonds de garantie (26 645 €) créé en 2014 pour faire face aux risques liés à l'activité de la SAJE. Ainsi, une fois exclues les charges n'ayant pas vocation à se répéter annuellement, les charges hors personnel diminuent légèrement entre 2017 et 2018 (- 2 %). Cette diminution permet à la SAJE de tout juste respecter la recommandation n°2 de la Commission de contrôle dans son rapport annuel de 2018 (« *veiller à contenir les frais de gestion au-dessous d'un seuil raisonnable de 20 %* »), le ratio frais de gestion sur perceptions de l'année se situant à 18,9 % une fois exclues les charges « exceptionnelles » enregistrées sur l'exercice 2018, contre 19,9 % en 2016. Cependant, ce fort taux de charges de fonctionnement est d'autant plus notable que la SAJE ne remplit que la mission d'affectation aux ayants droit, et non celle de perception, ce qui veut dire que les droits qu'elle distribue sont non seulement grevés du fort prélèvement pour financement de ses charges, mais également de celui déjà « chargés » des frais de fonctionnement de la société perceptrice (même si les frais de gestion prélevés en amont, ceux de COPIE FRANCE et de la SDRM, ne représente que 1,3 %). La SAJE ne supporte pas, en tout état de cause, les charges induites par l'existence d'un réseau de perception, contrairement à d'autres OGC. Le niveau de ses charges peut donc toujours être considéré comme trop élevé et la recommandation n° 2 de la Commission de contrôle doit en ce sens être maintenue.

S'agissant de la **SAIF**, le rapport public annuel 2018 avait souligné que « *Si l'on se base sur le montant de l'année 2012 (0,33 M€), les charges de gestion ont doublé en quatre ans et s'accroissent de manière continue depuis 2010* ». La Commission de contrôle avait donc formulé la recommandation suivante :

« *maitriser les frais de gestion et ramener le ratio frais de gestion sur perception en dessous de 20 %* ». Comme sur la précédente période (+ 41 %), les charges de gestion globales augmentent fortement (+ 24 %) sur la période sous revue et atteignent le niveau de 0,81 M€ en 2018. Ainsi, la recommandation de la Commission de contrôle est facialement respectée : le ratio « charges de gestions nettes globales sur perceptions de l'année » est passé en 2018 sous la barre des 20 %. Néanmoins, le respect de la recommandation de la Commission de contrôle résulte de la hausse conjoncturelle massive des droits perçus en 2018. Le seuil fixé de 20 % doit être apprécié sur plusieurs exercices afin de lisser les éventuels mouvements erratiques des perceptions, et que, une fois cette condition d'analyse posée, la recommandation de la Commission de contrôle ne semble pas avoir été suivie d'effet et doit ainsi être réitérée. À l'avenir, les charges globales de gestion doivent être maîtrisées. Représentant 56 % des charges totales, la croissance des charges de personnel participe de manière importante à l'augmentation totale des dépenses, mais moins que leur poids, étant donné que seul 27 % de l'augmentation des charges entre 2017 et 2018 est liée à la croissance des charges de personnel. Selon la SAIF, cette augmentation s'explique par le recrutement de deux ETP supplémentaires, rendu nécessaire par l'accroissement de son activité. Le reste de la croissance des charges – soit 0,11 M€ – résulte donc par l'augmentation des dépenses hors charges de personnel. La SAIF a expliqué cette augmentation par des « investissements indispensables » à l'amélioration de la gestion et à la croissance des perceptions (locaux plus grands, dépenses informatiques...).

Les charges de gestion globales de l'ARP sont de deux types. Celles affectées aux opérations de perception et de répartition (charges de gestion nettes), d'une part ; celles affectées aux activités artistiques et culturelles qui représentent près des trois-quarts des moyens salariaux, d'autre part. Les charges de gestion nettes augmentent globalement de 20,8 % sur la période 2016-2018, passant de 2,16 M€ à 2,61 M€ en raison, principalement, de l'augmentation de la répartition. Les frais de personnel ont légèrement baissé sur la période (- 2,5 %). Par ailleurs, l'ARP souligne que, depuis 2016, des économies ont été réalisées sur certains postes de frais généraux. Le ratio des charges de gestion sur les perceptions de l'année passe de 225 % en 2016 à 186 % en 2018 en raison également de la forte augmentation des perceptions sur la période (+ 45,80 %).

À l'inverse de la période précédente, les charges de gestion de la **SPEDIDAM** ont augmenté de 17,5 % pour atteindre 5,70 M€. Ce sont principalement les postes honoraires (notamment pour la refonte de son système d'information) et les frais postaux qui sont en hausse. Entre 2017 et 2018, les charges ont augmenté de 462 100 €. Ce sont essentiellement l'embauche de personnels, les postes honoraires et la quote-part de frais de fonctionnement de la SAI qui sont à l'origine de cette évolution. Sur la période, les charges de personnel moyennes par ETP augmentent de 7,6 %. La SPEDIDAM indique avoir recruté en 2018 huit salariés : six en CDI (dont un ayant mis fin à sa période d'essai) et deux en CDD. Ces salariés sont engagés à temps plein. L'effectif annuel moyen en ETP est ainsi passé de 36,67 en 2017 à 39,11 en 2018.

Déjà observée entre 2014 et 2016, l'augmentation des charges de gestion de l'**ADAMI** s'est poursuivie mais de manière plus dynamique au cours de la période sous revue, (+ 11,6 % entre 2016 et 2018 contre + 9,1 % entre 2014 et 2016)²³. Au cours de la période précédente, l'**ADAMI** avait expliqué l'augmentation des charges de gestion par la création d'un fonds de soutien aux projets artistiques exceptionnels. L'**ADAMI** précise que la hausse entre 2016 et 2018 résulte principalement de la montée en puissance de l'activité du pôle productions consécutive à l'intégration de l'activité de l'association artistique de l'**ADAMI** à compter de 2017. De ce fait, le compte de résultat est grevé des charges correspondant au coût des productions artistiques et au coût de fonctionnement du service « Pôle évènements/Production » (charges de personnels, quote-part des charges relatives aux locaux), soit une augmentation des charges de ce pôle de plus de 106 % sur la période. L'OGC précise que cette absorption n'a toutefois aucun impact sur le résultat final de la société puisque cette activité est financée sur les fonds action artistique.

Les charges de gestion du **CFC** ont augmenté de 11,3 % sur la période et notamment entre 2017 (5,49 M€) et 2018 (6,10 M€). L'essentiel de cette hausse (+ 0,62 M€) est dû à l'augmentation des charges de personnel (+ 0,51 M€, soit +14,5 %) qui ont progressé

²³ Il s'agit de l'ensemble des charges de gestion supportées par l'**ADAMI** y compris celles qui se rapportent à l'action artistique et à son pôle de production. L'**ADAMI** fait remarquer que les charges de gestion liées aux seules opérations de perception et de répartition ont diminué de 0,42 % sur la période 2016-2018.

de 3,51 M€ à 4,02 M€ sur la période. L'effectif du CFC a en effet été renforcé de trois salariés équivalents temps plein en 2018, pour faire face à la progression du nombre de contrats conclus dans le secteur des copies professionnelles (1 600 contrats en 2018 et 585 en 2017) dans le cadre des objectifs du plan d'actions quinquennal engagé en 2017, et des perceptions qui en découlent. Le ratio des charges de gestion rapportées aux perceptions de l'année s'en trouve néanmoins peu impacté, demeurant autour de 11 %.

Lors de son précédent examen des flux et ratios (2014-2016), la Commission de contrôle avait constaté une stabilisation des charges de gestion (+ 0,5 %) de la **SACEM** qui avait engagé une maîtrise ses charges de gestion, qui auparavant, progressaient plus rapidement que ses perceptions. Entre 2016 et 2018, toutefois, les charges de gestion repartent à la hausse (+ 3,6 %), atteignant leur plus haut niveau en 2018 (215,3 M€). Leur croissance reste cependant bien inférieure à celle des collectes au cours de la même période. La SACEM explique cette évolution par les dépenses liées aux investissements informatiques et à la transformation de la société, principale variable des charges de gestion, les charges de personnel et les autres charges opérationnelles récurrentes (frais de mission, frais généraux, etc.) étant plus stables. Les charges de personnel, qui représentent la plus grande partie des charges de gestion de la SACEM (environ 65 % des charges de gestion nettes de 2016 à 2018), progressent légèrement de 1,3 % (*cf. infra*).

Les charges de gestion nettes de **COPIE FRANCE** ont connu une hausse de 10,8 % entre 2016 et 2018 (de 2,49 M€ à 2,76 M€) qui s'explique essentiellement par l'augmentation du coût des prestations assurées par la SACEM. Cette dernière assure la gestion des activités de COPIE FRANCE et lui facture directement ses prestations. Les modalités de réalisation de ces prestations et de facturation sont formalisées dans le protocole d'accord du 20 décembre 2011. Cependant, malgré cette progression, la part des charges nettes par rapport aux perceptions de l'année demeure presque nulle, à 0,01 % sur toute la période.

Les charges de gestion globales de la **SPRE** sont en hausse sur l'ensemble de la période (+ 10 %, + 1,11 M€) et s'élèvent à 12,17 M€ en 2018. Cette augmentation s'inscrit dans un contexte de croissance structurelle des charges de gestion globales de la SPRE (+ 6,6 % entre 2012 et 2014 et + 8,3 % entre 2014 et 2016).

Au moins quatre déterminants de la forte augmentation des charges de gestion en 2018 (+ 0,94 M€) peuvent être identifiés :

- les charges du mandat de gestion de la SACEM : (+ 369 000 € environ) liée à la forte augmentation des droits perçus en 2018 qui a provoqué l'augmentation de la part variable de la rémunération de la SACEM ;
- les charges de personnel : + 150 000 € environ (*cf. infra*) ;
- la multiplication de contentieux visant l'annulation des textes réglementaires relatifs à la rémunération équitable ;
- la mise en place d'un portail professionnel dédié aux exploitants redevables de la rémunération équitable.

Le taux moyen des frais de gestion augmente légèrement en 2018, après une stabilisation en 2016-2017. L'augmentation de 2018 place donc ce taux au-dessus de la période précédente (9,1 % en moyenne sur 2014-2016, plus encore sur 2012-2014, 8,4 % en moyenne). Ainsi, les frais de gestion représentent une part croissante des droits perçus.

La **PROCIREP** supporte des charges de gestion directes mais également pour le compte de l'agence nationale de gestion des œuvres audiovisuelles (ANGO) et de l'Agence Française de l'International Standard Audiovisual Number (Agence Française ISAN). Les charges de gestion globales, constituées aux trois quarts de dépenses de personnel, sont restées stables sur la période (+ 0,1 % entre 2016 et 2018). Une fois déduites les charges engagées pour le compte de tiers, les charges de gestion nettes, en grande partie constituées de charges de personnel, diminuent légèrement sur la période (- 3,1 % entre 2016 et 2018, passant de 1 M€ à 0,97 M€).

*

Sept OGC (SPPF, ADAMI, SPEDIDAM, SCPA, SPRE, CFC et SOFIA) connaissent un taux de croissance de leurs charges nettes supérieur à celui des droits perçus ou des droits affectés. La situation de l'ARP qui sera longuement évoqué dans la deuxième partie est atypique puisque les charges de gestion sont trois fois supérieures aux droits perçus dans l'année.

Tableau n° 33 : Évolution comparée des charges de gestion, des perceptions et des affectations entre 2016 et 2018*(En M€)*

	Perceptions	Affectations	Charges de gestion nettes	Charges de gestion nettes/perceptions en 2018	Charges de gestion nettes/affectations en 2018
ADAGP	+ 16,5 %	+ 17,3 %	+ 30,2 %	15,5 %	15,8 %
SACD	+ 1,2 %	+ 19 %	+ 3,6 %	15,1 %	13,8 %
SACEM	+ 23,8 %	+ 10,2 %	+ 11,1 %	18,5 %	26,6 %
SAIF	+ 54 %	+ 91,8 %	+ 22,7 %	16,7 %	23,1 %
SAJE	+ 29,1 %	+ 81,1 %	+ 29,3 %	19,9 %	18,4 %
SCAM	- 3,4 %	+ 6,9 %	+ 2,2 %	15,1 %	17,6 %
ANGOA	+ 3,4 %	+ 14,84 %	+ 7,1 %	4,7 %	4,8 %
ARP	+ 45,8 %	+ 63,4 %	+ 20,8 %	186,4 %	158,2 %
PROCIREP	+ 15,5 %	+ 34,3 %	-3,9 %	2,5 %	3 %
SCPP	+ 21,2 %	+ 5,5 %	+ 5,9 %	10,7 %	14,6 %
SPPF	-5,3 %	-0,2 %	+ 3,1 %	6,6 %	9,8 %
ADAMI	-0,9 %	+ 8,1 %	+ 11,6 %	15,7 %	25,2 %
SPEDIDAM	+ 9,0 %	-59,9 %	+ 17,5 %	9,9 %	22,4 %
AVA	-6,3 %	+ 33,9 %	0 %	0,1 %	0 %
COPIE FRANCE	+ 13,5 %	+ 31 %	+ 10,8 %	0,9 %	0,9 %
SCPA	+ 5,1 %	+ 5,1 %	+ 54,7 %	1,1 %	1,1 %
SDRM	+ 51 %	+ 54,6 %	-48,3 %	2,6 %	2,5 %
SORIMAGE	+ 1,8 %	+ 2,4 %	-22,1 %	0,2 %	0,2 %
SPRE	+ 6,7 %	+ 6,4 %	+ 10,0 %	9,4 %	10,3 %
SOFIA	+ 6,3 %	+ 5,5 %	+ 12,4 %	10,4 %	13,1 %
SCELF	+ 20,9 %	+21,7 %	+ 18 %	9,6 %	9,8 %
CFC	+ 9 %	+ 0,1 %	+ 11,3 %	10,8 %	11,7 %
SEAM	+ 12,6 %	+ 3,8 %	+ 9,5 %	8,4 %	12,1 %
TOTAL			+ 6,3 %		

Source : Commission de contrôle

La Commission de contrôle a déjà eu l'occasion d'indiquer qu'elle considère comme acceptable un ratio de charges globales nettes sur perceptions de l'ordre de 15 % notamment pour les sociétés qui n'effectuent pas par elles-mêmes, ou de façon marginale, la perception de leurs droits et avait invité les sociétés qui dépassent trop largement ce taux à mettre en place des politiques de maîtrise de ces charges, notamment de personnel. Tout en encourageant à la poursuite de l'effort les OGC qui se sont engagés dans cette voie, la Commission de contrôle constate une légère reprise à la hausse

des charges de gestion qu'elle sera amenée à suivre de près lors de son examen des prochains exercices. Elle émet d'ores et déjà une recommandation spécifique pour trois OGC.

Recommandation n° I-6. (ADAGP) : en raison de leur augmentation, mettre en place un plan pluriannuel d'évolution des charges de gestion.

Recommandation n° I-7. (SAJE) : veiller à contenir les frais de gestion au-dessous d'un seuil raisonnable de 15 % des droits affectés.

Recommandation n° I-8. (SAIF) : maîtriser les charges de gestion et ramener le ratio charges de gestion sur perception en dessous de 15 %.

2 - Les charges de personnel

Le ralentissement des dépenses de personnel constaté entre 2013 et 2016 ne s'est pas prolongé sur la période 2016-2018. La hausse globale sur cette période reste toutefois modeste (+ 2,41 %) et inférieure au taux d'inflation constaté en France ces trois dernières années. Le poids de ces dépenses au regard des charges globales reste aux alentours de 56 % avec cependant un pic à 58 % en 2017.

Tableau n° 34 : Évolution des dépenses de personnel au sein des charges de gestion

(En M€)

	2016	2017	2018	Évolution 2016-18	Rappel 2014-2016
Charges de gestion globales	339,71	336,56	346,68	+ 2,1 %	+ 0,2 %
Charges de personnel	191,86	195,43	196,47	+ 2,4 %	- 0,5 %
Charges de personnel/charges de gestion globales	56,5 %	58,1 %	56,7 %		

Source : Commission de contrôle

La diminution des effectifs déjà enregistrée entre 2014 et 2016 (-14 ETP) s'est poursuivie entre 2016 et 2018 (- 20 ETP). Les charges de personnel par ETP augmentent de 3 % sur la même période, ce qui, une fois encore, est assez proche du taux d'inflation.

Tableau n° 35 : Les effectifs salariés et les charges de personnel moyennes par ETP

	2016	2017	2018	Évolution 2016-18	Rappel 2014-16	Rappel 2012-14
Effectif salarié annuel moyen (ETP)	2 186	2 178	2 166	- 0,9 %	- 0,6 %	+ 1,5 %
Charges de personnel/ ETP (en €)	87 831	89 531	90 489	+ 3,0 %	+ 0,1 %	+ 3,2 %

Source : Commission de contrôle

La **SACEM** reste de loin le premier employeur avec 1430 ETP en 2018 (- 29 ETP par rapport à 2016). Les charges de personnel, qui représentent la plus grande partie des charges de gestion de la SACEM (environ 65 % des charges de gestion nettes de 2016 à 2018), progressent légèrement de 1,3 %. Ces charges de personnel n'évoluent cependant pas parallèlement aux effectifs, qui diminuent depuis 2012 (- 70 ETP). Elles ont à nouveau augmenté en 2016 et 2017, malgré une relative stabilisation entre 2013 et 2014. Cette évolution est expliquée par la SACEM par les paramètres suivants : la structure des rémunérations (évolution du point-salaire, de l'ancienneté, etc.) et des flux entrants/sortants de personnel (au bénéfice de cadres dotés notamment de compétences digitales et mieux rémunérés), ainsi que le niveau de l'inflation au cours de la période. Les charges de personnel dépassent ainsi 137 M€ en 2017, niveau le plus important. Cependant, le rythme de progression des charges de personnels est moins fort que celui des autres charges de gestion. La SACEM prévoit à moyen terme une pause dans la baisse de ses effectifs sous l'effet notamment du renforcement de ses équipes informatiques (de l'ordre de 60 postes entre 2018 et 2021).

Recommandation n° I-9. (SACEM) : accompagner la baisse ou la stabilisation des effectifs d'un objectif de maîtrise durable, voire d'une réduction de la masse salariale.

Dans le cadre de la contradiction, la SACEM considère que compte tenu du renforcement sensible des équipes de sa DSI pour moins recourir à des prestataires externes, comme le recommande d'ailleurs la Commission de contrôle dans la deuxième partie du présent rapport, « *le respect de cette recommandation n'est pas envisageable à court terme* ».

La Commission de contrôle estime que le renforcement des effectifs dans un service jugé prioritaire n'empêche pas, même si elle peut le rendre effectivement plus difficile, le respect d'un objectif de maîtrise des charges de personnel par une amélioration de la productivité de ses salariés et par une politique de non remplacement des départs dans des secteurs moins prioritaires. Il semble d'ailleurs que la crise sanitaire intervenue au printemps 2020 a contraint la SACEM à mettre en place « *un plan d'économie immédiat dont le principal volet porte sur les ressources humaines* » selon les informations communiquées par la société en juillet 2020.

*

Six sociétés (ADAGP, SAIF, SAJE, ADAMI, PROCIREP et CFC) ont vu leurs charges de personnel augmenter à un rythme supérieur à 10 %.

Les charges de personnel de la **SAJE** augmentent significativement en 2018 (+ 20 000 €, soit + 50 %). Cette augmentation est d'autant plus marquante que le nombre d'ETP employés par la SAJE reste stable (1). La SAJE explique que cette augmentation a été provoquée par le remplacement de son secrétariat.

Sur la période 2016-2018, la **SAIF** a poursuivi une croissance soutenue de ses dépenses de personnel, qui enregistrent une croissance de + 27 %. Cette augmentation apparaît comme la conséquence d'une politique de recrutement dynamique. Celle-ci est en effet concomitante d'une augmentation du nombre d'ETP (de 6,28 en 2016 à 8,53 en 2018) alors que le ratio charges de personnel / ETP reste stable.

L'effectif du **CFC** a été renforcé de trois salariés équivalents temps plein en 2018, pour faire face à la progression du nombre de contrats conclus dans le secteur des copies professionnelles (1 600 contrats en 2018 et 585 en 2017) dans le cadre des objectifs du plan d'actions quinquennal engagé en 2017, et des perceptions qui en

découlent. Les charges de personnel de l'**ADAGP** ont aussi progressé, mais dans une moindre mesure (+ 12,3 %), en raison du recrutement de six effectifs supplémentaires.

Entre 2016 et 2018, les charges de personnel de l'**ADAMI** ont augmenté de plus de 10 % pour atteindre 7,12 M€ s en 2018. L'intégration en son sein de l'activité de l'association artistique de l'**ADAMI** a conduit au recrutement de deux ETP salariés de l'association. Par ailleurs, l'activité de l'association ayant pour objet de produire des événements artistiques, des artistes ont été embauchés au cours de la période. En outre, deux postes AMOA ont été créés compte tenu du nombre de projets en matière de système d'information à mener. Enfin, la poursuite du développement de la relation artiste et la reprise de la gestion des données entrantes relatives à la mise à jour de la base artiste a conduit au recrutement de deux ETP supplémentaires. Selon l'**ADAMI**, la croissance des charges par ETP (+ 10 % sur la période) s'explique par la hausse des cotisations sociales au cours de la période, les augmentations générales de salaire, des augmentations individuelles et des promotions internes.

3 - Le financement des charges de gestion

Trois modes de couverture des charges de gestion peuvent être pratiqués par :

- des prélèvements sur les perceptions et les répartitions qui peuvent être effectués à la source ou faire l'objet de facturations spécifiques ;
- l'affectation de tout ou partie des produits financiers résultant de la trésorerie de la société ;
- d'autres sources (produits divers, droits prescrits, reprise de provisions, résultat exceptionnel, etc.).

La plupart des organismes de gestion collective assurent le financement de leurs charges de gestion exclusivement par un prélèvement sur les perceptions et sur les répartitions, mais certaines y affectent également leurs produits financiers.

a) Les prélèvements

Ces prélèvements n'ont augmenté que d'un peu plus de 3,5 % sur la période sous revue alors qu'ils avaient augmenté de 2 % entre 2014 et 2016 et de près de 13 % entre 2012 et 2014 après avoir été stables entre 2010 et 2008. Ce taux de croissance est légèrement supérieur à celui des charges de gestion nettes mais très inférieur à celui des perceptions. Il en découle une amélioration de dix points du taux de couverture des charges de gestion qui passe de 61 % en 2016 à près de 73 % en 2018. En revanche, le poids de ce prélèvement sur les perceptions passe sous la barre des 10 %.

Tableau n° 36 : Évolution des prélèvements

(En M€)

	2016	2017	2018	Évolution 2016-2018	Rappel 2014-2016
Prélèvements	244,29	245,56	252,84	+ 3,5 %	+ 2,2 %
Charges de gestion globales	339,71	336,56	346,68	+ 2,1 %	+ 0,2 %
Perceptions	2 438,12	2 759,25	2 853,73	+ 17,1 %	+ 9,1 %
Prélèvements/perceptions	10 %	8,9 %	8,9 %		
Prélèvements/charges de gestion	61,1 %	73 %	73 %		

Source : Commission de contrôle

Onze sociétés connaissent des taux de croissance de leurs prélèvements très nettement supérieurs à la moyenne : l'ADAGP (+ 37,6 %), la SACEM (+ 11,8 %), la SAJE (+ 200 %), l'ADAMI (+ 20,3 %), la SPEDIDAM (+ 315 %), l'ANGO (+ 11 %), l'ARP (+ 48,4 %), la SCEL (+ 25,7 %), COPIE FRANCE (+ 10,6 %), la SCPA (+ 56,2 %), et la SEAM (+ 13,5 %).

Trois sociétés enregistrent des baisses sensibles de leurs prélèvements : SORIMAGE (- 23,53 %), la SAIF (- 6,98 %) et la SACD (- 30,31 %).

L'ADAGP finance ses charges de gestion en majorité par des prélèvements sur perceptions, puis par les produits financiers (0,21 M€). Le prélèvement pour frais de gestion s'élève en moyenne à 12,9 % et atteindrait 13,4 % si les produits financiers n'étaient pas utilisés pour couvrir les charges. La part moyenne des prélèvements sur droits perçus a d'ailleurs augmenté de 11,0 % à 12,9 %. La progression deux fois plus rapide des charges (30,2 %) par rapport aux perceptions (16,5 %) a ainsi été compensée par la hausse des

taux de prélèvement statutaire sur le droit de suite France²⁴ de 12 à 15 %.

Pour la **SACEM**, le montant global des prélèvements sur perceptions connaît une hausse continue entre 2016 et 2018, de 17,6 M€ sur la période (+ 11,8 %). Pour mémoire, ce montant avait augmenté de 1,3 M€ lors de la précédente période sous revue, atteignant 147,6 M€ en 2016²⁵. Dans le cadre de la contradiction, la SACEM insiste sur le fait que cette progression des prélèvements sur perception « *n'est en soi pas choquante au regard du dynamisme des collectes (+ 23,8 %) et des répartitions (+ 10,2 %)* ». Selon la SACEM, cette hausse se justifie, d'une part, par la réforme des flux de droits de reproduction mécanique qui a conduit la SACEM à assurer l'intégralité de la répartition des droits collectés par la SDRM. Parallèlement, une comptabilisation exhaustive de ces droits a étendu le périmètre des collectes, accroissant encore le travail de répartition. Enfin, la SACEM a revu ses taux de prélèvement à travers la mise en place d'une grille simplifiée composée de quatre taux (fort, moyen, faible, particulier), appliquée depuis la répartition de janvier 2017. Malgré l'augmentation du prélèvement global sur l'ensemble de la période, le prélèvement sur répartition baisse de 15 % entre 2017 et 2018, après l'impact de l'harmonisation des règles de répartition du droit d'exploitation et du droit de reproduction mécanique effectuée en 2017, qui s'était traduite par cinq répartition de droits de reproduction par la SACEM.

Les ressources provenant du prélèvement sur la répartition des droits pour la couverture des frais de fonctionnement de l'**ADAMI**, qui représentent 64,2 % de la totalité des ressources de fonctionnement en 2018, ont augmenté de 18,6 % au cours de la période sous revue. Ce taux de prélèvement est en hausse et atteint 12 % en 2018 ; avec les produits financiers, il s'élève à 14 %. Les ressources issues de ces prélèvements ont augmenté de 18,6 % au

²⁴ Droits de reprographie, de prêt bibliothèque, contrat de commande et copie privée : 10% ; droit de suite : 15% ; droit au nom : 15% ; autres droits France : 20%.

²⁵ La SACEM indique que la table des taux de retenues sur droits a été revue courant 2016 dans un objectif de « nettoyage » (de vieilles catégories non significatives ou obsolètes demeuraient), de simplification (par exemple quatre taux sont dorénavant appliqués aux médias et droits généraux) et de rééquilibrage (plus le travail de collecte et de répartition des équipes SACEM est onéreux, plus les taux sont élevés).

cours de la période alors que les droits répartis aux ayants droit ont augmenté de près de 10 %. Du fait de résultats nets largement excédentaires, la société a provisionné deux avoirs sur frais de gestion en 2016 et 2017, à hauteur d'1 M€ et de 3,3 M€ sur 2017. En 2018, et malgré un résultat positif de 2,67 M€, aucun avoir sur frais de gestion n'a été provisionné. Cette situation, qui est le signe d'un niveau de prélèvement trop important, n'apparaît pas satisfaisante. Elle conduit en effet à placer en report à nouveau des fonds qui devraient en réalité par priorité revenir aux titulaires de droit. Or, la décision de reverser ces reports à nouveau aux ayants droit ne répond pas une procédure clairement établie et selon un calendrier qui apparaît parfois tardif. Ainsi, le montant des reports à nouveau est établi en fonction de la prévision de charges exceptionnelles à venir (par exemple : des litiges avec des prestataires ou des travaux de réfection de la façade de l'immeuble dont l'ADAMI est copropriétaire). Les avoirs sur frais de gestion ne sont reversés aux ayants droits qu'une fois la réalité de ladite charge connue avec certitude. Ainsi, l'ADAMI a procédé en mai 2020 à un reversement d'environ 4 M€ sous forme d'avoir sur frais de gestion portant sur les exercices 2016, 2018 et 2019. La Commission de contrôle considère, d'une part, que cette procédure de reports à nouveau et de reversements d'avoirs devrait être mieux précisée notamment en terme de contrôle interne de carte des risques financiers et d'autre part, que les délais de reversement des éventuels avoirs devrait être raccourcis.

Dans le cadre de la contradiction, l'ADAMI a contesté cette position de la Commission de contrôle : *« D'une part il faut rappeler que le taux de prélèvement pour frais de gestion est provisionnel. Il nous paraît préférable de définir ce taux de manière à ne pas avoir à revenir vers les titulaires de droits pour une facturation complémentaire en raison d'une trop faible provision. D'autre part, l'Adami procède régulièrement à des reversements aux titulaires de droits sous forme d'avoirs pour frais de gestion. Elle s'est par ailleurs constitué des réserves raisonnables pour faire face à des besoins d'investissements sans avoir à modifier son taux provisionnel de frais de gestion. La situation de 2018 est particulière à un risque contentieux élevé avec un fournisseur. Ce risque étant écarté, l'Adami a procédé en mai à un reversement d'environ 4 millions d'euros sous forme d'avoir sur frais de gestion. (...) Par le reversement régulier d'avoirs, l'Adami a largement fait la preuve qu'elle ne cherchait pas à consommer systématiquement ses budgets de fonctionnement votés. S'agissant d'une provision*

faisant l'objet de restitutions régulières aux titulaires de droits qui nous place régulièrement en dessous de la provision, et considérant par ailleurs qu'à 14% de provision, nous sommes sous le seuil de la recommandation générale de la CCOGC (...). En outre, pour 2021, la situation particulière de la crise Covid pourrait nous conduire au contraire à augmenter cette provision ».

Recommandation n° I-10. (ADAMI) : établir une procédure définissant les cas dans lesquels l'ADAMI est autorisée à procéder à des reports à nouveau destinés à faire face à des charges exceptionnelles afin d'en assurer le contrôle tant interne que par les instances délibérantes. Réaffecter aux ayants droits dans les meilleurs délais les éventuels avoirs sur charges de gestion.

Depuis 2009, la **SPEDIDAM** ne répartit plus les produits financiers mais les affecte en totalité au financement de ses frais de gestion. Les prélèvements opérés sur les perceptions ont fortement augmenté au cours de la période sous revue (+ 320 %) pour représenter en 2018 l'équivalent de près de 60 % des ressources de fonctionnement de l'OGC. Cette augmentation est à rapprocher de la baisse de rendement des produits financiers sur la période qui, en 2016, représentaient près de 70 % des ressources de fonctionnement de l'OCG. Le ratio prélèvement pour la société/perceptions de l'année n'apparaît pas anormal. En 2018, les charges nettes de la SPEDIDAM représentent 10,1 % des perceptions de l'année.

L'augmentation du prélèvement sur les droits, réalisée par la **SAJE** en 2018 (+ 0,23 M€, pour atteindre le niveau de 0,36 M€), s'explique par deux facteurs, qui jouent dans des proportions équivalentes :

- l'augmentation des charges en 2018 (+ 0,12 M€), qui devrait présenter un caractère conjoncturel dans leur large majorité ;
- la fin du prélèvement sur le budget d'actions artistiques et culturelles en 2018 pour financer les actions contentieuses de défense des intérêts des ayants droit. La fin de ce prélèvement a été effectuée en application d'une recommandation de la Commission de contrôle.

Les dépenses de gestion liées aux opérations de perception/répartition de **L'ARP** sont moins financées par les prélèvements sur perceptions (qui augmentent sur la période 2016-2018 et passent de 0,1 M€ à 0,17 M€) que par les autres sources de produits (prescriptions ANGOA, subventions, et cotisations notamment²⁶). Les produits financiers n'y contribuent que de façon très marginale. Par ailleurs, la réserve, constituée à partir du solde cumulé des résultats annuels des ressources d'action culturelle²⁷, a financé sans discontinuer le fonctionnement et les actions d'intérêt général de l'ARP entre 2011 et 2017. En 2016, l'ARP a prélevé un montant de 113 800 euros dans ses réserves puis, à partir de 2017 elle a réussi à mettre en réserve 38 441 euros au titre de cette année et 237 237 euros au titre de l'année 2018.

Le financement des charges de gestion de la **SEAM** est opéré à plus de 90 % par des prélèvements sur perception ou sur répartition. Cette contribution est en croissance régulière sur la période : de 89,6 % en 2016 (0,37 M€) elle se porte à 91,6 % en 2018 (0,42 M€). Cette hausse vient compenser l'érosion du financement issu des produits financiers, dont le montant ne s'élève plus qu'à 0,04 M€ en 2016. La part des prélèvements par rapport aux droits perçus reste stable sur la période, s'établissant à 8 %.

Pour la **SACD**, les prélèvements sur droits destinés à leur financement enregistrent une baisse de 30,3 %, passant de 24,38 M€ à 16,99 M€ après une stabilisation de ces prélèvements constatée entre 2014 et 2016. Cette diminution est liée au changement intervenu sur le mode d'enregistrement comptable des prélèvements sur les droits audiovisuels lors de l'exercice 2018. Ainsi, alors qu'ils étaient auparavant constatés et provisionnés au moment de l'encaissement des droits, ils sont désormais calculés lors de la répartition des droits. Dès lors, les retenues provisionnelles de 10,4 M€ calculées avant le 1^{er} janvier 2018 ont été annulées et reprises par une affectation exceptionnelle en produit de droits

²⁶ Le montant global des cotisations s'élevait à 22 959 € en 2018. Une augmentation des cotisations a été mise en place à compter du 1^{er} janvier 2019 passant ainsi pour la cotisation annuelle de base de 100 € à 150 €/an et de 200 € à 300 €/an pour la cotisation annuelle pour les sorties « Film »

²⁷La réserve présentait, au 31 juillet 1990, date de sa constitution, un solde + 303 077,21 €.

irrémunérables prescrits. Ces changements expliquent l'augmentation de 119,3 % de cette catégorie de recettes.

b) Les produits financiers

Les produits financiers sont pour l'essentiel issus du placement des droits perçus dans l'attente de leur affectation aux ayants droit ou, le cas échéant, aux actions culturelles et sociales.

Tableau n° 37 : Évolution des produits financiers affectés au financement de la gestion

(En M€)

	2016	2017	2018	Évolution 2016-18	Rappel 2014- 2016
Charges de gestion globales	339,71	336,56	346,68	+ 2,1 %	+ 0,2 %
Produits financiers	48,92	49,77	40,90	- 16,4 %	- 16,8 %
Produits financiers/charges de gestion	14,4 %	14,8 %	11,8 %		

Source : Commission de contrôle

Pour la plupart des organismes de gestion collective, les produits financiers ont considérablement diminué au cours de la période sous revue, ce qui reflète à la fois la faiblesse des taux de rémunération des placements et une croissance des affectations des perceptions, ce qui conduit à placer moins longtemps les sommes perçues.

D - Les actions culturelles ou sociales

Les sommes perçues par les organismes de gestion collective peuvent être affectées à des actions culturelles ou sociales. L'article L. 324-17 du CPI oblige les organismes qui bénéficient de droits issus de la rémunération pour copie privée à affecter 25 % des sommes perçues à des actions artistiques et culturelles. Les organismes de gestion collective peuvent également consacrer des ressources statutaires à ces actions culturelles mais également à des

actions sociales, notamment sous forme d'aides ou d'assistance à des auteurs, créateurs ou interprètes disposant de faibles revenus.

Tableau n° 38 : Évolution des ressources, dépenses et disponibilités de l'action culturelle ou sociale

(En M€)

	2016	2017	2018	Évolution 2016-2018	Rappel 2014-2016
Ressources d'action culturelle et sociale	142,93	156,49	146,62	+ 2,6 %	+ 15,9 %
<i>dont ressources issues de l'article L.321-9</i>	121,42	124,07	137,04	+12,9 %	+ 34,0 %
%	85 %	79,3 %	93,5 %		
Dépenses d'action culturelle et sociale	122,05	135,80	131,24	+ 7,5 %	+ 23,5 %
<i>dont dépenses au titre de l'article L.321-9</i>	88,50	102,50	101,81	+ 15 %	+ 34,3 %
%	72,5 %	75,5 %	77,6 %		
Disponibilités des ressources au 31/12	94,80	101,87	94,99	+ 0,2 %	+ 34,7 %

Source : Commission de contrôle

Les ressources affectées à ces actions ont bénéficié d'une forte croissance entre 2016 et 2017 qui a fortement décliné entre 2017 et 2018, ce qui se traduit sur la période 2016-2018 par une croissance des ressources très inférieure à celle constatée sur la période précédente. Ce constat est le reflet de la croissance des sommes issues de la rémunération pour copie privée moindre que par le passé notamment entre 2017 et 2018.

Les dépenses d'action culturelle ou sociale ont augmenté à un rythme bien supérieur à celui des ressources. Le poids des dépenses issues du 25 % de la copie privée a sensiblement augmenté dépassant dorénavant plus de 77 % de ces dépenses.

Les disponibilités des ressources dédiées aux actions artistiques et culturelles qui avaient fortement progressé entre 2014 et 2016, (+ 35 %) se sont stabilisées entre 2016 et 2018 (+ 0,20 %), ce qui résulte d'une utilisation plus rapide des ressources affectées à ces actions.

Ainsi, les dépenses d'aide à la création de la **SCPP** réalisée en application de l'article L. 321-9 du CPI ont augmenté sur l'ensemble de la période. Cette augmentation provient

essentiellement de l'utilisation de sommes provenant de la rémunération équitable qui n'ont pu être réparties à leurs ayants droit à l'issue de plusieurs années de travail d'identification des phonogrammes figurant sur les relevés des exploitants, soit parce que les informations des relevés n'ont pas permis d'identifier le phonogramme, soit parce que l'ayant droit du phonogramme n'a pu être identifié, soit parce que les sommes n'ont pu être mises en paiement (*i.e.* ayant droit disparu, factures non émises). Les sommes de cette nature sont, en vertu de la loi, obligatoirement affectées à des aides à la création, plus de 5 ans après leur mise en répartition, délai qui était auparavant de 10 ans après leur mise en répartition. C'est cette modification du délai de prescription combinée au développement de nouveaux outils informatiques permettant une analyse très détaillée des reliquats de répartitions de la SSCP qui a permis de libérer, au début de l'année 2018, plusieurs années de ces sommes.

Les ressources annuelles d'action culturelle et sociale de la **SPPF** ont progressé sur la période, de 7,34 M€ à 7,76 M€, soit une augmentation de 5,8 %. La mise en place à compter de 2015 du versement d'un acompte de 50 % de l'aide au moment de l'engagement avant la réalisation définitive du projet a permis d'accélérer les règlements avec un pic en 2017 (+ 11,7 % entre 2016 et 2017). On observe cependant un ralentissement sur 2018. La hausse des ressources disponibles s'explique par l'augmentation des sommes non répartissables à affecter au budget relatif aux aides qui sont passées de 7,3 M€ en 2016 à 7,8 M€ en 2018, ainsi que par les montants engagés, non facturés, et donc non payés qui suivent la même évolution. Les dépenses réglées au sens de l'article L. 324-17 du CPI ont diminué de 6 %. Elles sont passées de 6,81 M€ en 2016 à 7,58 en 2017 pour atteindre à 6,43 M€ en 2018.

Si les ressources pour l'ensemble des œuvres sociales et culturelles de la **SACEM** diminuent légèrement (- 5,3 %, passant de 49,3 M€ à 46,7 M€), après avoir progressé sans discontinuer entre 2012 et 2016, celles affectées aux seules dépenses d'action artistique et culturelle au titre de l'article L. 321-9 du CPI augmentent de près de 20 % au cours de la période. Les dépenses d'action artistique et culturelle augmentent dans les mêmes proportions, passant de 23,1 M€ à 27,6 M€. Ces hausses suivent l'augmentation des collectes au titre de la copie privée. L'excédent de ressources constaté en 2018, de 1,4 M€, est minime par rapport à celui constaté en 2016 (26,6 M€).

Lors de son dernier contrôle sur les flux et ratios au titre des années 2014-2016, la Commission de contrôle avait formulé une recommandation invitant l'ADAGP « à mettre en œuvre des projets ou des actions artistiques et culturelles en nombre suffisant afin de réduire le solde des crédits destinés à ce sujet ». Le montant de ressources d'action culturelle disponibles avait en effet augmenté de 400 % durant la période sous revue. En comparaison, le montant des ressources d'action culturelle disponibles en fin d'année a augmenté de 17,8 % entre 2016 et 2018. Au cours de la période sous revue, cette hausse est beaucoup moins rapide que celle à la fois des ressources et des dépenses d'action culturelle et sociale, témoignant de l'effort fait pour mettre en œuvre des projets ou actions artistiques et culturelles. Par ailleurs, les programmations 2019 et 2020 qui prévoient une consommation quasi-intégrale du solde, conjuguées au tassement probable des droits perçus au titre de la copie privée dans les années à venir, devraient permettre de réduire le montant des disponibilités des ressources d'action culturelle en fin d'année. Malgré ces efforts, qu'il convient de souligner, les disponibilités au 31 décembre se maintiennent à un niveau élevé et représentent près de 30 % des ressources de l'année. Pour l'ensemble de ces raisons, la Commission de contrôle maintient sa recommandation tout en la reformulant afin de tenir compte des évolutions de la période 2016-2018.

Recommandation n° I-11. (ADAGP) : poursuivre et renforcer la dynamique d'augmentation des dépenses d'action artistique et culturelle afin de réduire les montants non utilisés, destinés à ce sujet, en fin d'année.

À la SCAM, si ces recettes ont augmenté de 24,3 % (de 2,19 M€ à 2,72 M€) sans apport de sommes irrépartissables, profitant de la résolution de plusieurs litiges auxquels était confronté COPIE FRANCE, les dépenses à ce titre ont connu une progression moindre, de 9,4 % entre 2016 (2,33 M€) et 2018 (2,55 M€). Les disponibilités des ressources de l'action culturelle, compte-tenu également des excédents accumulés au cours des exercices antérieurs, s'accroissent donc sur la période de 3,9 %, de 1,44 M€ à 1,50 M€, retrouvant leur niveau de 2015.

Les ressources d'action culturelle et sociale, uniquement constituées pour ce qui concerne le **CFC** des ressources issues de l'article L. 324-17, ont progressé entre 2016 (0,67 M€) et 2018 (0,74 M€), soit + 10,4 %, en raison, notamment, de l'accroissement des perceptions au titre de la rémunération pour copie privée numérique. Les dépenses, qui ne représentaient que 50,7 % des recettes en 2016, ont nettement augmenté par la suite pour atteindre 91,5 % des recettes en 2017 et 81,1 % en 2018. Si cette dynamique, effet des nouveaux programmes développés par le CFC notamment sous forme d'actions de promotion et d'information en lien avec les évolutions de la réglementation européenne des droits d'auteur, a permis de limiter la constitution de nouvelles disponibilités en fin d'année, elle n'a pas été suffisante pour en réduire le stock existant, lequel est passé de 2,92 M€ en 2016 à 3,15 M€ en 2018, soit + 7,9 %. Aussi la Commission de contrôle réitère sa recommandation au CFC de réduire les disponibilités en fin d'année des fonds destinés à l'action artistique et culturelle. En effet, il lui paraît anormal que ce stock représente plus de quatre années d'action artistique et culturelle. Le CFC doit engager des actions dynamiques et sélectionner les projets idoines pour le réduire.

Recommandation n° I-12. (CFC) : réduire le montant des crédits d'action artistique et culturelle non utilisés en fin d'année en accroissant significativement soit le nombre de projets aidés soit les montants des aides accordées individuellement.

S'agissant de la **SAJE**, contrairement à la précédente période sous revue, les dépenses d'aides à la création ont augmenté bien plus rapidement que les recettes, réduisant le stock de ressources disponibles. Cette augmentation est due à la révision des montants des aides attribuées aux auteurs et, dans une moindre mesure, des critères d'attribution de ces aides.

Les ressources d'action culturelle et sociale de la **SEAM** ont augmenté de 17,1 % sur la période (de 0,59 M€ en 2016 à 0,69 M€ en 2018). Cette hausse s'explique par le dynamisme des droits perçus au titre de la copie privée numérique graphique. Les dépenses effectuées à ce titre sont croissantes, atteignant 0,63 M€ en 2018 contre 0,48 M€ en 2016 et 2017, tout en restant inférieures aux dotations. S'il convient de souligner que la hausse des dépenses d'action culturelle (31 %) est plus rapide que l'augmentation des

ressources (12,6 %), les ressources disponibles en fin d'année 2018 s'établissent à un niveau élevé, 1,31 M€, soit l'équivalent de deux années d'activité. La SEAM explique cet important reliquat par l'incertitude entourant les montants reçus au titre de la copie privée et la nécessité d'échelonner les dépenses afin de pérenniser les programmes de long terme, même en cas de baisse. À ce titre, la Commission de contrôle invite la SEAM à maîtriser dans la durée le solde des crédits inemployés dans ce domaine en fin d'année.

Recommandation n° I-13. (SEAM) : poursuivre et renforcer la dynamique d'augmentation des dépenses d'action culturelle et sociale afin de réduire les montants non utilisés en fin d'année.

Les ressources des missions d'action artistique et culturelle de la **SOFIA** ont augmenté entre 2016 et 2018, passant de 3,84 M€ à 4,67 M€, en même temps que les disponibilités en fin d'année ont baissé de 1,1 M€ entre 2016 et 2018. Dans son dernier rapport, consacré à l'analyse des flux et ratio sur la période 2014-2016, la Commission de contrôle demandait à la SOFIA de contenir la hausse tendancielle des ressources disponibles sur la période (qui avait alors connu une augmentation de 0,61 M€). La Commission de contrôle constate avec satisfaction que cette recommandation a été suivie. La Sofia observe cependant que l'affectation immédiate des sommes comporte un risque de dépassement par rapport aux ressources réelles, dans la mesure où, au 31 décembre de chaque année une partie des sommes n'est pas encore encaissée et le montant à reverser aux autres OGC, qui inclut le quart « copie privée » leur revenant, n'est pas encore connu et repose donc sur une estimation.

Le budget de l'action culturelle de la **SAIF** a connu une augmentation importante sur la période, en lien avec l'augmentation des droits perçus. Les dépenses augmentent plus rapidement que les recettes. En 2018, les dépenses sont presque égales aux recettes. Elles devront néanmoins dépasser ces recettes, au moins provisoirement, afin de réduire le stock de ressources disponibles pour financer l'action artistique et culturelle (0,16 M€), qui s'est formé en 2017 suite à une augmentation sensible des ressources.

L'ADAMI, affiche des résultats largement insuffisants avec un ratio ressources disponibles/emplois au titre de l'action artistique

et culturelle de 46,7 %, par ailleurs en baisse de 7,2 points au cours de la période sous revue malgré une augmentation des ressources. De même, les dépenses d'action artistique et culturelle régressent de 1,3 %. Dans ces conditions, les disponibilités des ressources de l'action culturelle s'accroissent et viennent grossir le niveau de la trésorerie. En effet, le montant des crédits destinés à l'action culturelle et artistique non encore affectés n'a cessé de croître au cours de la période sous revue (+ 31,9), pour atteindre un peu moins de 17 M€. L'ADAMI indique prendre note de la recommandation de la Commission de contrôle et mentionne avoir engagé une réforme de son action culturelle, sans toutefois fournir aucune précision sur les mesures prises. Toutefois, dans le cadre de la contradiction sur le rapport annuel, l'ADAMI considère que ces réserves s'expliquent toujours par des régularisations importantes de droits provenant de COPIE France et par le fait que l'OGC ne peut pas modifier en cours d'année le rythme d'engagement de ces crédits d'action artistique et culturelle. Elle considère par ailleurs remplir sa mission et répondre aux besoins de soutien dans des proportions raisonnables avec un taux de d'acceptation des projets présentés de 67 %. Elle ajoute que, sans cette politique de lissage, l'ADAMI n'aurait pas été en mesure de mettre en place en 2020 deux fonds d'urgence créés par l'État, de maintenir les aides engagées pour des projets annulés et reportés et encore moins de mettre en place des aides économiques d'urgence permises par l'ordonnance qui a permis d'utiliser les fonds mentionnés à l'article L.324-17 du CPI à cette action. Elle maintient donc sa position.

Recommandation n° I-14. (ADAMI) : augmenter la consommation des crédits affectés chaque année à l'action artistique et culturelle pour atteindre un objectif lissé sur plusieurs exercices de consommation de l'ordre de 80 % recommandé par la Commission de contrôle.

E - La trésorerie

La Commission permanente avait déjà constaté lors de son rapport sur les flux financiers 2010-2012 le caractère aisé, voire très confortable, de la trésorerie des sociétés du fait des décalages chronologiques entre les perceptions et les affectations. En outre, la Commission relevait que cette progression de la trésorerie coïncidait avec une diminution des perceptions et des affectations.

1 - Observations générales

Pour la période 2012-2014, la progression de la trésorerie était deux fois plus forte que sous la période précédente. Elle était également plus forte que la croissance des perceptions primaires et des affectations. Ainsi, en 2014, la trésorerie de l'ensemble des SPRD représentait presque deux années de perceptions primaires, pour atteindre une somme globale consolidée pour les 25 SPRD de 2,17 Md€, soit 133 % des droits primaires (1,6 Md€).

La période 2014-2016 se caractérisait par un très net ralentissement du gonflement de la trésorerie au 31 décembre qui atteignait un montant consolidé de 2,27 Md€. Son taux de croissance était très nettement inférieur à celui des perceptions et encore plus des affectations. Le ratio « trésorerie/perceptions primaires » s'améliorait donc tout comme celui « trésorerie/affectations ».

La période 2016-2018 marque un net ralentissement de la croissance de la trésorerie par rapport aux périodes précédentes. Cette croissance étant très inférieure à la progression des perceptions primaires et des droits affectés, les ratios « trésorerie/perceptions primaires » et « trésorerie/affectations » s'améliorent sensiblement.

Tableau n° 39 : Évolution de la trésorerie

(En M€)

	2016	2017	2018	Évolution 2016-2018	Rappel 2014-2016	Rappel 2012-2014
Trésorerie au 31/12	2 271,33	2 324,99	2 322,91	+ 2,27 %	+ 4,58 %	+ 11,5 %
Perceptions primaires	1 693,09	1 777,75	1 931,52	+ 14,08 %	+ 7,73 %	+ 7,5 %
Affectations	2 071,40	2 411,50	2 393,50	+ 15,55 %	+ 13,29 %	+ 7,4 %
Trésorerie/perceptions	134,2 %	130,8 %	120,3 %			
Trésorerie/affectations	109,7 %	96,4 %	97,1 %			

Source : Commission de contrôle

La Commission de contrôle constate avec satisfaction une telle amélioration de la situation de trésorerie globale des organismes de gestion collective qui va dans le sens des nombreuses recommandations que la Commission permanente avait formulées ces dernières années.

Mais cette amélioration d'ensemble ne saurait cacher des situations qui demeurent critiquables. Ainsi, le tableau n° 40 met en évidence les situations les plus atypiques constatées pour certains organismes de gestion collective que la Commission permanente a suivi depuis 2012 du fait d'un niveau de trésorerie anormalement élevé.

Tableau n° 40 : Ratios de trésorerie constatés dans certaines sociétés au 31 décembre 2018

	Trésorerie/perceptions	Trésorerie/affectations
SAJE	133,46	123,26
SCAM	153,94	178,88
ADAMI	155,23	263,84
SPEDIDAM	260,46	587,87
SOFIA	174,23	218,48

Source : Commission de contrôle

Les ratios de trésorerie de ces OGC n'ont guère évolué sauf à la marge à l'exception de la SAJE dont les ratios se sont fortement améliorés. Le ratio « trésorerie/perceptions » est passé de 244,66 en 2016 à 133,46 en 2018 tandis que le ratio « trésorerie/affectations » est passé de 316,98 à 123,26. De la même façon, l'ADAMI a très sensiblement amélioré son ratio « trésorerie/perceptions » (de 339,61 en 2016 à 155,23 en 2018). A l'inverse, le ratio « trésorerie/affectations » de la SPEDIDAM s'est très sérieusement dégradé (de 198,86 en 2016 à 587,87 en 2018).

La SOFIA fait valoir que ce taux de trésorerie élevé provient du décalage de deux ans sur le versement du droit de prêt. Au 31 décembre de chaque année, la SOFIA constate dans ces comptes les contributions de l'État déjà versées, alors qu'elle ne répartit les sommes correspondantes que lorsqu'elle a recouvré la part « fournisseurs » et obtenu les déclarations de ventes de livres, seules à même de permettre à l'OGC de pouvoir effectuer correctement la répartition.

La SOFIA considère que la diminution du montant des irrépatriables ces dernières années devrait atténuer le taux constaté à la fin de 2018. La Commission de contrôle en prend acte et sera attentive à l'évolution du volume de la trésorerie.

La Commission de contrôle appelle l'attention des sociétés qui conservent des niveaux de trésorerie nettement supérieurs à la moyenne et leur demande de mettre en œuvre, dans les meilleurs délais, les mesures destinées à améliorer leur taux d'affectation des droits à leurs membres bénéficiaires. Elle estime que l'objectif à respecter devrait être un taux de trésorerie, au regard des droits perçus dans l'année, compris entre 100 et 125 %. Au-delà, et sauf circonstances particulières à justifier, ce sont des droits dont ne bénéficient pas leurs légitimes destinataires en temps opportun.

Recommandation n° I-15. (SAJE, SCAM, ADAMI, SPEDIDAM, et SOFIA) : respecter l'objectif d'un taux de trésorerie, au regard des droits perçus dans l'année, compris entre 100 et 125 %.
--

2 - Remarques spécifiques à quelques OGC

a) La SACEM

La trésorerie de fin d'année de la SACEM a connu, de 2016 à 2018, une évolution de +5,7 % passant de 1 007,74 M€ en 2016 à 1 065,65 M€ en 2018. Les contreparties de trésorerie retracées dans le tableau n° 41 ci-après, correspondent au flux de droits au 31 décembre.

Tableau n° 41 : Flux de droits en attente de répartition au 31 décembre*(En M€)*

	2016	2017	2018
<i>Droits de l'année N en attente de répartition</i>	175,5	250,7	320,6
<i>Droits des années N-1 à N-5</i>	458,7	409,8	426,0
<i>Droits faisant l'objet d'une consignation ou d'un blocage</i>	0,30	0,30	0,30
<i>Droits dédiés à l'action artistique et culturelle</i>	26,6	30,6	32,0
<i>Droits affectés aux actions sociales, crédits provisoires et réserves</i>	269,2	293,6	305,6
TOTAL	930,0	984,7	1084,2

NB : données exprimées hors prélèvements provisionnels.

Source : SACEM

Ce montant, supérieur désormais à un milliard d'euros, mérité d'être détaillé, pour mieux en comprendre le volume et en relativiser l'importance.

À la fin 2018, la trésorerie était composée de flux de droits en attente de répartition (pour l'année N et pour les années N-1 à N-5) pour 690 M€, représentant 7,6 mois de collectes. Le solde était constitué, pour l'essentiel, de réserves pour le régime d'entraide (306 M€), des crédits dédiés à l'action culturelle reportés (32 M€, soit une année de dépenses d'actions artistiques et culturelles). Les droits faisant l'objet d'une consignation ou d'un blocage s'élevaient qu'à 0,30 M€.

La Commission de contrôle relève que globalement le volume de la trésorerie reste inférieur à une année de prélèvements mais que les droits en attente de répartition sur l'année en cours sont passés de 175 M€ en 2016 à 320 M€ en 2018. Selon la SACEM, cette croissance ponctuelle est liée à la forte progression des collectes online en 2018 qui n'ont pas pu être intégralement réparties. Elle fait valoir qu'entre 2012 et 2018, les droits en attente, exprimés en mois de collecte, ont baissé de 23%.

b) La SPEDIDAM

Contrairement aux années précédentes, la trésorerie au 31 décembre de la SPEDIDAM connaît une forte augmentation de plus de 23 M€, soit une hausse de 18,5 %, deux fois plus élevée que les perceptions. Le ratio trésorerie moyenne/perceptions de l'année n'évolue quasiment pas. Cette situation s'explique par une trésorerie moyenne détenue en fin de mois plus élevée en 2018 (145,27 M€) qu'en 2016 (134,29 M€). La trésorerie représente plus de deux ans et demi de perceptions. Enfin, le ratio trésorerie/affectations illustre la situation totalement atypique de la SPEDIDAM au regard de sa mission légale.

La Commission de contrôle a déjà indiqué ces dernières années qu'une gestion de précaution peut justifier l'existence d'un montant de trésorerie équivalent à une année de perception. Au-delà, elle considère que les sociétés conservent dans leurs avoirs, de façon parfois injustifiée, des droits dont la vocation est, pour une large part, d'être affectés le plus rapidement possible aux ayants droit. La SPEDIDAM doit remédier à cette situation anormale qui laisse apparaître qu'elle remplit sa mission légale dans des conditions manifestement insatisfaisantes.

Le stock des droits affectés mais non encore versés augmente de plus de 22,4 % pour atteindre près de 24 M€. Ce constat relativise l'effet des mesures prises et avancées par la SPEDIDAM pour disposer des coordonnées à jour des ayants-droits.

Enfin, l'analyse du stock de droits en attente de répartition (cf. tableau n° 42 ci-après) permet de constater que près de 20,8 % du stock de droits se rapporte à des droits anciens perçus entre 2009 et 2014.

**Tableau n° 42 : Ancienneté du stock de droits en attente de répartition au
31 décembre 2018***(En M€)*

	2009/2010	2011/2012	2013/2014	2015/2016	2017/2018
Droits exclusifs	/	/	0,57	1,89	0,54
Copie privée sonore	/	0,57	2,9	6,56	15,05
Copie privée audiovisuelle	/	0,10	1,1	2,15	5,10
Rémunération équitable	0,44	4,09	12,5	20,42	34,92
Total	0,44	4,75	17,11	29,33	55,6
Part des droits/total stock de droits à répartir	0,4 %	4 %	16 %	27,3 %	51,8 %

Source : Commission de contrôle d'après comptes annuels

La SPEDIDAM rappelle à nouveau qu'aucun organisme de gestion collective en France n'est confronté à une tâche aussi complexe que la sienne en matière de répartition des droits. Si, dans le domaine musical pour un titre diffusé, il y a un ou deux auteurs, un producteur, un artiste principal, en général identifiés nommément sur les relevés de diffusion communiqués par les utilisateurs de musique enregistrée, ce même titre peut comporter des dizaines d'artistes interprètes auxquels la SPEDIDAM doit répartir les droits perçus. L'OGC invoque que l'absence d'obligation légale à la charge des diffuseurs et des producteurs en matière de communication d'information sur l'identification des artistes interprètes ainsi que l'opposition rencontrée par la SPEDIDAM au maintien du dispositif de feuilles de présence par ces producteurs, constituent autant de difficultés supplémentaires à la mise en œuvre de ses missions.

La concomitance de règles complexes à appliquer, d'une faible informatisation de ces procédures et d'une direction des systèmes d'information jusque-là trop peu professionnalisée sont indubitablement à l'origine d'une insuffisante répartition, d'autant plus préoccupante qu'elle est au cœur de la mission de l'OGC.

Sans méconnaître ces contraintes, la Commission de contrôle considère qu'il appartient aussi à la SPEDIDAM de mettre en œuvre l'ensemble des mesures structurelles, organisationnelles et opérationnelles, lui permettant d'accélérer dans la durée son calendrier de répartition, de résorber son stock de droit en attente d'affectation afin de diminuer sa

trésorerie. Elle doit étudier toutes les possibilités qui pourraient s'offrir à elle tel que le versement d'avances de droit à certains artistes bien identifiés percevant des rémunérations régulières.

La SPEDIDAM indique sans plus de précision qu'elle « s'est attachée, conformément aux observations de la commission de contrôle, à étudier toutes les possibilités offertes à elle afin de diminuer le niveau de sa trésorerie, ce qui sera fait dès 2019. ».

Ne disposant à ce jour d'aucun élément d'information sur les mesures envisagées par l'organisme pour réduire son niveau de trésorerie, la Commission se montrera particulièrement attentative aux conditions de mise en œuvre de sa recommandation.

Recommandation n° I-16. (SPEDIDAM) : diminuer le niveau de la trésorerie.
--

c) L'ADAMI

La période sous revue se caractérise par un ralentissement du gonflement de la trésorerie au 31 décembre (7,1 % contre près de 24 % au cours de la période précédente) qui atteint 145,72 M€.

Sur la période, le taux de croissance de la trésorerie demeure supérieur à celui des perceptions et le ratio trésorerie moyenne/perceptions de l'année, qui se dégrade, s'élève à environ 174 % en 2018. Si une légère diminution de la trésorerie est observée entre 2017 et 2018, celle-ci représente presque deux ans de perception ce qui excessif. Le ratio trésorerie/affectations, qui n'évolue que très peu sur la période, témoigne aussi d'un niveau anormalement élevé de trésorerie.

Les principales composantes de la trésorerie de l'ADAMI figurent dans le tableau n°43 ci-après :

Tableau n° 43 : Composition de la trésorerie de l'ADAMI au 31/12

(En M€)

	2016	2017	2018	2016-2018
Trésorerie au 31/12 (A)	136, 11	146, 73	145, 72	+ 7,1 %
<i>Dont droits en attente de répartition</i>	51,07	58,52	60,53	+ 18,5 %
<i>Dont droits réservés en cas de contestation ou réclamations</i>	25,21	23, 46	22,45	-10,1 %
<i>Dont droits en stock provision</i>	5,58	0,36	0,37	- 93,37 %
<i>Dont artistes et sociétés homologues à l'étranger</i>	23,55	26, 85	22,43	- 4,8 %
<i>Dont crédits budgétés destinés à l'action artistique ou culturelle non encore affectés ou non encore payés</i>	19,63	25,81	25,89	+ 31,9 %
<i>Dont crédit action sociale</i>	0	0,08	- 0,01	NS
<i>Dont provisions charges patronales</i>	0,32	0,84	0,36	NS
<i>Dont autres</i>	0,83	0,37	0,31	NS

Source : ADAMI

La trésorerie de l'OGC est principalement (à hauteur de 72,3 %) constituée de stocks de droits en attente de répartition ou encore de droits affectés mais non versés aux ayants droit (réserve et droits des artistes et sociétés homologues étrangères). Les droits en attente de répartition représentent 41,5 % du total de la trésorerie de l'ADAMI en 2018. L'ADAMI doit adopter une politique plus dynamique de répartition afin de diminuer le niveau de sa trésorerie.

d) La PROCIREP

La Commission de contrôle relève à nouveau l'importance de la trésorerie dont bénéficie la société, d'un montant de 80,01 M€ en 2018, soit + 10,5 % par rapport à 2016. Bien que la trésorerie ait augmenté de façon conséquente en valeur, elle ne représente plus que 1,71 année de collecte, grâce à la forte augmentation des montants de droits utilisés, soit + 36,5 % sur la période étudiée. La PROCIREP se rapproche donc de l'objectif fixé de ramener le niveau de trésorerie vers 1,5 à 1,6 année de collecte. Après une

hausse exceptionnelle en 2017 et 2018, le montant des droits collectés et utilisés pourrait baisser ces prochaines années. L'évolution du niveau de la trésorerie est la conséquence combinée des collectes qui la font augmenter et des utilisations de droits qui la font diminuer. L'enjeu pour la PROCIREP est donc de maintenir un niveau élevé dans l'utilisation, c'est-à-dire la répartition, des droits qui permette d'améliorer le ratio de la trésorerie par rapport aux collectes.

La PROCIREP précise que ce ratio, nécessairement supérieur à 1 puisque les collectes en N ne sont reversées qu'à partir de l'année N+1, doit être calculé en méthode FIFO, afin de neutraliser les effets d'une collecte éventuellement volatile d'une année sur l'autre.

Les modalités de répartition de la PROCIREP prévoient une mise en distribution des sommes perçues dans les tous premiers mois de l'année qui suit celle au titre de laquelle ces droits ont été collectés. Les droits collectés par la PROCIREP sont, pour l'essentiel, constitués de rémunérations de caractère forfaitaire (copie privée) et non de droits individualisés œuvre par œuvre (qui peuvent être, quant à eux, reversés plus rapidement). Il faut donc attendre la fin de l'année pour connaître quelles sont les œuvres copiées auxquelles cette rémunération forfaitaire pourra être légitimement affectée. La PROCIREP considère que, « *dans ces conditions, il est irréaliste de penser que sa trésorerie pourrait être comprise entre 1 et 1,25 année de collecte* ». Elle intègre forcément à la fin de l'année les collectes de l'année écoulée ainsi que les reliquats de droits non distribués au titre des années antérieures. La PROCIREP reconnaît en revanche qu'elle « *doit s'efforcer de distribuer si possible plus de droits en N+1 qu'elle n'en a collecté en N, ce qui a été le cas ces dernières années.* »

La Commission de contrôle suggère dès lors de maintenir cette politique dynamique de mise en distribution des droits qui permette de poursuivre cette diminution du niveau de la trésorerie exprimée en années de collecte.

e) L'ANGOA

La Commission de contrôle constate à nouveau un niveau significatif de trésorerie ces dernières années qui, en 2018, représente 2,4 années de répartition (hors aides à la création), en

rapportant le stock de trésorerie au 31/12/2016 au montant des droits affectés effectivement versés à cette date, soit 32,71 M€. Ce ratio est en baisse par rapport à 2016, la trésorerie représentant 2,7 années de répartition cette année-là. En y ajoutant les fonds versés à l'action socio-culturelle, le ratio descend à 2,1.

Les modalités de répartition de l'ANGOA sont identiques à celles qui viennent d'être décrites *supra* pour la PROCIREP.

L'appréciation de l'ANGOA, qui se fonde sur une évaluation de la trésorerie au regard des perceptions selon une méthode FIFO (permettant de neutraliser d'éventuelles fluctuations annuelles dans les collectes), rejoint celle de la Commission de contrôle quant au caractère trop élevé de la trésorerie. Elle considère en effet que le stock de trésorerie se compose de droits collectés sur plusieurs années. La Commission de contrôle constate que l'objectif arrêté en 2015 de rapprocher le stock de trésorerie de fin d'année à 1,5 année de collecte n'est pas encore atteint, celui-ci représentant plus de 2,1 années de collecte en fin d'année 2018. L'ANGOA convient que la poursuite des efforts de rattrapage dans la mise en répartition des droits reste donc d'actualité, afin de ramener le niveau de la trésorerie vers une tranche de 1,6 à 1,7 année de collectes.

f) LA SEAM

La trésorerie de la SEAM au 31 décembre progresse de 17 % au cours de la période sous revue, s'établissant à 6,2 M€ en 2018. La trésorerie de la SEAM avait déjà progressé de 15 % au cours de la dernière période sous revue (2014-2016). Fin 2018, la trésorerie disponible représente plus d'une année de droits perçus (1,13). Eu égard à l'augmentation continue, en valeur absolue, de la trésorerie au 31 décembre, la Commission de contrôle recommande à la SEAM de mettre en œuvre des actions pour réduire son niveau de trésorerie.

La SEAM rappelle qu'elle a bénéficié d'une régularisation des droits perçus au titre de la copie privée en 2007, qui a pesé sur sa trésorerie. L'analyse de la trésorerie résiduelle fait ainsi apparaître 620 000 € non affectés au titre de l'action culturelle des années antérieures.

La SEAM fait état d'une augmentation de sa trésorerie intervenue il y a plus de dix ans et qui aurait pu être maîtrisée par un accroissement de l'action culturelle. Elle n'explique nullement la progression observée entre 2016 et 2018, qui justifie la recommandation de la Commission de contrôle. Cette recommandation est par conséquent maintenue.

La trésorerie moyenne en fin de mois s'est quant à elle réduite de 6,9 %, passant de 2,2 M€ à 2,0 M€. Elle représente 37 % des perceptions de l'année en 2018, ratio en baisse par rapport à 2016 (45 %), suivant ainsi la diminution du solde moyen. La SEAM précise que la diminution du ratio trésorerie/perceptions de l'année entre 2016 et 2018 provient du décalage entre la facturation et le paiement. Fin 2016, la SEAM avait encaissé 83 % des droits perçus contre 71 % en 2018. Les encaissements de 2018 devraient donc être reportés sur l'année suivante et gonfler la trésorerie de 2019.

g) La SACD

La trésorerie moyenne en fin de mois poursuit sa décline entamée en 2014, pour atteindre 187,80 M€ en 2018, soit une baisse de 2,7 % entre 2016 et 2018. La diminution constatée en 2017 est principalement liée aux interruptions de versements de droits par Canal+ durant une partie de cet exercice en raison d'un contentieux avec ce diffuseur.

Le solde de trésorerie en fin d'année, qui représentait 182,02 M€ en 2018, a également diminué de manière continue depuis 2014. Entre 2017 et 2018, ce solde a baissé de 12,2 % en raison de l'accélération des répartitions et de la baisse des droits en suspens.

La SACD a amélioré ses ratios de trésorerie rapportés aux droits perçus sur la période, de 86 % en 2016 à 82,6 % en 2018 mais ils restent élevés.

h) La SCAM

La trésorerie au 31 décembre a poursuivi sa croissance, déjà observée sur la période précédente, passant de 159,31 M€ en 2016 à 166,02 M€ en 2017, du fait de la hausse du montant des droits restant à répartir. Elle a ensuite diminué en 2018 (162,59 M€),

essentiellement du fait de l'inscription de la provision pour moins-value sur les produits financiers.

Tableau n° 44 : Contreparties de la trésorerie, en M€

	2016	2017	2018
Trésorerie au 31/12	159,31	166,02	162,59
Droits de l'année N en attente de répartition	53,66	55,88	53,5
Droits des années N-1 à N-5	44,43	45,31	40,47
Droits faisant l'objet d'une consignation ou d'un blocage	39,16	41,45	45,64
Droits déclarés irrépartissables	0,83	0,83	1,84
Droits dédiés à l'action artistique et culturelle non consommés dans l'année N, voire N-1 ou N-2	2,93	3,3	3,2
Droits affectés aux actions sociales non attribués, crédits provisoires, réserves pour risque contentieux	0,55	0,55	0,37
Autres	17,74	18,7	17,56

Source : SCAM

Sur l'ensemble de la période étudiée, la progression de la trésorerie est néanmoins de 2,1 %, avec une nette augmentation des valeurs mobilières de placement (+ 40,99 M€), et la moyenne du solde de trésorerie en fin de mois a connu une progression continue, passant de 167,54 M€ en 2016 à 174,67 M€ en 2018, soit + 4,3 %.

La recommandation de la Commission de contrôle invitant la SCAM à réduire le montant de sa trésorerie moyenne n'a donc pas été suivie. L'amélioration du ratio « droits utilisés / droits perçus » en 2018 n'a pas été suffisante pour peser sur le dégonflement de la trésorerie.

La SCAM, tout en reconnaissant la nécessité d'accélérer le paiement des droits en attente, fait état des saisonnalités des encaissements et des répartitions qui rendent difficiles le pilotage de la trésorerie.

Sans mésestimer ces difficultés, la Commission de contrôle estime néanmoins nécessaire, au vu de la progression de la trésorerie en fin de mois, une plus grande maîtrise de la part de la société et renouvelle, en conséquence, sa recommandation.

Recommandation n° I-17. (SCAM) : poursuivre les efforts visant à diminuer la trésorerie moyenne de fin d'année, notamment par une accélération du versement des droits en attente au-delà de l'année N.

i) L'ADAGP

La trésorerie de l'ADAGP au 31 décembre 2018 progresse de 4,7 % au cours de la période sous revue, à hauteur de 19,8 M€. Cependant, la moyenne du solde de trésorerie en fin de mois décroît fortement, passant de 22,7 M€ à 12,6 M€ (- 44,7 %). La trésorerie moyenne représentait 62,4 % des perceptions de l'année en 2016, contre 29,6 % en 2018. Cette diminution de la trésorerie moyenne résulterait de l'abaissement du seuil de reversement de 50 € à 15 €²⁸. Ainsi, de nombreux droits affectés, qui auparavant n'auraient pas été versés, tant qu'ils n'atteignaient pas 50 €, le sont désormais depuis 2017, contribuant à dégonfler la trésorerie.

Les deux précédents rapports de la Commission de contrôle relatifs aux flux et ratios de l'ADAGP pour 2012-2014 et 2014-2016 avaient mis en évidence l'augmentation de la trésorerie : + 12,9 % sur la première période et + 23 % sur la seconde. Ils formulaient en conséquence la recommandation suivante : « *contenir la croissance de la trésorerie au même rythme que celle des perceptions* ».

Au cours de la période sous revue, l'augmentation de la trésorerie, d'une part, a été contenue ; la moyenne du solde ainsi que le ratio de la trésorerie moyenne rapportée aux perceptions de l'année ont, d'autre part, fortement diminué, ce qui marque une rupture avec la situation antérieure. De surcroît, la trésorerie a cru (4,7 %) à un rythme bien inférieur à celui des perceptions (16,5 %).

L'analyse des contreparties de la trésorerie au 31 décembre 2018 fait apparaître une hausse de 32,6 % des droits de l'année N en attente de répartition, passant de 4,2 M€ en 2016 à 5,6 M€ en 2018,

²⁸ Le seuil de reversement correspond au montant minimum auquel les droits affectés sont effectivement versés.

plus dynamique que le rythme d'augmentation des perceptions (16,5 %).

Tableau n° 45 : Analyse des contreparties de la trésorerie de l'ADAGP au 31/12

	2016	2017	2018
Droits de l'année N en attente de répartition	4 237 050,00 €	4 269 588,00 €	5 616 355,00 €
Droits des années N-10 N-5	1 733 026,00 €	2 167 078,00 €	1 663 886,00 €
Droits faisant l'objet d'une consignation ou d'un blocage	- €	- €	- €
Droits irrépartissables	40 258,00 €	26 999 ,00 €	53 086,00 €
Droits dédiés à l'action artistique et culturelle	1 625 151,00 €	1 955 221,00 €	1 842 322,00 €
Droits affectés aux actions sociales, crédits provisoires et réserves	- €	- €	-
TOTAL	7 635 485,00 €	8 418 886,00 €	9 175 649,00 €

Source : ADAGP

Pour l'ensemble de ces raisons, la recommandation de la Commission de contrôle relative à la maîtrise de la croissance de la trésorerie n'est pas reconduite. Cependant, compte tenu de l'augmentation de la trésorerie au 31 décembre et du volume des droits de l'année en attente de répartition, la Commission de contrôle formule une nouvelle recommandation sur la trésorerie.

Recommandation n° I-18. (ADAGP) : diminuer la part des droits en attente de l'année N dans les contreparties de la trésorerie.

III - Les organismes de gestion collective dont l'existence pose question

Certains organismes de gestion collective n'apportent pas encore la preuve, aux yeux de la Commission de contrôle, de la pertinence et de l'utilité de leur existence. Il s'agit, en premier lieu, des sociétés SAI et EXTRA-MEDIA qui n'ont connu aucune

activité entre 2016 et 2017 pour la première et entre 2016 et 2018 pour la seconde, mais également des sociétés AVA et SORIMAGE dont les activités pourraient, le cas échéant, être reprises par d'autres organismes de gestion collective sans que les intérêts des ayants droit soient lésés.

A - Les sociétés longtemps inactives

Dans son rapport publié en 2016, la Commission permanente avait déjà mis en évidence la SAI qui n'avait plus d'activité depuis 2013 et EXTRA-MEDIA qui n'a jamais vraiment fonctionné.

1 - EXTRA-MEDIA

La Société EXTRA-MEDIA, d'un capital social de 200 €, est détenue à parts égales par la SACD et par la PROCIREP à l'issue d'un accord conclu en 1999. Mise en place à l'origine pour les utilisateurs d'extraits d'œuvres de fiction dans le cadre d'une œuvre multimédia hors ligne (tels qu'un CD-Rom ou un DVD interactif) ou en ligne (tel un site internet), cette société commune est habilitée à délivrer les autorisations nécessaires au titre du droit des auteurs concernés pour toute utilisation d'extrait d'œuvres de fiction dans une œuvre multimédia, dès lors que le producteur de l'œuvre a lui-même préalablement autorisé cette exploitation, en contrepartie d'une rémunération proportionnelle complémentaire répartie entre producteurs et auteurs conformément aux termes dudit accord.

Cette société n'a enregistré aucune activité depuis 2012.

Interrogés, les deux actionnaires avaient indiqué, en 2016, que bien que n'ayant aucune activité, la société EXTRA-MEDIA conservait son utilité dans le cas où une pratique légale d'utilisation d'extraits (autres que de promotion) par les plateformes en ligne pourrait se développer, voire éventuellement pour certains cas d'œuvres dites « transformatives ».

La Commission permanente avait pris acte du souhait des deux actionnaires de maintenir une société qui n'a jamais véritablement fonctionné. Mais, elle considérait que la SACD et la PROCIREP pourraient gérer elles-mêmes les droits issus de

l'exploitation d'extraits dans le cadre d'œuvres dites « transformatives ».

Force est de constater que les cas où l'utilité de cette société selon la SACD et la PROCIREP ne se sont pas plus manifestés entre 2016 et 2018 que pour les périodes antérieures. La Commission de contrôle ne peut que renouveler son scepticisme quant à la légitimité du maintien de cette société.

Dans le cadre de la contradiction au présent rapport, la PROCIREP indique que « *la question de la pertinence du maintien de la société va donc être rediscutée avec la SACD* ».

2 - LA SAI

La société des artistes interprètes (SAI), société détenue à parts égales entre la SPEDIDAM et l'ADAMI, a été créée en 2004, et a pour objet principal la mise en œuvre d'une répartition commune pour la rémunération équitable et la copie privée. Jusqu'au 31 décembre 2011, ces sociétés ont conclu des conventions tripartites annuelles mandatant la SAI pour effectuer au nom et pour le compte de l'ADAMI et de la SPEDIDAM le paiement de leurs répartitions. Les opérations de répartition préalables au paiement sont effectuées par les deux sociétés mandantes.

L'ADAMI a décidé de ne plus conclure de convention tripartite à compter du 1er janvier 2012 car elle souhaitait alors la dissolution de la SAI. À partir de cette date, la SAI n'ayant plus mandat pour effectuer les paiements, l'ADAMI et la SPEDIDAM ont repris directement le paiement aux ayants droit. Face au refus de la SPEDIDAM de dissoudre la société, celle-ci a poursuivi son existence mais n'a eu aucune activité à partir de 2013.

Sous l'égide du ministère de la culture et de la communication, les deux sociétés ont engagé un dialogue pour relancer leur collaboration en matière de perception des droits, et donc l'activité de la SAI, le cas échéant. Le 17 octobre 2016, l'ADAMI et la SPEDIDAM ont signé un accord prévoyant la création d'un ensemble commun cohérent au centre duquel la SAI, Société des Artistes Interprètes, détenue par les deux sociétés, se voit progressivement confier de nouvelles missions de perception, de répartition et de paiement de leurs droits aux artistes. La reprise

de l'activité de la SAI, constatée au présent rapport, constitue la première manifestation de l'application de cet accord.

L'activité de la SAI, comme depuis 2013, demeurait inexistante sur les exercices 2016-2017, la société ne percevant ni ne répartissant aucun droit. En 2018, la SAI est à nouveau entrée en activité en percevant des droits en provenance de sociétés étrangères, pour un total de 0,74 M€, en vertu d'un accord l'ADAMI et la SPEDIDAM signé en 2016.

Le redémarrage de l'activité de la SAI est néanmoins encore partiel en 2018. En effet, au 31 décembre 2018, aucun droit perçu n'a été affecté aux OGC cogérants. Les perceptions ayant démarré au second semestre 2018, la SAI a indiqué n'avoir versé les droits qu'au premier semestre 2019.

Sur les années 2016-2017, la seule existence de la SAI s'est manifestée à travers le paiement de charges, certes minimes (respectivement 5 et 8 000 €). La reprise de l'activité a été suivie par des dépenses nouvelles.

En 2016, la Commission permanente avait constaté que, selon l'ADAMI et la SPEDIDAM, deux types de droits pourraient être perçus via la SAI en 2018 (les paiements en provenance de sociétés étrangères et la rémunération des 20 %) avant un éventuel développement vers la perception de la rémunération équitable et de la rémunération pour copie privée par la SAI à horizon 2020. En 2018, seuls les paiements en provenance de sociétés étrangères transitent effectivement par la SAI. Les droits qui auraient dû être perçus par la SAI en application de l'article L.212-3-3 du CPI ne l'ont pas été du fait des redevables.

En tout état de cause, le redémarrage de l'activité, énoncé par la Commission de contrôle dans son rapport annuel 2018 comme une condition de légitimation de l'existence de la SAI, a eu lieu. Les réponses aux questionnaires d'instruction permettent d'observer la volonté des deux sociétés cogérantes de poursuivre la montée en charge de la SAI d'ici fin 2020, conformément au schéma initial.

La Commission de contrôle restera vigilante, dans ses prochains rapports, à la réalité de cette montée en charge et à la maîtrise des charges de gestion de cet OGC.

B - Les organismes dont la pertinence n'est pas évidente

La Commission de contrôle s'interroge en effet sur les raisons du maintien de deux organismes de gestion collective : AVA et SORIMAGE.

1 - AVA

Dans son rapport public annuel de 2018, la Commission de contrôle avait recommandé la fin de l'activité d'AVA au profit d'une absorption par l'ADAGP. Les éléments de fait mentionnés à l'appui de cette recommandation sont toujours valables en 2020 :

- la grande majorité des ressources d'AVA provient des versements effectués par un seul organisme, SORIMAGE ;
- en matière d'affectation, l'une des sociétés cogérantes, l'ADAGP, demeure le bénéficiaire principal des droits perçus par AVA ;
- l'ADAGP assure la gestion de l'AVA, qui ne dispose d'aucun salarié en propre.

Il pourrait en outre être noté que l'ADAGP perçoit certains droits pour le compte des autres cogérants d'AVA, puis les leur verse, sans que ces droits ne transitent par AVA.

Dans ces conditions, la Commission de contrôle continue à s'interroger sur la pertinence de conserver une structure telle qu'AVA et invite ses associés à envisager sa suppression.

2 - SORIMAGE

La Commission de contrôle avait constaté que l'utilité de SORIMAGE, qui a pour unique mission de répartir les droits que lui verse COPIE FRANCE à quatre sociétés de gestion collective, restait à démontrer, COPIE FRANCE pouvant directement répartir ces droits aux quatre OGC bénéficiaires. Elle s'interrogeait donc sur les raisons du maintien de cet OGC par ses quatre « créateurs ».

Une assemblée générale extraordinaire tenue le 28 janvier 2019 a décidé la liquidation de la SORIMAGE qui est devenue complète et effective lors de l'assemblée générale du 25 juin 2020, Les dispositions ont été prises pour que COPIE FRANCE puisse, dès janvier 2020, répartir directement les droits concernés aux OGC bénéficiaires (AVA, SOFIA, PROCIREP et SCPA).

La Commission de contrôle prend acte de cette décision qu'elle avait recommandée de mettre en œuvre depuis plusieurs années.

C - La situation spécifique de l'ARP

La Commission de contrôle, dans ses rapports sur les flux et ratios sur la période 2012-2014 et la période 2014-2016 avait fait part de sa préoccupation quant à la situation financière de l'ARP. Sur la période 2016-2018, les perceptions ont augmenté significativement en volume (+ 45,8 %) et le ratio entre charges de gestion nettes et perceptions de l'année a baissé de 17 %. Les charges de gestion liées à l'action culturelle ont, en particulier, baissé de 16,7 %. La situation financière de la société s'est donc améliorée.

L'ARP a en effet initié, depuis 2017, une stratégie visant à contenir ses charges de gestion. Toutefois, la Commission de contrôle remarque que les charges de gestion ont continué à augmenter au cours de la période sous contrôle (+ 20,8%). Certes, certaines dépenses pour charges de personnel, exceptionnelles, devraient engager, à terme, une diminution des charges.

L'ARP doit cependant rester très vigilante dans un contexte où l'augmentation des perceptions est liée à une bonne conjoncture

particulièrement sensible aux aléas en raison du nombre très réduit de membres (210). Par ailleurs, si le ratio charges de gestion/perceptions de l'année est en baisse de 17 %, il reste très élevé (1,86). Dès lors que le nombre des adhérents reste très faible, la question de la pérennité du modèle économique de la société à moyen-terme est ainsi posée.

La Commission de contrôle encourage enfin la société à cloisonner encore davantage ses activités de perception ainsi que de répartition des droits et ses activités relatives à l'action culturelle, par la création d'un compte annexe par exemple, afin de permettre une meilleure traçabilité de ces deux activités.

Conclusion

La période 2016-2018 se caractérise par une augmentation sensible des droits perçus comme des affectations réalisées. Le produit des droits primaires a augmenté de plus de 14 %, contre 7 % pour les périodes biennales précédentes, et les répartitions effectuées, tant auprès des ayants droit que pour les actions artistiques et culturelles ont progressé dans les mêmes proportions.

Parallèlement, les charges de gestion deviennent, dans l'ensemble, bien maîtrisées, avec une croissance de 6,3 %, l'augmentation étant due davantage à la croissance des dépenses informatiques qu'aux charges de personnel. Le niveau global de la trésorerie en fin d'exercice a légèrement baissé au cours de la période, les OGC ayant porté une meilleure attention à la répartition plus rapide des droits et à l'affectation des crédits dédiés à l'action artistique et culturelle.

Le bilan d'ensemble, somme toute satisfaisant si on le compare à l'évolution de l'économie nationale pendant la même période, mérite toutefois d'être nuancé car certains OGC n'ont pas connu une progression de leurs activités dans les mêmes proportions (cf. 2^{ème} partie).

Si les droits de reproduction, de reprographie ou de transmission ont continué de progresser à 7 ou 8 %, par an en moyenne, comme la rémunération équitable, il faut relever la stabilisation des droits prélevés par les sociétés étrangères (+ 7,5 %), et surtout la forte progression de la rémunération pour copie privée (+ 13,5 %).

La période 2016-2018 se caractérise par un très net ralentissement de la hausse de la trésorerie au 31 décembre. Son taux de croissance est très nettement inférieur à celui des perceptions et encore plus des affectations. Le ratio « trésorerie / perceptions primaires » s'améliore donc tout comme celui « trésorerie/affectations ».

Chapitre II

Synthèse des principaux flux et ratios financiers par organisme

Le présent chapitre reprend pour chaque OGC les données caractéristiques, ainsi que les principales observations et les recommandations formulées dans les rapports particuliers ainsi que dans le chapitre précédent.

La Commission de contrôle estime, en effet, utile de porter à la connaissance du public, notamment des redevables et des ayants droit ces informations. Celles-ci sont issues des rapports particuliers qui ne font pas l'objet d'une diffusion publique conformément aux dispositions de l'article R. 321-29 du CPI. En revanche, l'article R. 321-30 indique que le rapport général annuel «*fait état des constatations faites par le collège de contrôle à l'issue de ses contrôles*». C'est à cet effet que ce chapitre est inclus dans le rapport général annuel.

I - Les sociétés d'auteurs**A - L'ADAGP****Flux et ratios significatifs***(En M€)*

	2016	2017	2018
Droits perçus dans l'année	36,37	37,31	42,38
dont			
- droits primaires par la société par elle-même	12,69	13,14	13,40
- droits primaires par une autre société	5,71	6,89	5,92
- par une société intermédiaire	6,46	7,89	7,34
- en provenance de l'étranger	11,51	9,39	15,72
Total des droits utilisés	37,54	36,91	42,51
Total des droits affectés	35,29	35,08	41,39
- dont droits affectés aux ayants droit	29,44	29,46	35,31
Ratio frais de gestion/perception de l'année	14 %	15 %	15 %
Trésorerie au 31-12	18,89	18,68	19,77
Ratio trésorerie moyenne/perception de l'année	0,62	0,27	0,30

Source : Commission de contrôle d'après les données de la société

Passées de 36,4 M€ à 42,4 M€, les perceptions de l'ADAGP ont progressé de 16,5 % entre 2016 et 2018. Constante sur la période, cette hausse est plus marquée entre 2017 et 2018 (+ 13,6 %) qu'entre 2016 et 2017 (+ 2,6 %).

Les droits affectés s'élèvent à 41,4 M€ en 2018, contre 35,3 M€ en 2016, soit une progression de 17,3 %. Les droits affectés aux ayants droit représentent la majorité des affectations (85,3 %) et connaissent la croissance la plus forte sur la période (+ 20,0 %). Les autres perceptions étant affectées à des sociétés étrangères (14,4 %) et aux sociétés françaises de gestion collective (0,3 %). Le ratio « droits affectés / droits perçus », déjà élevé en 2016 (94,0 %)

continue de progresser (97,4 %) témoignant d'un effort dans le processus d'affectation des droits.

Les charges de gestion ont connu une hausse significative entre 2016 et 2018 (30,2 %), passant de 5,0 M€ à 6,6 M€. Cette hausse, particulièrement marquée entre 2017 et 2018, s'explique par le déménagement des locaux de l'ADAGP, qui a conduit au paiement d'un double loyer en 2018 pendant neuf mois.

La trésorerie de l'ADAGP au 31 décembre 2018 progresse de 4,7 % au cours de la période sous revue, à hauteur de 19,8 M€. Cependant, la moyenne du solde de trésorerie en fin de mois décroît fortement, passant de 22,7 M€ à 12,6 M€ (- 44,7 %). La trésorerie moyenne représentait 62,4 % des perceptions de l'année en 2016, contre 29,6 % en 2018.

Observations et recommandations

Les perceptions de l'ADAGP ont connu une progression continue et notable (+ 16,5 %) entre 2016 et 2018. Cette hausse est principalement portée par les droits en provenance de l'étranger, conséquence de régularisations au titre des contentieux relatifs à la copie privée.

Les droits versés ont progressé moins rapidement que les perceptions, en raison de perceptions tardives voie postérieures à la clôture de l'exercice. En conséquence, les droits de l'année N en attente de répartition gonflent la trésorerie au 31 décembre 2018.

Les charges de gestion ont augmenté de manière significative sur la période 2016-2018 (30,2 %). Si cette hausse s'explique en partie par le transfert du siège de l'ADAGP au sein de nouveaux locaux, elle ne peut lui être intégralement imputable. De fait, les charges de gestion hors frais de déménagement et d'installation progressent également.

Enfin, les efforts pour affecter dans l'année les dépenses d'action artistique et culturelle, constituées de 25 % des rémunérations perçues au titre de la copie privée, devraient être renforcés.

Recommandation n° 1 : en raison de leur augmentation, mettre en place un plan pluriannuel d'évolution des charges de gestion.

Recommandation n° 2 : poursuivre et renforcer la dynamique d'augmentation des dépenses d'action artistique et culturelle afin de réduire les montants non utilisés.

B - La SACD

Flux et ratios significatifs

(En M€)

	2016	2017	2018
Droits perçus dans l'année	224,65	228,64	227,44
dont			
- droits primaires par la société par	126,28	124,09	136,82
- droits primaires par une autre soc	66,56	68,72	57,54
- par une société intermédiaire	13,48	19,63	14,26
- en provenance de l'étranger	18,32	16,20	18,83
Total des droits utilisés	221,94	228,89	273,48
Total des droits affectés	209,60	217,13	249,37
- dont droits affectés aux ayants dr	190,99	200,55	230,41
Ratio frais de gestion/perception de l'année	14,7 %	14,4 %	15,1 %
Trésorerie au 31-12	209,40	207,37	182,02
Ratio trésorerie moyenne/perception de l'année	86 %	81 %	82,6 %

Source : Commission de contrôle d'après les données de la société

Si la période 2014-2016 a été caractérisée par une croissance modérée des perceptions (+ 3,7 %), celles-ci ont connu une progression faible entre 2016 et 2018 (+ 1,2 %). Ainsi, entre 2016 et 2017 les perceptions ont augmenté de 1,8 %, avant de connaître une légère décline en 2018 (- 0,5 %) avec un montant total de 227,44 M€. Cette baisse constatée en 2018 est à nuancer en raison d'un versement anticipé dès 2016 d'un bimestre (4,49 M€) par France Télévision, dont la perception aurait dû intervenir en janvier

2017. La hausse des perceptions entre 2016 et 2018 aurait ainsi été plus marquée, à 3,3%.

Les droits utilisés s'élevaient à 273,48 M€ en 2018, en progression de 23,2 % par rapport à 2016. Cette accélération, particulièrement soutenue par rapport à la période précédente (+ 2,8 %), est notamment liée à l'accélération du calendrier de répartition audiovisuelle et à la diminution des droits irrépartissables et des droits en suspens. En conséquence, le ratio droit utilisés / droits perçus atteint 120,2 % en 2018.

Les affectations ont augmenté de 19 % entre 2016 et 2018, de manière beaucoup plus importante que la croissance des perceptions sur la période (+1,2 %).

Le ratio charges de gestion nettes sur les perceptions de l'année s'élève ainsi à 15,1% en 2018, en progression de 0,4 points depuis 2016. Cette croissance de 3,6 % des charges de gestion globales entre 2016 et 2018 est liée à l'augmentation des dépenses de prestation de service de 0,75 M€ en raison d'un changement de méthode de comptabilisation des frais prélevés par la SACEM pour les perceptions au titre des usagers publics et par COPIE FRANCE pour la copie privée.

La trésorerie moyenne en fin de mois poursuit sa décline entamée en 2014, pour atteindre 187,80 M€ en 2018, soit une baisse de 2,7 % entre 2016 et 2018.

Observations et recommandations

Les perceptions ont connu une croissance modérée sur la période, avec une hausse des perceptions directes par la SACD suite à diverses évolutions contractuelles avec ses partenaires. Les droits irrépartissables, issus de la gestion collective obligatoire, et les droits « en suspens », issus de la gestion collective volontaire, ont connu une forte diminution à la suite de la réduction du délai de prescription de 10 à 5 ans, ainsi qu'à diverses actions mises en œuvre par la SACD pour identifier les ayants droit. Dès lors, les affectations ont augmenté de manière considérable sur la période, en lien également avec une accélération du calendrier des répartitions audiovisuelles.

La Commission de contrôle note cependant que si la SACD a amélioré ses ratios de trésorerie rapportés aux droits perçus sur la période, ils restent élevés.

Recommandation unique : poursuivre la baisse du solde de trésorerie en fin de mois par la réduction des droits en attente de répartition.

C - La SACEM

Flux et ratios significatifs

(En M€)

	2016	2017	2018
Droits perçus dans l'année	884,33	1 043,21	1 094,53
dont			
- droits primaires perçus par la société elle-même	580,65	589,79	656,18
- droits primaires transitant par une autre société	-	-	-
- droits perçus par une société intermédiaire	232,82	380,22	361,64
- droits en provenance de l'étranger	70,86	73,20	76,71
Total des droits utilisés	902,21	1 028,23	979,85
Total des droits affectés	690,47	808,27	761,21
dont			
- droits affectés aux ayants droit	561,98	638,61	600,02
- droits affectés à des sociétés françaises de gestion collective	5,70	6,06	8,38
- droits affectés à des sociétés étrangères	122,79	163,60	152,87
Ratio frais de gestion/perceptions de l'année	0,20	0,19	0,18
Trésorerie au 31-12	1 007,74	1 005,57	1 065,65
Ratio tréso. moyenne/perceptions de l'année	1,06	0,87	0,85

Source : Commission de contrôle d'après les données de la SACEM.

La forte progression des droits perçus enregistrée entre 2016 et 2018 (+ 23,8 %) amplifie la hausse déjà constatée entre 2014 et 2016 (+ 7 %). Elle n'en traduit pas moins des situations contrastées

suivant les types de redevables et la nature des droits perçus. En effet, cette croissance est tirée principalement par l'extension du périmètre des droits de reproduction mécanique collectés par la SDRM, transférés à la SACEM.

Les droits affectés aux ayants droit ou à d'autres sociétés de gestion collective sont également en augmentation (+ 10,2 %) et s'élèvent à 761,2 M€ fin 2018.

Entre 2016 et 2018, les charges de gestion accélèrent leur progression, de + 3,6 % (0,5 % entre 2015 et 2016), atteignant leur plus haut niveau historique en 2018 (215,3 M€). Cette hausse s'explique par la stratégie de modernisation des solutions informatiques (6,1 M€ sur la période dont 4,2 M€ non récurrents liés à une mise au rebut d'outils informatiques qui a ponctuellement augmenté les charges comptables de l'exercice 2018). Hors informatique, les charges de gestion n'augmentent que de 0,4 % par an.

Le niveau de la trésorerie de fin d'année de la SACEM a également augmenté entre 2016 et 2018 (+ 5,7 %), une évolution encore plus favorable qu'entre 2014 et 2016 (+ 1,6 %). Cette hausse est due à l'augmentation des collectes. En effet la composante de la trésorerie directement liée aux flux de droits a connu une baisse en proportion des collectes, passant de 8,8 mois de collectes en 2016 à 7,6 mois de collectes en 2018.

Observations et recommandations

La période sous revue a été marquée par un record historique de droits collectés par la SACEM (plus d'1 Md€ en 2017 et 2018). L'augmentation des droits perçus s'accompagne d'une baisse du taux d'utilisation et du taux d'affectation par rapport aux perceptions de droits qui, selon la SACEM, est purement conjoncturelle puisque liée à la forte progression des collectes on line qui n'ont pu être intégralement réparties en 2018.

Recommandation unique : accompagner la baisse ou la stabilisation des effectifs d'un objectif de maîtrise durable, voire d'une réduction de la masse salariale.

D - La SAIF**Flux et ratios significatifs***(En M€)*

	2016	2017	2018
Droits perçus dans l'année	3,15	3,26	4,85
dont			
- droits primaires par la société par elle-même	0,49	0,48	0,54
- droits primaires par une autre société	1,59	2,47	2,26
- par une société intermédiaire	0,08	0,09	0,03
- en provenance de l'étranger	0,99	0,23	2,02
Total des droits à utiliser	3,35	3,65	5,32
Total des droits affectés	1,83	2,04	3,51
- dont droits affectés aux ayants droit	1,82	2,03	3,50
- dont droits affectés à des sociétés étrangères	0,01	0,01	0,01
Ratio frais de gestion/perception de l'année	0,21	0,22	0,17
Trésorerie au 31-12	1,11	1,25	1,49
Ratio trésorerie/perception de l'année	0,53	0,39	0,44

Source : Commission de contrôle d'après les données de la société

Les perceptions progressent sur la période pour atteindre 4,85 M€ en 2018. Les droits primaires techniquement perçus par la société elle-même poursuivent leur croissance (+ 10,6 %) passant de 0,49 M€ à 0,54 M€. Les perceptions en provenance d'une autre société représentent encore la majorité des recettes (autour de 50 %) et progressent également de manière dynamique (+ 42 %). Les droits perçus par l'intermédiaire d'une autre société perceptrice dont c'est l'objet social se contractent sur la période (- 62 %). Cette contraction a néanmoins un impact assez faible, ces droits étant minoritaires dans le total des perceptions (1 % en 2018). Enfin, les droits en provenance de l'étranger connaissent une nouvelle explosion en 2018 (+ 104 %) et atteignent deux millions d'euros. Ils font de l'année 2018 un exercice exceptionnel, la perception de tels

montants, liés à des régularisations, n'ayant pas vocation se reproduire annuellement.

Les droits affectés augmentent encore plus rapidement que les perceptions (+ 91,4 %). Ils s'élèvent à 3,51 M€ en 2018, contre 1,83 M€ en 2016.

Du fait de l'augmentation atypique des perceptions en 2018, le ratio frais de gestion sur perceptions diminue et se situe à 17 % cette même année. Il était légèrement supérieur à 20 % en 2016 et 2017.

La trésorerie, 1,49 M€ en 2018, a augmenté de 34 % sur la période et conserve donc un niveau qui peut être considéré comme élevé. Néanmoins, le ratio trésorerie sur perceptions de l'année diminue, passant de 53 % en 2016 à 44 % en 2018.

Observations et recommandations

La période sous revue a été marquée par un nouvel afflux de droits en provenance d'Allemagne et correspondant à des arriérés de la période 2001-2016, mais également par des régularisations de perceptions en copie privée. Le total des perceptions a bondi à 4,85 M€ en 2018, soit + 54 % sur la période.

Le ratio « droits utilisés/droits perçus » (0,98 % en 2018) n'est pas suffisamment élevé pour diminuer les stocks générés sur les exercices antérieurs. Ces stocks augmentent donc sur la période sous revue (0,59 M€ en 2018, + 51 % sur la période) en raison de l'explosion des droits en 2018. Néanmoins, l'augmentation importante de l'utilisation des droits (+ 59 % entre 2016 et 2018) indique que recommandation de la commission (« intensifier les efforts déjà engagés pour améliorer les affectations de droits en raison des pics de perception ») a été suivi d'effets. Les efforts doivent néanmoins être rapidement poursuivis et amplifiés afin d'absorber l'augmentation massive des droits de 2018.

La croissance des charges de gestion se poursuit entre 2016 et 2018 (+ 24 %), date à laquelle elles atteignent 0,81 M€. Si, en 2018, le ratio charges de gestion / perceptions passe en dessous du seuil de 20 %, cette situation n'est que conjoncturelle

et ne s'explique que par la forte et conjoncturelle croissance des droits sur cet exercice. Ainsi, la seconde recommandation de la Commission de contrôle (« maîtriser les frais de gestion et ramener le ratio frais de gestion sur perception en dessous de 20 % »), dont l'application doit être appréciée sur plusieurs exercices, ne peut donc pas être considérée comme ayant été suivie d'effet et doit donc être maintenue.

Recommandation n° 1 : poursuivre l'accélération de l'utilisation des droits afin de réduire durablement le stock de droits à utiliser.

Recommandation n° 2 : maîtriser les frais de gestion et ramener le ratio frais de gestion sur perception en dessous de 20 %.

E - La SAJE

Flux et ratios significatifs

(En M€)

	2016	2017	2018
Droits perçus dans l'année	2,06	3,17	2,66
dont			
- droits primaires par la société par elle-même	-	-	-
- droits primaires par une autre société	-	-	-
- par une société intermédiaire	2,06	3,17	2,66
- en provenance de l'étranger	-	-	-
Total des droits à utiliser	5,98	6,93	6,55
Total des droits affectés	1,59	2,12	2,88
- dont droits affectés aux ayants droit	1,59	2,12	2,88
Ratio frais de gestion/perception de l'année	0,20	0,13	0,19
Trésorerie au 31-12	4,77	4,96	3,55
Ratio trésorerie/perception de l'année	0,6	0,6	0,3

Source : Commission de contrôle d'après les données de la société

La SAJE ne perçoit aucun droit directement, l'ensemble des droits perçus lui étant versés par la SDRM. Sur la période 2016-2018, la SAJE a perçu des droits en nette augmentation (+ 29%), qui atteignent 2,66 M€ en 2018, avec un pic significatif en 2017 (à 3,17 M€), en raison de régularisations intervenues grâce à des contentieux menés par COPIE FRANCE.

Les affectations de droits augmentent plus rapidement que les perceptions (+ 81 % contre + 29 %), marquant une réelle inflexion par rapport aux périodes précédentes. Le stock de droits restant à affecter fin 2018 diminue donc de manière importante, passant de 3,9 M€ fin 2017 à 2,2 M€ en 2018.

En dépit d'une forte diminution du ratio « frais de gestion sur perceptions » en 2017, qui correspond à une augmentation exceptionnelle des droits perçus sur cet exercice, et non à un effort sur les charges de gestion, ce ratio s'établit à 19 % en 2018, soit un niveau proche de 2016 (20 %). Les droits perçus ayant augmenté entre ces deux exercices, cette stabilité du ratio correspond à une augmentation non négligeable des charges (qui passent de 0,41 M€ en 2016 et 2017 à 0,53 M€ en 2018). Depuis plusieurs exercices, la société indiquait que la croissance de ses charges s'expliquait essentiellement par le coût de la procédure contentieuse qu'elle a engagé contre les câblodistributeurs et fournisseurs d'accès internet. En 2018, elle a subi une nouvelle dépense exceptionnelle, la charge résultant de l'application de l'article 700 du code de procédure civile suite à une défaite dans ce même contentieux (la SAJE indique néanmoins s'être pourvue en cassation²⁹).

La SAJE indique qu'elle comptabilise désormais ces frais de contentieux en charges, et non plus en dépenses d'action culturelle, conformément à la recommandation réitérée de la Commission de contrôle.

Contrairement à la précédente période sous revue (2014-2016), la croissance de la trésorerie a pu être stoppée : celle-ci décroît légèrement sur la période (- 25 %).

²⁹ Rapport de transparence 2018

Observations et recommandations

Les trois recommandations émises par la Commission de contrôle à l'occasion de son rapport public annuel 2018 (*intensifier les efforts d'amélioration des affectations pour permettre une résorption accélérée des stocks ; veiller à contenir les frais de gestion au-dessous d'un seuil raisonnable de 20 % ; réduire sensiblement le niveau de la trésorerie pour la ramener rapidement à un niveau inférieur à une année de perception*) ont donc été suivies d'effets.

Le stock de droits a été réduit de 1,8 fois la perception annuelle en 2016 à 0,8 fois en 2018, à travers une accélération de l'affectation des droits (+ 81 %) et de l'utilisation des ressources d'AAC (+ 155 %). L'effet sur la trésorerie a été réelle, celle-ci passant de 231 % des perceptions annuelles en 2016 à 133 % en 2018. Les stocks de droits et la trésorerie demeurent néanmoins élevés et l'objectif de les réduire doit être poursuivi.

Les charges de gestion augmentent en 2018 (+ 29 %, soit + 0,12 M€), mais celles-ci ont été, lors de cet exercice, gonflées par des dépenses non susceptibles d'être reconduites annuellement. Les charges de personnel augmentent néanmoins de manière importante sur la période sous revue (+ 0,02 M€). Les charges apparaissent donc globalement maîtrisées, mais se maintiennent à un niveau élevé (19 %). Le strict encadrement des charges doit donc être poursuivi.

Recommandation n° 1 : poursuivre l'accélération de la répartition des droits et de distribution des ressources dédiées à l'action artistique et culturelle.

Recommandation n° 2 : poursuivre l'objectif de contenir les charges de gestion en dessous du seuil raisonnable de 20 %.

F - La SCAM

Flux et ratios significatifs

(En M€)

	2016	2017	2018
Droits perçus dans l'année	109,34	112,32	105,62
dont			
- droits primaires par la société par elle-même	12,15	12,54	15,06
- droits primaires par une autre société	81,43	80,44	74,12
- par une société intermédiaire	11,27	14,05	11,41
- en provenance de l'étranger	4,49	5,29	5,04
Total des droits à utiliser	101,70	105,96	109,69
Total des droits affectés	85,02	86,50	90,89
- dont droits affectés aux ayants droit	82,74	85,16	88,49
- dont droits affectés à des sociétés françaises de gestion collective	0,37	0,34	0,22
Ratio frais de gestion/perception de l'année	0,14	0,14	0,15
Trésorerie au 31-12	159,31	166,02	162,59
Ratio trésorerie/perception de l'année	1,53	1,52	1,65

Source : Commission de contrôle d'après les données de la société

Alors que le montant des droits perçus par la SCAM progressait, en moyenne, de 3,6 % chaque année depuis 2014 (101,03 M€), l'année 2018 marque un recul à 105,62 M€, soit - 6,0 % par rapport à 2017 (112,32 M€).

Pour autant, les droits perçus directement par la société ont progressé régulièrement, passant de 12,15 M€ en 2016 à 15,06 M€ en 2018 (soit + 23,9 %), et les droits collectifs (copie privée, reprographie, prêt public, droit de suite) perçus par l'intermédiaire d'autres organismes dont c'est l'objet social (dont COPIE FRANCE

CFC, SOFIA) ont crû également de 1,2 %, de 11,27 M€ à 11,41 M€ dans le même temps.

Le montant des droits affectés par la SCAM a progressé de 5,87 M€ entre 2016 (85,02 M€) et 2018 (90,89 M€), soit + 6,9 %, et plus de 85 % de ces sommes ont été, chaque année, effectivement versées permettant, en 2018, à 32 486 membres de percevoir des droits (30 674 en 2016).

Les charges de gestion globales de la SCAM ont connu une progression modérée (+ 2,2 % soit + 0,34 M€) entre 2016 (15,61 M€) et 2018 (15,96 M€). Les charges de personnel, relativement stables entre 2016 (8,76 M€) et 2017 (8,91 M€), ont augmenté en 2018 (9,25 M€) du fait des recrutements effectués sur la période (de 93,2 ETP à 97,4 ETP) produisant leurs pleins effets la dernière année.

Le résultat de la gestion de la SCAM a été légèrement positif chaque année, avec un montant de 0,03 M€ en 2016 et 2017, puis de 0,05 M€ en 2017.

La trésorerie au 31 décembre a poursuivi sa croissance, déjà observée sur la période précédente, passant de 159,31 M€ en 2016 à 166,02 M€ en 2017, du fait de la hausse du montant des droits restant à répartir. Elle a ensuite diminué en 2018 (162,59 M€), essentiellement du fait de l'inscription de la provision pour moins-value sur les produits financiers.

Observations et recommandations

L'année 2018 marque un recul des perceptions de la SCAM, après une période de croissance continue depuis 2014. Si les droits qu'elle perçoit directement ont continué de croître, ses perceptions transitant par des mandataires, représentant l'essentiel de ses perceptions, ont connu une diminution importante sur la période. Le montant des droits affectés par la SCAM a quant à lui augmenté sur la période et pour la première fois en 2018, le montant des droits utilisés par la SCAM a excédé celui des droits perçus. La Commission de contrôle constate cependant que la trésorerie de l'organisme a progressé en fin

d'année et lui recommande d'agir notamment sur le paiement des droits en attente au-delà de l'année écoulée.

Recommandation unique : poursuivre les efforts visant à diminuer la trésorerie moyenne de fin d'année, notamment par une accélération du versement des droits en attente au-delà de l'année N.

II - Les sociétés d'artistes interprètes

A - L'ADAMI

Flux et ratios significatifs

(En M€)

	2016	2017	2018
Droits perçus dans l'année	89,41	93,87	88,57
dont			
- droits primaires par la société par elle-même	7,36	6,82	7,37
- droits primaires par une autre société	0,12	0,04	-
- par une société intermédiaire	77,05	83,95	79,14
- en provenance de l'étranger	4,88	3,06	2,06
Total des droits utilisés	176,51	190,14	180,96
Total des droits affectés	51,09	60,03	55,23
- dont droits affectés aux ayants droit	48,15	56,65	52,88
Ratio frais de gestion/perception de l'année	0,14	0,14	0,16
Trésorerie au 31-12	136,11	146,73	145,72
Ratio trésorerie moyenne /perception de l'année	1,56	1,61	1,74

Source : Commission de contrôle d'après les données de la société

Contrairement à la période 2014 et 2016, les recettes perçues par l'ADAMI sont en baisse (-0,94 %) et les droits affectés ont progressé de 8 %.

Les charges de gestion sont en hausse de 11,6 %, et le ratio « frais de gestion/recettes » progresse, passant de 14 à 16 %.

L'évolution de la trésorerie, toujours en augmentation, a toutefois connu un ralentissement de sa progression sur la période (+ 7,1 % contre + 24 % entre 2014 et 2016).

Alors que les droits perçus sont en baisse sur la période, le ratio trésorerie/perceptions se dégrade, particulièrement en 2018, où la trésorerie représente 1,74 fois les droits perçus.

Observations et recommandations

L'analyse des flux et ratios de l'ADAMI au cours de la période sous revue laisse apparaître une meilleure performance de l'OGC dans sa mission légale de répartition des droits perçus. En effet, certains délais de répartition ont été réduits et le montant des droits affectés a progressé de plus de 8 % pour atteindre 55,23 M€ en 2018. Le ratio « affectations sur droits perçus », une fois déduites les sommes destinées à l'action artistique et culturelle ressort à 78 % en 2018 contre 72% en 2016. Toutefois, la Commission de contrôle observe que la performance de l'OGC doit encore être améliorée. En effet, la baisse du stock des droits au 31 décembre demeure faible. Par ailleurs, bien que ralentie, la progression de la trésorerie se poursuit sur la période pour représenter l'équivalent de deux ans de perception de droits.

La Commission de contrôle formule plusieurs observations sur les conditions de la gestion de l'OGC qui appellent la mise en œuvre de mesures correctrices. Alors que la société connaît sur l'ensemble de la période un résultat net très largement excédentaire, cette situation, qui est le signe d'un niveau de prélèvement trop important sur les droits perçus, n'apparaît pas satisfaisante. D'une part, au plan de la performance de la gestion, elle ne favorise pas la maîtrise des charges. D'autre part, elle conduit l'OGC à placer en report à nouveau des fonds qui devraient en réalité par priorité revenir aux titulaires de droit.

Recommandation n° 1 : faire procéder à un rapprochement du montant de droits perçus par l'ADAMI depuis COPIE

FRANCE par ses commissaires aux comptes à la clôture de l'exercice 2019.

Recommandation n° 2 : améliorer les délais de répartition des droits issus de la copie privée sonore et de la rémunération équitable relatifs aux phonogrammes ; explorer d'autres voies pour obtenir les informations nécessaires à la répartition de ces droits.

Recommandation n° 3 : provisionner, en 2019, un avoir sur frais de gestion à hauteur des résultats nets des exercices 2016 et 2018 en opérant un prélèvement sur le report à nouveau.

Recommandation n° 4 : Établir une procédure définissant les cas dans lesquels l'ADAMI est autorisée à procéder à des reports à nouveau destinés à faire face à des charges exceptionnelles afin d'en assurer le contrôle tant interne que par les instances délibérantes. Réaffecter aux ayant droits dans les meilleurs délais les éventuels avoirs sur charges de gestion.

Recommandation n° 5 : diminuer le niveau de la trésorerie en adoptant une politique de répartition des droits plus dynamique.

Recommandation n° 6 : augmenter la consommation des crédits affectés chaque année à l'action artistique et culturelle pour atteindre un objectif lissé sur plusieurs exercices de consommation de l'ordre de 80 % recommandé par la Commission de contrôle.

B - La SPEDIDAM**Flux et ratios significatifs***(En M€)*

	2016	2017	2018
Droits perçus dans l'année	52,58	60,72	57,33
dont			
- droits primaires par la société par elle-même	0,78	0,78	0,98
- droits primaires par une autre société	-	-	-
- par une société intermédiaire	50,84	59,94	56,35
- en provenance de l'étranger	0,96	0,61	-
Total des droits utilisés	161,59	141,99	156,68
Total des droits affectés	63,36	21,94	25,41
- dont droits affectés aux ayants droit	54,68	21,61	25,37
Ratio frais de gestion/perception de l'année	0,09	0,09	0,10
Trésorerie au 31-12	126,00	135,95	149,32
Ratio trésorerie moyenne /perception de l'année	2,55	2,2	2,5

Source : Commission de contrôle d'après les données de la société

Les droits perçus entre 2016 et 2018 sous revue continuent leur progression (+ 9 %) mais on observe que leur évolution d'un exercice à l'autre n'est pas linéaire.

Alors que les droits affectés avaient significativement progressé de 128,9 % entre 2014 et 2016 à la suite d'une accélération exceptionnelle du rythme des affectations des droits perçus, les efforts réalisés par la société n'ont pas été poursuivis. Ainsi, la trésorerie s'est reconstituée et atteint presque, en 2018, son niveau de 2015, avant la mise en œuvre des mesures de répartition exceptionnelle de 2016, soit 149,32 M€, qui représentent l'équivalent de deux ans et demi de perceptions.

Observations et recommandations

La période sous revue laisse à nouveau apparaître des insuffisances marquées dans les conditions d'accomplissement par la SPEDIDAM de sa mission légale d'affectation des droits perçus aux ayants-droits.

Le niveau de répartition des droits est très largement insuffisant et les délais ne sont pas conformes à ceux prévus par le code de la propriété intellectuelle. Le niveau de répartition atteint en 2016 à moyen matériel et humains constants, établit que la SPEDIDAM dispose de marges de performance en matière de répartition qu'elle doit impérativement mobiliser. Si le calendrier de répartition doit être accéléré de manière pérenne, il doit être aussi lissé pour éviter des variations aussi importantes dans les volumes de droits affectés d'un exercice à l'autre.

La période sous revue laisse apparaître une augmentation très significative de la trésorerie qui représente plus de deux années et demi de perception. Cette situation est anormale.

La Commission de contrôle considère qu'il appartient à la SPEDIDAM de mettre en œuvre l'ensemble des mesures structurelles, organisationnelles et opérationnelles, lui permettant d'accélérer dans la durée son calendrier de répartition, de résorber son stock de droit en attente d'affectation afin de diminuer sa trésorerie. Elle doit étudier toutes les possibilités qui pourraient s'offrir à elle tel que le versement d'avances de droit à certains artistes bien identifiés percevant des rémunérations régulières.

Recommandation n° 1 : accélérer de manière pérenne et lisser le calendrier de répartition des droits.

Recommandation n° 2 : améliorer fortement les taux d'affectation et de versement des droits aux artistes interprètes.

Recommandation n° 3 : prendre les mesures nécessaires pour réduire les délais de répartition des droits.

Recommandation n° 4 : diminuer le niveau de la trésorerie.

C - La SAI**Flux et ratios significatifs***(En M€)*

	2016	2017	2018
Droits perçus dans l'année	0	0	0,74
dont			
- droits primaires par la société par elle-même	0	0	0
- droits primaires par une autre société	0	0	0
- par une société intermédiaire	0	0	0
- en provenance de l'étranger	0	0	0,74
Total des droits à utiliser	0	0	0
Total des droits affectés	0	0	0
Ratio frais de gestion/perception de l'année	-	-	0,38
Trésorerie au 31-12	0,011	0,03	0,94
Ratio trésorerie/perception de l'année	-	-	0,2

Source : Commission de contrôle d'après les données de la société

L'activité de la SAI, comme depuis 2013, demeure inexistante sur les exercices 2016-2017, la société ne percevant ni ne répartissant aucun droit. En 2018, la SAI est à nouveau entrée en activité en percevant des droits en provenance de sociétés étrangères, pour un total de 0,74 M€, en vertu d'un accord l'ADAMI et la SPEDIDAM signé en 2016.

Le redémarrage de l'activité de la SAI est néanmoins encore partiel en 2018. En effet, au 31 décembre 2018, aucun droit perçu n'a été affecté aux OGC cogérants. Les perceptions ayant démarré au second semestre 2018, la SAI a indiqué n'avoir versé les droits qu'au premier semestre 2019.

Sur les années 2016-2017, la seule existence de la SAI s'est manifestée à travers le paiement de charges, certes minimales (respectivement 5 et 8 000 €). La reprise de l'activité a été suivie par des dépenses nouvelles. Les charges ont bondi à 0,281 M€ en 2018, soit un taux très élevé de charges par rapport aux perceptions (38 %). Conséquence d'une reprise de la perception sans affectation sur le même exercice, la trésorerie a fortement augmenté en 2018 et atteint 0,94 M€.

Observations et recommandations

Dans son rapport annuel de 2018, la Commission de contrôle a constaté « que les conditions du dialogue actuel entre l'ADAMI et la SPEDIDAM devraient permettre de définir des modalités de perception, de répartition et de paiement communes » et a pris acte que « la SAI, en tant que support juridique portant la mise en œuvre des actions communes aux deux sociétés, pourrait, selon la SPEDIDAM et l'ADAMI, retrouver toute son utilité dès 2018. Elle vérifiera donc si, à partir de 2018, la SAI a retrouvé un début d'activité qui légitimerait enfin son existence ».

En 2016, la Commission permanente a constaté que, selon l'ADAMI et la SPEDIDAM, deux types de droits pourraient être perçus via la SAI en 2018 (les paiements en provenance de sociétés étrangères et la rémunération des 20 %) avant un éventuel développement vers la perception de la rémunération équitable par la SAI à horizon 2020. En 2018, seuls les paiements en provenance de sociétés étrangères transitent effectivement par la SAI. Les autres droits qui auraient dû être perçus par la SAI ne l'ont pas été du fait des redevables.

En tout état de cause, le redémarrage de l'activité, énoncé par la Commission de contrôle dans son rapport annuel 2018 comme une condition de légitimation de l'existence de la SAI, a eu lieu. Les réponses aux questionnaires d'instruction permettent d'observer la volonté des deux sociétés cogérantes de poursuivre la montée en charge de la SAI d'ici fin 2020, conformément au schéma initial.

La Commission de contrôle restera vigilante, dans ses prochains rapports, à la réalité de cette montée en charge et à la maîtrise des charges de gestion de cet OGC.

III - Les sociétés de producteurs

A - L'ANGOA

Flux et ratios significatifs

(En M€)

	2016	2017	2018
Droits perçus dans l'année	34,09	35,54	35,26
dont			
- droits primaires par la société par elle-même	24,54	25,75	25,98
- droits primaires par une autre société	-	-	-
- par une société intermédiaire	-	-	-
- en provenance de l'étranger	9,55	9,79	9,28
Total des droits utilisés	34,17	32,97	38,91
Total des droits affectés	30,26	30,58	34,75
- dont droits affectés aux ayants droit	22,25	20,15	25,37
Ratio frais de gestion/perception de l'année	0,05	0,05	0,05
Trésorerie au 31-12	82,66	85,41	79,26
Ratio trésorerie moyenne/perception de l'année	2,42	2,40	2,25
Ratio trésorerie/perception (méthode FIFO)	2,46	2,48	2,25

Source : Commission de contrôle d'après les données de la société

En 2018, les droits collectés par l'ANGOA s'élèvent à 35,26 M€, en croissance soutenue depuis plus de dix ans. Les droits perçus ont augmenté de 3,4 % entre 2016 et 2018, et sont en

progression de 7,0 % par rapport à 2013. Les droits primaires³⁰ techniquement perçus par la société elle-même représentent 74 % des droits perçus en 2018, contre 72 % en 2016. Les droits perçus en provenance de l'étranger se stabilisent sur la période, passant de 9,55 M€ en 2016 à 9,28 M€ en 2018.

Le stock de droits au 31 décembre de l'année N-1 a augmenté de 3,3 % entre 2016 et 2018, passant de 75,62 M€ en 2016 à 78,12 M€ en 2018 (75,54 M€ en 2015). En 2018 comme en 2016, les stocks en fin d'année N-1 représentent 68,9 % des droits disponibles.

Le montant des droits utilisés augmente de 13,9 %, passant de 34,17 M€ en 2016 à 38,91 M€ en 2018. Cette évolution étant plus rapide que celle des droits perçus, le ratio « droits utilisés / droits perçus » augmente sur la même période, passant de 1 à 1,1. Les droits affectés augmentent de 14,8 % sur la période 2016-2018, passant de 30,26 M€ à 34,75 M€. Ils représentent 89 % des droits utilisés en 2016 comme en 2018. L'année 2018 marque un nouveau record historique de droits répartis.

Les droits affectés ne concernent que les droits directement répartis aux ayants droit à l'exclusion donc des droits bénéficiant par ailleurs indirectement à ces mêmes ayants droits via les aides à la création. Les droits affectés sont bien affectés à des ayants droit (français ou étrangers) ou à des sociétés de gestion collective (françaises ou étrangères). Étant précisé que la ligne relative aux droits affectés à des sociétés étrangères du tableau de ratios, ici reprise, inclut à la fois les sommes afférentes aux sociétés de gestion collective étrangères et celles afférentes aux sociétés de production adhérentes de l'ANGOA. Par ailleurs, et en conséquence, seuls les ayants droit français, c'est-à-dire les sociétés de production françaises, apparaissent à la ligne relative aux droits affectés aux ayants droit.

³⁰ Les perceptions primaires concernent donc principalement les sommes collectées par l'ANGOA auprès des opérateurs français du câble, de l'ADSL et du satellite au titre de la retransmission de chaînes généralistes hertziennes en France (*i.e.* droits « Cab-Sat France »), et accessoirement celles collectées auprès de France Télévisions, Arte, Canal+ Afrique et AB Sat (*i.e.* droits « Sat. Afrique ») dans le cadre des accords ayant licité la diffusion de certaines chaînes hertziennes françaises sur divers bouquets satellites en Afrique.

Les charges de gestion globales augmentent de 7,6 % sur la période, passant de 1,54 M€ en 2016 à 1,65 M€ en 2018. En 2018, les charges de gestion nettes représentent 4,7 % des perceptions de l'année contre 4,5 % en 2016. Les charges de personnel, qui représentent 35 % des charges de gestion globales en 2018, diminuent de 0,4 % sur la période (0,57 M€ en 2018).

La trésorerie en fin d'année d'ANGOA recule de 3,9 %, passant de 82,29 M€ en 2016 à 79,09 M€ en 2018. La moyenne des soldes en fin de mois connaît également une régression de 4,1 % sur la période 2016-2018.

Observations et recommandations

La situation financière de l'ANGOA se caractérise sur la période 2016-2018 par une évolution stable des droits perçus. Les droits gérés par l'ANGOA restent toujours majoritairement (près des deux tiers) constitués des sommes collectées en France au titre de la retransmission intégrale et simultanée de chaînes généralistes hertziennes par les opérateurs tiers du Câble, de l'ADSL et du Satellite, avec des collectes qui ont très fortement progressé à partir de 2004, auxquelles s'ajoutent les sommes collectées au titre des contrats conclus pour la retransmission de certaines chaînes françaises à destination de l'Afrique, qui continuent de progresser en termes de facturations annuelles.

La trésorerie moyenne s'est désormais stabilisée et diminue même sensiblement en 2018. Cependant, l'objectif arrêté en 2015 d'abaisser le stock de trésorerie de fin d'année vers 1,5 année de collecte n'est pas atteint, celui-ci représentant plus de 2,1 années de collecte en fin d'année 2018.

Recommandation unique : poursuivre les efforts visant à réduire le niveau de trésorerie de fin d'année à moins de deux années de collecte dans l'objectif d'accélérer la répartition des droits.

B - L'ARP**Flux et ratios significatifs**

(En M€)

	2016	2017	2018
Droits perçus dans l'année	0,96	1,20	1,40
dont			
- droits primaires par la société par elle-même	-	-	-
- droits primaires par une autre société	0,96	1,20	1,40
- par une société intermédiaire	-	-	-
- en provenance de l'étranger	-	-	-
Total des droits utilisés	1,01	1,34	1,65
Total des droits affectés	1,01	1,34	1,65
dont droits affectés aux ayants droit	1,01	1,34	1,65
Ratio frais de gestion/perception de l'année	2,25	2,01	1,86
Trésorerie au 31-12	0,86	1,16	1,67
Ratio trésorerie moyenne/perception de l'année	0	0	0

Source : Commission de contrôle d'après les données de la société

Le montant des droits perçus est en nette augmentation, passant de 0.96 M€ à 1.40 M€ (+ 45,80 %). Cette augmentation est à comparer avec la diminution significative du montant total des droits perçus (- 49,1 %) sur la période 2012-2015, qui était passé de 1,02 M€ à 0,52 M€ et son augmentation sur la période 2015-2016 (+ 84,6 %), où il était passé de 0,52 M€ à 0,96 M€.

Le montant des droits utilisés passe de 1,01 M€ en 2016 à 1,65 M€ en 2018, soit une hausse de 163 %. Cette augmentation s'explique essentiellement par la répartition à la hausse au titre de l'année 2018 et le nombre important de factures des membres en attente de transmission à l'ARP afin d'être réparties. Le ratio des droits affectés sur les droits perçus est de 1,18 en 2018 contre 1,05 en 2016, ce qui explique la diminution du stock de droits en fin d'année. En 2018, les droits effectivement versés deviennent supérieurs aux droits affectés. La même configuration était observée pour la période 2014-2016.

Les charges de gestion nettes augmentent globalement de 20,8 % sur la période 2016-2018, passant de 2,16 M€ à 2,61 M€ en raison, principalement, de l'augmentation de la répartition.

La trésorerie de l'ARP au 31 décembre 2018 est en très nette augmentation (+ 94,60 %) par rapport à 2016. Elle passe de 0,86 M€ à 1,67 M€. Cette augmentation s'explique par celle des flux de droits encaissés sur l'année 2018 (+ 45,8 %).

Observations et recommandations

La Commission de contrôle, dans ses rapports sur les flux et ratios sur la période 2012-2014 et la période 2014-2016 avait fait part de sa préoccupation quant à la situation financière de l'ARP. Sur la période 2016-2018, les perceptions ont augmenté significativement en volume (+ 45,8 %) et le ratio entre charges de gestion nettes et perceptions de l'année a baissé de 17 %. Les charges de gestion liées à l'action culturelle ont, en particulier, baissé de 16,7 %. La situation financière de la société s'est donc améliorée.

L'ARP a en effet initié, depuis 2017, une stratégie visant à contenir ses charges de gestion. Toutefois, la Commission de contrôle remarque que les charges de gestion ont continué à augmenter au cours de la période sous contrôle (+ 20,8%). Certes, certaines dépenses pour charges de personnel, exceptionnelles, devraient engager, à terme, une diminution des charges.

L'ARP doit cependant rester très vigilante dans un contexte où l'augmentation des perceptions est liée à une bonne conjoncture particulièrement sensible aux aléas en raison du nombre très réduit de membres (210) et du vieillissement de son catalogue. Par ailleurs, si le ratio charges de gestion / perceptions de l'année est en baisse de 17 %, il reste très élevé (1,86). Dès lors que le nombre des adhérents reste très faible, la question de la pertinence et de la pérennité de la société à moyen-terme est ainsi posée.

La Commission de contrôle encourage enfin la société à cloisonner encore davantage ses activités de perception et de

répartition des droits et ses activités relatives à l'action culturelle, par la création d'un compte annexe par exemple, afin de permettre une meilleure traçabilité de ces deux activités.

C - La PROCIREP

Flux et ratios significatifs

(En M€)

	2016	2017	2018
Droits perçus dans l'année	33,97	57,73	39,25
dont			
- droits primaires par la société par elle-même	0,33	0,26	0,22
- droits primaires par une autre société	-	-	-
- par une société intermédiaire	32,33	51,42	36,59
- en provenance de l'étranger	1,31	6,05	2,44
Total des droits utilisés	33,46	40,83	45,68
Total des droits affectés	24,18	32,11	32,48
- dont droits affectés aux ayants droit	20,00	27,96	26,89
Ratio frais de gestion/perception de l'année	0,03	0,02	0,02
Trésorerie au 31-12	72,42	87,22	80,01
Ratio trésorerie/perception de l'année	2,15	1,51	2 ;20
Ratio trésorerie/perception en méthode FIFO³¹	1,99	1,87	1,71

Source : Commission de contrôle d'après les données de la société

³¹ Les ratios de la ligne précédente ont été complétés par des ratios calculés en méthode FIFO qui comparent le niveau de la trésorerie par référence aux montants collectés effectivement constatés sur les deux dernières années. Ceci permet de tenir compte des fluctuations dans les montants collectés qui ont été particulièrement importantes sur la période étudiée (cf. année 2017 exceptionnelle).

Les droits perçus sont en augmentation de 15,5 % entre 2016 et 2018 (+ 15,2 % entre 2014 et 2016), passant de 33,97 M€ à 39,25 M€, avec un pic exceptionnel à près de 58 M€ en 2017 lié à la régularisation de contentieux de recouvrement sur années antérieures pour un montant total particulièrement élevé cette année-là (représentant plus d'une demi-année de collecte normale en plus).

Le montant des droits disponibles augmente de 22,9 % sur la période 2016-2018, passant de 99,3 M€ à 122,0 M€, du fait des encaissements exceptionnels de droits constatés en 2017 et qui n'avaient pas encore pu être intégralement redistribués aux ayants droit concernés. En 2018, les stocks en fin d'année représentent 62,6 % des droits disponibles.

Les droits irrépartissables restent marginaux mais progressent largement sur la période (+ 146,3 %).

Les droits utilisés augmentent de 36,5 % sur la période, passant de 33,46 M€ en 2016 à 45,68 M€ en 2018. Cela fait suite au montant exceptionnellement élevé des régularisations collectées en 2017, qui ont été pour l'essentiel mises en distribution en 2018. Ainsi, le ratio des droits utilisés sur les droits perçus passe de 0,98 en 2016 à 1,16 en 2018. Les droits affectés représentent 32,48 M€ en 2018 et leur évolution par rapport à 2016 (+ 34,3 %) s'inscrit dans la même tendance que celle des droits utilisés. Le ratio des droits affectés sur les droits disponibles passe de 0,72 en 2016 à 0,71 en 2018.

Les droits affectés ne concernent que les droits directement répartis aux ayants droit à l'exclusion donc des droits bénéficiant par ailleurs indirectement à ces mêmes ayants droits via les aides à la création.

Tous les droits affectés sont bien affectés à des ayants droit (français ou étrangers) ou à des sociétés de gestion collective (françaises ou étrangères). Étant précisé que la ligne relative aux droits affectés à des sociétés étrangères du tableau de ratios, ici reprise, inclut à la fois les sommes afférentes aux sociétés de gestion collective étrangères et celles afférentes aux sociétés de production avant droit de la PROCIREP. Par ailleurs, et en conséquence, seuls les ayants droit français, c'est-à-dire les sociétés de production françaises, apparaissent à la ligne relative aux droits affectés aux ayants droit.

Les charges de gestion nettes, en grande partie constituées de charges de personnel, diminuent légèrement sur la période (- 3,1 %

entre 2016 et 2018, passant de 1,0 M€ à 0,97 M€). Les charges de personnel, intégrant les charges refacturées à l'ANGOA, ont très légèrement diminué de 0,8 % sur la période 2016-2018 (contre une augmentation de 11,3 % sur la période précédente).

La moyenne du solde de trésorerie en fin de mois a augmenté de 17,9 % sur la période, passant de 73,2 M€ en 2016 à 86,3 M€ en 2018.

Observations et recommandations

De manière similaire à la période précédente (2014-2016), les droits perçus sont en augmentation de 15,5 % entre 2016 et 2018 (+ 5,2 % entre 2014 et 2016), dû essentiellement au règlement de contentieux entre COPIE FRANCE et certains redevables de la rémunération pour copie privée.

Les droits affectés représentent 32,48 M€ en 2018 et leur évolution (+ 34,3 %) s'inscrit dans la même tendance que celle des droits utilisés (+ 36,5 %). Le ratio des droits affectés sur les droits utilisés, de 0,72 en 2016, augmente à 0,79 en 2017 puis se stabilise à nouveau à 0,71 en 2018). Aux droits affectés il convient par ailleurs d'ajouter ceux affectés aux actions culturelles, soit 25 % des sommes collectées au titre de la copie privée en France (article L. 321-9 du CPI).

Le taux de charges de gestion sur les droits perçus et sur les droits utilisés se situe à 5 %.

La Commission de contrôle relève à nouveau l'importance de la trésorerie dont bénéficie la société, d'un montant de 80,01 M€ en 2018, soit + 10,5 % par rapport à 2016. Mais bien que la trésorerie ait augmenté en valeur absolue sur la période, elle ne représente plus que 1,71 année de collecte contre plus de deux années en 2016 grâce à la forte augmentation des montants de droits utilisés. La PROCIREP a en effet augmenté les montants répartis en 2017 et 2018, qui ont respectivement atteint des montants records de 30,42 M€ et 30,75 M€ (contre 22,70 M€ en 2016).

Recommandation unique : réduire, en valeur absolue, le niveau de trésorerie de fin d'année par une accélération des sommes à reverser aux ayants droit.

D - La SCPP

Flux et ratios significatifs

(En M€)

	2016	2017	2018
Droits perçus dans l'année ³²	73,35	90,79	88,90
dont			
- droits primaires par la société par elle-même	15,34	14,55	12,42
- droits primaires par une autre société	0,09	0,16	0,03
- par une société intermédiaire	56,52	74,34	75,47
- en provenance de l'étranger	1,40	1,75	0,98
Total des droits utilisés	75,82	100,98	87,76
Total des droits affectés	61,56	62,58	64,97
- dont droits affectés aux ayants droit	60,12	60,79	64,00
Ratio frais de gestion/perception de l'année	0,12	0,10	0,11
Trésorerie au 31-12	45,32	53,59	54,66
Ratio trésorerie moyenne/perception de l'année	0,93	0,83	0,91

Source : Commission de contrôle d'après les données de la société

³² Les montants de la SCPP indiqués dans le tableau ci-dessus ne concernent que la facturation et excluent donc les provisions qui représentent les rémunérations provisionnées chaque année à concurrence des montants connus à facturer à la SCPA (représentant la rémunération équitable réglée par la SPRé, la copie privée sonore réglée par COPIE FRANCE, les créances sur les diffuseurs de vidéomusiques, en grande partie les facturations à établir pour les diffusions de décembre 2016 et des droits «Attentes Téléphoniques») non encore reversées à la SCPP

Le montant des droits perçus en 2018 est en hausse de 4,7 % par rapport à 2016 mais en baisse par rapport à une année inédite en 2017. Cette hausse est principalement due à l'augmentation de la Rémunération équitable. Elle s'explique tout d'abord par l'augmentation des perceptions de la SPRE sur la période (+ 6,7 %) mais aussi de la part de marché de la SCPP par rapport à la SPPF (67,5 % en 2016, 69,7 % en 2018).

Le montant total des perceptions de rémunération pour copie privée sonore pour l'année 2018 est en hausse de près de 22 % par rapport à 2017, en raison de très importantes régularisations exceptionnelles relatives à des années de droit antérieures.

Sur la période 2016-2018, l'évolution des droits affectés (+ 5,5 %) est plus modeste que celle des droits utilisés (+15,8 %) à la différence de la période 2014-2016, dominée par une tendance inverse. Ainsi le ratio des droits affectés sur les droits perçus se détériore-t-il (baisse de 12,9 % entre 2016 et 2018). Le ratio des droits versés par rapport aux droits affectés aux ayants droit est resté constant sur la période 2016-2018. Sur la période précédente, son amélioration s'était expliquée par la libération des droits bloqués de l'EMI en 2013 et 2014.

Les charges nettes de la SCPP progressent de 5,6 % entre 2016 et 2018 pour atteindre 9,5 M€, à un rythme moins élevé qu'entre 2014 et 2016 où elles avaient augmenté de 7,1 %. La part des charges globales de personnel, en incluant les missions supportées pour le compte de la SCPA, diminue légèrement passant de 39 % du total des charges en 2016 à 37 % en 2018.

La trésorerie au 31 décembre 2018 s'établit à 54,66 M€, en augmentation de 20,6 % par rapport à 2016, et représente 62 % du montant des droits utilisés et 27 % du montant des droits disponibles. La trésorerie augmente également entre 2016 et 2017, passant de 45,32 M€ à 53,59 M€.

E - La SPPF**Flux et ratios significatifs***(En M€)*

	2016	2017	2018
Droits perçus dans l'année	37,60	35,61	35,60
dont			
- droits primaires par la société par elle-même	4,90	4,34	5,68
- droits primaires par une autre société	1,84	1,94	1,48
- par une société intermédiaire	30,56	28,97	28,11
- en provenance de l'étranger	0,30	0,36	0,33
Total des droits utilisés	33,83	34,20	33,91
Total des droits affectés	24,15	24,44	24,11
- dont droits affectés aux ayants droit	24,09	24,35	24,05
Ratio frais de gestion/perception de l'année	0,06	0,06	0,06
Trésorerie au 31-12	53,76	53,08	56,08
Ratio trésorerie moyenne/perception de l'année	1,51	1,67	1,63

Source : Commission de contrôle d'après les données de la société

En 2018, la SPPF a perçu 35,6 M€ de droits, en légère diminution de 0,03 % par rapport à 2017 et en nette diminution de 5,3 % par rapport à 2016 où 37,6 M€ avaient été perçus. La période 2014-2016 avait, elle, été marquée par une hausse des perceptions de 6,5 %.

Sur la période, les droits affectés sont restés stables (- 0,2 %) alors que les droits perçus ont diminué de 5,3 %. L'évolution des droits affectés (- 0,2 %) est similaire à celle des droits utilisés (0,2 %).

Les charges de gestion sont globalement stables sur la période : 2,28 M€ en 2016. Elles s'établissent à 2,35 M€ en 2017 et 2018, soit + 2,9 % entre 2016 et 2018.

La trésorerie au 31 décembre 2018, qui s'élève à 56,1 M€, est en augmentation de 4,3 % par rapport à 2016, alors que la trésorerie

moyenne progresse de 2,4 % et s'élève à 58 M€. Ce différentiel d'évolution entre la trésorerie au 31 décembre 2018 et la trésorerie moyenne 2018 s'explique par la progression des montants affectés et effectivement versés aux ayants droit de + 13,2 %.

Observations et recommandations

La période a été marquée par la dénonciation, par la SCPP, en mai 2017, du protocole « Répartitions II », signé entre la SCPP et la SPPF le 15 juillet 2011 afin de régler les modalités de répartition entre les deux sociétés des non répartissables de la rémunération équitable. Cette dénonciation unilatérale s'est traduite, à compter de l'année 2019, par une baisse du budget annuel des aides de la SPPF. La SPPF a assigné en 2019 la SCPP et la SCPA devant le TGI de Nanterre.

Cette incertitude juridique emporte plusieurs conséquences. À court terme, les frais liés au contentieux vont peser sur le budget 2019 de la SPPF. À moyen terme, c'est la capacité de la SPPF à offrir à ses membres un certain niveau d'aides à la création qui est en jeu.

Par ailleurs, les droits à utiliser sont en progression sur la période (de 76,38 M€ en 2016 à 79,55 M€ en 2018) tandis que le rythme de versement des droits affectés connaît également une dynamique haussière sur la période (+ 13,2 %), les montants versés ayant augmenté de 2,8 M€ entre 2016 et 2018. Cette augmentation résulte d'une grande campagne de relance initiée en 2017 auprès des bénéficiaires ne facturant pas leurs droits.

Les ressources annuelles d'action culturelle et sociale ont progressé sur la période, de 7,34 M€ à 7,76 M€, soit une augmentation de 5,8 %, supérieure à celle des droits perçus (en baisse de 5,3 %).

Si la hausse des ressources disponibles s'explique par l'augmentation des sommes non répartissables à affecter au budget relatif aux aides qui sont passées de 7,3 M€ en 2016 à 7,8 M€ en 2018, ainsi que par les montants engagés, non facturés, et donc non payés, il convient de veiller à ce qu'ils restent contenus.

Enfin, le ratio des charges de gestion rapporté aux droits perçus passe de 6,1 % en 2016 à 6,6 % en 2017 et 2018, ce qui traduit la bonne maîtrise globale des dépenses de fonctionnement de la SPPF.

IV - Les sociétés du domaine de l'édition

A - La SCELf

Flux et ratios significatifs

(En M€)

	2016	2017	2018
Droits perçus dans l'année	5,11	5,33	6,18
dont			
- droits primaires par la société par elle-même	0,07	0,17	0,11
- droits primaires par une autre société	5,04	5,16	6,07
- par une société intermédiaire	-	-	-
- en provenance de l'étranger	-	-	-
Total des droits utilisés	4,97	5,37	6,05
Total des droits affectés	4,97	5,37	6,05
- dont droits affectés aux ayants droit	4,55	4,85	5,15
Ratio frais de gestion/perception de l'année	0,10	0,11	0,10
Trésorerie au 31-12	0,43	0,44	1,08
Ratio trésorerie moyenne/perception de l'année	0,12	0,10	0,10

Source : Commission de contrôle d'après les données de la société

Les données de flux et ratios fournies la SCELf pour l'année 2016 divergent par endroits de celles qui figuraient dans le précédent rapport de la Commission de contrôle. L'organisme explique les retraitements effectués par la situation particulière de l'année 2016 au cours de laquelle trois personnes se sont succédé sur le poste de comptable, et les erreurs qui en ont découlé. Notamment, la comptabilisation et la ventilation entre droits directement perçus par

la SCELf et droits transitant par une autre société étaient erronées. Il en ressort un volume de droits restant à utiliser au 31 décembre 2016 plus important (0,14 M€ au lieu de 0,08 M€), un montant moins élevé des droits effectivement versés (4,85 M€ au lieu de 4,96 M€) et l'absence d'irrépartissables. Si ces rectifications n'emportent pas d'impact notable sur les différents ratios, elles ne demeurent pas justifiées et doivent donc faire l'objet d'une attention particulière de la part des commissaires aux comptes à l'avenir.

Alors qu'elles avaient connu une baisse sensible entre 2014 (5,76 M€) et 2016 (5,11 M€), les perceptions de la SCELf ont bénéficié du dynamisme des droits perçus par l'intermédiaire des sociétés avec lesquelles la SCELf a passé un accord.

Le montant des droits affectés s'est accru de 21,7 % entre 2016 (4,97 M€) et 2018 (6,05 M€), à un rythme un peu plus rapide que les perceptions (20,9 %). Le ratio des droits affectés rapportés aux droits perçus dans l'année a ainsi légèrement progressé sur la période (de 97 à 98 %).

Les charges sont passées de 0,50 M€ en 2016 à 0,59 M€ en 2018 (+ 19 %) ; les charges de personnel retrouvant cette dernière année (0,30 M€) leur niveau de 2016.

La trésorerie au 31 décembre, stable autour de 0,43 M€ en 2016 et 2017, s'est accrue en 2018 (1,08 M€) du fait uniquement des liquidités en hausse (+ 0,65 M€) avec l'arrivée tardive des données en provenance de la SACD, empêchant la répartition des droits de fin d'année avant le 31 décembre.

Observations et recommandations

Les perceptions de la SCELf ont fortement progressé sur la période, en raison du dynamisme des droits perçus par l'intermédiaire des sociétés avec lesquelles elle a un accord. Le montant des droits affectés a cru à un rythme un peu plus rapide que celui des perceptions. Les perceptions au titre de la lecture publique, mises en œuvre en 2016, ont été abandonnées par la SCELf au 31 août 2018, ce qui a entraîné une contraction de ses perceptions directes sur cette année et devrait contribuer à une légère baisse de ses dépenses de gestion en 2019.

B - La SOFIA**Flux et ratios significatifs***(En M€)*

	2016	2017	2018
Droits perçus dans l'année	34,46	33,25	36,64
dont			
- droits primaires par la société par elle-même	15,85	16,09	16,93
- droits primaires par une autre société	-		
- par une société intermédiaire	18,44	17,10	19,64
- en provenance de l'étranger	0,20	0,06	0,07
Total des droits utilisés	34,21	35,88	34,80
Total des droits affectés	27,69	29,34	29,22
- dont droits affectés aux ayants droit	23,95	25,58	26,02
Ratio charges de gestion nettes / perceptions de l'année	0,10	0,09	0,09
Trésorerie au 31-12	61,68	62,94	63,84
Ratio trésorerie moyenne/perception de l'année	0,36	0,33	0,35

Source : Commission de contrôle d'après les données de la société

Les droits perçus par la SOFIA s'élevaient à 36,64 M€ en 2018, soit une progression de 6 % par rapport à 2016 (34,46 M€). Après avoir fléchi en 2017 (33,25 M€), le niveau des droits a retrouvé une dynamique en 2017.

Les droits répartis par la SOFIA s'élevaient à 29,22 M€ en 2018, soit 5,5 % de plus qu'en 2016 (27,69 M€).

Les charges de gestion de la SOFIA sont restées constantes entre 2016 et 2018 (à un niveau 3,40 M€). Une baisse des charges de gestion avait été constatée en 2017 (3,09 M€). Rapportées aux

perceptions de l'année ou aux droits utilisés, les charges de gestion ont donc diminué sur la période.

La trésorerie au 31 décembre, s'élève à 61,68 M€ en 2016, 62,91 M€ et 63,84 M€.

Observations et recommandations

La rémunération du droit de prêt, qui constitue la seule perception directe de la SOFIA au titre de ses missions statutaires, a connu une croissance entre 2016 et 2018 (+ 6, 8 %), légèrement supérieure à celle de l'ensemble des droits perçus pendant l'année (+ 6, 3 %). La tendance observée entre 2014 et 2016 (+ 2,2 %) se confirme ainsi. Les perceptions auprès des fournisseurs de livres sont restées stables dans un contexte où les difficultés de trésorerie des libraires ne se sont pas aplanies. Les perceptions de la copie privée, qui avaient atteint un niveau exceptionnellement élevé en 2016 (18,44 M €), ont subi un léger fléchissement en 2017 (17,10 M€) avant de présenter une nouvelle hausse en 2018 (19, 64 M€), consécutive à de nouvelles rentrées exceptionnelles, issues de règlements de contentieux.

La SOFIA a consacré 0,43 M€, en 2016, à la gestion de l'exploitation numérique des livres indisponibles du XXe siècle, 0,29 M€ en 2017 et 0,35 M€ en 2018. Ces charges, qui ne pourront être équilibrées par les perceptions attendues, sont financées par les irrépartissables du droit de prêt.

La périodicité des perceptions et des répartitions est restée constante, qu'il s'agisse du droit de prêt ou de la copie privée. Les flux de droits ne reflètent, sur la période, que les variations des perceptions effectuées au cours de l'exercice.

La trésorerie au 31 décembre, s'élève à 61,68 M€ en 2016, 62,91 M€ et 63,84 M€. Dans ce contexte, la Commission de contrôle ne peut qu'encourager la société à poursuivre son travail d'amélioration de ses délais de versement.

Recommandation unique: harmoniser les procédures comptables de perception et de transfert de droits entre la

SOFIA et SORIMAGE afin de réduire et de supprimer les écarts à la clôture de l'exercice.

V - Les sociétés en charge du droit de reprographie

A - Le CFC

Flux et ratios significatifs

(En M€)

	2016	2017	2018
Droits perçus dans l'année	52,02	55,19	56,69
dont			
- droits primaires par la société par elle-même	46,58	48,43	49,61
- droits primaires par une autre société	-	-	-
- par une société intermédiaire	1,92	2,64	2,24
- en provenance de l'étranger	3,52	4,12	4,84
Total des droits utilisés	57,41	56,86	58,01
Total des droits affectés	52,24	51,22	52,31
- dont droits affectés aux ayants droit	46,62	44,73	47,28
Ratio frais de gestion/perception de l'année	0,11	0,10	0,11
Trésorerie au 31-12	57,45	59,10	65,06
Ratio trésorerie moyenne/perception de l'année	1,28	1,21	1,18

Source : Commission de contrôle d'après les données de la société

Le montant des droits perçus dans l'année est passé de 52,02 M€ en 2016 à 56,69 M€ en 2018, soit une progression de 9,0 % nettement plus dynamique que celle de la période précédente

(4,8 % entre 2014 et 2016). La gestion des droits de reproduction par reprographie demeure l'activité dominante du CFC, quoique sa part dans le total des droits facturés poursuive la tendance baissière observée au cours de la dernière période de contrôle. Très dynamiques, les perceptions au titre des droits numériques pour les copies professionnelles ont représenté 38,3 % du total des droits facturés en 2018, en progression de 2,8 points par rapport à 2016.

Le montant des droits disponibles en fin d'année (droits restant à utiliser au 31 décembre de l'année n) a légèrement augmenté entre 2016 (43,75 M€) et 2018 (44,08 M€). Le montant total des droits à utiliser a, quant à lui, augmenté de 0,9 %. Celui des droits utilisés, quoiqu'en léger retrait en 2017 (56,86 M€), a suivi la même tendance sur la période, passant de 57,41 M€ en 2016 à 58,01 M€ en 2018.

Les charges de gestion du CFC ont augmenté de 11,3 % sur la période et notamment entre 2017 (5,49 M€) et 2018 (6,10 M€). L'essentiel de cette hausse (+ 0,62 M€) est dû à l'augmentation des charges de personnel (+ 0,51 M€, soit +14,5 %) qui ont progressé de 3,51 M€ à 4,02 M€ sur la période.

La trésorerie du CFC au 31 décembre connaît une forte progression (+ 13,2 %) entre 2016 (57,45 M€) et 2018 (65,06 M€), conséquence essentiellement du dynamisme des perceptions (9 %), face au repli des droits effectivement versés (- 14,0 %).

Observations et recommandations

La croissance des perceptions du CFC a été plus dynamique que celle de la période précédente, avec notamment une hausse marquée des droits numériques pour les copies professionnelles. Cependant, le montant des droits affectés a peu évolué sur la période, en raison de la baisse d'un tiers des droits affectés à des sociétés de gestion collective. La diminution du montant des droits affectés effectivement versés a mécaniquement entraîné une hausse des droits restant à verser, alimentant ainsi un stock de droits déjà anciens. En outre, la Commission de contrôle relève la faible consommation des crédits dédiés à l'action culturelle et invite le CFC à mettre en œuvre davantage d'actions dans ce domaine.

Recommandation n° 1 (renouvelée) : résorber l'écart anormalement croissant entre les droits affectés et ceux effectivement versés aux ayants droit.

Recommandation n° 2 (renouvelée) : réduire le montant des crédits d'action artistique et culturelle non utilisés en fin d'année en accroissant significativement soit le nombre de projets aidés soit les montants des aides accordées individuellement.

B - La SEAM

Flux et ratios significatifs

(En M€)

	2016	2017	2018
Droits perçus dans l'année	4,86	4,82	5,47
dont			
- droits primaires perçus par la société elle-même	1,85	1,87	2,02
- droits primaires transitant par une autre société	-	-	-
- droits perçus par une société intermédiaire	2,95	2,88	3,39
- droits en provenance de l'étranger	0,06	0,06	0,06
Total des droits à utiliser	4,61	4,93	4,90
Total des droits affectés	3,65	3,90	3,78
- dont droits affectés aux ayants droit	3,64	3,89	3,78
- dont droits affectés à des sociétés étrangères	0,01	0,01	0,01
Ratio frais de gestion/perception de l'année	0,09	0,10	0,08
Trésorerie au 31-12	5,26	5,82	6,16
Ratio trésorerie/perception de l'année	0,45	0,47	0,37

Source : Commission de contrôle d'après les données de la société

Passées de 4,9 M€ à 5,5 M€, les perceptions de la SEAM ont progressé de 12,6 % entre 2016 et 2018, contre 2,8 % au cours de la

période précédente (2014 et 2016). La croissance des droits issus du numérique (16,9 %) apparaît plus rapide que celle des droits issus de la reprographie (7,8 %). En 2018, les droits issus du numérique représentaient 56 % des perceptions devant les droits issus de la reprographie.

Les droits utilisés augmentent quant à eux de 6,2 % sur la période, passant de 4,61 M€ en 2016 à 4,90 M€ en 2018. La part des droits utilisés par la SEAM rapportée au total des droits perçus sur une même année n oscille entre 95 % en 2016 et 89 % en 2018. Ceci s'explique par le décalage existant entre la comptabilisation des droits au titre de l'exercice clos et leur répartition au fur et à mesure de leurs encaissements effectifs.

La SEAM n'ayant pas recours à la mise en réserve, les droits affectés sont considérés comme intégralement versés aux ayants droit sur chaque exercice. Une part marginale de ces droits, 0,01 M€ en 2016, 2017 et 2018, est affectée chaque année à des sociétés étrangères.

Passées de 0,42 M€ en 2016 à 0,46 M€ en 2018, les charges de gestion de la SEAM ont légèrement augmenté même si leur montant reste limité, compte tenu de la taille réduite de la société.

La trésorerie de la SEAM au 31 décembre progresse de 17 % au cours de la période sous revue, s'établissant à 6,2 M€ en 2018. La trésorerie de la SEAM avait déjà progressé de 15 % au cours de la dernière période sous revue (2014-2016). Fin 2018, la trésorerie disponible représente plus d'une année de droits perçus (1,13). Eu égard à l'augmentation continue, en valeur absolue, de la trésorerie au 31 décembre, la Commission de contrôle recommande à la SEAM de mettre en œuvre des actions pour réduire son niveau de trésorerie.

Observations et recommandations

Les perceptions de la SEAM ont fortement progressé entre 2016 et 2018 (+ 12,6 %). Cette croissance est principalement portée par la hausse de la copie privée numérique et par l'augmentation des droits de reprographie issus de la convention « chorales ».

Les frais de gestion de la SEAM demeurent contenus et modérés.

La croissance des perceptions au titre de la copie privée s'est accompagnée d'une progression des ressources à affecter à l'action culturelle et sociale et des dépenses afférentes. Pour autant, le montant des ressources d'action culturelle et sociale non utilisées en fin d'année s'établit à un niveau élevé (1,31 M€). Les efforts pour accroître les dépenses d'action culturelle et sociale devraient par conséquent être renforcés.

Enfin, la trésorerie en fin d'année se maintient à un niveau élevé, supérieur au montant des droits perçus dans l'année. La SEAM rappelle qu'elle a bénéficié d'une régularisation des droits perçus au titre de la copie privée en 2007, qui a pesé sur sa trésorerie. L'analyse de la trésorerie résiduelle fait ainsi apparaître 620 000 € non affectés au titre de l'action culturelle des années antérieures.

Recommandation n° 1 : harmoniser les procédures comptables de perception et de transfert de droits entre OGC, afin de réduire et de supprimer les écarts à la clôture de l'exercice.

Recommandation n° 2 : poursuivre la dynamique d'augmentation des dépenses d'action culturelle et sociale afin de contenir les disponibilités destinées à ce sujet en fin d'année.

Recommandation n° 4 : réduire le niveau de trésorerie en fin d'année.

VI - Les sociétés intermédiaires

A - AVA

Flux et ratios significatifs

(En M€)

	2016	2017	2018
Droits perçus dans l'année	8,486	9,350	7,950
dont			
- droits primaires par la société par elle-même	0,239	0,239	0,239
- droits primaires par une autre société	0,122	0,311	0,122
- par une société intermédiaire	8,125	8,800	7,589
- en provenance de l'étranger	-	-	-
Total des droits à utiliser	10,547	12,743	10,884
Total des droits affectés	7,154	9,809	9,577
- dont droits affectés aux ayants droit	0,049	0,065	0,046
- dont droits affectés à des sociétés françaises de gestion collective	7,105	9,744	9,531
Ratio frais de gestion/perception de l'année	0,001	0,001	0,001
Trésorerie au 31-12	2,936	2,153	1,183
Ratio trésorerie/perception de l'année	0,344	0,425	0,174

Source : Commission de contrôle d'après les données de l'OGC

Après plusieurs années de hausse, les droits perçus ont décliné légèrement en fin de période étudiée. À la suite d'une année 2016 en forte augmentation par rapport aux exercices antérieurs (8,5 M€ contre 5,6 M€ en moyenne sur 2014-2015), et d'une année 2017 exceptionnellement élevée (9,4 M€) en raison de régularisations, les droits perçus en 2018 se sont légèrement contractés (7,9 M€).

Dans le même temps, AVA est parvenue à accélérer ses versements. Les droits versés augmentent de 34 % et s'élèvent à près de 9,6 M€ en 2018. Ainsi, les droits utilisés dépassent les droits perçus à partir de 2017 et la trésorerie diminue de 52 % sur la période (1,2 M€ au 31 décembre 2018), ce qui indique une dynamique de rattrapage des retards précédemment accumulés.

Les charges de gestion globales sont très faibles et stables : elles représentent environ 0,003 M€, soit 0,0004 % des perceptions en 2018. Ce chiffre s'explique par le fait que la gestion d'AVA est réalisée à titre gracieux par l'ADAGP.

Observations et recommandations

Alors que l'année 2016 pouvait déjà être considérée comme un pic, l'année 2017 a encore vu les perceptions d'AVA s'accroître, pour atteindre 9,4 M€. Cette nouvelle augmentation s'explique par des régularisations de droits imputables à des exercices antérieurs. L'année 2018 marque une contraction par rapport à l'année 2017, mais demeure à un niveau plus élevé que sur les périodes précédentes (7,9 M€, contre 5,6 M€ en 2014-2015).

Dans le même temps, AVA est parvenue à accélérer ses versements. Ainsi, les droits utilisés dépassent les droits perçus à partir de 2017 et la trésorerie diminue de 52 % sur la période (1,2 M€ au 31 décembre 2018), ce qui indique une dynamique de rattrapage des retards précédemment accumulés. Les charges de gestion globales, constituées à titre quasi exclusif par des honoraires, demeurent à un niveau très faible (3 000 €), du fait de la gestion à titre gracieux d'AVA par l'ADGAP.

Dans son rapport public annuel de 2018, la Commission de contrôle avait recommandé la fin de l'activité d'AVA au profit d'une absorption par l'ADAGP. Les éléments de fait mentionnés à l'appui de cette recommandation sont toujours valables en 2020 :

- la grande majorité de la rémunération d'AVA provient des versements effectués par un seul organisme, SORIMAGE.
- en matière d'affectation, l'une des sociétés cogérantes, l'ADAGP, demeure le bénéficiaire principal des droits perçus par AVA.
- l'ADAGP assure la gestion de l'AVA, qui ne dispose d'aucun salarié en propre.

En outre, l'ADAGP perçoit certains droits pour le compte des autres cogérants d'AVA, puis les leur verse, sans que ces droits ne transitent par AVA.

Dans ces conditions, la Commission de contrôle continue à s'interroger sur la pertinence de conserver une structure telle qu'AVA et invite ses associés à envisager sa suppression.

Recommandation unique : mettre un terme à l'activité de l'AVA et transférer ses compétences à l'ADAGP.

B - COPIE FRANCE

Flux et ratios significatifs

(En M€)

	2016	2017	2018
Droits perçus dans l'année	275,03	285,37	312,18
dont			
- droits primaires perçus par la société	275,03	285,37	312,18
- droits primaires transitant par une autre	-	-	-
- droits perçus par une société	-	-	-
- droits en provenance de l'étranger	-	-	-
Total des droits utilisés	232,85	341,04	332,48
Total des droits affectés	230,91	319,07	302,48
- dont droits affectés à des sociétés françaises de gestion collective	230,91	319,07	302,48
Ratio frais de gestion/perception de l'année	0,01	0,01	0,01
Trésorerie au 31-12	86,25	45,59	54,64
Ratio tréso. moyenne/perception de l'année	0,19	0,21	0,18

Source : Commission de contrôle d'après les données de la société

Les droits perçus au cours de la période 2016-2018 connaissent une augmentation nette (+ 13,5 %), moindre toutefois que celle qui avait été observée pour la période 2014-2016 (+ 34 %). Le montant d'encaissement a connu un pic historique en 2017 à 317 M€ et est resté très élevé en 2018 à 312 M€. La hausse tendancielle de l'activité de COPIE FRANCE s'explique par l'évolution du marché mondial des biens techniques, et en particulier du segment des Télécommunications. L'activité de COPIE FRANCE est ainsi soutenue par la consommation croissante de Smartphones hauts de gamme avec d'importantes capacités de mémoire.

Les droits affectés ont également connu une croissance significative de 31 % entre 2016 et 2018.

Les charges de l'exercice connaissent une croissance régulière durant la période sous revue : + 0,12 M€ entre 2016 et 2017 et également + 0,12 M€ entre 2017 et 2018. Au total, les charges de gestion globales s'établissent à 2,86 M€ en 2018. Au regard du niveau élevé des perceptions de l'année, le ratio charges de gestion nettes / perceptions de l'année demeure très contenu et constant à 0,01 % sur toute la période.

La trésorerie de COPIE FRANCE a connu une importante diminution entre 2016 et 2018, passant de 86,32 M€ en 2016 à 54,64 M€ en 2018, soit une baisse de 37,7 %.

Observations et recommandations

Les droits perçus au cours de la période 2016-2019 connaissent une augmentation moindre que celle qui avait été observée pour la période 2014-2016 (+ 34 %). Passées de 275,03 M€ à 312,18 M€, les perceptions totales de la rémunération pour copie privée (RCP) ont progressé de 13,5 % entre 2016 et 2018. La part croissante des règlements anticipés et des régularisations dans le montant des perceptions mérite d'être soulignée.

Passant de 14,49 M€ en 2016 à 20,30 M€ en 2018, le montant des droits restant à utiliser au 31 décembre de l'année N, c'est-à-dire le montant des droits disponibles au 31 décembre, a progressé de 50,5 % entre 2016 et 2018. Le montant des droits

utilisés enregistre une hausse marquée de 29,9 %. En conséquence, la part des droits utilisés par rapport aux droits perçus, qui était de 85 % en 2016, est passée à 97 % en 2018, soit une augmentation de 9 points.

La Commission de contrôle a relevé des écarts entre les sommes que COPIE FRANCE déclare verser à certains OGC (l'ADAMI, la SCPA et la SEAM) au titre de la rémunération pour copie privée (RCP) et celles que ces derniers déclarent recevoir de COPIE FRANCE. L'écart entre le montant des droits perçus et l'affectation aux associés réside essentiellement dans le décalage d'un mois entre la perception (décembre d'un exercice) et sa distribution (janvier de l'exercice suivant). Les organismes de gestion collective, par le biais de leurs experts-comptables et sous le contrôle de leurs commissaires aux comptes, devraient s'attacher à harmoniser leurs procédures comptables pour retracer plus fidèlement leurs opérations réciproques de transfert du produit des droits.

Les charges de gestion nettes ont connu une hausse de 10,8 % entre 2016 et 2018 (de 2,49 M€ à 2,76 M€) qui s'explique essentiellement par l'augmentation du coût des prestations assurées par la SACEM. La Commission de contrôle appelle la société à contenir l'augmentation des charges de gestion nettes qui entrent dans le champ du mandat de gestion avec la SACEM.

La Commission de contrôle se félicite de la baisse du niveau de trésorerie de la société au 31 décembre et l'encourage à prolonger cette dynamique. Elle appelle également la société à réduire son niveau de trésorerie en fin de mois.

Recommandation unique : harmoniser les procédures comptables de perception et de transfert de droits entre OGC afin de réduire et de supprimer les écarts à la clôture de l'exercice.

C - SCPA**Flux et ratios significatifs***(En M€)*

	2016	2017	2018
Droits perçus dans l'année	102,73	101,67	107,96
dont			
- droits primaires par la société par elle-même	7,08	7,21	7,08
- droits primaires par une autre société	-	-	-
- par une société intermédiaire	95,65	94,46	100,88
- en provenance de l'étranger	-	-	-
Total des droits utilisés	102,76	101,70	107,99
Total des droits affectés	102,73	101,67	107,99
- dont droits affectés aux ayants droit	-	-	-
Ratio frais de gestion/perception de l'année	0,01	0,01	0,01
Trésorerie au 31-12	15,23	16,43	12,68
Ratio trésorerie moyenne/perception de l'année	0,01	0,16	0,14

Source : Commission de contrôle d'après les données de la société

Les perceptions de la rémunération équitable, connaissent une croissance de + 6,1 % entre 2016 et 2018. Cette situation succède à une période stable entre 2014 et 2016 et à deux périodes d'augmentation de ces perceptions. Les perceptions globales au titre de la rémunération pour copie privée voient leur poids croître de + 4,5 % entre 2016 et 2018 après une croissance significative (+ 43,3 %) sur la période 2014-2016. La part des droits primaires, perçus directement par la société, dans le total des droits perçus, après avoir été en stagnation sur la période 2014-2016, passant de 7,04 M€ en 2014 à 7,08 M€ en 2016, est toujours stable sur la période 2016-2018 avec un montant de 7 M€ en 2018.

Le montant des droits affectés non versés a drastiquement baissé de près de 96,9 % entre 2016 et 2018. Le ratio des droits versés sur les droits affectés s'est largement amélioré en 2018 (0,99) par rapport à la période précédente (exercices 2014 à 2016).

Les charges de gestion de la SCPA sont de 1,16 M€ en 2018 dont 0,54 M€ sont facturés par la SCPP à la SCPA. Jusqu'en 2012, le taux de gestion des droits perçus directement par la SCPA, qui sert de base à la facturation de la SCPA, a été de 17 %. Après analyse des coûts en 2013, ce taux est passé à 23 %. En 2014, la SCPP et la SPPF ont trouvé un accord à hauteur de 20 %, taux appliqué avec effet rétroactif sur les droits collectés au titre des attentes téléphoniques à partir du 1er janvier 2013. Le montant de 0,53 M€ correspond donc à 20 % de 2,65 M€ (frais de gestion de l'année 2018 sans évolution par rapport à 2016).

En 2018, l'effectif consacré à la gestion est de 5,9 ETP et la surface utilisée par la SCPA est de 86 m².

La trésorerie au 31 décembre 2018 (12,68 M€) a baissé de 16,7 % par rapport à 2016 (15,23 M€).

Observations et recommandations

Recommandation unique : harmoniser les procédures comptables de perception et de transfert de droits entre la SCPA et COPIE FRANCE, afin de réduire et de supprimer les écarts à la clôture de l'exercice.

D - SDRM**Flux et ratios significatifs***(En M€)*

	2016	2017	2018
Droits perçus dans l'année	237,34	324,65	358,39
dont			
- droits primaires perçus par la société elle-même	144,34	206,46	249,23
- droits primaires transitant par une autre société	-	-	-
- droits perçus par une société intermédiaire	82,09	107,46	97,75
- droits en provenance de l'étranger	10,91	10,73	11,41
Total des droits utilisés	248,49	381,87	365,19
Total des droits affectés	238,60	381,35	365,19
- dont droits affectés à des sociétés françaises de gestion collective	235,01	381,33	365,17
- dont droits affectés à des sociétés étrangères	3,59	0,02	0,02
Ratio frais de gestion/perceptions de l'année	0,08	0,03	0,03
Trésorerie au 31-12	92,52	136,84	83,44
Ratio tréso. moyenne/perceptions de l'année	0,37	0,33	0,29

Source : Commission de contrôle d'après les données de la SDRM.

Les droits perçus au cours de la période 2016-2018, en hausse (+ 51 %), ne peuvent être comparés de façon homogène du fait d'un nouveau mode de comptabilisation des flux mis en place en 2017. La comparaison des droits perçus entre 2017 et 2018, elle, fait apparaître une augmentation de plus de 10 %.

Cette hausse concerne surtout les droits perçus par la SDRM elle-même (+ 20,9 % entre 2017 et 2018) tandis que les droits reversés par une société intermédiaire diminuent (- 9 % entre 2017

et 2018) et que ceux en provenance de l'étranger restent stables. Les droits affectés diminuent entre 2017 et 2018 (- 4,2 %).

Entre 2016 et 2018, les charges de gestion ont baissé de 48 %, passant de 17,9 M€ à 9,3 M€. Le ratio charges de gestion / perceptions de l'année diminue significativement, passant 8 % en 2016 à 3 % les années suivantes.

La trésorerie de la SDRM a diminué fortement : elle s'établissait à 136,8 M€ fin 2017 et 83,4 M€ fin 2018, soit une baisse de 39 % en une année. Le rapport entre le niveau moyen du solde de trésorerie en fin de mois et les perceptions de l'année a diminué pour atteindre 29 % en 2018 (contre 37 % en 2016).

Observations et recommandations

Principalement marquée par la simplification des flux entre la SDRM et la SACEM, la période sous revue fait apparaître la poursuite de la hausse des droits collectés, qui s'accompagne d'une dégradation du taux d'affectation de ces droits.

Conséquence des nouvelles relations financières avec la SACEM, les charges de gestion de la SDRM ont été considérablement réduites et sa trésorerie a fortement diminué.

E - SORIMAGE**Flux et ratios significatifs***(En M€)*

	2016	2017	2018
Droits perçus dans l'année	14,68	12,83	14,93
dont			
- droits primaires par la société par elle-même	-	-	-
- droits primaires par une autre société	-	-	-
- par une société intermédiaire	14,68	12,83	14,93
- en provenance de l'étranger	-	-	-
Total des droits utilisés	13,54	13,78	13,86
Total des droits affectés	13,51	13,74	13,83
- dont droits affectés aux ayants droit	13,50	13,74	13,83
Ratio frais de gestion/perception de l'année	0,002	0,003	0,001
Trésorerie au 31-12	6,29	7,95	8,50
Ratio trésorerie moyenne/perception de l'année	0,51	0,68	0,61

Source : Commission de contrôle d'après les données de la société

Les droits perçus ont connu une progression de 1,7 % entre 2016 (14,68 M€) et 2018 (14,93 M€), témoignant d'une certaine stabilisation après une hausse marquée de 46,3 % entre 2014 et 2016. Après déduction des charges de gestion, ils sont intégralement répartis entre les quatre sociétés associées de SORIMAGE.

Les charges de gestion ont connu une diminution de 22 % sur la période, de 34 014 € en 2016 à 26 500 € en 2018, soit 0,19 % des droits utilisés en 2018.

La trésorerie en fin d'exercice s'élevait à 8,5 M€ en 2018, soit un peu moins de la moitié des perceptions de l'année (14,93 M€). La trésorerie a progressé de 35,1 % sur la période, soit

de manière plus conséquente que la progression des perceptions (+1,7 %) dans le même temps.

Observations et recommandations

La Commission de contrôle continue de constater que l'utilité de SORIMAGE, qui a pour unique mission de répartir les droits versés par COPIE FRANCE à quatre sociétés de gestion collective, reste à démontrer. COPIE FRANCE pourrait directement répartir ces droits. Elle s'interroge donc sur les raisons du maintien de cet OGC. La Commission de contrôle prend acte du fait que la SORIMAGE lui a indiqué avoir entamé une réflexion au sein de son conseil d'administration sur l'avenir de cet OGC.

Recommandation unique : harmoniser les procédures comptables de perception et de transfert de droits entre OGC afin de réduire et de supprimer les écarts à la clôture de l'exercice.

F - SPRE**Flux et ratios significatifs***(En M€)*

	2016	2017	2018
Droits perçus dans l'année	121,45	122,42	129,56
dont			
- droits primaires par la société par elle-même	51,87	51,67	53,95
- droits primaires par une autre société	68,71	70,24	75,61
- par une société intermédiaire	0,00	0,00	0,00
- en provenance de l'étranger	0,87	0,50	0,00
Total des droits à utiliser	121,45	122,42	129,56
Total des droits affectés	110,57	111,88	117,66
Ratio frais de gestion/perception de l'année	0,09	0,09	0,09
Trésorerie au 31-12	25,23	22,63	25,59
Ratio trésorerie/perception de l'année	0,21	0,18	0,20

Source : Commission permanente d'après les données de la société

Les droits perçus augmentent nettement entre 2016 et 2018 (+ 8 %) et s'élèvent sur ce dernier exercice à 129,56 M€. Les droits perçus directement par la SPRE augmentent (+ 4 %), mais moins rapidement que ceux perçus par la SACEM pour le compte de la SPRE (+ 10 %, qui correspondent à la rémunération équitable pour les « lieux sonorisés »).

Les affectations de droits augmentent parallèlement aux perceptions (+ 6 %). Elles s'exercent en quasi-totalité au bénéfice de sociétés françaises de gestion collective.

Le ratio frais de gestion sur perceptions est stable sur la période. Cette stabilité, dans un contexte de croissance des droits, signifie une augmentation importante des charges de fonctionnement (+ 10 % sur la période, soit une augmentation de près d'un million d'euros).

La trésorerie reste également stable et s'élève à 25,59 M€ en 2018. Elle représente en moyenne 20 % des perceptions de l'année, ratio relativement stable.

Deuxième partie

La conduite des projets informatiques et numériques (2013 à 2018)

Introduction

Les développements qui suivent résultent des observations et recommandations formulées par le collège de contrôle aux neuf organismes concernés³³. Le choix des OGC retenus s'explique par l'importance qu'ils ont dans les processus de perception et de répartition des droits d'auteurs et des droits voisins. La SACEM, réalisant pour son propre compte ou celui d'autres OGC (SPRE, COPIE FRANCE et SACD) 80 % du total des perceptions de droits en France, ne pouvait être écartée de cet échantillon d'autant qu'elle répartit pour ses membres une masse financière importante. Ont par ailleurs été retenues les deux principales sociétés intermédiaires en charge de la collecte de la rémunération équitable (SPRE) et de la copie privée (COPIE FRANCE), ainsi que les autres OGC représentant la plus grosse masse financière des répartitions aux ayants droit : SACD, SCAM, ADAMI, SPEDIDAM et SCPP. Enfin, il est apparu utile à la Commission de contrôle d'examiner les dépenses informatiques et numériques d'un organisme de taille plus modeste. Elle a retenu le CFC qui effectue à la fois des opérations de perception et de répartition.

Les rapports particuliers de vérification³⁴ sur chacun des neuf OGC contrôlés analysent les procédures de pilotage des projets informatiques et numériques, ainsi que les dépenses qu'ils ont générées. La Commission de contrôle a retenu, pour son rapport annuel, les points les plus saillants de son enquête sans viser à l'exhaustivité. Elle a veillé à respecter la confidentialité de certaines informations et le secret des affaires. Par ailleurs, la Commission de contrôle n'est ni compétente ni ne dispose des moyens humains pour procéder à des audits techniques des systèmes d'information ou des applications numériques. Conformément au 1^o de l'article L.327-1 du CPI qui donne à la Commission de contrôle une « *mission de contrôle des comptes et de la gestion des organismes de gestion collective* », elle s'est estimée compétente pour procéder à un contrôle du pilotage des dépenses engagées au titre de l'informatique et du numérique dans la mesure où les nouvelles

³³ SACD, SACEM, SCAM, ADAMI, SPEDIDAM, SCPP, CFC, SPRé et COPIE FRANCE.

³⁴ Il est rappelé qu'en application de l'article R.321-29 du CPI, ces rapports particuliers ne sont communiqués qu'à l'OGC concerné et au ministre de la culture.

techniques de diffusion des œuvres de l'esprit obligent les OGC à mettre en place des systèmes de traitement d'une masse de données de plus en plus importante dont la qualité se répercute sur l'exhaustivité de la perception des droits et sur la rapidité et la fiabilité des opérations de répartition des sommes dues aux ayants droit.

*

La Commission de contrôle a procédé à un examen de la conduite des projets informatiques et numériques lancés depuis 2013. En se fondant sur les réponses aux questionnaires et par des entretiens sur place, elle a examiné comment les règles de l'art définies par les experts étaient appliquées par les OGC notamment en étudiant la façon dont étaient définies, le cas échéant, les stratégies d'informatisation et de numérisation (chapitre II) et s'il existait une gouvernance spécifique et appropriée des projet (chapitre III-A). À partir des enquêtes menées sur la gestion des différents projets conduits au cours des années 2013-2018, trois phases essentielles ont été examinées : l'expression des besoins, la conduite des projets et enfin la conformité aux attentes (chapitre III-B). La maîtrise des opérations informatiques et numériques dépend largement de la capacité des OGC à disposer des moyens humains suffisants en nombre et en qualité et surtout à maîtriser les outils une fois ceux-ci mis en place ne serait-ce que pour en assurer la maintenance et les développements (chapitre IV). Enfin, la Commission de contrôle s'est intéressée aux moyens mis en œuvre par les OGC pour garantir la sécurité de leurs installations informatiques et numériques ainsi que celles des données traitées (chapitre V).

Bien évidemment, en procédant à cette analyse, la Commission a toujours eu présent à l'esprit qu'il ne pouvait être exigé le même respect des règles de l'art pour tous les OGC et qu'il fallait tenir compte non seulement de leur taille exprimée en masse de droits perçus et à répartir mais aussi au regard tant des montants financiers que chacun consacre aux dépenses informatiques et numériques que du nombre de traitements automatisés à gérer. C'est la raison pour laquelle, les développements qui suivent se concentrent sur les six OGC qui investissent le plus dans les dépenses informatiques et numériques (SACEM, SACD, SCAM, ADAMI, SPEDIDAM et SCPP). Seules quelques rares observations portent sur les trois autres (CFC, COPIE FRANCE et SPRE).

Périmètre des dépenses informatiques et numériques retenues

Le périmètre des dépenses informatiques et numériques retenu pour la présente enquête comprend :

- les dépenses de fonctionnement, dont les charges du personnel affectées directement ou indirectement aux activités numériques de l'OGC, et les contrats de prestations de services ;
- les dépenses d'investissements matériels et immatériels.

Par ailleurs, le sigle SI est utilisé à plusieurs reprises dans le rapport annuel. Il fait référence à la notion « de systèmes d'information » couramment utilisé pour désigner un ensemble organisé de ressources matérielles ou immatérielles (ressources humaines, machines, méthodes, règles) qui permet de collecter, stocker, traiter et distribuer de l'information. Deux grandes catégories de SI sont généralement distinguées : les systèmes de conception et les systèmes d'information de gestion.

Chapitre I

Enjeux et contexte de la dépense informatique et numérique

Les nouvelles techniques de diffusion des œuvres de l'esprit se traduisent par une multiplication à la fois des services facilitant l'accès à ces œuvres et des utilisations de celles-ci par les consommateurs. Il s'en suit une croissance exponentielle des actes de reproduction et de représentation qui, si l'on veut respecter le principe de la juste rémunération des auteurs et des détenteurs de droits voisins à proportion des utilisations faites de leurs œuvres, suppose que les OGC disposent d'outils permettant un traitement rapide et fiable de cette masse de données.

L'enjeu pour les OGC est donc de pouvoir assurer leurs missions au mieux des intérêts de leurs membres ou des détenteurs de répertoire qui leur en ont confié la gestion. Ainsi, la SACEM met-elle en avant le caractère essentiel de la pertinence de ses outils informatiques et numériques notamment au regard de la concurrence dont elle est l'objet avec d'autres acteurs internationaux.

Dans ce chapitre, sont présentés les enjeux principaux auxquels les neuf OGC ont à faire face en termes de respect de leurs obligations vis-à-vis des ayants droit (I) ainsi qu'en termes budgétaires (II).

I - Les enjeux au regard de leur objet social

L'objet social des OGC est de percevoir auprès des utilisateurs d'œuvres de l'esprit les droits établis au profit des ayants droit puis de les répartir à ces derniers dans des délais rapides et dans des conditions de traçabilité les plus fiables possibles. Les OGC

retenus ne se trouvent pas tous dans la même situation vis-à-vis de ces deux rôles. Certains ne procèdent pas eux-mêmes à la perception des droits qui reviennent à leurs membres mais uniquement à la répartition de ces droits. D'autres procèdent uniquement à la perception de ces droits pour les reverser à d'autres OGC qui répartissent aux ayants-droit. D'autres enfin réalisent à la fois des opérations de perception et répartissent auprès des ayants droit.

La diversité des moyens d'utilisation des œuvres de l'esprit se traduit par une facilité d'accès et donc une explosion de leur exploitation qui nécessite la mise en place de systèmes d'information de plus en plus sophistiqués pour assurer que chaque exploitation d'une œuvre soit identifiée et ouvre droit à rémunération au profit de ses ayants droit. Les informations données dans les paragraphes qui suivent identifient clairement l'enjeu que représentent l'informatique et le numérique depuis quelques années pour les OGC.

Les OGC ont ainsi à relever le défi numérique et informatique d'une « volumétrie » (nombre de redevables, d'ayants droit, d'œuvres, de diffusions, etc.) variable, différenciée mais croissante et complexe au fil du temps.

A - Les sociétés d'auteurs et de producteurs

1 - La SACEM

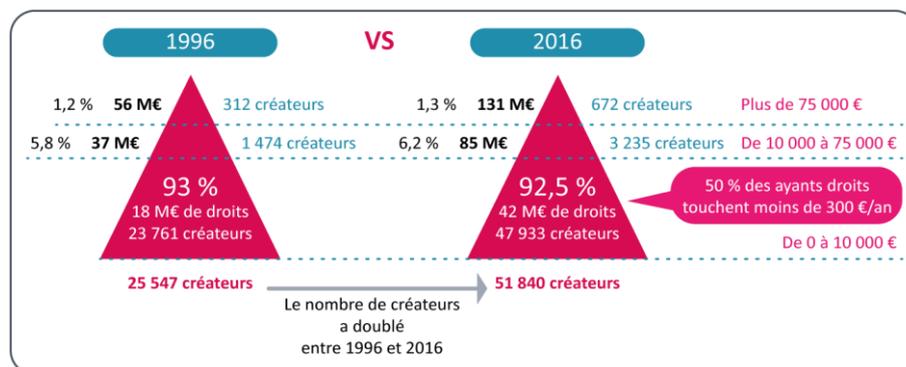
La SACEM a réparti en 2018 des droits à plus de 330 000 ayants droit dans le monde, dont plus de 55 000 sont membres de la SACEM. Avec 1 066,5 M€ de droits d'auteurs collectés et 933,2 M€ répartis en 2018, la société représente 15 % des droits gérés dans le monde. Enfin, le développement des droits « online » a conduit la SACEM à traiter, en 2018, 11 200 milliards d'actes de streaming et de téléchargement (contre 303 milliards en 2014). Les droits on line représentaient 9 % des revenus des collectes en 2017 et 17 % en 2018 soit un quasi doublement en une seule année.

En outre, la SACEM perçoit pour le compte de COPIE FRANCE les rémunérations pour copie privée et pour le compte de la SPRE les rémunérations équitables. Enfin, la SACD lui confie la

perception de certains droits (cf. première partie du présent rapport). La SACEM est donc en charge d'environ 60 % des collectes de la SPRE, 45 % des collectes de la SCAM, un tiers des collectes de la SACD et des trois quarts des collectes de l'ADAMI.

Sur le plan régional, la SACEM gère en 2018 plus de 760 000 contrats qui lui permettent d'effectuer la collecte des droits généraux (musique d'ambiance, concerts, spectacles, cinéma, festivals, clubs, etc.) auprès de 506 000 clients.

En 1996, la SACEM versait 111 M€ de droits à 25 547 membres tandis qu'en 2016, elle a versé 258 M€ de droits à 51 840 membres soit un doublement de nombre de créateurs bénéficiaires en 20 ans. Mais, 93 % de ces créateurs ne bénéficient que de 16 % environ du total des sommes réparties par la SACEM et 50 % de ceux-ci reçoivent moins de 300 € par an³⁵. Ces chiffres démontrent le nombre considérable d'opérations de répartition que doit traiter cet OGC chaque année.



Source : SACEM

Compte tenu du poids que représente la SACEM dans la gestion des droits d'auteurs au niveau international, l'enjeu de la transformation numérique y revêt une importance majeure.

La SACEM a identifié un enjeu d'efficacité des services rendus à ses sociétaires. Ceci se traduit notamment par la possibilité d'adhérer en ligne, par un « reporting » en temps réel et par l'offre

³⁵ Cette ventilation des revenus entre créateurs est restée constante entre 1996 et 2016.

d'une application sur mobiles. L'OGC s'est fixé trois impératifs pour devenir une « SACEM numérique » : transformer et améliorer de manière constante les outils (documentation, répartition, traçabilité et continuité) ; devenir une plateforme ouverte et collaborative ; s'engager dans un processus constant d'innovation, (« *cloud computing* » et « *blockchain* » notamment (cf. chapitre II).

2 - La SACD

La Société des auteurs et compositeurs dramatiques (SACD), qui regroupe 55 000 auteurs, a perçu 227,4 M€ de droits en 2018 et procédé à la répartition de 250 M€. Elle est amenée à gérer un nombre de dossiers de redevables de plus en plus important. Ainsi, le secteur des compagnies « amateurs » se traduit par la gestion de plus de 9 200 dossiers dont la saisie se faisait encore manuellement jusqu'en 2013. Le processus de gestion des perceptions audiovisuelles en gestion collective représente un traitement de plus de 10 000 lignes. Plus de 82 000 œuvres nouvelles ont été déclarées en 2018 auprès de la SACD. Plus 51 000 représentations de spectacles vivants sont données chaque année à Paris et plus de 120 000 en province. Plus de 340 000 œuvres audiovisuelles ont enfin été diffusées en 2017. Ainsi, au début de la décennie 2010, la SACD avait à gérer une moyenne de 25 à 28 millions d'écritures de répartition par an. Grâce à un travail important d'optimisation de ses chaînes de traitement et des mesures spécifiques pour réduire le nombre de « nano répartitions » dont le montant minimal était encore d'un centime d'euros par œuvre jusqu'à 2017, la SACD a pu réduire ce volume de plus de 35 % entre 2012 et 2019 même si la tendance spontanée est à une croissance de cet indicateur.

Jusqu'au début des années 2000, la SACD était membre du Groupement informatique et télématique des auteurs (GRITA), un groupement d'intérêt économique (GIE) chargé de développer les systèmes d'information de ses membres. Ce GIE, créé en 1985 et rassemblant plusieurs OGC, parmi lesquels la SACD, l'ADAMI, la SPRE, la SCPP et le GREGIS, s'est révélé coûteux et peu performant techniquement. Aussi, la SACD a décidé en 2006 de développer une solution en interne.

Le premier enjeu identifié par l'organisme est l'amélioration de la qualité du service aux auteurs. La déclaration en ligne des

auteurs, qui voient leurs œuvres reproduites sur de multiples plateformes mais aussi l'adaptation aux formats des auteurs du Web, a nécessité de développer des outillages dédiés. De plus, « l'espace Auteur » du site web de la SACD s'est enrichi pour donner aux auteurs accès à leurs répertoires, à la vie de leurs œuvres et aux informations que la SACD possède sur chacun, au-delà de l'aspect transactionnel de la déclaration ou du paiement d'œuvres. Cela a soulevé un défi de traitement des données en masse pour la SACD.

Le second enjeu pour la SACD réside dans son efficacité opérationnelle, liée au raccourcissement du délai entre l'exploitation d'une œuvre et le versement des droits aux auteurs concernés. Pour le spectacle vivant et les rémunérations issues de contrats individuels, la SACD effectue depuis 2019 deux répartitions par mois. Elle souhaite encore raccourcir ce délai pour le spectacle vivant en ouvrant son système d'information aux diffuseurs équipés d'un progiciel de billetterie afin de réduire le délai d'encaissement en fiabilisant le déversement des recettes. Pour la gestion collective audiovisuelle, la SACD effectue une répartition par mois et envisage d'améliorer ce délai en réduisant le délai d'obtention des fichiers de programmation des diffuseurs ainsi que le délai de reconnaissance de leurs œuvres au sein des fichiers (YouTube), ce qui nécessite des adaptations techniques face au volume de données à gérer. Le troisième enjeu pour l'organisme est la finalisation de la couverture de ses activités par son outil interne Piment, d'ici mi-2020 avec la gestion des perceptions audiovisuelles. Le quatrième enjeu identifié est celui de la continuité de service.

3 - La SCAM

Pour la SCAM, l'adaptation de ses systèmes d'information doit répondre avant tout aux besoins d'une communication plus fluide avec les 45 000 auteurs qu'elle rassemble, pour lesquels les opérations représentent près de quatre millions de lignes par an. Elle doit, dans le même temps, déboucher sur des moyens d'analyse plus fiables et rapides des données afin d'améliorer les relations avec les nombreux acteurs du secteur.

Les systèmes d'information doivent, par ailleurs, s'adapter aux évolutions de l'environnement économique et légal, qu'elles soient spécifiques au secteur (ordonnance de 2016 transposant la directive européenne concernant la gestion collective des droits

d'auteur, analyse de nouveaux flux de données avec notamment le *streaming...*), ou plus générales (retenues fiscales à la source...).

4 - La SCPP

Depuis 2016, la nécessité de mettre en place une traçabilité des perceptions avec pour objectif de pouvoir justifier l'emploi d'une perception et, à l'inverse, de justifier la provenance d'un montant réparti s'impose à la SCPP. Il s'agit pour elle de tracer toutes les sommes perçues jusqu'à leurs répartitions quels que soient le type de droits, le type d'aides, afin de sécuriser au maximum les flux financiers. La SCPP est également attentive à renforcer la qualité de la remontée d'informations (« *Reporting* »).

Le développement de la diffusion online des phonogrammes nécessite par ailleurs le développement d'outils facilitant l'identification des phonogrammes diffusés et aux recoupements de ces derniers avec leurs bases de phonogrammes respectives. Les usagers respectent en général l'obligation de fourniture de « documentation », mais parfois la qualité de celle-ci laisse à désirer. Depuis la mise en place de ces systèmes d'informations, la SCPP est intervenue auprès des usagers afin d'en améliorer la qualité et de réduire les délais de transmission des informations. L'objectif est d'effectuer des répartitions plus rapides et précises et de réduire le niveau des non identifiés grâce à la qualité de la documentation. Il ne s'agit donc pas de réduire les coûts des identifications mais d'augmenter leur qualité, leur volume et leurs délais.

B - Les deux sociétés d'artistes-interprètes

1 - L'ADAMI

En 2018, l'ADAMI a servi le produit de droits à plus de 83 000 artistes en France et dans le monde entier. En 2011, l'ADAMI a engagé une refonte intégrale de son système d'information, considéré comme vieillissant, difficile et coûteux à maintenir en conditions opérationnelles, et limité dans ses évolutions. La société mandatée par l'ADAMI pour l'assister dans

cette transformation avait en effet identifié plusieurs risques, parmi lesquels un risque humain du fait de la perte de ressources internes ou externes (prestataires) pouvant agir sur les applications existantes et un risque technologique en cas de défaillances sur des technologies non maintenues.

Les enjeux de cette refonte, qui figurent dans le schéma directeur adopté, étaient :

- la recherche d'une plus grande efficacité et cohérence du SI afin de diminuer les coûts de fonctionnement ;
- une plus grande transversalité et transparence dans le fonctionnement entre les blocs fonctionnels du SI grâce à la mise en place d'outils transversaux favorisant un meilleur « *reporting* » ;
- une plus grande flexibilité et agilité pour l'application de nouveaux accords et droits et la prise en compte de nouveaux besoins ;
- une plus grande sécurité notamment quant à la continuité de service.

2 - La SPEDIDAM

L'enjeu informatique pour la SPEDIDAM est de se mettre en conformité avec les obligations imposées par les règles de transposition de la directive de 2014 sur la gestion collective des droits, dans les termes prévus par la réglementation française, notamment en ce qui concerne les délais de répartition mais aussi d'améliorer sa performance. C'est dans ce contexte que la SPEDIDAM a entrepris de réaliser, depuis fin 2016, des modifications partielles de son système d'information aux fins de l'améliorer, le moderniser, et de développer des fonctionnalités au bénéfice des ayants droits.

Le nombre de bénéficiaires dont le compte a été affecté par l'ensemble de répartitions de 2018 de la SPEDIDAM a été de 94 994 contre 85 041 en 2017 et 80 081 en 2015. Selon la SPEDIDAM, aucun organisme de gestion collective en France n'est confronté à une tâche aussi complexe que la sienne en matière de répartition des droits. Si, dans le domaine musical pour un titre diffusé, il y a un ou deux auteurs, un producteur, un

artiste principal, en général identifiés nommément sur les relevés de diffusion communiqués par les utilisateurs de musique enregistrée, ce même titre peut comporter des dizaines d'artistes interprètes auxquels la SPEDIDAM doit répartir les droits perçus.

C - Le CFC

Jusqu'à l'adoption du régime de gestion collective obligatoire du droit de reproduction par reprographie en 1995, le CFC pouvait se satisfaire des outils bureautiques pour accomplir ses missions. Ce n'est qu'à compter de 2015, devant la diversification des gestions de droits exercées par le CFC, que celui-ci a décidé d'intégrer une fonction informatique à son organisation. Ainsi, le CFC, en 2019, a envoyé à des acteurs publics plus de 6 200 factures contre plus de 3 900 en 2018 soit un quasi-doublement et elle anticipe à terme de gérer plus de 11 000 factures qui aurait nécessité la mobilisation d'un agent à temps plein et aurait entraîné d'importants décalages de perception des droits.

En matière d'informatisation, le CFC entrevoit deux enjeux déterminants pour son activité :

- la qualité de la relation avec les utilisateurs des œuvres protégées. Ceux-ci étant nombreux (entreprises, administrations, établissements d'enseignement, etc...), il paraît indispensable de disposer d'outils permettant d'alléger leurs obligations matérielles, sans quoi ils pourraient, selon la société, être tentés de s'exonérer de l'obligation du respect des droits d'auteur. La délivrance des autorisations, la facturation des droits et l'obtention des éléments permettant de déterminer les œuvres utilisées et la rémunération y afférente s'en trouveraient altérées ;
- la qualité de la relation avec les ayants droit en leur assurant le meilleur niveau d'information possible sur l'utilisation des œuvres, et une juste répartition des droits.

D - Les OGC intermédiaires

1 - COPIE FRANCE

Les dépenses de COPIE FRANCE en matière informatique sont pilotées à la fois par le secrétaire général de la société et la direction informatique de la SACEM dans le cadre du mandat de gestion qui lie les deux sociétés. Dès lors, les dépenses informatiques de COPIE FRANCE n'ont pu être contrôlées dans leur intégralité.

COPIE FRANCE a conduit, par ailleurs, un projet informatique ambitieux pendant la période 2015-2019. Elle a ainsi mis en place un gestionnaire de la relation client, qui permet de numériser l'ensemble des activités de la société dans un contexte de mise en conformité au nouveau cadre normatif.

2 - La SPRE

Du fait de sa mission, la SPRE n'assure pas la mission de répartition de la rémunération équitable entre les ayants droit finaux. Ses projets informatisation – numérisation visent donc à optimiser les coûts de perception de la rémunération équitable en modifiant sa gestion interne ou sa relation avec les assujettis. Sur plus de 450 000 lieux sonorisés, la SPRE collecte auprès d'environ 6 000 entreprises à enjeux qui représentent plus de 50 % des rémunérations. En 2016, les redevables de la SPRE faisaient leur déclaration sur papier par campagne annuelle. Une équipe de neuf gestionnaires réalisaient le traitement des dossiers ce qui comprenait notamment le contrôle, la relance et la gestion des litiges éventuels. La SPRE souligne que « *la réception de règlements par chèques adressés par milliers à son siège nécessite de significatifs moyens pour letter le règlement en comptabilité, remettre le chèque à l'encaissement, rapprocher les encaissements en banque sont autant de sources d'erreurs potentielles dans la saisie de ces règlements à chacune des étapes de la transmission (postale, administrative à la SPRE, traitement du chèque par la banque etc.)* ».

Sur la période 2013-2018, la SPRE a engagé des dépenses en matière informatique et numérique qui ont permis de renouveler ou

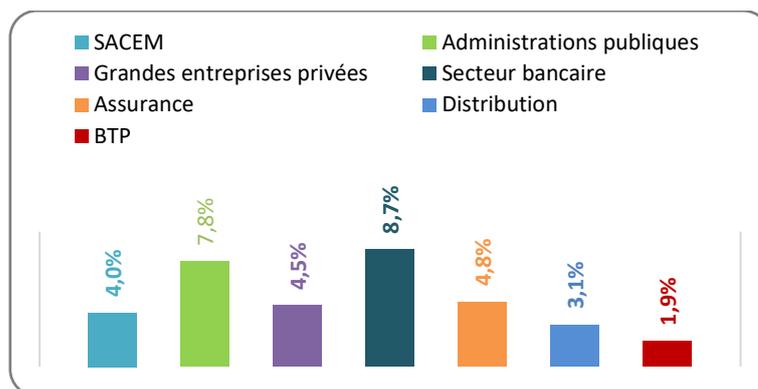
de créer des outils au cœur de son activité, comme le portail déclaratif, point de contact entre la société et les assujettis à la rémunération équitable.

II - Les enjeux financiers

Début 2019, le Gartner Group³⁶ évaluait pour 2020 la dépense mondiale dans les technologies de l'information à 3 865 milliards de dollars et les investissements en logiciel représenteraient 12 % de ce total, soit 466 milliards de dollars. Le degré d'effort en matière SI varie considérablement d'un secteur à l'autre, le secteur bancaire apparaissant comme le plus intensif en technologies de l'information et de la communication. Le graphique n° 1 ci-dessous compare le poids des dépenses informatiques rapporté au chiffre d'affaires pour différents secteurs tel qu'établi par le Gartner Group auquel a été comparé le poids de ces dépenses dans le total des perceptions de la SACEM. Cette dernière consacre aux dépenses informatiques et numériques une part de ses ressources assez similaire à celle d'autres secteurs de l'économie. Seul le secteur bancaire et les administrations publiques consacrent plus du double des autres secteurs à cette activité.

³⁶ Le Gartner Group est une entreprise américaine de conseil et de recherche dans le domaine des techniques avancées et de l'informatique. Son activité consiste à mener des recherches et à fournir des services de consultation et de statistiques. Les cabinets de conseil compétents en matière SI considèrent que les données publiées par Gartner font référence dans le secteur.

**Graphique n° 1 - Part des dépenses SI dans le chiffre d'affaires
- 2017**

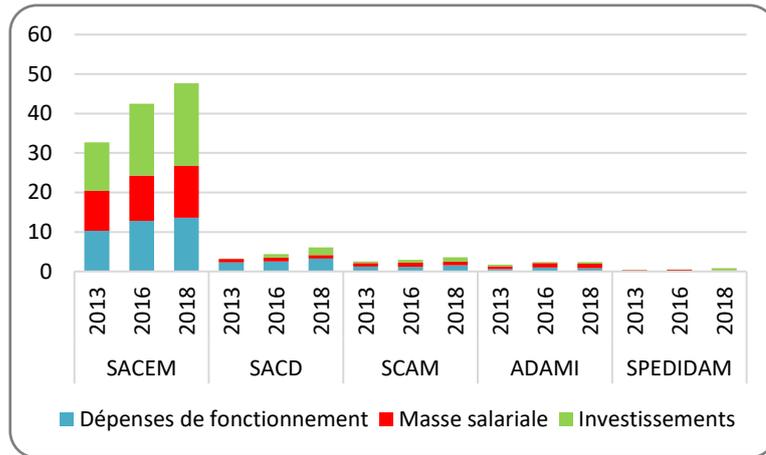


Source : Gartner Group, Cour des comptes, Commission de contrôle

Les OGC les plus importants (SACEM, SACD, SCAM et ADAMI) ont consacré en moyenne entre 18 et 20 % de leurs charges de gestion aux dépenses informatiques (investissement et fonctionnement). Les montants financiers correspondant ont cru d'environ 45 % pour ces mêmes OGC entre 2013 et 2018, preuve de l'accélération de leurs stratégies de transformation numérique. Seules les dépenses du CFC ont diminué (- 28 %) au cours de cette période (*cf. infra*). La SACD se distingue également par un quasi-doublement des montants affectés aux dépenses informatiques entre 2013 et 2018.

Fort logiquement, la SACEM consacre à l'informatisation et à la numérisation des montants financiers très supérieurs aux autres OGC (47,7 M€ en 2018) soit sept fois plus que la SACD (6,2 M€). Celle-ci arrive en deuxième position devant la SCAM qui consacre moitié moins (3,6 M€). L'ADAMI se positionne en 4^e place (2,5 M€). Les autres OGC consacrent aux dépenses informatiques des sommes bien moins importantes.

**Graphique n° 2 - Comparaison par nature des dépenses
des OGC et de leur évolution entre 2013 et 2018**



Source : Commission de contrôle

La SPRE et COPIE FRANCE ayant confié par mandat à la SACEM le soin de collecter tout ou partie des droits qu'elles perçoivent, leurs dépenses d'informatiques sont prises en charge en grande partie par cette dernière qui leur facture ses prestations sans pour autant distinguer entre ces dépenses et les autres charges de fonctionnement qu'elle supporte pour leur compte. Aussi, COPIE FRANCE ne figure-t-elle pas dans le tableau n° 1 ci-après.

Tableau n° 1 : Évolution des dépenses informatiques entre 2013 et 2018

(En M€)

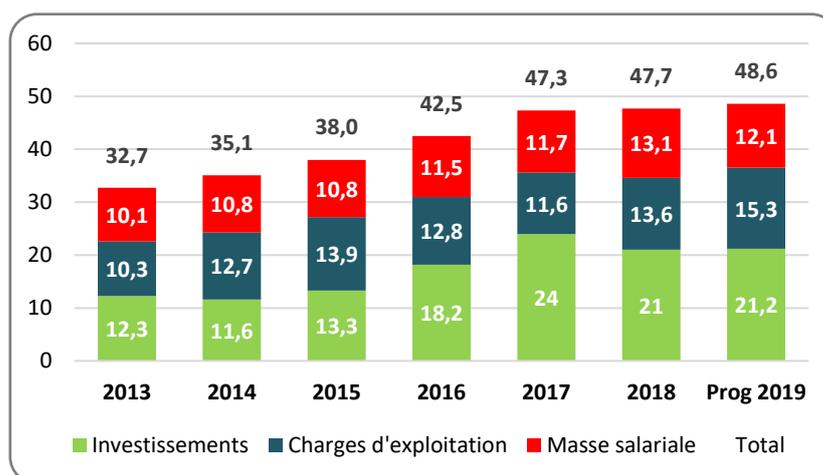
		2013	2016	2018	Évolution
SACEM	Dépenses informatiques	32,7	42,5	47,7	+ 46 %
	% charges de gestion	16,3 %	20 %	22 %	
	% perceptions	3,9 %	4 %	4,3 %	
SACD	Dépenses informatiques	3,3	4,4	6,2	+ 87,9 %
	% charges de gestion	9,3 %	13,2 %	18 %	
	% perceptions	1,5 %	1,9 %	2,7 %	
SCAM	Dépenses informatiques	2,5	2,9	3,6	+ 44 %
	% charges de gestion	18,2 %	18,6 %	22,5 %	
	% perceptions	2,4 %	2,7 %	3,4 %	
ADAMI	Dépenses informatiques	1,7	2,4	2,5	+ 47 %
	% charges de gestion	17,5 %	19,2 %	17,9 %	
	% perceptions	2 %	2,7 %	2,8 %	
SPEDID AM	Dépenses informatiques	0,4	0,4	0,9	+ 125 %
	% charges de gestion	8,2 %	8,2 %	15,8 %	
	% perceptions	0,8 %	0,8 %	1,6 %	
SCPP	Dépenses informatiques	1,09	1,19	1,66	+ 52,3 %
	% charges de gestion	12,2 %	12,5 %	16,5 %	
	% perceptions	1,3 %	1,6 %	1,8 %	
CFC	Dépenses informatiques	0,7	0,6	0,5	- 28 %
	% charges de gestion	13,5 %	10,9 %	8,2 %	
	% perceptions	1,4 %	1,2 %	0,9 %	
SPRE	Dépenses informatiques	0,6	0,6	0,9	+ 50 %
	% charges de gestion	5,9 %	5,3 %	7,2 %	
	% perceptions	0,5 %	0,5 %	0,7 %	

Source : Commission de contrôle

A - La SACEM

En 2018, les dépenses informatiques de la SACEM s'élevaient à 47,7 M€, en augmentation de 46 % depuis 2013. Les dépenses informatiques représentent 3 % du chiffre d'affaires de la société et 22 % de ses charges de gestion. La hausse des charges de la SACEM entre 2017 et 2018 (+ 6,4 %) est ainsi essentiellement liée aux dépenses informatiques (+ 19,1 %).

Graphique n° 3 - Évolution des dépenses informatiques depuis 2013
(En M€)



Source : Commission de contrôle d'après données SACEM.
Ces données intègrent le coût des études initiales.

La hausse des dépenses informatiques est principalement portée par l'investissement, en augmentation de 70,7 % sur la période, passant de 12,3 M€ en 2013 à 21,0 M€ en 2018. Les dépenses d'exploitation et de masse salariale sont respectivement en hausse de 32,0 % et 29,7 % entre 2013 et 2018.

Rapide entre 2013 et 2017 (+ 44,6 %), le rythme de progression du budget SI ralentit à cette date (+ 0,8 % entre 2017 et 2018). Pour la première fois depuis 2013, les dépenses d'investissement ont ainsi diminué entre 2017 et 2018 (- 3 M€). Le budget 2019 prévoit une stabilisation des dépenses informatiques autour de 48,6 M€, proche

du niveau de 2018. Les dépenses d'investissement sont programmées à un niveau inférieur à celui de 2017.

Le rééquilibrage des dépenses informatiques au profit de l'investissement était un axe du schéma directeur ARIANE (*cf. infra*), qui s'était traduit par la forte hausse de cette catégorie de dépenses. L'inflexion apportée à cette évolution, alors que la SACEM s'oriente vers la généralisation d'une nouvelle architecture et que des projets majeurs aux enjeux financiers et opérationnels importants sont en cours de développement peut interroger. Si le budget 2019 sanctuarise le financement des principaux projets, il limite les investissements nouveaux. Le risque à terme est que la SACEM sous-investisse et subisse un retard numérique. Au vu de ces évolutions, la Commission de contrôle recommande de maintenir les dépenses d'investissement de la SACEM à un niveau suffisant pour assurer le remplacement des applications obsolètes et la mise à jour des applications actuellement en cours de développement.

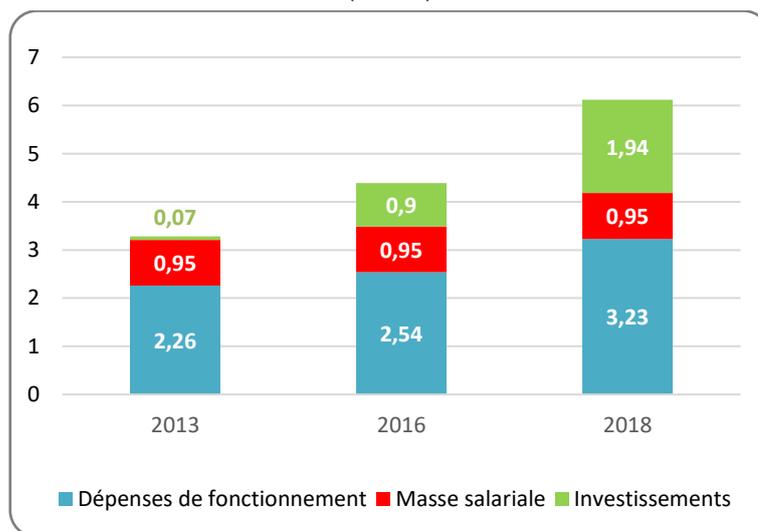
<p>Recommandation n° II-1. (SACEM) : maintenir les dépenses d'investissement à un niveau suffisant pour assurer, lorsque nécessaire, le remplacement des applications devenues obsolètes et la mise à jour des applications actuellement en cours de développement.</p>
--

B - La SACD

Le budget informatique de la SACD a cru de manière substantielle entre 2013 et 2018, tant en investissement qu'en fonctionnement. Les investissements informatiques de la SACD ont fortement progressé sur la période, de 71 000 € en 2013 à 1,9 M€ en 2018 en raison d'investissements logiciels en 2017 et 2018 afin de développer de nouveaux services numériques destinés aux auteurs et utilisateurs de son répertoire.

**Graphique n° 4 - Répartition des dépenses d'informatique
de la SACD**

(En M€)



Source : Commission de contrôle

Tableau n° 2 : Dépenses d'investissement informatique de la SACD

(En M€)

	2013	2016	2018
Logiciels : licences et prestations	0,071	0,826	1,867
Matériels informatiques	0	0,07	0,073
TOTAL	0,071	0,896	1,94

Source : SACD

Les dépenses de fonctionnement ont également été en hausse, de 2,3 M€ en 2013 à 3,2 M€ en 2018. Cette augmentation de 42,9 % sur la période est principalement imputable à la location et l'entretien du matériel informatique. La mise en place d'un outil de gestion de la relation client, ou *CRM*³⁷, explique notamment

³⁷ Customer Relationship Management

l'augmentation en 2017 et 2018 de la location informatique avec gestion en mode SAAS³⁸. Elle est aussi liée à l'augmentation des études et réalisations de logiciels par les prestataires, en lien avec la stratégie numérique de la SACD.

Tableau n° 3 : Dépenses de fonctionnement informatiques de la SACD

(En M€)

	2013	2016	2018
Achat de consommables informatiques	0,034	0,024	0,021
Location et entretien matériel informatique	1,042	0,97	1,282
Études, réalisations logiciels prestataires	1,141	1,483	1,842
Redevances licences logiciels	0,047	0,067	0,090
Total - Achats réalisation études logiciels	1,188	1,550	1,932
TOTAL	2,264	2,544	3,235

Source : SACD

Les charges relatives à l'informatique ont représenté, en moyenne 7,9 % des charges de gestion annuelles de la SACD et 1,2 % du montant des droits perçus entre 2014 et 2018. Les charges de personnel dédié à l'informatique sont globalement stables sur la période, s'établissant à 0,95 M€ en 2018.

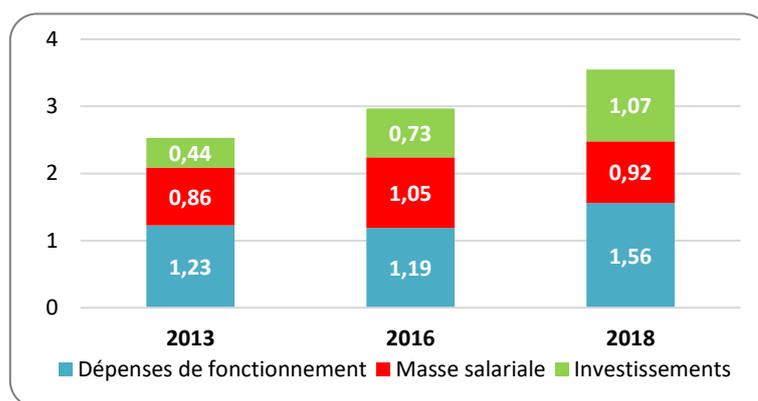
C - La SCAM

La SCAM a consacré aux investissements informatiques des ressources qui ont plus que doublé sur la période, passant de 0,44 M€ en 2013 à 1,07 M€ en 2018, et qui représentent, pour cette dernière année, un tiers des nouvelles immobilisations de la société.

³⁸ *Software as a service* : la SACD paie un abonnement pour l'utilisation d'un logiciel externe, elle n'héberge pas l'application ni ne stocke de données en interne sur ses serveurs.

**Graphique n° 5 - Répartition des dépenses d'informatique
de la SCAM**

(En M€)

*Source : Commission de contrôle*

Les dépenses de fonctionnement ont également été en hausse, passant de 2,09 M€ en 2013 à 2,48 M€ en 2018, soit une progression de + 0,39 M€ dont près de 70 % provenant de la maintenance corrective et les développements mineurs. La hausse de ce poste de dépenses est due à une importante mise à jour du progiciel de gestion intégré en termes de prélèvements sociaux et fiscaux (140 000 € en 2018), et à un changement d'imputation, à l'initiative du commissaire aux comptes, pour comptabiliser en charges d'exploitation le temps passé par les équipes à la coordination, auparavant intégré en investissement au projet « coordination de projets » (100 000 € en 2018).

Les charges relatives à l'informatique ont représenté, en moyenne, 15 % des charges de gestion de la SCAM chaque année, et 1,8 % du montant des droits perçus.

D - L'ADAMI

Le schéma directeur de 2011 s'inscrivait dans un budget prévisionnel sur 5 ans d'un montant total de 1,830 M€ (dont 1,3 M€ en investissement). En 2018, le montant des dépenses relevant de la

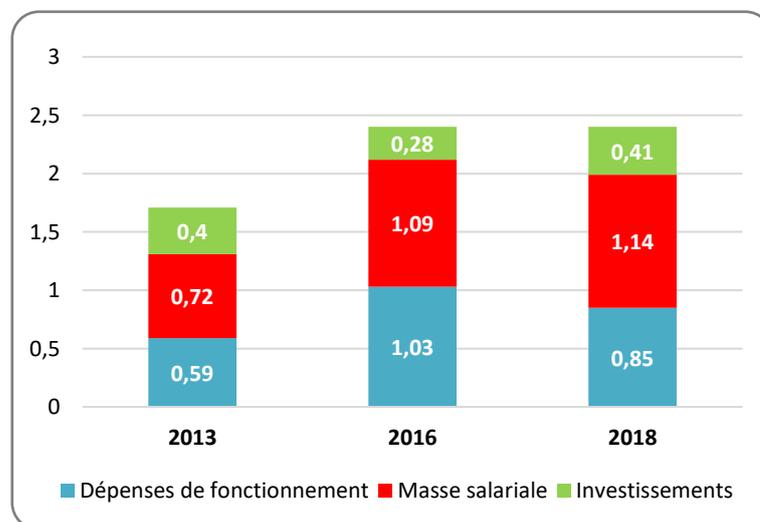
mise en œuvre de ce schéma s'élevait tant en investissement qu'en fonctionnement à 1,720 M€.

Non exhaustif, ce budget a été rapidement dépassé puisque d'une part, tous les projets initiaux inclus dans le schéma n'ont pas été conduits ou ne sont pas encore achevés. D'autre part, le schéma n'intègre pas l'ensemble des projets mis en œuvre par l'ADAMI, notamment le site relation artiste, VRBD ou encore le projet de rapprochement avec le SI de la SPEDIDAM au sein SAI. L'ADAMI précise que les projets additionnels (site relations artistes, VRBD ou SAI) ont fait l'objet d'un budget spécifique soumis au vote du conseil d'administration.

Le montant de la totalité des dépenses informatiques engagées au cours de la période sous revue est repris dans le tableau ci-dessous :

**Graphique n° 6 - Dépenses informatiques
(fonctionnement/investissement) entre 2013 et 2018**

(En M€)



Source : Commission de contrôle d'après ADAMI

E - LA SPEDIDAM

Aucune prévision budgétaire précise n'est élaborée. Selon, la SPEDIDAM, les dépenses informatiques et numériques ne sont identifiées que lors de la présentation orale du budget de la société au conseil d'administration. L'examen des procès-verbaux du conseil d'administration montre qu'au cours de la période sous revue, les débats ont rarement porté sur un ou plusieurs projets informatiques.

Cette situation, qui témoigne d'une formalisation budgétaire insuffisante, n'en favorise pas la bonne prévision. À titre d'exemple, alors qu'un budget de 62.100 € avait été validé par le comité de direction du 26 janvier 2017 pour la refonte du site internet, le budget total pour la période sous-revue a été réévalué à 117.537 € pour l'ensemble du projet comprenant le site internet, les adhésions en ligne et la carte interactive.

Un budget informatique, d'investissement et de fonctionnement, doit être établi et présenté de manière précise aux administrateurs afin qu'ils puissent se prononcer sur projets envisagés et leur coût prévisionnel.

<p><u>Recommandation n° II-2.</u> (SPEDIDAM) : établir un budget prévisionnel des dépenses informatiques d'investissement et de fonctionnement à soumettre au conseil d'administration.</p>
--

Souscrivant à la recommandation de la Commission de contrôle, la SPEDIDAM indique qu'elle établira, à compter de l'exercice 2020, un budget spécifique des dépenses informatiques d'investissement et de fonctionnement qui sera soumis au conseil d'administration.

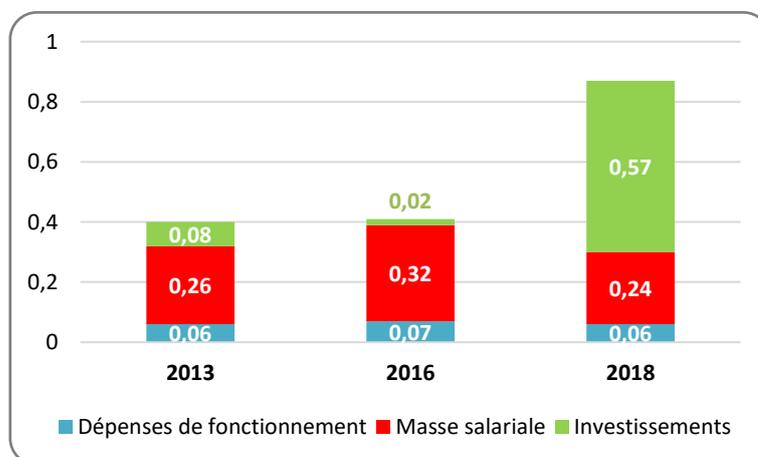
Les dépenses informatiques ont cependant pu être recensées et sont retracées dans le tableau ci-après.

Tableau n° 4 : Évolution des dépenses informatiques en € entre 2013 et 2018

	2013	2016	2018
Dépenses d'investissements			
achat de matériel informatique	49 306	3 828	106 565
logiciels, licences, développements...	31 435	18 939	462 267
Sous-total	80 742	22 768	568 833
Dépense de fonctionnement	64 260	70 914	58 968
Total dépenses fonctionnement/investissement	145 002	93 682	627 801
Dépenses de personnel de la fonction SI	260 210	318 610	243 905
Total dépenses	405 212	412 292	871 706

Sources : Commission de contrôle d'après SPEDIDAM

Graphique n° 7 - Répartition des dépenses d'informatique de la SPEDIDAM



Source : Commission de contrôle

L'examen des dépenses informatiques d'investissement confirme que peu de projets ont été engagés avant 2017. C'est essentiellement en 2018, avec la mise en service de « Gestion Des Droits » que les dépenses connaissent une augmentation significative. Pour le reste, les dépenses d'investissement tout

comme celles de fonctionnement, modestes, traduisent une absence de dynamique de rénovation du système d'information de l'OGC.

F - La SCPP

La croissance d'un peu plus de 52 % des dépenses informatiques et numériques de la SCPP s'explique par une forte croissance des investissements (+ 74 % entre 2013 et 2018) et des charges d'exploitation (+ 95 % sur la même période). La masse salariale est, quant à elle restée stable de 2013 à 2017 et n'a connu une augmentation sensible qu'en 2018.

Tableau n° 5 : Évolution des dépenses informatiques de la SCPP

(En M€)

	2013	2016	2018	2018/2013
Investissement	0,43	0,34	0,75	+ 74,4 %
Fonctionnement	0,21	0,40	0,41	+ 95,2 %
Masse salariale	0,45	0,45	0,50	+ 11 %
Total	1,09	1,19	1,66	+ 52,2 %

Source : Commission de contrôle d'après les chiffres de la SCPP

G - Le CFC

Les investissements informatiques du CFC ont représenté entre 0,27 M€ et 0,47 M€ chaque année entre 2013 et 2018.

Rapportées aux charges totales de gestion, les dépenses de fonctionnement dédiées à l'informatique et au numérique, qui comprennent notamment les dépenses de personnel et les montants facturés par les prestataires de services ou consultants, ont, quant à elles, augmenté entre 2014 (1,8 %) et 2016 (2,0 %), avant de se rétracter pour atteindre 1,2 % en 2018. Malgré le recrutement d'un responsable Informatique en 2017, ces charges se sont tassées en 2018 (- 0,05 M€) du fait d'un coût salarial inférieur au coût de la prestation à laquelle avait recours auparavant le CFC. Elles ont représenté autour de 0,2 % des droits perçus chaque année.

Les montants financiers présentés ci-après intègrent l'ensemble des coûts informatiques et numériques y compris l'exploitation courante (contrats de maintenance, abonnements FAI, assurance risques informatiques, etc.). Le salaire chargé du responsable informatique du CFC (fonction intégrée depuis 2017) apparaît dans les charges de fonctionnement, bien que du temps soit passé en développements également, mais la distinction n'a pas pu être opérée à ce stade. Enfin, ne sont pas comptabilisées les proportions de salaire des autres personnels impliqués à différents stades des projets (étude, rédaction de cahiers des charges, tests).

Tableau n° 6 : Montants financiers consacrés par le CFC aux systèmes d'information, de 2013 à 2018

	2013	2016	2018
Investissement	466 062 €	302 689 €	333 199 €
Fonctionnement	245 508 €	304 700 €	185 428 €
Total	711 570 €	607 389 €	518 627 €

Source : CFC

H - La SPRE

Les investissements et frais de gestion liés à l'informatique et au numérique représentent respectivement 0,4 M€ et 0,6 M€ en 2018, soit une part très minoritaire des dépenses de la SPRE. À titre de comparaison, les charges de gestion globales pour l'exercice 2018 représentent 12 M€.

Tableau n° 7 : Immobilisation et charges relatives à l'informatique et au numérique (€)

	2013	2016	2018
Immobilisations informatiques et numériques	163 400	108 843	354 798
Charges de gestion consacrées aux projets informatiques et numériques	405 532	493 690	573 575

Source : SPRE

Chapitre II

Les stratégies d'informatisation et de numérisation

Compte tenu des enjeux sociaux et des montants conséquents engagés dans la transformation numérique des entreprises et des durées relativement longues de mise en œuvre de projets de systèmes d'information (SI) ou d'applications, les professionnels recommandent de mettre en place des stratégies pluriannuelles permettant de définir des priorités parmi les projets envisagés et de programmer leur mise en œuvre sur moyen terme. Une telle stratégie prend généralement la forme d'un schéma pluriannuel qui doit être élaboré par les plus hautes instances dirigeantes et validé par les conseils d'administration. Faute d'un tel document, le risque est grand de développer en parallèle divers projets sans cohérence, sans priorité et sans pouvoir gérer les retards et les risques de surcoûts inhérents à ce genre de projets. Encore convient-il d'actualiser régulièrement ces schémas directeurs pour les adapter aux nouvelles exigences.

Tous les OGC contrôlés à l'exception de la SPEDIDAM, de la SCPP et de la SPRE ont inscrit leurs dépenses informatiques et numériques dans des schémas pluriannuels plus ou moins aboutis. Les développements qui suivent en dressent une rapide description (I).

Par ailleurs, peu de projets de mutualisation de SI ont pu être relevés à l'exception du projet de rapprochement des SI de l'ADAMI et de la SPEDIDAM, du projet RIAD ou encore des bases VRDB et IPD qui font l'objet d'une mutualisation mondiale avec plus de 40 OGC d'artistes interprètes (*cf. infra*). La Commission de contrôle a donc interrogé les OGC sur les raisons de ces faibles mutualisations alors que les tâches similaires de perception et de répartition pourraient a priori s'y prêter et générer des économies de moyens à terme (II).

I - Des stratégies pluriannuelles à des degrés de maturité diverses

Si pour les OGC consacrant les sommes les plus importantes aux dépenses informatiques et numériques, leurs stratégies pluriannuelles paraissent solides et régulièrement actualisées (SACEM, SACD et SCAM), d'autres méritent une forte actualisation (ADAMI). Enfin, certains OGC n'ont pas jugé utile de se doter d'un tel instrument de pilotage soit par négligence (SPEDIDAM), soit par principe (SCPP) soit enfin en raison de la faiblesse de leurs dépenses (SPRE).

A - Le schéma directeur Ariane de la SACEM

Le premier schéma directeur de la SACEM, dénommé HELIOS, marquait, en 2003, l'initiation d'une véritable stratégie informatique. La SACEM basculait alors d'un système ancien et centralisé vers une architecture dite « clients/serveurs »³⁹ reposant sur des applications web.

Sans remettre en cause l'organisation « clients/serveurs », le nouveau schéma directeur dénommé ARIANE actualisait la trajectoire de transformation des systèmes d'information (SI) de la SACEM. Initialement prévu pour couvrir la période 2015-2019, il a cependant été interrompu en 2018 pour être remplacé par de nouvelles lignes directrices entérinant le passage de l'architecture « clients/serveurs » à une architecture « plateforme ». ARIANE reposait sur plusieurs axes : la modernisation et la rationalisation des applications, l'internalisation des ressources humaines et l'augmentation des investissements informatiques.

Le schéma directeur ARIANE prévoyait la modernisation du SI concernant le cœur de métier – licences et contrats, facturation, recouvrement et paiement, utilisation des œuvres, documentation et répartition – et les relations avec les clients et les sociétaires.

³⁹ L'environnement client-serveur repose sur une organisation décentralisée. Le réseau « client » envoie des requêtes au réseau « serveur » chargé d'y répondre.

Cette stratégie comprenait la rationalisation d'applications ou modules : moins de dix applications devant en remplacer une cinquantaine. Certaines applications qui avaient vocation à disparaître étaient cependant encore en usage en 2019. De plus, d'après un état des lieux de la direction des systèmes d'information (DSI), de mai 2018, effectué par le cabinet de conseil chargé d'accompagner la stratégie informatique de la SACEM, 44 % des applications étaient obsolètes (26 %) ou très obsolètes (18 %).

En 2018, la SACEM a lancé la troisième étape de sa transformation numérique orientée vers une architecture « plateforme/cloud ». Cette nouvelle approche, qui n'a pas été formalisée par un schéma directeur a été élaborée avec l'appui d'un cabinet de conseil puis validée par le bureau du conseil d'administration du 25 juin 2018. L'approche « plateforme » doit répondre à trois objectifs :

- la mutation du SI SACEM en modernisant les applications et en tirant partie des avantages du *cloud*. Toutes les applications ne migreront cependant pas vers une architecture *cloud*, des développements antérieurs pourront ainsi être conservés ;
- l'automatisation et le contrôle des échanges avec l'écosystème des OGC par la mise en place d'interfaces de programmation (API) pour l'échange de données, d'une part, et d'une technologie *blockchain*, d'autre part, pour permettre la traçabilité de ces échanges ;
- le développement de nouveaux services à destination des clients et sociétaires.

Bien que dominant le marché depuis plusieurs années, l'architecture *cloud* n'a été adoptée qu'en 2018 et les applications sont restées sous une architecture *mainframe* qui date de plusieurs décennies⁴⁰. En outre, certains services aux sociétaires, comme l'application en ligne ADHEL (*cf. infra*), qui ne font pas appel à des technologies complexes, sont seulement en cours de développement

⁴⁰ Dans le cadre de la contradiction, la SACEM a contesté cette interprétation de la Commission de contrôle. Sa réponse intégrale sur ce point figure en annexe ci-dessous page 335.

alors que d'autres OGC, y compris à l'international, ont mis en place un système d'adhésion en ligne plus rapidement que la SACEM. La SACEM conserve également des technologies anciennes dans des secteurs pourtant clefs de son activité. De même, le développement de compétences en interne, partie intégrante d'une stratégie de transformation numérique, permettant la maintenance d'applications « cœur de métier » est insuffisant, et les efforts entrepris sur ce sujet récents (cf. chapitre III).

La SACEM fait valoir que l'adoption de l'architecture plateforme coïncide avec les orientations prises au même moment dans d'autres secteurs (ex : banques et assurances). Le développement récent de l'application ADHEL serait imputable à la complexité des règles d'adhésion plutôt qu'à un défaut de priorisation, d'autres services aux membres et aux clients ayant été dématérialisés⁴¹.

Le schéma directeur ARIANE (2015-2019) n'a pas été réalisé. La durée du schéma, peut-être trop longue, a pu le rendre obsolète. Abandonné en cours de cycle, il n'a pas non plus fait l'objet d'une évaluation approfondie qui aurait pu servir de retour d'expérience pour l'élaboration d'un nouveau document. La stratégie numérique de la SACEM repose actuellement sur de simples orientations. Aucun objectif quantitatif ou financier n'a été défini, alors même que l'OGC entame une troisième étape importante de sa transformation numérique avec l'adoption de l'architecture *cloud*.

L'absence de lignes directrices expressément formalisées rend difficile le suivi et l'évaluation de la transformation numérique de la SACEM. Elle pourrait également mener à des coûts informatiques non maîtrisés, au développement de SI ne répondant pas aux besoins métiers ou à des investissements informatiques sans lien avec la stratégie globale. Pour ces raisons, la Commission de contrôle recommande l'élaboration d'un schéma directeur, tirant les leçons des insuffisances d'ARIANE et tenant compte des enjeux liés au développement des ressources humaines.

⁴¹ Espace portail sécurisé ou vote électronique pour l'assemblée générale par exemple.

Recommandation n° II-3. (SACEM) : procéder à une évaluation d'« ARIANE » puis élaborer un nouveau schéma directeur renforçant les lignes directrices informatiques et y inclure une programmation budgétaire et un plan d'internalisation des ressources humaines.

Dans le cadre de la contradiction, la SACEM indique que depuis 2018, elle a « déjà pris en compte cette approche programmatique, budgétaire et ressources humaines, avec la réserve que l'on ne peut pas raisonnablement élaborer un troisième schéma directeur réaliste avec une échéance à 2024 ou 2025, comme le soulignent les études des grands cabinets de conseil cités par la Commission. En effet, et comme la crise de la COVID 19 nous le démontre une fois de plus, nous sommes aujourd'hui soumis à des aléas réguliers qui remettent systématiquement en question les schémas directeurs long terme, qui exigent une lourde charge de travail. Il est alors préférable de faire des choix stratégiques de long terme, comme celui de l'internalisation, ou du cloud, ainsi qu'un plan de route à 12 voire 18 mois qui aura moins de risque de remise en question mais définira un objectif à long terme. Concernant le plan Ariane, le contexte de sa construction n'est plus le contexte d'aujourd'hui, ce n'est donc pas tant l'évaluation d'Ariane qui est nécessaire qu'une appropriation du contexte actuel pour la redéfinition des axes stratégiques informatiques ».

B - La SACD

La SACD définit sa stratégie numérique de manière triennale, déclinée en feuille de route annuelle révisée trimestriellement. La stratégie 2019-2021 de la SACD vient d'être adoptée, avec un pilotage plus fin grâce à l'établissement d'un tableau de suivi de toutes les actions composant la stratégie globale de la SACD.

Les impératifs de transformation numérique de la SACD sont d'accroître la performance de l'entreprise (coût, simplicité, efficacité) ; de raccourcir les délais de collecte, de gestion et de paiement ; d'accroître la transparence et le suivi de la gestion des droits ; d'améliorer le service, la proximité aux auteurs et la confiance envers la SACD ; d'augmenter le taux de satisfaction et de dématérialiser les échanges avec les auteurs et les diffuseurs.

Néanmoins, la SACD a identifié deux freins spécifiques à sa transformation numérique, au-delà des enjeux plus classiques de maturité digitale de ses équipes. Le premier frein est lié à sa culture d'entreprise. En effet, la SACD estime que ses salariés adoptent spontanément une « *posture administrative* », l'expérience client n'étant pas le prisme d'analyse adopté en premier abord. De plus, la SACD est organisée en silos, avec un manque de partage d'informations entre services et une gestion cloisonnée. La SACD a pris du retard dans la considération de l'expérience collaborateur, illustrée par l'absence d'outils collaboratifs et le vieillissement des postes de travail qu'elle s'est trouvée contrainte de conserver au-delà des durées habituellement appliquées, pour cause de contentieux avec la société de location (propriétaire du parc bureautique). Le second frein est lié à l'activité même de l'entreprise, qui doit composer avec une diversité de clients et d'organismes, avec une forte dépendance aux données qu'ils lui fournissent, parfois tardivement.

La SACD a procédé à des évolutions afin de lever ces obstacles. En 2015, elle a présenté sa stratégie numérique aux collaborateurs et organise depuis des réunions annuelles pour leur présenter la feuille de route et l'état d'avancement des projets. En termes d'organisation interne, la société a créé en 2016 un pôle « stratégie digitale » dans la direction de la communication, devenue « direction de la stratégie numérique et de la communication » (DSNC) à cette occasion. L'acculturation de ses collaborateurs à la transformation numérique s'est également réalisée au travers d'une modification du plan de formation continue, du partage de livres blancs sur des sujets numériques ainsi que par l'organisation d'interventions de divers acteurs du numérique. Des outils collaboratifs sont désormais utilisés, en complément d'ateliers transverses concernant l'élaboration des projets.

C - Le plan à cinq ans de la SCAM

Le plan stratégique défini par la SCAM, baptisé « Plan à cinq ans », vise une transformation des systèmes d'information dans un délai bref. Il s'agit d'effectuer un saut qualitatif, rapide, de manière à éviter la coexistence d'environnements techniques disparates sur une trop longue durée, et de limiter le nombre de montées en version en ordre dispersé des applicatifs. Cette stratégie devrait aboutir, à

l'issue des cinq ans, à un rythme plus lissé dans le temps des transformations de la structure informatique, toujours nécessaires, et dont la mise en œuvre serait plus facilement assimilable par les équipes en place.

La SCAM a donc conduit une réflexion globale sur ses systèmes d'information, en dressant la carte des applicatifs, dans laquelle elle a identifié cinq briques de cette architecture qu'elle considère comme essentielles, et dont elle envisage de mener de front la modernisation (la base de données des auteurs et des œuvres ; l'outil d'analyse de l'exploitation ; l'outil de gestion des répartitions des droits ; l'outil de gestion et de facturation des perceptions de droits ; l'outil financier).

En 2018, ont été engagés les travaux sur l'outil financier, la base des œuvres, et le service aux auteurs avec notamment la déclaration en ligne. La réponse aux besoins plus ponctuels et immédiats en termes de fonctionnalités, donnera lieu à l'intégration de nouvelles briques, plus petites, dans l'architecture générale. De cette manière, la SCAM entend optimiser l'ensemble des applicatifs et leur interconnexion.

La mise en œuvre du plan de transformation numérique nécessite aussi de revoir les processus et modes de fonctionnement internes, afin notamment de conforter et de compléter l'offre de services aux auteurs. Elle oblige, enfin, à revoir l'organisation de la gestion des projets informatiques (*cf. infra*).

D - L'ADAMI : un schéma directeur ancien à actualiser et à développer

Les projets informatiques conduits au cours de la période sous revue sont issus du schéma directeur adopté en 2011 qui avait pour objectif de :

- diminuer les coûts de gestion rapportés aux droits gérés ;
- intégrer rapidement de nouveaux droits à répartir et de nouveaux accords de réciprocité ;
- partager et échanger le maximum d'informations au sein de l'ADAMI ;

- améliorer le service rendu aux utilisateurs.

Ce schéma a très vite connu de nombreuses adaptations et modifications qui témoignent parfois de ses limites initiales dans l'anticipation des besoins et la priorisation des objectifs de l'organisme.

Ainsi, la première modification de périmètre est intervenue dès 2012 avec le développement du projet « relation artiste » qui étonnement n'avait pas été inclus alors que l'amélioration du service rendu aux utilisateurs figurait parmi les objectifs du schéma directeur. L'ADAMI explique cette carence par le fait qu'à l'époque, l'artiste n'était pas considéré comme un acteur de l'alimentation des données de l'ADAMI.

Dans d'autres cas, certains besoins n'étaient pas encore identifiés. Ainsi en est-il du développement de la politique de perception à l'international qui a conduit l'ADAMI à participer au développement de la base de données internationale VRDB2, toujours en cours.

Enfin, ce schéma a pris un certain retard dans la mise en œuvre de projets du fait d'interventions de maintenance sur certaines applications existantes mais aussi du fait de changements de priorités. L'ADAMI indique que le maintien en conditions opérationnelles (MCO) des différents applicatifs, lourd en interne, est très consommateur d'effectifs (trois agents sont dédiés au MCO). À titre d'exemple, la refonte de l'outil de comptabilité et de paiement CARA a été différée au profit d'autres projets métier estimés prioritaires tels que VRDB2 ou encore DIVA, nouvel outil de répartition des droits. Aujourd'hui, l'ADAMI doit encore élargir BOA et DIVA à la partie audiovisuelle des droits ou encore développer le module de comptabilité auxiliaire qui permet de payer les artistes et d'émettre les bulletins de paie sur les droits exclusifs.

L'ensemble de ces éléments permet de constater que le schéma directeur de 2011, désormais trop ancien, ne constitue plus un cadre approprié pour la poursuite de la transformation. Plusieurs projets, qui s'inscrivent dans des objectifs et des cadres différents, sont en cours. L'ADAMI doit pouvoir formaliser un nouveau schéma directeur prenant en compte l'ensemble des projets afin de les intégrer dans une stratégie globale prenant en compte les coûts

prévisionnels associés. Dans le cadre de la contradiction, l'ADAMI indique qu'elle a recruté un nouveau directeur qui a notamment pour mission de proposer une révision du schéma directeur.

Recommandation n° II-4. (ADAMI) : définir un nouveau schéma directeur des systèmes d'information pour les trois prochaines années tenant compte des nouveaux objectifs et projets de l'OGC.

E - La SPEDIDAM : une stratégie inaboutie et partielle

Cet OGC ne s'est toujours pas dotée d'un schéma directeur pour son SI. Par ailleurs, la fonction SI repose toujours sur une équipe réduite qui doit encore gagner en professionnalisation. Or, l'OGC est confronté à la mise en œuvre d'un projet important à l'horizon 2022 à la suite de l'accord conclu avec l'ADAMI en octobre 2016 (*cf. infra*).

Démarrée en 2017, la réforme du système d'information répond selon la SPEDIDAM aux objectifs suivants :

- améliorer l'efficacité et l'efficience ainsi que la sécurité de son système de répartition ;
- mettre en place un système de déclaration des enregistrements dématérialisée ;
- améliorer les dispositifs d'intégration en matière de gestion des droits, permettant un accès aux informations facilité et une traçabilité des traitements de la perception à la répartition ;
- développer les dispositifs de contrôle internes et externes ;
- fournir un service de qualité aux artistes notamment en créant un portail dédié aux artistes avec extension progressives des fonctionnalités ;
- adapter le mode d'organisation aux nouveaux défis.

Cette réforme, engagée sans réel diagnostic préalable, ne s'inscrit pas dans un document formalisé, type schéma directeur, validé par les instances de gouvernance compétentes, incluant un budget pluriannuel. Par ailleurs, le contexte de transposition de la directive européenne sur la gestion collective du 26 février 2014, apparaît avoir été mal anticipé et est venu retarder le calendrier des projets SI de l'OGC.

En l'absence de véritable stratégie préalable de transformation des systèmes d'information en lien avec son niveau de performance notamment en matière de répartition, la société semble avoir agi, au cours de la période sous revue, sur son architecture informatique par incrémentations successives en réponse aux évolutions techniques ou de l'environnement (évolutions législatives ou réglementaires, modification des règles de répartition des droits...).

A l'heure du présent contrôle, la SPEDIDAM ne dispose toujours d'aucun schéma directeur des systèmes d'information. L'OGC indique qu'une réflexion est actuellement à l'œuvre pour en établir un pour les exercices 2020 et 2021. Par ailleurs, un budget prévisionnel doit être établi en fonction des choix des projets retenus par la direction de la SPEDIDAM.

Dans ces conditions, la Commission de contrôle ne peut qu'émettre de fortes réserves sur la méthode appliquée par la SPEDIDAM ayant consisté à engager des dépenses d'investissement et de fonctionnement informatiques en dehors de tout schéma stratégique pluriannuel.

Par ailleurs, l'OGC gagnerait à identifier préalablement à la définition de son schéma directeur, ses besoins en matière de système d'information, à évaluer la performance des outils applicatifs actuels ainsi que celle de leur urbanisation.

Ce travail d'importance doit être d'autant plus conduit que la SPEDIDAM va devoir faire évoluer son système d'information à la suite de l'accord conclu avec l'ADAMI le 17 octobre 2016 qui opère un rapprochement entre les deux OGC. Cet accord comporte plusieurs volets parmi lesquels le fait que la SAI devienne désormais l'unique collecteur des droits en provenance de l'étranger, pour le compte des deux OGC ainsi que la société de perception et de répartition du droit à rémunération supplémentaire (20 %).

L'accord, en cours de modification par voie d'avenant, prévoit aussi que la SAI accomplisse à terme la répartition des droits à rémunération pour copie privée et à rémunération équitable jusqu'ici opérée séparément par l'ADAMI et la SPEDIDAM. Les deux OGC devaient poursuivre leurs travaux en 2019 pour élaborer des règles partagées de répartition, mettre en commun leurs données (répertoire et artistes) pour les échanges avec leurs sociétés homologues à l'étranger, les rémunérations en provenance de l'étranger et la mise en œuvre de la future répartition commune et élaborer un système d'information pour la gestion de ces futures répartitions.

Ce projet nécessite la mise en œuvre d'un système d'information commun aux deux OGC. Un schéma directeur a été élaboré entre l'ADAMI, la SPEDIDAM et la SAI en juin 2018. Compte tenu de l'ampleur des travaux à effectuer conjuguée aux contraintes de mise en œuvre de l'ordonnance de 2017, les parties ont été contraintes de repousser la date de mise en œuvre effective de la répartition commune, qui ne sera applicable aux droits perçus vraisemblablement qu'en 2022.

Recommandation n° II-5. (SPEDIDAM) : effectuer un diagnostic de performance du système actuel d'information ; identifier les besoins applicatifs de l'OGC au regard notamment des transferts de missions de perception et de répartition envisagées à l'horizon 2022 au bénéfice de la SAI.

Recommandation n° II-6. (SPEDIDAM) : définir un schéma directeur des systèmes d'information pour les trois prochaines années.

Souscrivant aux recommandations de la Commission de contrôle, la SPEDIDAM précise que le nouveau responsable des systèmes d'information, recruté en octobre 2019, s'est vu confier la

réalisation d'un état des lieux ainsi qu'un diagnostic de performance du système d'information. L'identification des besoins applicatifs de la SPEDIDAM dans la perspective des transferts de mission au profit de la SAI a par ailleurs été intégrée dans sa feuille de route. La SPEDIDAM devrait enfin établir un schéma directeur pour les années 2020 et 2021.

F - La SCPP

Dans sa réponse au rapport particulier, la SCPP n'a pas jugé utile de formaliser un suivi de la stratégie de transformation numérique. Certains processus n'ont cependant pas été traités : la digitalisation des contrats de tous types, la dématérialisation des courriers entrants, des factures et des documents d'Assemblée générale et de conseil d'administration.

Mettre en place des indicateurs de performance pour assurer le suivi de ces projets devrait donc être un des chantiers à court terme de la société, en s'appuyant sur une méthodologie d'analyse de la qualité des indicateurs ciblés.

La SCPP paraît justifier cette situation par les moyens limités dont elle dispose qu'elle utilise essentiellement pour répondre aux besoins des différents services de la SCPP et à ses obligations. Ces besoins et obligations sont connus pour certains, mais d'autres sont aussi souvent imprévisibles (prise en compte de la réforme des aides, modification du régime fiscal de la copie privée).

Selon la SCPP, une stratégie pluriannuelle stricte ne pourrait donc pas être suivie, les imprévus obligeant la société à faire certains arbitrages et, donc, à repousser voire annuler certains projets.

Toutefois, la Commission de contrôle estime qu'une planification non contraignante et ajustable permettrait à la SCPP de mieux piloter sa transformation numérique, comme cela se fait dans la plupart des OGC de taille comparable.

Recommandation n° II-7. (SCPP) : mettre en place une stratégie pluriannuelle, non-contraignante et ajustable de planification des projets informatiques et numériques de la SCPP.

G - La SPRE

Les projets apparaissent motivés par une combinaison de facteurs externes (obsolescence de l'équipement ou du langage de programmation, contrainte réglementaire...) et de constats relatifs aux marges de progression dans l'efficience par la numérisation. La SPRE n'a pas formalisé de stratégie globale de numérisation de son activité dans laquelle s'insèrerait l'ensemble de ses projets. La SPRE a pourtant des projets pour les années à venir : le cas échéant, acquisition des outils nécessaires à la perception de la rémunération équitable auprès des webradios, la réalisation d'une base documentaire numérique de la SPRE (contenant tous les textes utiles à la gestion de la société, tels les PV de conseil de gérance, les décisions judiciaires...) et, surtout, l'évolution de son outil interne de gestion (qui est un logiciel propriétaire de la SPRE).

Cette absence de formalisation d'une stratégie peut se comprendre au vu du faible nombre de projets menés, des dépenses engagées et de l'activité unique de la SPRE (contrairement à d'autres OGC, la SPRE n'a qu'une mission, la perception des droits, et non leur répartition). La SPRE pourrait néanmoins formaliser ses orientations prospectives en matière d'informatisation-numérisation.

Recommandation n° II-8. (SPRE) : formaliser les orientations prospectives en matière de numérisation

II - De timides stratégies de mutualisation entre OGC

De prime abord, le fait que toutes les OGC procèdent à des opérations de perception de droits et de répartition aux ayants droit pourrait laisser penser qu'une mutualisation de leurs SI pourrait être envisagée notamment lorsque ces OGC répartissent des droits identiques (copie, privée ou rémunération équitable notamment). Or, il apparaît que dans la pratique peu de mutualisations ont eu lieu ou sont envisagées.

Il existe certes une mutualisation de fait lorsqu'une OGC confie à une autre le soin de percevoir des droits pour son compte. Tel est le cas lorsque la SACEM perçoit pour le compte de COPIE FRANCE la rémunération pour copie privée ou une bonne partie de la rémunération équitable pour le compte de la SPRE. Comme cela a été rappelé *supra*, la SACEM perçoit 80 % des droits collectés au profit des OGC françaises. Il peut donc être considéré que 80 % des droits perçus font l'objet d'une mutualisation de la collecte puisque la SACEM met à disposition de ces autres OGC sa direction des services informatiques et ses outils.

Dans un ordre d'esprit proche, la SACEM envisage de proposer à d'autres OGC certains développements en cours. Il en va ainsi de la plateforme URights qui simplifie la chaîne de traitement des contrats « online », de la réception des rapports des DSP (*digital service provider*)⁴² qui recensent les morceaux écoutés sur leurs plateformes, à la préparation de la répartition. Pour l'instant centré sur la musique, le projet URights a vocation à être étendu à l'audiovisuel. L'adoption de cette plateforme par d'autres OGC devrait permettre d'amortir une partie des coûts de réalisation et d'exploitation. À l'heure actuelle, un OGC canadienne (SOCAN) et, plus récemment un OGC coréen (KOMCA) bénéficient déjà du service, sous la forme d'un mandat de gestion Online. De nombreux OGC français bénéficient du traitement de leurs droits digitaux via URights, en vertu de mandats de représentation confiés à la SACEM (sociétés asiatiques, dont la JASRAC, sociétés américaines comme ASCAP, latino-américaines comme la SACM du Mexique ou UBC

⁴² Il s'agit des plateformes d'écoute de musique en ligne, comme Spotify, Apple Music, Deezer, etc.

du Brésil). Ces OGC viennent compléter les 35 mandats confiés à la SACEM par les éditeurs internationaux dont les droits digitaux passent tous par URights depuis plus de 12 mois. Ces mandats seront tous applicables aux plateformes digitales audiovisuelles qui vont être aussi traitées via URights à compter de janvier 2021.

Comme cela a été évoqué dans la sous-partie ci-dessus, l'ADAMI et la SPEDIDAM ont envisagé depuis 2016 de mutualiser leurs activités de perception et de répartition au sein de la SAI qui a été réactivée en ce sens depuis 2018.

Si les OGC bénéficiaires de la rémunération équitable ont mis en place un projet commun RIAD (A), d'autres ont mis en œuvre des mutualisations avec des OGC étrangères (B) mais globalement une certaine réticence se fait jour pour développer de nouveaux projets de mutualisation (C). Enfin, un exemple d'échec de mutualisation est analysé (D).

A - L'application RIAD

En 2013 - 2014, les sociétés de gestion collective ont souhaité trouver une solution aux problèmes liés à l'identification des phonogrammes diffusés et aux « *matching* » de ces derniers avec leurs bases de phonogrammes respectives. Afin de mutualiser les coûts, les gérants de la SPRE ont décidé de lancer un projet commun (SCPP, SPPF, ADAMI, SPEDIDAM) dont l'objectif était de permettre une reconnaissance et une identification automatique des diffusions par captation. Ce projet est porté par la SPRE qui le prend en compte dans ses charges. Il n'existe pas de clé de répartition, le coût relatif au projet augmentant les charges de la SPRE tout en diminuant le montant des répartitions vers les quatre sociétés.

L'application RIAD permet l'identification des relevés de diffusions fournis par les usagers et diffuseurs de phonogrammes via des processus automatiques de reconnaissance complétés, afin d'améliorer les résultats, par des outils d'identification manuelle.

Le logiciel fournit la « documentation »⁴³ nécessaire à la répartition sur diffusions.

Plus particulièrement, l'application RIAD permet principalement l'intégration des relevés de diffusions, l'identification des phonogrammes diffusés, communiqués et reproduits, l'alimentation de GRIPHON concernant la documentation des diffusions et des identifications (Création des matrices et des bases 100), ainsi que le repérage des doubles déclarations entre la SCPP et la SPPF.

Le développement du projet au sein de la SPRE et l'adaptation de ces systèmes, et plus particulièrement du logiciel RIAD, avaient pour objectif d'effectuer des répartitions plus rapides et précises et de réduire le niveau des non identifiés grâce à la qualité de la documentation.

Les objectifs à atteindre étaient les suivants :

- conservation (durant cinq ans) des diffusions captées en cas de revendications,
- réduction des conflits d'identification entre la SCPP et la SPPF.

Il s'agit donc non pas de réduire les coûts des identifications mais d'augmenter leur qualité, leur volume et leurs délais, y compris pour celles ne relevant pas du périmètre RIAD.

Le développement réussi de cette application démontre que des mutualisations réussies peuvent être menées entre plusieurs OGC.

⁴³ Afin de répartir les droits de la rémunération équitable et des droits phonographiques, la SCPP exploite les relevés de diffusions (ou d'utilisation/reproduction) fournis par les usagers. Cet ensemble de relevés est nommé « documentation » dans le vocabulaire métier.

B - Projets de mutualisation avec des OGC étrangères

1 - Le projet VRDB2

VRDB2 est un projet ambitieux de base de données au niveau international alimenté par l'ensemble des sociétés homologues de l'ADAMI et qui permet les échanges d'informations relatives aux enregistrements entre elles. La création de cet outil qui permet de recenser tous les phonogrammes et productions audiovisuelles connus au niveau international, est capital pour l'ensemble des sociétés afin de défendre au mieux les droits des artistes-interprètes. L'ADAMI participe financièrement à ce projet non encore achevé mais elle s'y investit beaucoup en étant partie prenante des sous-groupes fonctionnel et technique. Ce processus a déjà commencé depuis plusieurs années pour les premiers OGC contributeurs et se poursuit avec le chargement progressif des données de chaque OGC. À terme, d'ici fin 2020, l'outil devrait permettre la mise à disposition de l'intégralité des listes de diffusions des différents OGC et ainsi procéder à des demandes et/ou réclamations sur les enregistrements non identifiés en vue de percevoir, pour les artistes ayant mandaté l'ADAMI, les droits correspondants. La mise en œuvre de ce projet nécessite des évolutions des applications internes de l'ADAMI.

2 - L'application IDA

La SACD pilote, au titre d'un mandat donné par la Confédération internationale des sociétés d'auteurs et compositeurs (CISAC), le développement de l'application « IDA », une base internationale d'œuvres audiovisuelles. Une cinquantaine d'OGC utilisent IDA pour identifier les œuvres audiovisuelles et leurs ayants droit, récupérer et traiter les informations afférentes avant de verser les droits à leurs homologues, qui redistribuent ensuite directement les droits aux auteurs. Cela permet aux OGC d'améliorer les échanges d'informations à l'international. Plus récemment, la SACD s'est impliquée dans le développement d'un outil de reconnaissance d'œuvres s'appuyant sur la base IDA et sur des fichiers normalisés au format « CELF », dont la finalité est

d'accélérer davantage le processus de revendication des œuvres entre OGC.

C - Les réticences exprimées par les OGC

1 - La SACD

La SACD estime que certains prérequis sont nécessaires pour qu'elle s'engage dans des projets collectifs. Le projet doit être compatible avec sa stratégie d'indépendance technique et opérationnelle concernant les outils cœur de métier. Elle doit également être concernée par la finalité du projet avec ses spécificités (films, séries...) et le calendrier doit s'insérer de manière harmonieuse dans celui qu'elle s'est fixé en interne pour sa transformation numérique. Pour ces raisons, l'organisme fait état de réticences à s'engager dans de tels projets face à la complexité pouvant résulter de la composition nécessaire entre divers organismes avec des attentes pouvant être divergentes, des délais rallongés et des coûts renchérissés. Enfin, la SACD souligne que le droit de la concurrence l'empêcherait de développer des applications communes avec les OGC où leurs besoins seraient partagés, tels que le domaine de l'humour avec la SACEM ou celui de la création d'œuvres sur le web avec la SCAM.

2 - La SPRE

Aucun des projets mentionnés par la SPRE n'a fait l'objet d'une mutualisation avec d'autres OGC. Pourtant, il apparaît que certaines dépenses auraient pu faire l'objet d'une mutualisation.

Ainsi, le principal projet de la période sous contrôle, le portail déclaratif, a consisté en la réalisation d'un outil proche de ceux qui doivent être utilisés par d'autres OGC, et en premier lieu la SACEM. En effet, la SACEM a forcément développé un outil équivalent au portail déclaratif au vu de sa mission de perception. De surcroît, la SACEM prélève, avec ses outils, la rémunération équitable sur les lieux sonorisés, pour le compte de la SPRE : les outils SACEM

permettent donc de percevoir la rémunération équitable. Pourtant, la SPRE a fait le choix de développer son propre outil.

La SPRE a indiqué avoir envisagé la réalisation du portail déclaratif commun avec la SACEM en 2014-2015, mais n'a pas donné suite à cette démarche. La SPRE affirme avoir mis fin au projet car la solution technique proposée par la SACEM « *ne permettait pas à la SPRE d'obtenir la garantie de suivi des flux de règlements des droits sur un compte bancaire SPRE et de préserver une différenciation des fondements de perception de la rémunération équitable* ».

Pourtant, les outils actuellement utilisés par la SACEM pour collecter la rémunération équitable dans le cadre de la convention de mandat permettent effectivement un traitement individualisé de la rémunération équitable – celle-ci parvenant bien à individualiser les droits qu'elle reverse à la SPRE – et un encaissement dans un compte SPRE – la rémunération équitable perçue par la SACEM est actuellement encaissée sur un compte bancaire SPRE sur lequel la SACEM a un mandat de gestion. Ainsi, il n'apparaît pas qu'il existe une impossibilité technique de récolter efficacement la rémunération équitable avec un outil commun SPRE-SACEM. Il est donc regrettable qu'un projet commun n'ait pas pu être réalisé.

En réponse aux observations provisoires, la SPRE a souligné l'existence de difficultés techniques et organisationnelles justifiant l'absence de mutualisation sur le projet du portail déclaratif. Elle a mis en avant le fait qu'il pouvait par exemple être « compliqué » de demander à un redevable de s'acquitter de la rémunération équitable sur un portail commun avec la SACEM lorsque celui-ci utilise des œuvres hors du répertoire de la SACEM.

Pour ses futurs projets, en particulier pour l'éventuelle refonte de son application métier, la Commission de contrôle encourage la SPRE à poursuivre l'objectif de mutualiser ses dépenses avec un ou plusieurs autres OGC, notamment la SACEM.

<p>Recommandation n° II-9. (SPRE): poursuivre des objectifs de mutualisation avec la SACEM ou avec d'autres OGC.</p>

D - L'échec de mutualisation entre COPIE FRANCE et la SACEM

L'unique projet d'investissement informatique de COPIE FRANCE durant la période sous revue portait sur la conception et la mise en œuvre d'un gestionnaire de la relation client (GRS) couvrant l'ensemble de sa palette d'activité. Le but de ce projet, dans le contexte de forte évolution normative du secteur, était de créer un outil qui permette au *back office* de COPIE FRANCE de traiter efficacement les trois types de demandes des assujettis impliqués par la réforme de 2011 (déclaration de sortie de stock, demande de remboursement pour usage personnel, demande de convention d'exonération pour les professionnels).

Dans un premier temps, lorsqu'elle a décidé de lancer le projet de GRS, COPIE FRANCE a rédigé un cahier des charges qu'elle a soumis à la DSI de la SACEM. Les équipes de la SACEM et de COPIE FRANCE ont alors privilégié, dans un premier temps, l'option de mutualisation des logiciels des deux organismes.

La voie de la mutualisation a bien été mise en œuvre pour la brique « comptable » du GRS. Ainsi, le logiciel de facturation Facop et le logiciel comptable Cops sont tous deux mis à disposition de COPIE FRANCE par la SACEM. Toutefois, selon COPIE FRANCE, la DSI de la SACEM a estimé que le GRS lui-même, ainsi que le logiciel de traitement en *back office*, ne pouvaient être mutualisés en raison des différences trop importantes entre les besoins de la SACEM et ceux de COPIE FRANCE.

Si les spécificités propres à COPIE FRANCE sont réelles (notamment en raison de la complexité du calcul de son barème et de ses clefs de partage, orientation exclusive de l'interface vers les assujettis), elles ne doivent pas être surestimées au regard de l'activité des autres OGC, notamment de la SACEM. La Commission de contrôle regrette ainsi qu'une mutualisation plus poussée du GRS, notamment du portail déclaratif, n'ait pas été privilégiée dans un contexte où d'autres OGC en lien avec la SACEM, comme la SPRE, ont concomitamment mis en place de tels portails informatiques.

En réponse, la SACEM rappelle que COPIE FRANCE n'est pas une filiale de la SACEM « *qui est le prestataire commun à un*

ensemble d'OGC pour la collecte et la redistribution de la rémunération pour copie privée. Au titre des moyens dont elle dispose pour exercer ses missions, COPIE FRANCE a conclu lors de sa constitution un contrat avec la SDRM (à laquelle s'est substituée la SACEM en 2011) afin que celle-ci lui fournisse les moyens d'assurer sa mission. Ce contrat de mandat n'est pas à caractère exclusif et n'implique pas que COPIE FRANCE ne puisse se doter de façon autonome de certains outils ». Selon la SACEM, s'agissant du projet GRS cité par la Commission de contrôle, COPIE FRANCE a fait le choix d'investissements hors périmètre SACEM notamment compte tenu de l'urgence de mettre en place en 2012-2013 certains processus imposés par des changements réglementaires que la SACEM ne pouvait pas mettre en œuvre dans les délais impartis.

Dans le cadre de la contradiction, la SACEM indique que, dans la mesure où certains logiciels seraient utilisés de façon commune par la SACEM et par COPIE FRANCE, cette mutualisation est envisageable. Elle précise que c'est déjà le cas des logiciels de facturation et de comptabilisation utilisés par COPIE FRANCE qui sont des logiciels soit utilisés en commun par les deux structures soit par la seule COPIE FRANCE mais élaborés sur la base de logiciels SACEM.

**Recommandation n° II-10. (COPIE FRANCE et SACEM)
: dès lors que la gestion informatique de COPIE FRANCE est assurée par la SACEM, envisager à l'avenir de mutualiser ses dépenses de développement de logiciels avec celles de la DSI de la SACEM.**

Chapitre III

La gouvernance informatique

et la gestion des projets

Les principales OGC ont mis en place une gouvernance informatique satisfaisante qui n'appelle pas de remarques particulières. Seule la SPEDIDAM doit renforcer ses équipes et son mode de gouvernance avec notamment une plus grande implication des cadres dirigeants et du conseil d'administration (I).

La Commission de contrôle a examiné plus particulièrement la gestion des principaux projets informatiques développés entre 2013 et 2018, ce qui la conduit à formuler plusieurs recommandations pour améliorer cette gestion (II).

I - Une gouvernance informatique de bon niveau

A - La SACEM

La gouvernance des projets informatiques à la SACEM a vu l'affirmation croissante de la DSI dans l'organigramme général de la société. En effet, intégrée jusqu'en 2017 au sein de la direction des ressources et de la stratégie, la DSI est depuis cette date directement rattachée au directeur général, ce qui la positionne désormais au même niveau que les autres directions présentes au comité exécutif (COMEX).

Parallèlement, la réorganisation du périmètre de certaines autres directions du COMEX, accompagnée de nombreux renouvellements à leur tête, a pu perturber la mise en place du

nouveau modèle de gouvernance des projets informatiques. En effet, celui-ci devrait reposer sur un équilibre nécessaire entre la DSI et les directions métiers, qui devient instable dès lors que ces dernières sont elles-mêmes en phase de transformation.

Ainsi, les réorientations stratégiques et organisationnelles se sont traduites par la création de nouvelles entités, validée en 2018 : la direction des relations sociétaires et la direction des licences, de l'international et des opérations, tandis que le secrétariat général élargissait son périmètre. Or, ces services sont impliqués très directement dans les projets informatiques. Dès lors, ces bouleversements ont modifié le dispositif et les acteurs de la gouvernance des projets et ont notamment pu conduire à décaler la mise en œuvre des comités de projets et d'investissements.

B - La SACD

L'instance au cœur des projets numériques de l'organisme est le Comité informatique et numérique (CIN), qui décline la stratégie d'entreprise en Schéma directeur Informatique & numérique. Ce comité analyse et classe les projets par ordre de priorité, formule des préconisations auprès de la Direction générale, alloue les budgets et les ressources et suit l'avancement du schéma directeur. De manière plus générale, ce comité est l'interlocuteur pour tous les arbitrages stratégiques, budgétaires ou transverses sur les projets en cours de développement. Composé de responsables des directions principalement en lien avec les évolutions numériques de la SACD, il se réunit trimestriellement et son relevé de décisions est présenté en comité de direction.

La DSI de la SACD est composée de 41 agents qui accompagnent les directions métier et gèrent la réalisation des projets. Deux cellules de la DSI sont mises en place pour chaque projet :

- l'assistance à maîtrise d'ouvrage (MOA) accompagne la direction métier concernée dans la définition de l'expression de son besoin, la rédaction du cahier des charges, pilote le projet et forme les utilisateurs ;

- l'équipe maîtrise d'œuvre (MOE) définit la solution, évalue les coûts, supervise la mise en production et assure la maintenance des projets.

L'organisation informatique et numérique de la SACD repose, au-delà de la DSI, sur diverses cellules de la structure. Ainsi, la direction générale définit la stratégie d'entreprise en arbitrant les priorités et en allouant les budgets. La direction de la stratégie numérique et de la communication (DSNC) définit la stratégie numérique de l'entreprise, et s'assure de l'adéquation des projets retenus. La direction métier concernée exprime le besoin et valide la solution, tandis que les fonctions support accompagnent les projets qui les concernent avec un appui systématique du service juridique. La cellule PMO⁴⁴ est la structure de suivi, composée d'une personne en régie à la DSI, qui supervise les projets et organise la comitologie.

Chaque projet dispose d'une double comitologie propre : un comité de pilotage (COPIL) et un comité de projet (COPRO). Chacune de ces instances se réunit tous les deux mois ou à la demande de la cellule PMO. Le COPRO est une instance de suivi opérationnel qui confirme l'état d'avancement à la cellule PMO, suit la production des livrables et traite des difficultés en suspens, avec éventuellement une mise à l'arbitrage du COPIL. Le COPIL veille quant à lui au respect des objectifs stratégiques, suit les dates clés et le budget, rend les arbitrages nécessaires et propose une remontée au CIN en cas de besoin.

Enfin, pour chaque projet est définie une « matrice RACI », outil de pilotage qui définit sous forme d'un tableau des actions, des rôles et des responsabilités. L'acronyme RACI correspond à quatre type d'acteurs : le Responsable, qui valide la finalisation de l'action et a autorité sur l'Acteur qui réalise l'action. La ou les personnes Consultées sont consultées pour la réalisation de l'action tandis que les personnes Informées sont destinataires d'informations au fil de la réalisation de l'action.

⁴⁴ Program Management Office

C - La SCAM

Le service informatique de la SCAM est organisé en quatre pôles :

- le pôle Études et développement (3 salariés et 6 intervenants) ;
- le pôle des Systèmes, réseaux et support aux utilisateurs (3 salariés) ;
- le pôle de gestion des Bases de données et de l'intégration (1 salarié) ;
- et le pôle des Tests (2 salariés et 3 intervenants).

Le service dispose donc de 9 salariés en CDI et s'appuie sur 10 intervenants travaillant en régie au sein du service, essentiellement des ingénieurs, dont les effectifs peuvent être renforcés, épisodiquement, sur les technologies Azure et *machine learning*.

Cette organisation est l'aboutissement d'une réflexion engagée depuis quelques années afin de lever les freins à la numérisation de la SCAM. Après la mise en place d'une cellule dédiée aux tests en avril 2016, la désignation d'un responsable de l'assistance à maîtrise d'ouvrage en septembre 2017, et l'organisation d'une équipe support pour la tierce maintenance applicative en mars 2018, les transformations devraient s'achever avec une mission sur l'architecture informatique en 2020.

En parallèle, la société a réalisé, entre décembre 2017 et mars 2018, des ateliers de conduite du changement et chaque projet informatique comporte dorénavant un volet dédié.

Ainsi, afin de garantir de nouveaux services aux auteurs, dont les outils de communication font partie, la société a inscrit la dynamique de numérisation dans ses priorités stratégiques.

La mise en œuvre de cette stratégie, formalisée dans le « Plan à cinq ans », est suivie régulièrement par le comité de direction :

- au cours de sa réunion du mois de novembre, il statue sur la liste des projets à engager, et le budget est arrêté le mois suivant pour les projets de l'année à venir ;
- en février, il passe en revue, par le détail, la réalisation des différents projets puis effectue un point d'avancement du plan dans sa réunion de juillet.

De cette manière, toutes les directions de la SCAM sont impliquées dans la progression du Plan à cinq ans, laquelle est présentée au conseil d'administration une fois par an.

D - L'ADAMI

Créée en 2017, la direction des patrimoines et des systèmes d'information (DPSI) de l'ADAMI recouvre :

- la gestion de la donnée nécessaire à la répartition des droits (traitements des flux, base œuvres artistes, documentation) qui implique un travail de saisie, de documentation et de croisement de données ;
- la fonction étude et développement ;
- l'infrastructure et le réseau.

Avant 2017, la gestion de la donnée était rattachée à la direction de la répartition.

Signe d'une bonne intégration de la fonction SI au sein de la société, la DPSI est rattachée directement au directeur général-gérant et le directeur des SI est membre du comité de direction.

Pour suivre l'évolution de la transformation numérique, trois niveaux d'instances de gouvernance ont été développés, pour certains récemment.

Le premier niveau est constitué par une commission spécifique composée d'élus administrateurs, créée en 2011 pour suivre les projets de refonte des systèmes d'information. Composée de la direction générale de l'ADAMI, de la direction financière, de la DPSI, des directions métiers concernées et d'administrateurs, ce

comité se réunit deux à trois par an pour présenter aux élus l'état d'avancement des projets, la programmation et l'exécution budgétaire.

Le deuxième niveau est constitué par un comité de pilotage qui se réunit tous les deux mois. Composé des principaux représentants métier, du directeur général et de la DPSI, ce comité suit l'ensemble des projets informatiques en cours, effectuent des arbitrages budgétaires et tranchent les points bloquants.

Enfin, pour le suivi de chaque projet, un comité de pilotage *ad hoc* constitué des représentants des directions métiers concernées et de la DPSI, se réunit tous les mois.

Cette organisation témoigne d'une certaine maturité de l'OGC au plan méthodologique dans la conduite de projets SI.

E - La SPEDIDAM : une gouvernance à professionnaliser

Le service informatique de la SPEDIDAM est une structure modeste rattachée à la direction administrative et financière (cf. organigramme) et non au directeur général. La fonction SI n'apparaît pas encore assez structurée autour d'une équipe professionnalisée.

Au cours de la période sous revue, ses effectifs pérennes, qui n'ont pas évolué, étaient les suivants :

- entre 2013 à 2016, le service comptait trois agents à temps plein, un responsable informatique et deux chefs de projet ;

- de 2017 à 2018, le service regroupait deux agents à temps plein, un responsable informatique et un chef de projet.

À compter de 2017, des développeurs d'une société prestataire ont été adjoints à ces effectifs réduits. L'année 2019 constitue un point de rupture vers une plus grande professionnalisation qui apparaît toutefois tardive au regard des projets déjà engagés par l'OGC.

L'arrivée d'un nouveau responsable des systèmes d'information est intervenue au 1^{er} octobre 2019 ayant une solide expérience en matière de définition de stratégie et de refonte des systèmes d'information. Par ailleurs, un chef de projet à temps plein travaille notamment à la maintenance du logiciel ADEL (Aides de l'action artistique en ligne) et un AMOA (assistant à maîtrise d'ouvrage) a été engagé à temps plein depuis le 18 février 2019. Il va permettre d'aider les utilisateurs à exprimer leurs besoins informatiques.

Une meilleure gestion aurait été de commencer par structurer le service autour de compétences renforcées, internes et externes, puis de bâtir un schéma stratégique de transformation numérique et non l'inverse.

Par ailleurs, la composition de l'équipe SI traduit encore une certaine dépendance vis-à-vis des sociétés prestataires, situation qui génère des risques tant financiers que de mises en service d'applicatifs correspondant mal ou pas aux besoins.

Dans sa réponse, la SPEDIDAM indique qu'elle s'attache à professionnaliser son service informatique autour d'un responsable des systèmes d'information recruté en octobre 2019. Tout en ayant recours à des prestataires de services externes, l'OGC s'efforce de réduire sa dépendance vis-à-vis des sociétés prestataires mais se dit contraint par la difficulté de recruter des développeurs salariés.

II - La gestion des projets

L'expérience montre les difficultés universelles à réussir un projet numérique. Elles sont d'autant plus grandes que sa taille est importante et que sa durée est longue. Cela est vrai quel que soit le secteur où il est engagé. Comment conduire à bonne fin un projet numérique de grande taille constitue une problématique complexe, qui n'a pas de réponse simple, définitive ou unique.

La Commission de contrôle a jugé utile, pour l'information du lecteur, de rappeler quelles sont les règles de l'art que les cabinets de conseil spécialisés en SI recommandent de suivre pour assurer un développement réussi des projets informatiques et numériques.

Ces règles de l'art prônent de limiter la taille des projets, et de les allotir pour procéder à des mises en service successives selon des jalons courts, apportant de la valeur de façon continue. Elles soulignent également l'importance de l'organisation et des méthodes de pilotage qui doivent notamment faciliter des prises de décision rapides. La désignation d'un directeur de projet unique ayant autorité sur l'ensemble des équipes doit permettre de résoudre les difficultés inhérentes aux projets complexes. La prise en compte des besoins des utilisateurs à tous les stades du projet, comme cela doit être le cas par construction pour les méthodes dites agiles, est également indispensable à sa réussite finale.

Le cabinet de conseil *Standish Group* présente tous les deux ans une étude, intitulée *CHAOS*, qui analyse dans le détail sur des périodes quinquennales les caractéristiques de plus de 25 000 projets de toutes tailles à partir de laquelle il développe une analyse approfondie et surtout quantifiée des facteurs clés de succès des projets numériques. Son rapport 2018 souligne l'impact, jugé primordial, des délais de décision dans la conduite des projets. L'incapacité à prendre des décisions rapides serait la cause racine des difficultés et des échecs des projets numériques. Les projets conduits avec une bonne gestion des délais de décision réussiraient dans 58 % des cas contre 18 % de ceux pour lesquels la capacité à prendre rapidement des décisions est faible.

L'importance de la capacité à détecter rapidement les problèmes rencontrés est également un des principaux résultats d'une étude scientifique menée en France en 2011 par l'Observatoire des projets stratégiques.⁴⁵

⁴⁵ Observatoire des projets stratégiques – rapport 2011, étude recherche portée par l'école nationale supérieure d'informatique pour l'industrie et l'entreprise, (Enssiie), l'IAE Lille et le cabinet Daylight,

Facteurs clés de succès des projets numériques : la vision du Standish Group

L'analyse développée par le rapport Chaos⁴⁶ structure et quantifie les principaux facteurs clés de succès des projets numériques dans les secteurs publics ou privés. Sont mis en avant, par ordre décroissant, la capacité à prendre des décisions rapides, la taille du projet, la qualité du parrainage, l'agilité de la méthode de conduite, les compétences techniques et relationnelles des équipes en charge du projet.

Selon les données portant sur environ 25 000 projets conduits entre 2013 et 2017, la taille du projet⁴⁷ joue un rôle majeur. Les « très grands » projets échouent souvent et réussissent rarement, respectivement dans 43 % et 4 % des cas. A l'inverse, les « très petits » projets réussissent majoritairement et échouent très peu, respectivement dans 57 % et 8 % des cas. Plus généralement, le taux de succès est une fonction croissante de la taille.

L'agilité des procédures de conduite de projet apparaît également comme un facteur central de réussite. Pour le Standish Group, 48 % des projets de toute taille conduits selon une méthode agile réussiront, contre 26 % seulement de ceux conduits selon des méthodes traditionnelles. De manière contre-intuitive, les méthodes agiles apparaissent d'autant plus performantes qu'elles servent à la conduite de projets importants : 18 % des grands projets conduits en méthode agile réussiront contre 9 % pour les projets conduits autrement. A l'inverse, pour les petits projets, les méthodes agiles n'apportent quasiment pas de bénéfice par rapport aux autres méthodes (respectivement 59 % de succès contre 56 %).

⁴⁶ CHAOS Report – page 2 : « Decision Latency Theory : It's All About the Interval » - James Johnson, Chairman - The Standish Group - 2018

⁴⁷ Classés en cinq catégories de taille selon le nombre d'heures de travail : supérieurs à 100 000 heures de travail, compris entre 60 000 et 100 000 heures, entre 30 000 et 60 000 heures, entre 10 000 et 30 000 heures, inférieurs à 10 000 heures

L'expertise technique et le sang-froid collectif des équipes en charge du projet constituent les derniers facteurs majeurs de succès. Un tiers des projets conduits par des équipes très expertes réussiront ; seulement 21 % de ceux conduits par des équipes dont l'expertise est faible réussiront. Le niveau de sang-froid collectif des équipes en charge du projet est également crucial : 42 % des projets conduits par des équipes dotées d'une forte capacité de maîtrise réussiront contre 14 % de ceux conduits par des équipes disposant d'une faible capacité de maîtrise.

L'association française de place, Cigref⁴⁸, propose également un « *guide d'audit de la gouvernance du système d'information de l'entreprise numérique* »⁴⁹ qui identifie notamment sept bonnes pratiques de maîtrise de réalisation des projets, qui constituent l'énoncé de véritables règles de l'art.

La vision du Cigref : « sept bonnes pratiques de réalisation des projets »

1°) Les objectifs stratégiques métiers du projet sont explicites, cohérents entre eux et partagés.

Les enjeux ou objectifs clés des métiers, à atteindre lors du déroulement du projet, sont clairement identifiés au lancement du projet puis actualisés. Les objectifs stratégiques (financiers, opérationnels, techniques, etc.) sont explicités par le management aux différentes parties prenantes. Ces objectifs sont cohérents entre eux. Ces objectifs sont compris et partagés par tous les acteurs du projet. Ces objectifs sont hiérarchisés et une procédure d'arbitrage est en place pour résoudre les conflits entre des objectifs qui deviendraient incompatibles ou même contradictoires.

2°) Le mode de gouvernance du projet est clair, partagé, légitime et reconnu.

⁴⁸ Le Cigref, association de plus d'une centaine de grandes entreprises et d'administrations publiques françaises, se donne pour mission de développer leur capacité à intégrer et maîtriser le numérique

⁴⁹Cf. <https://www.cigref.fr/mise-a-jour-2019-guide-audit-gouvernance-systeme-information-entreprise-numerique-cigref-afai-ifaci-2019>

L'entité leader est unique et légitime. Le sponsor est désigné et connu de tous. Sa disponibilité réelle lui permet de tenir son rôle. Un comité de pilotage stratégique (présidé par le sponsor et animé par le chef de projet) ainsi qu'un comité de projet opérationnel sont constitués et effectifs. Les enjeux et les risques, opérationnels, financiers et humains, du projet sont identifiés et connus de tous. La criticité de ces risques doit être régulièrement évaluée, suivie et communiquée à toutes les parties prenantes.

3°) La méthode de conduite des projets est évaluée en amont en cohérence avec les autres projets et l'atteinte des objectifs escomptés. Elle doit inclure les enjeux liés à la conduite du changement.

Une évaluation de différentes méthodes de conduite de projet reconnues au niveau de la DSI (méthodes « cycle en V » ou « agile ») est menée lors du processus de conception du projet. Le choix de la méthode de gestion de projet doit prendre en compte la synchronisation nécessaire avec les autres projets en cours et la capacité de la DSI d'y faire face, en plus des éléments propres au projet (coût, délai, compétence des équipes). Le chef de projet unique et il a un profil de compétences orienté métier. Il dispose d'une autorité réelle sur une équipe et un budget dédié. Les acteurs du projet sont mobilisés de façon adaptée en fonction des typologies de projets (méthodes « cycle en V » ou « agile »).

4°) En plus de l'implication sine qua non des utilisateurs finaux, la sécurité, la conformité et le contrôle interne doivent être intégrés dès la phase de conception des SI.

La conformité est prise en compte dès la phase de conception du projet. Le contrôle interne est intégré dès la phase de conception du projet. La capacité à pouvoir assurer la sécurité du projet inséré dans le SI doit être anticipée.

5°) Des jalons réguliers sont prévus pour le suivi des dérives des objectifs, coûts, délais, faisabilité technique, exigences des métiers par rapport aux objectifs initiaux.

Des indicateurs pertinents sont définis pour permettre de suivre l'avancement du projet et d'anticiper la survenance des difficultés. Ces indicateurs sont mesurés régulièrement. Ces indicateurs sont partagés et servent de critères de pilotage et de décision dans les comités mis en place. Les procédures de remontée des alertes et d'arbitrage sont définies. L'instance de suivi la plus opérationnelle examine régulièrement les indicateurs de dérive et décide des arbitrages ou, si nécessaire, remonte les alertes jusqu'au comité de pilotage qui tranche en dernier recours. Le comité de pilotage valide le passage des jalons.

6°) Le projet fait l'objet de recettes techniques et fonctionnelles avant mise en production.

Des tests techniques et fonctionnels unitaires sont réalisés par la DSI. La phase de recette métiers est planifiée et effectivement réalisée. La validation de la recette fait l'objet d'une approbation formelle. Le feu vert est émis par le comité de pilotage sur la base de critères de « GO/NO GO » explicites et partagés.

7°) Un bilan de fin de projet SI est réalisé et partagé.

Un bilan de projet est prévu et effectivement réalisé avec toutes les parties prenantes une fois que la phase de démarrage / rodage est terminée. Ce bilan doit permettre de vérifier qu'il ne reste aucune tâche résiduelle (donc de coût supplémentaire). Le bilan permet à tous les acteurs du projet de partager la même vision des coûts du projet, délais, respects des fonctionnalités annoncées. Le bilan doit également permettre aux acteurs d'établir et de partager une compréhension commune des enseignements à tirer du projet.

Traditionnellement, le succès de la conduite d'un projet informatique est mesuré à l'aune de trois critères : le respect des délais de réalisation, du budget accordé et du périmètre fonctionnel défini en cible. Selon cette mesure, le *Standish Group* évalue ainsi à 37 % le taux de succès des quelques 25 000 projets entre 2013 et 2017 qu'il a analysé dans son étude *CHAOS 2018*⁵⁰.

Cette grille d'analyse ne permet cependant de porter une appréciation que sur la seule performance de conduite d'un projet,

⁵⁰ CHAOS Report Series - 2018

en évaluant en quoi la gestion du projet a permis ou non de respecter le budget, le calendrier, la cible fonctionnelle.

Le *Standish Group* fournit également une évaluation du succès du projet sous les seuls angles de l'apport de valeur à l'organisation et de la satisfaction des utilisateurs, sans prendre en compte les critères mesurant la performance de conduite de projet (triple respect des délais, du budget, de la cible). Sur les mêmes 25 000 projets, le taux de succès est alors réduit à nouveau de moitié à 16 %.

*

Les OGC ont le plus souvent mis en place des procédures d'expression des besoins des utilisateurs préalablement au lancement des projets qui n'appellent pas de remarques (A). La conduite des projets est satisfaisante. En respectant pour la plupart la méthode conduite dite agile et en mettant en place une comitologie adéquate, les OGC ont, dans l'ensemble, respecté les délais et connu des dépassements de budgets limités (B). En revanche, la conformité aux attentes n'est pas toujours vérifiée par les OGC notamment en ce qui concerne les l'évaluation des projets développés par les utilisateurs qu'il s'agisse des personnels des OGC ou des ayants-droit (C).

A - L'expression des besoins

La Commission de contrôle a effectué un examen de quelques projets informatiques et numériques jugés emblématiques par les OGC parmi ceux développés entre 2013 et 2018. Les développements qui suivent en donnent une brève description.

1 - La SACEM

La Commission de contrôle a étudié la gestion de quatre projets informatiques et numériques développés au cours de la période sous contrôle :

- **URights** est une application qui simplifie la chaîne de traitement des contrats « online », de la réception des rapports

des DSP (*digital service provider*)⁵¹ qui recensent les morceaux écoutés sur leurs plateformes, à la préparation de la répartition. Pour l'instant centré sur la musique, le projet URights a vocation à être étendu à l'audiovisuel. Il s'agit d'un projet transverse. Les données issues des rapports des DSP – transmis par période, par type d'offre (gratuite, payante, offre famille, etc.) et par territoire – sont intégrées et traitées par URights. Elles sont ensuite croisées avec le répertoire de la SACEM pour déterminer le montant des droits à percevoir. Ce montant dépend également du type d'offre concerné pour chaque écoute, paramètre pris en compte par URights. Ces différents traitements permettent la facturation du DSP et la préparation de la mise en répartition pour les droits à affecter aux sociétaires.

- **ADHEL** (adhésion en ligne) est une application informatique permettant aux postulants d'effectuer leur demande d'adhésion en ligne. Le paiement du droit d'entrée et la signature électronique du dossier s'effectueront en ligne. Les postulants pourront aussi suivre l'avancement de leur dossier. Le service devait être lancé en novembre 2019. Le développement d'ADHEL vient combler le retard de la SACEM en matière de dématérialisation des relations avec ses membres. En effet, les OGC nationales, à l'instar de la SACD et de la SCAM, et internationales, comme PRS for music et BMI, proposent déjà des parcours d'adhésion en ligne. L'objectif d'ADHEL est de réduire de 85 % le nombre d'adhésions papier, d'accélérer et simplifier le traitement des dossiers et de réduire le nombre d'appels téléphoniques de postulants en leur donnant davantage de visibilité sur l'état d'avancement de leurs dossiers.

- **OCTAV** est l'une des applications clés du système d'information de la SACEM dans la mesure où elle a pour objet de gérer le répertoire des membres de la société ou de tiers représentés par la SACEM. OCTAV « Œuvres Musicales » est

⁵¹ Il s'agit des plateformes d'écoute de musique en ligne, comme Spotify, Apple Music, Deezer, etc.

le deuxième des trois lots que compte le projet⁵², dont il constitue un volet majeur. Cet outil permet la gestion documentaire des œuvres musicales (chant, symphonique, électro, habillage, texte, poème, ...) qui constituent la proportion la plus importante du répertoire (près de 24 millions d'œuvres), et donc de l'activité de la SACEM. L'objectif du projet OCTAV est de disposer d'un référentiel de documentation offrant une vision « à 360 degrés » des œuvres musicales, en identifiant les ayants droit en fonction de l'utilisation faite de chaque œuvre, et en restituant les droits collectés et répartis en fonction du contexte d'utilisation. En effet, depuis 2013, le répertoire des œuvres musicales était géré dans la base de documentation ATLAS, les données d'OCTAV n'étant disponibles qu'en consultation. Le besoin s'est fait sentir d'un référentiel plus adapté aux nouveaux modes de consommation, à la grande fragmentation des répertoires et au caractère composite des œuvres. D'abord réservée au suivi des flux de droits Online, l'utilisation d'OCTAV a été progressivement étendue à l'ensemble du répertoire.

- **SMART est un projet** à destination des entités régionales de la SACEM vise à dématérialiser la relation client tout en augmentant l'efficacité des collectes sur le terrain. Il répond à un enjeu de modernisation de la SACEM et d'adaptation aux évolutions organisationnelles de la société, qui s'appuie sur un réseau territorial. Il s'agit donc d'un projet de transformation digitale, qui touche la direction du réseau, chargée d'élaborer la politique contractuelle et tarifaire des droits généraux et d'en assurer la collecte. Au-delà de l'application de base, les outils SMART se déclinent à travers une application sur tablette et une application sur *smartphone*, utilisées par les équipes de terrain. Les *smartphones* sont destinés à un usage à l'extérieur des établissements (avec géolocalisation et accès aux informations relatives aux clients⁵³), tandis que l'usage des

⁵² Un premier lot « OCTAV Contrats » a été mis en production en avril 2019. Ce volet de l'application permet la gestion des différents types de contrats éditoriaux rattachés à l'œuvre et la valorisation des parts éditoriales en fonction du contexte d'exploitation. Un troisième lot « OCTAV Œuvres audiovisuelles » est en cours de développement et marquera à sa livraison la fin du projet.

⁵³ Grâce à la connexion de SMART avec les bases INSEE relatives aux créations d'entreprises.

tablettes est réservé à l'intérieur de l'établissement, pour contractualiser ou régulariser la situation du client.

2 - La SACD

Jusqu'en 2015, la SACD procédait à deux mises en production majeures par an. Depuis, elle effectue quatre montées de version majeures par an. Cette accélération du rythme vise à améliorer la visibilité des projets et accroître la réactivité des organisateurs desdits projet.

Le processus de sélection des projets a lieu en trois étapes distinctes. Tout d'abord, une évaluation budgétaire est réalisée, avec un allotissement pour les plus gros projets. Ensuite, la société arbitre entre différents projets sur la base des bénéfices escomptés et des impératifs règlementaires. Enfin, les projets sélectionnés sont planifiés et précisés dans leur contenu.

Au cours de la période sous revue, la SACD a identifié quatre projets emblématiques :

- le portail Amateur
- l'outil de gestion de la relation client
- la refonte de son site internet
- l'outil de perception en gestion collective.

En amont de la réalisation de chaque projet, la SACD réalise un diagnostic des améliorations pouvant intervenir sur certains pans de son organisation, interne ou externe. La démarche projet s'effectue en trois phases : la définition du besoin et sa validation, suivies par la réalisation et le test de l'outil avant son déploiement.

Pour son projet « **Portail Amateur** », l'organisme a fait le constat en 2013 d'un secteur amateur déficitaire et chronophage avec 9 212 dossiers saisis manuellement, soit 225 jours de travail. L'objectif de ce nouvel outil était alors de réduire le délai d'instruction des demandes d'autorisation d'amateurs souhaitant utiliser une œuvre de spectacle vivant. La demande papier remplie

par la compagnie amateur a été remplacée par un formulaire en ligne directement déversé dans le logiciel interne Piment. Lorsque tous les auteurs concernés par les demandes ont confié un mandat à la SACD, l'autorisation peut être immédiatement accordée, sans instruction humaine supplémentaire.

La SACD a souhaité se doter d'un **outil de gestion de la relation client, ou CRM**, afin d'améliorer sa relation avec ses interlocuteurs, qu'il s'agisse des auteurs (membres, ayants droit, agents...) ou des utilisateurs (producteurs, diffuseurs...). Une attention particulière a été portée à la relation « rebond », soit le traitement des demandes nécessitant l'intervention de plusieurs entités de l'entreprise. Il s'agissait de disposer d'une part d'un système permettant de retracer les échanges, avec une base de contacts unifiée, et d'autre part de fluidifier le dialogue entre les services internes de la SACD.

La **refonte du site internet** de la SACD a constitué le point de départ de sa transformation numérique. Avant 2017, le site était le reflet de l'organisation interne de la SACD, avec des rubriques hermétiques séparant le spectacle vivant et l'audiovisuel, ainsi qu'un moteur de recherche inopérant. L'entreprise a mené une enquête de satisfaction auprès des auteurs membres en 2014, faisant ressortir les adjectifs « complexe, illisible, lourd » à propos de son site. L'objectif de cette refonte était donc d'aboutir à un site clair, simple et exhaustif. Il s'agissait de clarifier le rôle de la SACD, de moderniser son image et de créer une expérience utilisateur permettant de faciliter l'accès au service. Trois dimensions ont été développées dans sa partie publique : les services, l'information et l'action culturelle. Dans sa partie sécurisée, l'espace authentifié a été refondu. En outre, l'usage du back office a été simplifié pour les contributeurs internes de la SACD.

L'**outil de perception en gestion collective** a été développé en raison de processus antérieurement peu informatisés, avec notamment l'utilisation de fichiers Excel qui ne permettait pas d'assurer la qualité des informations par des contrôles automatiques et demandait de multiples contrôles manuels. Il s'agissait donc de sécuriser et d'informatiser l'ensemble des processus de gestion des perceptions audiovisuelles en gestion collective, volontaire ou obligatoire, afin de minimiser les manipulations de documents physiques et d'améliorer la traçabilité des informations. Cet outil a

été intégré au logiciel Piment afin de simplifier la liaison entre la perception et la répartition déjà assurée par l'outil interne.

3 - La SCAM

Au cours de la période sous revue, la SCAM a mené entre 6 et 15 projets informatiques par an, d'une valeur comprise entre 10 000 € et 450 000 €, Avant de s'engager sur ces projets, la SCAM a établi, pour chacun d'eux, un rapide diagnostic des fonctions existantes, et identifié celles qui nécessitaient d'être acquises ou créées. Les besoins ont ainsi été précisés, et un budget prévisionnel affecté :

- le projet **ERP financier** devra s'intégrer parfaitement à l'architecture des systèmes d'information existante, et ne nécessiter qu'un nombre limité de développements spécifiques à la société ;
- le projet d'**extranet** doit faciliter l'adhésion des auteurs, la déclaration des œuvres et ce que la société dénomme le « parcours auteur », à savoir la mise à disposition d'informations, générales et plus individuelles (relevés de droits, relevés fiscaux...), à tout moment. En amont du projet, un panel de membres a été consulté afin de définir plus précisément les attentes des auteurs ;
- le projet **PBE**, enfin, vise l'amélioration de la réception et du traitement des candidatures, en forte augmentation, aux différents trophées décernés par la SCAM.

Au moment de l'expression des besoins, la société a mis l'accent soit sur la mise en œuvre de nouvelles fonctionnalités soit sur l'amélioration de fonctions existantes afin de répondre aux attentes des auteurs. Elle essaye aussi d'améliorer la productivité des départements de la SCAM et de réduire les charges salariales complémentaires générées par l'accroissement des services aux auteurs.

4 - L'ADAMI

Deux projets ont été plus spécifiquement étudiés dans le cadre de l'enquête de la Commission de contrôle en raison de leur caractère stratégique pour la performance de l'OGC :

- le projet « relation artiste »
- le projet DIVA, outil de répartition des droits.

Le projet « **relation artiste** » n'était pas inclus dans le schéma directeur de 2011. Toutefois, une étude a été menée, par un cabinet de conseil, à la demande de l'ADAMI, auprès d'une population d'artiste. Celle-ci concluait à la nécessité pour l'OGC de progresser dans la relation client pour combler un déficit de notoriété sur ses missions et améliorer la satisfaction des usagers, la qualité des services étant plutôt jugée moyenne. Le projet de site dédié aux artistes ayants droit de l'ADAMI (en complément du site existant davantage orienté vers la communication institutionnelle) a été articulé autour de plusieurs objectifs :

- la création d'un espace dédié aux artistes, accessible à tous, avec notamment formulaire d'adhésion en ligne ;
- l'accès à un espace artiste personnalisé et sécurisé réservé aux artistes.

Il s'agissait donc de renforcer la relation entre l'artiste-interprète et l'ADAMI, d'améliorer l'efficacité interne par le partage d'information sur un artiste.

L'objet de l'application **DIVA** est de réaliser les différents calculs de valorisations des œuvres et des artistes de l'ADAMI dans le domaine sonore, audiovisuelle et les droits exclusifs. DIVA contient l'ensemble des règles de répartition de l'ADAMI et ce par type de droits et catégorie de droits. Cette application a pour objectif la mise en place d'un dispositif permettant de réduire les délais de répartition et d'être ainsi en conformité avec les délais imposés par l'ordonnance transposant la directive du 22 décembre 2016. Depuis la date de sa mise en service en octobre 2018, DIVA ne concerne que la partie répartition sonore.

5 - La SPEDIDAM

Les projets informatiques sélectionnés au cours de la période sous revue sont la refonte de l'application Aides en ligne (ADEL) et le projet de Gestion Des Droits (GDD), nouvel outil de répartition de la SPEDIDAM que la Commission de contrôle avait appelé de ses vœux en 2016.

L'application **ADEL** a pour objet la dématérialisation du processus d'octroi aides et subventions aux projets culturels et artistiques de la demande jusqu'au paiement. Afin de recenser les besoins nouveaux de la division culturelle, une expression de besoin a été faite en interne par la SPEDIDAM. Elle a servi au prestataire pour rédiger sa proposition commerciale.

La SPEDIDAM développe depuis 2017 un plan de réforme de son système de répartition afin d'améliorer son service aux artistes interprètes avec le projet **Gestion Des Droits** (GDD). Cet outil doit permettre à la SPEDIDAM de mieux maîtriser son activité de répartition, notamment les délais de répartition des licences légales et d'assurer le paiement des artistes dans de meilleures conditions. Le projet, qui a été mené en mode dit agile, a débuté en 2017 par une phase d'étude, de réflexion, d'organisation et d'expressions de besoin menée conjointement avec le prestataire.

6 - La SCPP

DROP est l'application dédiée aux perceptions pour tous les droits, à l'exception des droits vidéos. Elle permet :

- la gestion des contrats juridiques pour tous les usagers : contrats généraux et contrats droits d'autoriser (phonogrammes et vidéo musicales) ;
- la perception auprès des usagers (exceptée des usagers vidéos), en particulier des droits concernant les attentes téléphoniques (pour le compte de la SCPA), les sonorisations des sites « Internet », les sonoriseurs des lieux publics, les fournisseurs d'attentes téléphoniques et autres usagers divers ;

- la perception des sommes auprès des organismes collecteurs pour le compte de la SCPA : SPRE, COPIE FRANCE , PROCIREP et SORIMAGE.

L'application DROP couvre l'ensemble des perceptions des droits phonographiques. Qu'ils s'agissent de droits directs liés à des contrats SCPP ou indirects via des contrats SCPA, cette application regroupe les fonctionnalités permettant d'accomplir toutes les étapes du relationnel « *clients* ».

Depuis 2016, la nécessité de mettre en place une traçabilité des perceptions a conduit à la mise en œuvre d'un projet dit « **USAGERS** »⁵⁴, qui apporte une cohérence dans la gestion des usagers et doit permettre de gérer tous les flux financiers entre ces derniers, de la perception aux répartitions. Ce logiciel permet de conserver, relier et consolider les différentes informations financières (perceptions, retenues, répartitions...) de façon à pouvoir faire tous rapprochements utiles entre les sommes perçues et les sommes réparties. L'objectif général est de pouvoir justifier l'emploi d'une perception et, à l'inverse, de justifier la provenance d'un montant réparti. L'objectif de l'application « **USAGERS** » est en effet de tracer toutes les sommes perçues jusqu'à leurs répartitions quelques soient le type de droits, le type d'aides, afin de sécuriser au maximum les flux financiers. La société conçoit par ailleurs en ce moment une partie importante correspondant à la remontée d'informations (« *Reporting* »).

L'application « **VIDEO MUSIQUE** » permet la gestion des diffusions des vidéo musiques, de leur, de la facturation des diffuseurs et de la répartition vers les ayants droit. La SCPP reçoit de la part des diffuseurs les relevés de diffusions des clips vidéos correspondant à une période donnée (année et mois). Afin de répartir les droits à ses membres, il est nécessaire d'identifier ces diffusions sur les vidéo musiques déclarées par les producteurs déclarants. Après identification et en fonction du contrat appliqué à la chaîne ou à l'utilisateur, une facture est générée au profit du diffuseur et un avis de crédit est transmis au producteur de la vidéo musique. Le système permet les régularisations en fonction des modifications d'identifications ou de déclarations. Pour des raisons historiques, la perception et la répartition des droits vidéos est dissociée des phonogrammes. Jusqu'en 2013 et depuis 1990, la SCPP utilisait un

⁵⁴ ou « *Maestro* » dans certains cas.

Logiciel nommé « *VMUS* » destiné à réaliser les déclarations de Clips vidéos à la SCPP. Ce logiciel développé par une société tierce, la SERETI, n'était plus maintenu et continuait à être utilisé par certains producteurs, dont les majors. À la demande de ceux-ci, la société a donc dû développer une application dédiée à la déclaration des clips

LOGICIEL DECLARATIONS est destiné aux membres déclarants de la SCPP, permet la déclaration de leur(s) répertoire(s) phonographique(s) ainsi que la déclaration des ventes et des compilations. Ce service est gracieux. Il inclut l'installation, la formation et la maintenance curative et évolutive du logiciel. Le « Logiciel Déclarations » est un outil simple qui utilise des services connectés afin de faciliter les dépôts de déclarations. LOGICIEL DECLARATIONS a plusieurs objectifs. Pour les producteurs, il s'agit de simplifier leurs déclarations à la SCPP, d'automatiser les traitements sur les phonogrammes et les ventes, et d'être certains de déclarer des informations valides et éligibles. Pour la SCPP, LD permet de sécuriser les déclarations, d'informer les producteurs, de normaliser les échanges et de fidéliser les membres.

B - La conduite des projets

La plupart des OGC ont mis en place des méthodes de conduite des projets dites agiles qui tend à devenir la règle de l'art.

Les méthodes dites agiles

Les méthodes dites agiles sont des pratiques normées de conduite et de réalisation de projets fondées sur le manifeste « Agile »⁵⁵, rédigé en 2001 dont des extraits figurent dans cet encadré. Elles se caractérisent par l'implication permanente du futur utilisateur du produit ou service numérique. Elles permettent en conséquence une grande réactivité à ses demandes. Elles reposent sur un cycle de développement itératif, incrémental et adaptatif. Elles respectent quatre valeurs fondamentales et douze grands principes.

⁵⁵ Manifeste Agile : <https://agilemanifesto.org/iso/fr/manifesto.html>

Les quatre valeurs fondamentales du manifeste Agile

- Les individus et leurs interactions plus que les processus et les outils
- Des logiciels opérationnels plus qu'une documentation exhaustive
- La collaboration avec les clients plus que la négociation contractuelle
- L'adaptation au changement plus que le suivi d'un plan

Les douze principes généraux

- 1° La plus haute priorité est de satisfaire le client en livrant rapidement et régulièrement des fonctionnalités à grande valeur ajoutée
- 2° Accueillir positivement les changements de besoins, même tard dans le projet. Les processus Agiles exploitent le changement pour donner un avantage compétitif au client
- 3° Livrer fréquemment un logiciel opérationnel avec des cycles de quelques semaines à quelques mois et une préférence pour les plus courts
- 4° Les utilisateurs ou leurs représentants et les développeurs doivent travailler ensemble quotidiennement tout au long du projet
- 5° Réaliser les projets avec des personnes motivées. Leur fournir l'environnement et le soutien dont ils ont besoin et leur faire confiance pour atteindre les objectifs fixés
- 6° La méthode la plus simple et la plus efficace pour transmettre de l'information à l'équipe de développement et à l'intérieur de celle-ci est le dialogue en face à face
- 7° Un logiciel opérationnel est la principale mesure d'avancement
- 8° Les processus encouragent un rythme de développement soutenable. Ensemble, les commanditaires, les développeurs et les utilisateurs devraient être capables de maintenir indéfiniment un rythme constant
- 9° Une attention continue à l'excellence technique et à une bonne conception renforce l'Agilité
- 10° La simplicité – c'est-à-dire l'art de minimiser la quantité de travail inutile – est essentielle
- 11° Les meilleures architectures, spécifications et conceptions émergent d'équipes auto-organisées
- 12° À intervalles réguliers, l'équipe réfléchit aux moyens de devenir plus efficace, puis règle et modifie son comportement en conséquence

L'apport des méthodes agiles est en principe triple. Elles réduisent les délais de réalisation des applications ; elles augmentent la productivité des équipes engagées dans les projets ; elles améliorent la qualité du produit livré et la satisfaction des utilisateurs. Toutefois, leur adoption n'apporte pas, à elle seule, une garantie de succès.

L'agilité se caractérise par des méthodes, au demeurant très normées. Il faut, pour en tirer bénéfice, les respecter dans leurs principes fondamentaux. L'agilité, ce n'est pas conduire un projet sans méthode, ni règle. Par ailleurs, elles ne peuvent remédier par elles-mêmes à des erreurs de conception, d'architecture, de choix de trajectoires, ... qui appellent d'autres mesures correctrices.

Dans certains cas, d'ailleurs, la mesure correctrice consistant à passer à l'agile en cours de projet, loin d'apporter une solution, peut contribuer à déstabiliser un peu plus un projet mal engagé pour d'autres raisons. Dans d'autres cas, le choix initial de l'agile à l'échelle d'un projet de très grande taille peut s'avérer risqué, notamment si l'organisme et les prestataires chargés du développement n'ont pas l'expérience de ces méthodes dans un contexte de projets de cette taille.

La Commission de contrôle a effectué un contrôle de la qualité de la conduite des projets en examinant la comitologie mise en œuvre, les délais de livraison et le respect des prévisions budgétaires. La plupart des projets ont été développés avec le concours de prestataires extérieurs mais certains ont pu faire l'objet de développements en interne.

1 - Une comitologie satisfaisante

a) La SACEM

Le développement du projet Urights a été confié à un prestataire dans le cadre d'un partenariat stratégique d'une durée de dix ans, dont le principe a fait l'objet d'une validation du conseil d'administration de la SACEM le 20 septembre 2016. L'évolution de URights est suivie par plusieurs instances. À l'exception du comité DSI Online et de la revue financière, toutes ces instances sont

partenariales et incluent des représentants du prestataire. À ces instances de suivi, s'ajoutent des réunions régulières, y compris entre les équipes projet et métier, répondant aux modalités des méthodes dites agile ».

Le projet ADHEL est réalisé en interne, avec l'appui de prestataires en régie, suivant la méthode dite agile. La première phase du projet a été retardée de trois mois en raison d'un ajustement du parcours postulant. Le projet OCTAV « œuvres musicales » a été réalisé selon une méthodologie traditionnelle, qui ménageait cependant des possibilités d'ajustements en prévoyant des cycles de réalisation courts, à l'issue desquels les développements étaient soumis aux utilisateurs. Articulée autour d'une équipe projet et d'une direction de projet, l'organisation a connu quelques évolutions dans le temps, liées à des départs de personnels et des modifications d'organigramme.

Mis en œuvre en s'appuyant sur la méthode dite agile SCRUM, impliquant des itérations progressives toutes les trois semaines et des démonstrations régulières aux représentants des utilisateurs, le projet SMART s'appuyait sur des études menées en commun par la DSI et la direction du Réseau. L'organisation du projet s'est articulée autour d'une équipe projet et d'une direction de projet. Le groupe d'utilisateurs était constitué de délégués régionaux et de responsables de secteur représentatifs.

b) La SACD

La SACD met en œuvre à la fois des projets qu'elle développe en interne, comme le portail Amateur et l'outil de perception en gestion collective, et des projets qu'elle confie à un prestataire, comme la refonte du site internet et l'outil CRM. L'externalisation a été choisie pour ces deux projets, conformément à la volonté de la SACD de centrer sa DSI sur la gestion du cœur de métier.

Pour l'outil CRM, la SACD a fait appel à deux prestataires externes, l'un devant l'aider à cadrer ses besoins et l'autre à intégrer la solution avec le cahier des charges ainsi établi. Le premier prestataire a été choisi au terme de la mise en concurrence de deux sociétés, avec la mise en place d'un comité de sélection restreint pour étudier leurs réponses. Le second prestataire a été sélectionné

suite à la soumission par la SACD d'un dossier de consultation auprès de quatre éditeurs CRM. Après avoir étudié leurs réponses, le comité de sélection en a choisi deux pour des démonstrations contextualisées et négocier les modalités tarifaires et contractuelles. La SACD a fait le choix de l'acquisition d'un logiciel sur étagère et des développements en interne afin d'interfacer la solution avec le SI interne.

Pour son site internet, elle également fait le choix de recourir à deux prestataires. Tout d'abord, la SACD a sélectionné le prestataire en charge du développement du site, parmi un panel de huit entreprises, dont quatre ont accepté de candidater. Deux d'entre elles ont été sélectionnées sur la base d'entretiens à la suite desquels elles ont fourni un pré-projet graphique et opérationnel permettant à la SACD de les départager. Ensuite, l'OGC a cherché et sélectionné un prestataire spécialisé afin de répondre à une problématique spécifique de son moteur de recherche.

Concernant la méthode de gestion de projet, la SACD a fait le choix d'utiliser la méthode traditionnelle pour le portail Amateur et l'outil de perception en gestion collective, et une méthode « semi-agile » pour la refonte du site internet et l'outil CRM. Pour ce dernier, des ateliers de conception animés par le prestataire regroupant les salariés de diverses directions pour créer et pré-valider des parties de la solution en temps réel ont été organisés tandis que les fonctionnalités nécessitant des développements plus spécifiques ont été conçues selon un cycle plus traditionnel. Néanmoins, dans les deux cas, des demandes d'évolutions ou de corrections étaient retracées dans un outil de *ticketing*. La refonte du site internet a également été réalisée selon une méthode mixte, alliant la méthode traditionnelle de développement par le prestataire, couplée à des ateliers de conception regroupant des salariés de plusieurs directions et avec des tests des maquettes sur un panel aléatoire d'auteurs. Le nouvel espace authentifié est en cours de développement en mode dit agile.

c) La SCAM

Les projets d'extranet et PBE, marqués d'une forte spécificité pour la société, ont été réalisés en interne, la SCAM assurant elle-même l'assistance à maîtrise d'ouvrage, avec l'aide de prestataires

pour la réalisation de sous-projets spécifiques. La mise en concurrence, sur la base d'un cahier des charges, est la règle pour le choix des prestataires, qui peuvent alors, pour certains, travailler au sein même des locaux de la SCAM.

Pour le projet ERP financier, comportant des fonctionnalités plus standardisées et nécessairement en adéquation avec les règles comptables, la SCAM a privilégié le choix d'un progiciel du marché (« sur étagère »), après une mise en concurrence en mars 2018. Les qualités d'intégration technique avec les outils existants ont guidé le choix de la solution. Néanmoins, certaines fonctionnalités, particulières au monde des sociétés de droits d'auteur, à l'instar du calcul des charges sociales et fiscales sur les droits d'auteur, obligent à des développements complémentaires.

Une fois arrêtés et budgétés par le comité de direction, les projets informatiques sont validés par le conseil d'administration au sein du budget général des projets (Plan numérique à cinq ans). Chaque projet donne lieu à la mise en place :

- d'un comité de suivi, rassemblant le chef de projet et les responsables de chantier ;
- d'un comité de pilotage qui se réunit tous les quinze jours, et composé du comité de suivi auquel se joint le directeur de projet, membre du comité de direction, celui-ci étant le destinataire « métier » du progiciel.

Les deux projets réalisés en interne ont été menés selon la méthodologie dite agile, par incrémentations fonctionnelles, et ont, chacun, donné lieu à treize mises en production. Le projet ERP financier, dont le socle provient d'un achat « sur étagère », a suivi une autre méthodologie, le « cycle en V », caractérisée par la combinaison d'un flux d'activité descendant permettant de déployer le progiciel, et d'un flux ascendant qui permet d'assembler le produit en vérifiant la qualité.

d) L'ADAMI

La conduite du projet « relation artiste » a été totalement externalisée et confié à un prestataire externe qui travaille habituellement avec l'OGC. L'ADAMI n'a pas retrouvé trace de la réalisation d'une mise en concurrence entre différents prestataires pour la mise en œuvre de ce projet. Au plan de l'efficacité de la gestion, cette situation, qui apparaît contraire aux processus achat de la société, n'apparaît pas satisfaisante.

Le projet DIVA a été conçu en interne par l'ADAMI sans recourir à un prestataire extérieur au stade de l'expression de besoin.

e) La SPEDIDAM

Le pilotage stratégique et la gouvernance du projet ADEL ont été assurés par le gérant et le responsable informatique de la SPEDIDAM. La conduite du projet a été assurée par le chef de projet de la SPEDIDAM qui avait aussi le rôle d'assistance à maîtrise d'ouvrage. La maîtrise d'œuvre était confiée à une société extérieure en charge du développement. La méthode utilisée se rapprochait de la méthode dite agile : l'équipe de développement était en relation directe avec les utilisateurs clés et les développements de fonctionnalités étaient effectués à l'issue d'ateliers avec ces derniers.

Le projet GDD, qui a été mené en mode dit agile, a débuté en 2017 par une phase d'étude, de réflexion, d'organisation et d'expressions de besoin menée conjointement avec un prestataire choisi après que ce dernier a dispensé une formation à la méthode dite agile au profit de certains salariés de la SPEDIDAM. Au niveau de la maîtrise d'ouvrage, le « product Owner » (salarié de la SPEDIDAM) a rédigé les récits d'utilisateurs qui ont servi à exprimer les besoins. Il est assisté depuis février 2019 par un Proxy Product Owner, lui aussi salarié de la SPEDIDAM, cette fonction étant auparavant assurée par le prestataire.

f) La SCPP

Les projets à usage interne (DROP, RIAD, VIDEO MUSIQUE) ont presque tous été réalisés grâce à une méthodologie hybride, à la fois agile et en cycle en V via l'organisation d'ateliers et une validation par étapes. Seul le projet USAGERS a été réalisé de façon traditionnelle. Au vu des surcoûts imprévus liés à la maîtrise des aléas de développement des projets de logiciels complexes, ce choix d'une méthodologie de « *cycle en V* » est discutable. En effet, les méthodes totalement agiles mettent l'utilisateur final au centre des phases de conception et de développement qui ne s'enchaînent plus mais sont quasiment conduites concomitamment. Cela procure normalement un produit parfaitement conforme aux attentes de l'utilisateur et davantage de rapidité dans le développement. Cette méthode est censée dès lors réduire les coûts de développement.

L'utilisation du cycle en V, méthode plus ancienne, présente le risque de l'effet « *tunnel* » en partant des spécifications vers le développement en ne revenant vers le client qu'à la fin. Si le produit n'est pas conforme, il faut recommencer, ce qui engendre une perte de temps et des surcoûts.

Le cas particulier du projet LOGICIEL DECLARATIONS, à usage externe, montre que la SCPP a pris soin de mettre en place une méthodologie totalement agile extrêmement rigoureuse à tous les stades. Il n'y a pas eu de dépassement budgétaire car il s'agissait de moderniser un processus historique de la SCPP, dont les fonctionnalités étaient parfaitement connues et éprouvées.

Le périmètre n'a donc pas évolué entre la conception de cette modernisation et sa réalisation.

<p>Recommandation n° II-11. (SCPP) : étendre à tous les investissements informatiques et numériques de la SCPP un traitement homogène dans le but de gagner en maîtrise financière et méthodologique.</p>
--

Dans sa réponse aux observations de la Commission de contrôle, la SCPP précise que la SCPP traite depuis 2017 de façon homogène en cycle totalement agile ses projets informatiques.

2 - Des délais relativement bien respectés

La tenue des délais est généralement présentée comme un des trois critères fondamentaux d'évaluation de la qualité de conduite d'un projet numérique. Pour autant, les délais cible d'aboutissement d'une majorité de projets sont très longs (près de sept ans). Les délais effectifs ne sont pas toujours bien suivis par les administrations. Sous réserve que les calendriers fixés soient réalistes, un pilotage plus strict des délais de réalisation est nécessaire.

Les méthodes dites agiles, aujourd'hui recommandées, reposent sur un pilotage des délais, à travers une gestion rythmée de phases courtes et itératives de développement, de deux à quatre semaines, permettant chacune de livrer un ensemble plus ou moins important de fonctionnalités.

Dans les deux cas, le pilotage par les délais conduit à ajuster le contenu fonctionnel des développements, généralement à la baisse, dans le cadre d'une confrontation permanente avec les besoins exprimés par les utilisateurs afin d'assurer un ensemble minimal et fonctionnel du produit mis en service. La pression exercée par les utilisateurs ou les usagers sur les équipes en charge du projet est un gage puissant de respect du calendrier et de mises en service répondant à leurs attentes.

*

Malgré le pilotage fin mis en place par la SACEM pour la plateforme Urights, la livraison de la version 1.0, qui porte uniquement sur le musical, a connu 9 mois de retard. Ce délai supplémentaire se répercute sur la version 1.1, attendue en 2020, qui doit prendre en compte l'audiovisuel. La SACEM estime en effet, que la complexité de certaines étapes ou de certains développements a pu être sous-estimée. L'intégration progressive des principaux DSP a aussi pu avoir pour effet de retarder le calendrier. Le calendrier initial du projet OCTAV, qui prévoyait une livraison en avril 2019, n'a pu être tenu. En raison du recadrage nécessaire de certaines fonctionnalités, le lot a été livré fin septembre 2019, soit avec un semestre de retard. Un léger retard (deux semaines) a été accusé pour le lot 1 de l'outil SMART, en raison d'ultimes corrections. Le lot 2 a connu un retard plus conséquent, de deux

mois, soit une durée globale de projet de onze mois. En effet, la SACEM a préféré différer certains tests finaux pour ne pas surcharger les utilisateurs de terrain en période de fin d'année, traditionnellement très active.

Dans l'ensemble, les délais fixés ont été globalement tenus pour les projets de la SACD. Seul le projet de perception en gestion collective a connu un léger retard, avec la livraison partielle du quatrième lot à l'échéance fixée en décembre 2018.

Les engagements en termes de délais n'ont pas été tenus pour ce qui concerne la mise en œuvre du projet GDD de la SPEDIDAM. Cela est dû, selon l'OGC, à la complexité de sa mission et à une insuffisance de ressources « métiers » susceptibles de fournir la vision du produit et des récits utilisateurs (« user stories ») fonctionnels dans les délais impartis. En effet les ressources internes affectées au projet, notamment pour les expressions de besoins, sont très mobilisées par leurs activités opérationnelles quotidiennes. Ce constat confirme les difficultés d'une structure telle que la SPEDIDAM qui n'a pas la taille critique pour mener des opérations de transformation de cette envergure. Sans remettre en cause les constats de la Commission de contrôle, la SPEDIDAM fait valoir qu'elle sera à même de mener à bien le projet GDD tout en précisant que la dernière répartition de droits du mois de novembre 2019 a été effectuée au moyen de ce progiciel.

S'agissant de la SCPP, dans l'ensemble, les délais lors des investissements informatiques et numériques à usage interne de la SCPP sont trop souvent non tenus, à l'exception des projets DROP et RIAD. Le projet USAGERS a souffert d'un dépassement d'un an, lié à la complexité du projet. Pour le cas de VIDEO MUSIQUE, les délais n'ont pas été tenus car des fonctionnalités supplémentaires ont été demandées. Pour LOGICIEL DECLARATIONS, les délais sont globalement tenus, avec certains retards mineurs dus aux actualisations du langage de programmation utilisé.

3 - Des dépassements limités des budgets

Les dépassements budgétaires constatés qui font l'objet des développements ci-dessous ne paraissent pas significatifs au regard des normes repérées pour ce genre d'investissements à l'exception de la SCAM (dépassement global de 41 %) et de la SPRE

(dépassement de 36 %). En effet, en moyenne les dérives budgétaires constatées sont de l'ordre de 35,6 % du budget initial⁵⁶. Toutefois, s'agissant de mesures d'écart par rapport à une cible, l'appréciation portée doit ne pas sous-estimer le risque du caractère inapproprié de cette cible : dans certains cas, c'est moins la conduite du projet que sa conception initiale et l'irréalisme des cibles fixées qui sont les causes de dérives apparentes inévitables. Le Gartner Group fournit annuellement des statistiques documentées. Selon ces analyses, en moyenne entre 2014 et 2018, 69 % aboutiraient en respectant le budget prévu.

Une étude conduite en 2012 sur plus de 5 600 projets par la société de conseil McKinsey en partenariat avec l'université d'Oxford laisse supposer que près de la moitié des grands projets numériques dépasseraient massivement leur budget. Ils présenteraient une dérive de leurs budgets prévisionnels de plus de 66 milliards de dollars. Toute année de durée supplémentaire représenterait un surcoût moyen du projet de 15 %. Les projets de développement de logiciels s'avèrent présenter les risques de dérives budgétaires les plus importants (+ 66 %) comparés à ceux portant sur les équipements ou les infrastructures (+ 43 %). Si la plupart des sociétés surmontent les conséquences de ces dérives, 17 % des projets numériques auraient un tel impact que la survie de l'entreprise pourrait être mise en cause.

Les OGC concernés n'ont pas connu de dérives budgétaires aussi massives ce qui confirme leur maîtrise d'ensemble dans la gestion de leurs projets numériques à l'exception toutefois de la SPRE mais pour des montants au demeurant modestes, comme le montre le tableau n° 8 ci-dessous.

⁵⁶ « *Panorama des grands projets* » publié en octobre 2019 par la Direction du numérique de l'État sur la base de données recueillies en juillet 2019

Tableau n° 8 : Comparaisons du budget et du coût réel des projets contrôlés (2013-2018)

(En M€)

OGC	Coût total estimé	Coût total réel	Δ
SACEM	48,37	52,94	9,4 %
SACD	2,07	1,86	- 10,14 %
SCAM	2,23	2,67	19,7 %
ADAMI	0,47	0,57	21,2 %
SPEDIDAM	Non connu	0,75	
SCPP	2,04	2,42	18,4 %
SPRE	0,22	0,30	36,4 %

Source : Commission de contrôle

a) La SACEM

D'un point de vue financier, URights est l'un des projets les plus importants de la SACEM. Initialement estimé à hauteur de 23 M€, le coût prévisionnel du projet est désormais évalué à 28 M€. Entre 2016 et 2018, les dépenses liées au projet se sont élevées à 17,1 M€, supérieure de 3,3 M€ par rapport à la prévision initiale.

Le projet OCTAV « œuvres musicales » représente un projet dont le coût pour la SACEM s'est élevé à 1,3 M€ entre 2013 et 2018, soit un montant moyen exécuté de 218 000 € par exercice. En 2018, l'exécution faisait apparaître un dépassement cumulé de près de 100 000 € depuis 2013, qui correspond selon la SACEM à la mobilisation de jours homme supplémentaires pour le développement du projet. Ces dépassements se concentrent surtout en 2018, alors que l'exécution du projet de 2015 à 2017 faisait apparaître une exécution inférieure à la prévision.

Le développement et la livraison du projet SMART ont représenté pour la SACEM un coût proche de 1,6 M€. S'y ajoute un dépassement budgétaire de l'ordre de 150 000 € en 2016, omis par

la SACEM dans la consolidation du budget de cet exercice à la suite d'un malentendu sur l'affectation de ces achats. Ce dépassement observé correspond aux coûts des matériels déployés (tablettes) auprès des utilisateurs du produit. Livré en 2016, le projet a encore généré des dépenses les années suivantes au titre des évolutions applicatives, soit près de 600 000 € en 2017 et 2018.

S'agissant de l'application HOT, ni les délais, ni les montants initiaux n'ont été tenus. Programmé pour un budget de 29 M€ sur la période 2013-2018, l'atterrissage du projet, désormais prévu pour 2020, est estimé à 33 M€. Fin 2017, 82 % du budget était consommé pour seulement 67 % d'avancement.

La programmation budgétaire et calendaire des principaux projets de la SACEM aurait pu être mieux respectée.

b) La SACD

Sur le plan financier, les prévisions de la SACD ont été globalement respectées.

Le portail Amateur et l'outil de perception en gestion collective ont connu des surcoûts respectifs de 10 % et 7 % en raison de budgets estimés sur la base de macro-chiffrage, révisés ensuite en fonction de spécifications fonctionnelles détaillées. Pour le portail Amateur, le budget initial de 2014 avait prévu un investissement de 100 000 € mais l'ajout d'un lot 2 non anticipé concernant l'intégration du rachat de représentations a porté cette somme à 175 000 €, soit une augmentation considérable de 75 % sur cette année. Le dépassement de 10 % du budget révisé est lié à l'expérience utilisateur, nécessitant un nombre de jours de développement supérieur à celui estimé et avec un coût unitaire de prestataire plus élevé pour ce type de profil IT. En outre, si le surcoût pour l'outil de perception en gestion collective reste limité, à 26 222 € entre 2017 et 2018, le projet n'est pas achevé et la SACD doit veiller à éviter tout dérapage des coûts sur les dernières phases du projet.

L'outil de gestion de la relation client et la refonte du site internet ont tous deux été en sous-exécution budgétaire, respectivement de 18 % et 26 %. Pour l'outil CRM, cette économie est liée à des estimations basées sur un périmètre fonctionnel plus

large que celui finalement retenu. Les premières utilisations ont mis en avant un usage important de la part de la Direction Auteurs Utilisateurs mais les autres directions ont manifesté des réticences d'utilisation. La mise en production a donc été suspendue, afin de réévaluer les besoins et de développer un outil à l'usage du plus grand nombre de directions. Pour la refonte du site internet, l'économie de 135 000 € par rapport au budget initial est liée à la surbudgétisation de certains postes (infographies, rédaction des pages finalement internalisée, moteur de recherche...).

c) La SCAM

Au plan financier, les trois projets ont vu leur coût renchéri par rapport à l'estimation de départ. Plusieurs raisons sont avancées par la SCAM pour expliquer les surcoûts :

- fixé à 1,13 M€ en septembre 2018, le budget du projet ERP a été réévalué à 1,30 M€ en juin 2019 soit 15 % du budget prévisionnel (établi à 1,13 M€), du fait de développements spécifiques à la SCAM ;
- le projet d'extranet réalisé par lots entre 2013 et 2018, a coûté 873 000 €, pour un budget prévisionnel estimé à 700 000 € (soit + 25 %) ; prévu originellement comme une adaptation de l'outil existant, il a en fait donné lieu à une refonte complète du site internet de la SCAM et de l'espace dédié aux membres. Par ailleurs, s'est greffée la nécessité de prévoir une gestion automatisée des déclarations YouTube (184 000 €) ;
- le coût du projet PBE, enfin, également réalisé par lots, entre 2015 et 2018, s'est élevé à 498 000 €. Il s'est révélé plus complexe en matière de règles de gestion, et la volumétrie liée au nombre de dossiers à traiter avait été sous-estimée, entraînant un surcoût de 24 % aux 400 000 € prévisionnels.

d) L'ADAMI

Le coût du projet « Relation artiste », soit 369 429 €, n'a pas dépassé le budget estimé en 2013 en fonctionnement et en investissement sur 4 ans. En revanche, les budgets d'investissement 2017 et 2018 pour le projet DIVA, conçu en interne par l'ADAMI sans recourir à un prestataire extérieur au stade de l'expression de besoin, s'élevaient au total à plus de 95 000 €. Le coût partiel du projet, qui dépasse cette enveloppe qui ne prenait pas en compte la MOD interne, s'élève à ce stade à 191 716 €.

e) La SCPP

De forts écarts ont été constatés entre les coûts estimés de mise en œuvre d'un projet et leur coût réel, que ce soit une sous-évaluation (VIDEO MUSIQUE a coûté 150 % de plus que prévu en 2013) ou une surévaluation (en 2014, LD a coûté 78,3 % moins cher que prévu).

La société explique que les écarts constatés sur les projets à usage interne, problématiques pour la société, sont essentiellement dus au fait que leurs budgets ne comprennent pas de montants pour les inévitables aléas de développement de logiciels complexes ; la cause racine étant probablement un mauvais cadrage de l'expression de besoin. À l'inverse, les économies réalisées sur le développement de l'unique logiciel à usage externe, ne sont pas liées à cet usage externe, mais au fait qu'il s'agissait uniquement de moderniser un logiciel existant, sans modifications substantielles de ses fonctionnalités, déjà parfaitement connues des équipes informatiques, et ne faisant pas l'objet de nouvelles demandes des utilisateurs.

f) La SPRE

La SPRE a indiqué que les objectifs financiers, de délais et de qualité avaient tous été remplis. Néanmoins, le projet a dévié financièrement. La réalisation de l'outil était prévue à l'origine pour un peu moins de 100 000 €. Des compléments ont été nécessaires,

de telle sorte que le groupement chargé du projet a été au final rémunéré 149 000 €.

Par ailleurs, il est à noter que le nouveau portail déclaratif a rendu nécessaire la réalisation de travaux d'interfaçage, menés à la fois en interne par la DSI et avec un prestataire autre que celui qui a développé le portail déclaratif, pour un montant total d'environ 150 000 €, soit une dépense supplémentaire représentant 1,5 fois le montant du marché principal. Le montant de ce marché d'interfaçage était estimé à 125 000 € et a donc lui aussi donné lieu à un dépassement. Une attention particulière portée à la définition du besoin, notamment sur les plans techniques et méthodologiques, peut permettre à l'avenir de diminuer les risques de tels surcoûts lors de l'exécution.

C - Une conformité aux attentes qui mériterait d'être mieux évaluée

Les OGC se montrent satisfaits des résultats obtenus dans la conduite de leurs projets informatiques et numériques. Ceci étant relevé, la Commission de contrôle constate que peu d'OGC pratiquent une évaluation approfondie des projets notamment au regard des économies et des gains de productivité réalisés et des améliorations de la qualité des services rendus aux utilisateurs, notamment aux ayants droit. Elle a donc été amenée à formuler des recommandations en ce sens.

Le succès d'un projet de développement informatique ou numérique est délicat à évaluer tant la notion de succès peut être subjective. Ainsi, le cabinet de conseil *Standish Group* dans son étude, *CHAOS* déjà évoquée, considère que le succès suppose que le projet respecte à la fois le budget, le calendrier et la cible fonctionnelle prévue. L'analyse produite en 2018 montre que le secteur des télécommunications est celui qui enregistre le plus grand pourcentage d'échecs (23 %) et le plus faible taux de succès (24 %), devant les administrations publiques (22 % d'échecs et 26 % de succès), sensiblement derrière le secteur du commerce dont les résultats sont les meilleurs (15 % d'échecs et 34 % de succès).

Les taux de succès varient également fortement selon le type de conception du projet : les projets consistant à moderniser un

système existant ou à acheter une solution progicielle en l'adaptant à la marge ont les taux de succès les plus élevés (respectivement 57 % et 55 %). À l'inverse, les taux de succès les plus faibles sont enregistrées pour les projets de construction d'applications utilisant les méthodes de développement et les langages traditionnels (23 % de succès seulement).

1 - Une satisfaction exprimée par les OGC difficilement expertisable

Si la Commission de contrôle partage le constat global effectué par chacun des OGC contrôlés, elle relève cependant que peu d'entre eux ont mis en place des indicateurs qui permettraient d'apprécier la réalité et surtout l'ampleur des gains de productivité réalisés.

a) La SACEM

Les projets URights, ADHEL, OCTAV et SMART modernisent chacun un segment du cœur de métier de la SACEM. En facilitant le traitement des droits *online*, l'adhésion des membres, la gestion du répertoire et la collecte des droits auprès des clients, ils ont, ou auront, des conséquences opérationnelles importantes. Pour autant, la mise en place de ces projets n'est intervenue que récemment, témoignant d'un certain retard pris par la SACEM dans le déploiement d'une stratégie numérique. Enfin, aucun indicateur de performance n'a été associé à leur développement, rendant leur évaluation difficile.

*

La plateforme URights répond à un besoin inhérent au développement de l'activité Online. En effet, l'outil SELECT, qui traite les flux de droits traditionnels, n'était plus adapté au volume de données induit par le *online*. Il en résultait des risques importants pour la SACEM en termes de délai de traitement des flux ou d'erreur sur l'attribution des droits. Le volume de rapports de vente traités et les montants poussés en répartition par l'intermédiaire de URights n'ont cessé d'augmenter depuis la mise en service de la plateforme en octobre 2018. La première répartition utilisant l'outil a poussé

moins de 20 000 € contre plus de 47 M€ pour la répartition d'octobre. L'augmentation exponentielle des volumes traités s'explique par l'intégration progressive de DSP majeurs comme Spotify (janvier 2019) ou Google (octobre 2019). Pour la SACEM, la mise en service de URights a permis d'augmenter les volumes et d'accélérer le traitement des droits. La plateforme permet aussi de « rejouer » facilement les traitements en cas de doute, accroissant la sécurité de l'opération et améliorant la réconciliation des droits le cas échéant.

La Commission de contrôle constate en effet l'accroissement du volume des montants poussés en répartition par l'intermédiaire de URights. Les éléments qui lui ont été transmis ne permettent pas d'affirmer que de réels indicateurs de performance ont été définis en amont du projet. Les éléments à sa disposition ne lui permettent pas non plus de savoir si des objectifs chiffrés ont été fixés.

Dans le cadre de la contradiction, la SACEM a apporté la réponse suivante : *« S'agissant des objectifs, notamment des volumes traités ou les droits facturés, nous avons plutôt fonctionné en donnant des prévisions de volume ou de droits, ce qui nous a permis d'ailleurs de construire le contrat et de dimensionner la plateforme. Ces données sont ensuite remises à jours en fonction de la réalité observée. Concernant les performances de traitements de la plateforme, celles-ci sont suivies, notamment pour une optimisation des infrastructures et du service rendu et font l'objet de SLA (Service Level Agreement) avec IBM ».*

*

La version du projet ADHEL actuellement développée présente plusieurs limites. En premier lieu, elle n'intègre pas encore les éditeurs, le parcours utilisateur de cette catégorie de membres étant considéré comme trop complexe. En deuxième lieu, le dépôt de l'œuvre, nécessaire à la validation de l'adhésion, continuera de suivre un processus séparé. Les postulants devront télécharger sur la plateforme une preuve d'exploitation, qui ne vaudra cependant pas dépôt d'une œuvre. Enfin, l'application ne permet pas de répartir les différents types de droits entre plusieurs OGC. Les contrats-types d'ADHEL prévoient que l'intégralité des droits est confiée à la SACEM. À nouveau, les éléments transmis à la Commission de contrôle sont insuffisants pour considérer que des indicateurs de performance ou objectifs chiffrés ont effectivement été fixés au

moment du développement du projet Cette absence d'objectifs formalisés pourra rendre difficile l'évaluation du projet.

*

Avec la base OCTAV, la SACEM s'est mise en capacité de gérer la complexité de l'offre Online en se dotant d'un outil complémentaire de URIGHTS (*cf. supra*). De ce point de vue, l'objectif d'avoir un outil adapté à la fois aux nouveaux modes de consommation musicale, aux nouveaux modèles d'affaires émergents mais également à la complexité croissante des partages d'apports au sein d'une même œuvre, est atteint. OCTAV répertorie l'historique des relations contractuelles des auteurs et de leurs éditeurs et permet une gestion dynamique des droits, en prenant en compte les changements de contexte, telles les cessions de droits. Sur le plan de l'utilisation, les personnels concernés ont été associés à l'élaboration des cahiers des charges ainsi qu'aux phases de tests, ce qui a permis régulièrement d'apporter des améliorations aux fonctionnalités et à l'ergonomie. L'outil est effectivement aisément maniable au regard de la quantité de données gérées. Si les membres de la SACEM n'ont pas accès à la base de données OCTAV, la société est en mesure grâce à cet outil d'apporter à ses membres une information plus complète en matière de catalogue ou de résultat de la répartition individuelle.

*

Le bilan du déploiement de SMART paraît conforme aux objectifs assignés au projet. En prévoyant la signature électronique des contrats tout en mettant à disposition des responsables de terrain l'argumentaire institutionnel en ligne de la SACEM, SMART a permis de dématérialiser la relation client et de moderniser l'image de la société. La capacité de calcul de l'outil, qui permet sur tablette d'établir instantanément un contrat en fonction de différents paramètres⁵⁷ et de calculer les droits SACEM grâce à un moteur de tarification embarqué s'accompagne d'un réel gain de temps et de productivité pour les responsables de terrain. En effet, l'opération

⁵⁷ Sont notamment pris en compte la nature de l'établissement, le mode de diffusion musicale, le nombre de jours d'ouverture, le nombre de personnes pouvant être accueillies et la superficie.

complète de contractualisation n'excède pas dix minutes. L'appropriation de ces nouveaux outils par leurs utilisateurs est jugée très bonne d'après les retours de terrain. Ceux-ci sont également plus valorisés et mieux accompagnés en étant équipés de tels matériels. Le surcroît d'efficacité attendu dans la collecte des droits peut se mesurer au regard des 88 000 contrats SMART signés depuis l'ouverture du service, dont 70 000 signés directement sur tablette. Le chiffre d'affaires pour la SACEM généré par des actions SMART est ainsi estimé à 48 M€ HT. Il demeure difficile de comparer les résultats en termes de prospection et de droits collectés obtenus depuis la mise en service de SMART avec la période antérieure, dans la mesure où la SACEM ne dispose pas de statistiques fiabilisées, les procédures non dématérialisées étant moins facilement traçables. La société souligne en tout état de cause que le nombre des contractualisations continue d'augmenter alors que, dans le même temps, celui des responsables de terrain diminue.

b) La SACD

Les quatre projets emblématiques de la SACD sur la période ont donné lieu à l'évaluation de la satisfaction des usagers par des retours d'expérience informels complétés d'actions spécifiques.

Ainsi, pour le portail Amateur, des « journées expérience utilisateur » ont été organisées et ont permis d'aboutir à une nouvelle ergonomie du service en ligne en avril 2018. En termes de gains financiers, la SACD a réduit de 4 ETP depuis 2014 le service de la perception du spectacle vivant. Tandis qu'en 2015, 50 % des autorisations étaient délivrées en ligne, ce taux est monté à 81,3 % en 2018.

Pour l'outil CRM, les retours d'expérience ont lieu lors de la réunion annuelle du personnel et des ateliers sont organisés pour permettre de proposer des axes d'évolution. Le bilan d'activité réalisé en octobre 2017, soit 9 mois après la première mise en production, avait fait ressortir environ 32 000 demandes enregistrées, tandis que pour l'année 2018, 58 000 demandes ont été qualifiées et effectuées.

Concernant la refonte du site internet, l'enquête de satisfaction, qui a eu lieu trois mois après le lancement de la nouvelle version du site auprès des membres de la SACD, a révélé un taux de

satisfaction de 90 % des auteurs, une augmentation de la fréquentation, notamment des utilisateurs réguliers et, pour la partie authentifiée, une augmentation du nombre de pages vues de 77,6 %.

Enfin, concernant l'outil de perception en gestion collective, après 6 mois d'utilisation du logiciel, le service Perception audiovisuelle a fait part de la satisfaction de son équipe. Cependant, les gains de temps ne sont pas encore effectifs car les tableaux de bord Excel sont maintenus une année supplémentaire en redondance avec le système informatique afin de garantir la fiabilité des résultats. Une réelle évaluation des résultats pourra donc avoir lieu dès 2020.

c) La SCAM

Si elle n'assure pas de mesure globale de performance du Plan à cinq ans, la SCAM a doté, individuellement, chacun des projets informatiques d'indicateurs ponctuels. Par exemple, le projet de refonte de l'outil d'exploitation prévoit des prospections en direction des auteurs, et la mesure de performance est suivie par le pourcentage de prospects ayant abouti à une œuvre déclarée au répertoire de la SCAM.

*

La SCAM a sollicité le point de vue de ses personnels sur la solution en matière d'informatisation de la fonction financière, en amont du projet ERP financier. Celui-ci, en cours de réalisation, n'affiche pas de retard et la livraison est toujours prévue pour le premier trimestre de l'année 2020.

Quant aux deux projets achevés, l'extranet et le PBE, leurs délais de réalisation ont globalement été tenus, à l'exception d'un retard de trois mois pour l'un des lots du projet d'extranet, du fait d'une sous-estimation, au départ, de la charge de travail en matière de tests et de performances.

Quatre ans après sa mise en production, le projet d'extranet donne entière satisfaction à la SCAM : 65 % des nouveaux membres

ont adhéré en ligne et 89 % des œuvres ont été déclarées par ce portail. Selon la société, les retours d'utilisateurs sont très positifs, si bien qu'elle a étendu le périmètre de l'extranet, en 2018, à la déclaration des œuvres pour les vidéastes YouTube (budget complémentaire). La SCAM envisage une nouvelle extension, en 2020, pour permettre la déclaration des œuvres de l'Écrit et de l'Image Fixe.

La société est tout aussi satisfaite du projet PBE dont l'objectif essentiel consistait à informatiser la chaîne de traitement des candidatures, du dépôt de la demande à l'attribution du Prix, de la Bourse ou de l'Etoile. Le nombre de candidatures a fortement augmenté, passant de 173 dossiers en 2013, à 675 en 2015 et 2 122 en 2018, ce que la mise en place du progiciel a permis d'absorber sans grande difficulté. D'ailleurs, la SCAM évalue à trois salariés, soit une charge annuelle de 150 000 €, le besoin en personnels supplémentaires qui aurait été nécessaire pour assurer le traitement des demandes si le progiciel n'avait pas été mis en production.

Après une phase d'adaptation, les salariés de la société, qui ont été appelés à donner leur avis sur l'utilisation de l'outil, se sont montrés, aux dires de la SCAM, globalement satisfaits et ont souhaité des fonctionnalités complémentaires. L'usage de cette plateforme apparaît également simple aux auteurs et la société envisage de nouvelles améliorations.

d) L'ADAMI

Le site Relation artiste et les premières évaluations réalisées par l'ADAMI laissent apparaître que l'outil répond aux objectifs que s'était fixé l'OGC. Les fonctionnalités du projet répondent tant aux besoins des titulaires de droit qu'à ceux de l'ADAMI. En effet, en accédant à son espace personnel sécurisé, l'artiste est informé de toutes les métadonnées le concernant, et en temps réel des paiements de droits. Il est possible pour le titulaire de droits d'effectuer différentes démarches comme des modifications de coordonnées postales, bancaires ou encore d'effectuer une demande d'admission en vue de devenir associé. Selon l'ADAMI, 43 % des démarches concernent des mises à jour d'information des données déterminantes au paiement (mise à jour de données manquants ou obsolètes).

Par ailleurs, toutes les informations relatives à l'artiste et à ses œuvres notamment la mise à jour de ses coordonnées sont synchronisées avec l'ensemble des bases internes (BOA notamment), ce qui enrichit et fiabilise les données de l'OGC. L'artiste se voit ainsi confier un rôle actif dans l'alimentation des données de l'ADAMI.

Le site relation artiste constitue le canal privilégié des ayants droit pour entrer en contact avec l'ADAMI. Aujourd'hui 65 % des artistes privilégient leur compte pour effectuer leur démarche. Depuis le lancement du compte artiste en octobre 2015, 44 532 comptes ont été créés. Enfin, depuis la mise en place du site relation artiste où la demande d'admission est dématérialisée avec paiement en ligne des frais d'admission, le nombre d'associés a fortement augmenté (+ 1 864 associés en 2018 qui constitue un record).

Le recul depuis la mise en place de cet espace apparaissant suffisant, l'ADAMI doit dresser une vraie évaluation de ce dispositif (intégrant une expérience usager) afin de s'assurer de la qualité de sa relation avec les titulaires de droit et répondre à ces axes d'amélioration.

Le premier objectif de DIVA est d'améliorer la qualité de la répartition. Le précédent applicatif de répartition DIAPASON ne pouvait réaliser qu'une seule répartition par an. L'ADAMI indique que la mise en service de DIVA a permis en 2019 de réduire les délais de répartition d'un trimestre. Ainsi, les droits de l'année 2018 devaient être payés en septembre 2019 alors qu'avant ils l'auraient été en décembre 2019. L'OGC précise qu'il reste dépendant de la livraison des bases de données des producteurs notamment pour la valorisation des enregistrements assise sur les données ventes et stocks, ce qui concerne à la fois la rémunération équitable et la copie privée sonore. L'ADAMI indique vouloir à l'avenir répartir les droits tous les semestres tout en précisant que les potentialités de l'outil DIVA permettraient de répartir sur un rythme mensuel.

Du fait de la récente mise en service de DIVA, aucun bilan n'a encore été dressé. Eu égard au caractère stratégique de l'outil dans la performance de l'OGC, cette évaluation devrait être conduite courant 2020 auprès des titulaires de droit

e) La SPEDIDAM

La nouvelle version d'ADEL a totalement dématérialisé le processus de demande d'aides ou de subventions. Aucun document papier n'est désormais communiqué à la division culturelle. Les structures demandeuses d'aides effectuent ainsi toutes leurs demandes en ligne en déposant des documents juridiques numérisés et information sur leur espace réservé. La validation et l'authentification des informations est effectuée par la division culturelle. La gestion des attributions a elle aussi été dématérialisée. La consultation des dossiers de demandes d'aides par les membres de la commission et les attributions se font en ligne (y compris la convention de financement). Indirectement, ces développements ont permis de réduire les besoins en personnel de la direction de la division culturelle.

Le logiciel GDD a été mis en production en 2018 et 2019. Il est conforme aux objectifs d'automatisation des opérations de répartition et de détail de l'ensemble des montants répartis, par année, par catégorie de droit (rémunération pour copie privée, rémunération équitable) et par type d'utilisation (radios, discothèques, lieux sonorisés, TV) conformément aux obligations légales issues de l'ordonnance. Le logiciel permettra ainsi à la SPEDIDAM de produire son rapport de transparence 2019 selon les normes prévues. Le projet GDD doit continuer de se développer en 2019 et 2020. Toutefois, la poursuite de ce développement doit s'effectuer en cohérence avec les transferts de missions envisagées au profit de la SAI (*cf. supra*).

D'une manière générale, la SPEDIDAM n'effectue aucune évaluation des principales applications récemment développées. Il apparaît indispensable d'obtenir, notamment s'agissant de services dématérialisés, un retour d'expérience-utilisateurs (interne ou externe). Par ailleurs, une telle enquête devrait aussi intégrer l'analyse qualitative des ayants-droits sur les conditions d'accomplissement par l'OGC de sa mission centrale de répartition

Dans sa réponse, la SPEDIDAM indique que l'évaluation de l'application ADEL est en cours et qu'une évaluation qualitative pourra aussi être envisagée pour les autres applications.

f) La SCPP

La SCPP n'effectue aucune évaluation des économies attendues de la mise en œuvre de ses projets. Aucun des cinq projets analysés n'a en effet fait l'objet d'un tel procédé. La SCPP gagnerait à mettre en place, systématiquement, une évaluation afin de faire face de façon plus efficace à d'éventuels imprévus budgétaires comme cela a dû être le cas ces dernières années.

Il serait aussi intéressant de pouvoir mesurer le retour sur investissement de ces développements et de voir l'écart avec ce qui a été prévu dans le cadre d'une analyse préalable des gains attendus. L'utilisation de la méthode d'analyse et de remontée de la valeur (MAREVA), méthode d'analyse de la valeur des projets de système d'information, pourrait par exemple permettre de faire une analyse financière préalable du coût de développement et des gains attendus.

Pour sa part, la SCPP précise que cet écart est lié à la complexité de ces projets, qui ont de nombreux impacts pas toujours prévus entraînant des complexités additionnelles et donc des coûts additionnels. Il est également fréquent de voir, sur les projets, des demandes additionnelles venant des métiers, et augmentant également le coût initial des projets.

La SCPP s'est d'ores-et-déjà engagée à mettre en œuvre une partie de cette recommandation en incluant désormais dans tous les budgets de logiciels complexes, à compter de l'exercice 2020, un montant de 15 % du coût du projet pour tenir compte des aléas de développement. La Commission de contrôle considère toutefois que ce taux pourrait être à terme révisé à la baisse pour inciter la SCPP à améliorer les travaux de prévision budgétaire dans le cadre de la conduite de projet.

g) La SPRE

La SPRE n'a pas mené d'évaluation de son projet et ne l'a donc pas mis en lien avec une quelconque stratégie d'optimisation des coûts et de réduction du prélèvement effectué sur la rémunération équitable perçue. L'impact financier de son projet n'a pas été objectivé, ni en amont (en phase de définition du besoin, avant la dépense), ni en aval (une fois l'outil entré en service).

En amont, il semble que l'absence de définition d'objectifs quantifiables s'explique par le fait qu'un grand nombre d'entre eux sont difficilement mesurables. La SPRE désirait « vulgariser l'accès au dématérialisé » pour réduire le traitement du papier et, à terme, le supprimer. La SPRE estime également avoir répondu par ce projet à un mouvement des utilisateurs et, plus encore, à une demande de simplification des organisations représentatives des assujettis. De même, la SPRE ne souhaitait pas afficher un retard dans la dématérialisation des relations aux redevables, alors que les personnes publiques dématérialisent massivement leurs relations avec les acteurs privés, dans le domaine fiscal comme dans celui de l'achat public.

Les objectifs quantifiables n'ont pas non plus été formalisés comme tels. L'évolution introduite par le portail déclaratif était pensée comme vectrice d'optimisations (diminution des tâches à faible valeur ajoutée) notamment en automatisant certaines tâches.

En aval du projet, aucune évaluation n'a été menée. L'appréciation de la SPRE est néanmoins très positive sur ce projet. Il encouragerait la dématérialisation des versements de la rémunération équitable, générant des économies de gestion qui pourront à l'avenir être approfondie via la fin de tout versement par chèque. Par contre, aucun indicateur de suivi de performance n'a été défini, la SPRE jugeant une telle initiative prématurée et renvoyant leur définition à 2020.

La Commission de contrôle encourage la SPRE à évaluer l'efficacité de ses dépenses informatiques et numériques, notamment au vu des gains de productivité projetées, des économies réalisées ainsi que des améliorations qualitatives pour l'utilisateur.

2 - Des efforts à engager pour prendre en compte la satisfaction des utilisateurs finaux

Avec le développement des méthodes dites agiles, l'expérience des utilisateurs apparaît mieux prise en compte. Après mise en service, une évaluation transparente de la satisfaction des utilisateurs des services et applications apparaît nécessaire.

Le succès d'un projet numérique devrait se mesurer à titre principal par le degré de satisfaction exprimé par ses utilisateurs. Un

indice de satisfaction devrait être systématiquement élaboré à partir d'un recueil de l'avis des usagers, auxquels le service doit proposer en ligne un « bouton » « JedonneMonAvis », afin de lui permettre d'exprimer un avis sur le service offert, au terme de l'utilisation qu'il en aura eue.

Seules la SCAM, le CFC et, dans une moindre mesure la SACD, ont procédé à des études de satisfaction auprès des utilisateurs finaux qu'il s'agisse de leurs personnels ou des ayants droit.

Pour l'ADAMI, les enquêtes sont anciennes et mériteraient d'être renouvelées. S'agissant de la satisfaction des utilisateurs finaux interne, la dernière enquête interne de satisfaction date en effet de 2011. Toutefois, un serveur LimeSurvey (logiciel d'enquête statistique et de sondage) a été installé en août 2019. Un sondage de satisfaction clients internes a été créé et généralisé courant septembre 2019. Cette installation est encore trop récente pour disposer de l'exploitation de la donnée. Enfin, s'agissant des utilisateurs finaux externes, la dernière enquête de satisfaction « Client » a été menée en 2013, soit avant la création du site Relation Artiste (et la création du compte artiste individualisé). L'ADAMI projette de lancer au cours de l'année 2020, des enquêtes pour mesurer la satisfaction client (qualité et perception des délais des réponses, satisfaction de l'espace personnel) et obtenir des retours sur l'expérience client afin d'identifier les axes d'amélioration.

La Commission de contrôle ne peut que souscrire à ce projet. Eu égard aux nombreux outils informatiques et numériques développés par l'OGC ces dernières années pour améliorer sa performance, une telle enquête, doit constituer une priorité. Toutefois, au-delà du plan Relation Artiste, une telle enquête devrait aussi intégrer l'analyse qualitative des ayants droit sur les conditions d'accomplissement par l'OGC de sa mission de répartition à leur bénéfice.

Le point de vue du personnel et des ayants droit de la SPEDIDAM n'a pas été évalué. La mise en production apparaît trop récente pour évaluer ses effets sur les délais de répartition notamment. Si les délais de répartition des licences légales observés au cours de l'exercice 2018 sont conformes aux dispositions du code de la propriété intellectuelle, il n'en est pas de même pour les droits exclusifs.

Recommandation n° II-12. (SACEM⁵⁸, SCAM, ADAMI, SPEDIDAM, SSCP, CFC, SPRE et COPIE FRANCE) : procéder à une évaluation ex post de chaque projet permettant de faire ressortir les économies et les gains de productivité réalisés ainsi que l'amélioration du service rendu aux usagers. Réaliser, pour les OGC qui ne l'ont pas encore fait, une enquête de satisfaction auprès des ayants droit ainsi que sur les conditions d'accomplissement de la mission de répartition à leur bénéfice.

III - Un recours trop important à la sous-traitance

Le développement du secteur numérique fait face, aussi bien dans le secteur public que privé, à des difficultés de recrutement et de stabilité des agents, alors que les besoins en personnels qualifiés explosent pour l'ensemble des acteurs. La dernière étude de l'observatoire Tec du Medef indique que fin 2016, les ingénieurs de l'informatique comptent parmi les spécialités les plus difficiles à recruter (5 % de postes non pourvus et 32 % avec difficultés).

Or, il est important que les entreprises disposent en interne des compétences indispensables faute de quoi elles prennent le risque de se trouver en situation de dépendance face à des prestataires extérieurs. Une telle dépendance constitue en effet un risque au regard de deux éléments :

- un manque de maîtrise des choix techniques proposés et de l'évaluation des coûts facturés :
- une incapacité à assurer la maintenance voire le développement des outils mis en place.

L'école de management du MIT a étudié les facteurs de performance des grandes entreprises et la présence dans les

⁵⁸ La réponse de la SACEM à cette recommandation figure dans l'annexe consacrée aux réponses des organismes (page 335).

instances de direction de personnes disposant de compétences numériques apparaît majeure. L'étude conclut même qu'à partir de trois personnes avec ce profil, la performance s'améliore. Si l'équipe dirigeante est en capacité de « challenger » le directeur des systèmes d'information, ce dernier se révèle aussi plus efficace.

La maîtrise des systèmes d'information, des architectures, des logiciels et du patrimoine de données par une entreprise est indispensable afin d'accroître son autonomie numérique et sa sécurité. La relation avec les fournisseurs doit être pilotée. La réversibilité ou la transférabilité à la fin du contrat avec un fournisseur doit être possible, prévue et testée. Elle doit s'accompagner d'une maîtrise de la connaissance (des architectures, des interfaces, du code applicatif...) et le cas échéant d'un maintien de compétences internes suffisantes.

Les OGC ne sont pas plus à l'abri de ces risques que n'importe quelle entreprise ou administration publique. La difficulté à internaliser les compétences en matière informatique ne leur est pas propre. Très recherchées sur le marché du travail, ces compétences sont en effet rares et coûteuses. Or, les moyens internes de pilotage des projets doivent être renforcés, qu'il s'agisse des ressources d'encadrement des équipes de maîtrise d'ouvrage chargées de la définition des besoins, des tests applicatifs ou du déploiement auprès des utilisateurs, ou des ressources de suivi des prestataires chargés des développements et de l'intégration.

L'exemple des difficultés rencontrées par la SACEM pour réinternaliser certaines des compétences est, à ce titre, significatif.

A - La volonté de la SACEM de réinternaliser certaines compétences

La SACEM apparaît fortement dépendante des prestataires externes, qui composent l'essentiel des équipes de la DSI, mais également de compétences. Cette dépendance présente des risques financiers pour la SACEM et pose la question du maintien d'un niveau de compétence suffisant pour opérer les applications au quotidien.

Les compétences des équipes internes de la DSI apparaissent inadaptées à la nouvelle architecture cloud évoquée plus haut. L’audit de la DSI menée par un cabinet de conseil, préalablement à la mise en place des nouvelles orientations, pointe ainsi la nécessité de réinternaliser à la fois des compétences techniques – en matière de *cloud*, *blockchain* et *big data* – mais également des compétences basiques de gestion de projets en mode dit agile – management de projet, expression des besoins, accompagnement du changement.

Ainsi, le développement de certains projets stratégiques pour la SACEM repose quasi-exclusivement sur des prestataires externes. Les applications HOT⁵⁹ et CHEBS⁶⁰ comptent respectivement 82 et 96 % de prestataires externes. Les équipes de développement de certains applicatifs sont même exclusivement externalisées, à l’instar de celles des projets CANDI⁶¹, MIPS⁶² et OCTAV⁶³.

En 2014, 72 % des collaborateurs de la DSI de la SACEM sur le segment « études » et 40 % sur le segment « production » étaient externes. L’objectif fixé par le schéma directeur Ariane était de réduire la part des externes sur les « études » à 60 % en 2017, par l’internalisation de 11 ETP. Or, en 2018, le déséquilibre entre collaborateurs internes et externes s’était renforcé et le taux global d’externes à la DSI s’établissait à 73 %. Malgré ces objectifs, la SACEM reste toujours aussi dépendante des prestataires externes. Cette dépendance obère également la capacité de la société à piloter des projets de grande envergure ainsi que leur éventuelle mise à jour et à adapter ses SI aux spécificités de son métier.

En plus de représenter un coût important, cette dépendance fait courir un risque en termes de maintien de compétences stratégiques en interne. Ce risque est renforcé par l’important *turnover* des collaborateurs externes (supérieur à 50 % en 2017). Certaines compétences essentielles deviennent presque inexistantes

⁵⁹ HOT est un projet de modernisation d’une vingtaine d’applications métier relatifs à la gestion de la documentation, des contrats et à la gestion de la répartition.

⁶⁰ CHEBS est un outil de gestion de la relation client et de la comptabilité/finance.

⁶¹ Application de gestion des comptes d’attente et rectificatif répartition.

⁶² Application de gestion de l’identification des œuvres.

⁶³ Application de gestion de la documentation.

en interne, y compris lorsqu'elles concernent le cœur de métier. C'est par exemple le cas pour les applications liées à la relation client dont les équipes projet comptent moins de 10 % d'internes.

Cette situation préoccupante a conduit la SACEM à formaliser un plan d'internalisation des compétences avec pour objectif d'atteindre un ratio de 50 % d'internes et d'externes. L'objectif est par conséquent plus ambitieux que celui, non atteint, fixé par le schéma directeur ARIANE en 2014. La mise en œuvre du plan se fonde sur le recrutement, en CDI, de vingt personnes supplémentaires par an sur trois ans. Ce plan paraît cependant en-deçà des enjeux sur le sujet. S'il identifie une liste de postes prioritaires, aucune stratégie de recrutement, tenant compte des salaires, des compétences, des parcours de carrière, n'est définie. Au début de l'année 2019, la DSI de la SACEM comptait toujours 36 % de collaborateurs internes et 64 % d'externes. La SACEM reste attentive à cette situation et veut sensiblement renforcer à l'avenir l'internalisation de la ressource humaine, tout en mesurant le coût et l'étroitesse du marché de l'offre d'emploi.

B - Les autres OGC

La SACD met en œuvre à la fois des projets qu'elle développe en interne, comme le portail Amateur et l'outil de perception en gestion collective, et des projets qu'elle confie à un prestataire, comme la refonte du site internet et l'outil CRM. L'externalisation a été choisie pour ces deux projets, conformément à la volonté de la SACD de centrer sa DSI sur la gestion du cœur de métier.

Les projets d'extranet et PBE, marqués d'une forte spécificité pour la SCAM, ont été réalisés en interne, la société assurant elle-même l'assistance à maîtrise d'ouvrage, avec l'aide de prestataires pour la réalisation de sous-projets spécifiques. La mise en concurrence, sur la base d'un cahier des charges, est la règle pour le choix des prestataires, qui peuvent alors, pour certains, travailler au sein même des locaux de la SCAM (régie).

Aucun des cinq projets de la SCPP ayant été étudiés n'a fait l'objet d'un développement confié intégralement à des prestataires externes. Ce sont des salariés de la SCPP associés à des prestataires

en régie⁶⁴ à temps plein ou partiel qui se sont chargés d'encadrer et réaliser ces projets.

L'ADAMI a établi des relations notamment pour des prestations de développement avec plusieurs prestataires pérennes. Au total, une quinzaine de prestataires et fournisseurs différents sont identifiés. L'ADAMI apparaît avoir analysé les risques relatifs à l'externalisation et tente depuis plusieurs années de conserver en interne un « noyau dur » de compétences clés, (i.e. développement et/ou sécurité informatique), de manière à pouvoir évaluer les solutions proposées par les prestataires externes et conserver une certaine forme d'autonomie vis-à-vis d'eux. Le caractère étoffé et structuré de la DSPI lui permet d'envisager la conduite de projets informatiques selon trois modalités :

- une réalisation intégralement internalisée (conception, développement) ; cela vaut pour la création de petits applicatifs ou l'amélioration de certains autres ;
- une réalisation mixte au cours de laquelle un appui extérieur est sollicité : des prestataires externes sont utilisés en régie pour renforcer les équipes internes sous la direction d'un chef de projet interne ;
- une réalisation totalement externalisée ; le projet est alors confié à un prestataire en raison de l'expertise requise.

Par ailleurs, l'OGC a mis en œuvre une procédure d'évaluation des fournisseurs formalisée dans un document applicable à l'ensemble des intervenants du processus achat qui devrait la mettre à l'abri d'une reconduction d'un contrat en cas d'insatisfaction.

⁶⁴ Situation durant laquelle un prestataire de services informatiques met une partie de son personnel à la disposition du client.

Chapitre IV

La sécurité informatique

Le développement du numérique s'accompagne de l'accroissement parallèle de la menace numérique. La cyber sécurité est devenue un enjeu majeur au fur et à mesure de la transition numérique des entreprises. Trop souvent, la question de la sécurité des SI a été appréhendée comme un point secondaire. Sans être central, c'est un sujet, qui doit systématiquement être pris en compte dans les projets SI, et cela le plus en amont possible. S'il est oublié, il s'avère difficilement rattrapable *ex post* et généralement pour un coût beaucoup plus important.

Des individus ou des entités publiques ou privées agissent au double but de ravir des données et d'altérer les systèmes d'information. Les failles de sécurité, en permettant des accès non autorisés à des données non publiques peuvent de ce fait menacer à la fois la capacité d'agir, voire l'existence même, des organisations qui en sont victimes. Les principaux risques en la matière sont l'altération des données, la disparition de données, les atteintes à la confidentialité et l'appropriation de données protégées par un tiers.

Le contrôle des neuf OGC de l'échantillon montre un degré divers d'appropriation de la sécurité informatique.

A - Rappel des principaux enjeux de la sécurité informatique

La sécurité des données est liée à la sécurité des systèmes d'information. Aussi cet aspect est le plus souvent l'affaire du responsable de la sécurité des systèmes d'information (RSSI). Le règlement général sur la protection des données (RGPD) vient désormais préciser que le responsable du traitement de données personnelles doit désigner un délégué à la protection des données (DPO pour Data Protection Officer) dont la mission principale consiste à s'assurer, en toute indépendance par rapport à son employeur, que le règlement est bien respecté.

Assurer la sécurité des données a un coût. Aussi convient-il de définir un niveau de sécurité adapté au risque. L'article 34 de la loi informatique et libertés indique que « *le responsable du traitement est tenu de prendre toutes précautions utiles, au regard de la nature des données et des risques présentés par le traitement, pour préserver la sécurité des données et, notamment, empêcher qu'elles soient déformées, endommagées, ou que des tiers non autorisés y aient accès.* » L'article 32 du règlement général sur la protection des données dispose, quant à lui, que « *le responsable du traitement et le sous-traitant mettent en œuvre les mesures techniques et organisationnelles appropriées afin de garantir un niveau de sécurité adapté au risque* ».

Toute politique de sécurité doit intégrer un volet prévention (parfois appelé hygiène informatique). Plus de 80 % des attaques informatiques subies pourraient être évitées par l'application de mesures simples de prévention préconisées par l'Agence nationale de la sécurité des systèmes informatiques (ANSSI) et par la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL).

La sécurité des accès aux salles serveurs doit être renforcée et leur protection assurée contre les risques d'incendie et d'inondation. De même, il convient d'assurer la traçabilité des autorisations d'accès d'une part et des flux d'autre part. Les plans de continuité et de reprise d'activité, qui déclinent les moyens et procédures pour assurer la continuité ou un redémarrage rapide de l'infrastructure informatique, doivent être constitués, diffusés et testés régulièrement en situation réelle, avec l'ensemble des services.

Le stockage dans le « cloud » permet au client de se dispenser d'une infrastructure de serveurs et de « datacenters » : celle-ci est possédée et gérée par un fournisseur. Mais ce n'est pas parce qu'un hébergeur a des « datacenters » dans un pays que les données des organismes de ce pays sont nécessairement hébergées dans ce pays. Or, la réglementation sur la protection des données n'est pas la même selon les États. Se pose donc la question de la localisation effective des données, à laquelle le contrat de fourniture de services cloud doit impérativement répondre.

Le droit à la protection de la vie privée est un droit fondamental garanti par l'article 12 de la déclaration universelle des droits de l'homme. C'est pour mieux encadrer cette protection dans

le secteur de l'informatique qu'a été créée la CNIL. Les personnes concernées par les traitements de données personnelles disposent de droits leur permettant de garder la maîtrise des informations les concernant : droit à l'information sur la finalité poursuivie par le traitement, recueil du consentement, droit d'opposition, droit d'accès et de rectification.

Le règlement général 2016/679 (RGPD) et la directive 2016/680 sur la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données

Ce règlement général permet aux citoyens de l'Union européenne (UE) de mieux contrôler leurs données à caractère personnel. Il modernise et uniformise également les règles permettant aux entreprises de diminuer la bureaucratie et de profiter d'une meilleure confiance du consommateur.

Le RGPD renforce les droits existants, octroie de nouveaux droits et accorde aux citoyens un meilleur contrôle sur leurs données à caractère personnel, notamment :

- un **meilleur accès à leurs données** y compris en fournissant plus d'informations sur la manière dont les données sont traitées et en garantissant que ces informations sont disponibles de manière claire et compréhensible ;

- un **nouveau droit à la portabilité des données** destiné à faciliter le transfert de données à caractère personnel entre prestataires de services ;

- un **droit d'effacement (« droit à l'oubli »)** plus clair : lorsqu'une personne ne souhaite plus que ses données soient traitées et qu'il n'existe pas de motif légitime de les conserver, les données seront effacées ;

- le **droit de savoir quand ses données à caractère personnel ont été piratées** : les entreprises et les organisations devront informer sans délai les personnes en cas de violation grave des données. Elles devront également en informer les autorités de contrôle de la protection des données compétentes.

Le RGPD est conçu pour créer des opportunités commerciales et encourager l'innovation grâce à différentes mesures, y compris :

- un **ensemble unique de règles européennes** pour la protection des données représenterait une économie de 2,3 milliards d'euros par an ;

- un **délégué à la protection des données**, chargé de la protection des données, doit être désigné par les autorités publiques et par les entreprises qui traitent les données à grande échelle ;
- un **guichet unique** : les entreprises ne doivent traiter qu'avec une seule autorité de contrôle (dans le pays de l'UE dans lequel elles sont principalement implantées) ;
- des **règles européennes pour les entreprises non européennes** : les entreprises basées en dehors de l'UE doivent appliquer les mêmes règles quand elles proposent des services ou des biens, ou suivent le comportement des personnes au sein de l'UE ;
- des **règles propices à l'innovation** : une garantie que les mesures de protection des données sont intégrées dans les produits et les services depuis les premières étapes du développement (protection des données dès la conception et par défaut) ;
- des **techniques respectueuses de la vie privée** telles que la **pseudonymisation** (lorsque les champs d'identification dans un enregistrement de données sont remplacés par un ou plusieurs identifiants factices) et le **chiffrement** (lorsque les données sont codées de manière telle que seules les parties autorisées peuvent les lire) ;
- la **suppression des notifications** : les nouvelles règles de protection des données supprimeront la plupart des obligations de notification et les coûts associés à ces obligations. Un des objectifs du règlement sur la protection des données consiste à supprimer les obstacles au libre flux des données à caractère personnel au sein de l'UE. Il permettra aux entreprises de se développer plus facilement ;
- des **analyses d'impact** : les entreprises devront effectuer des analyses d'impact lorsque le traitement des données peut engendrer un risque élevé pour les droits et libertés des personnes physiques ;
- la **tenue des registres** : les PME ne sont pas obligées de tenir des registres des activités de traitement, à moins que le traitement ne soit régulier ou susceptible d'engendrer un risque pour les droits et libertés de la personne dont les données sont traitées.

Ces deux textes ont été transcrits en droit français par la loi n° 2018-493 du 20 juin 2018 et l'ordonnance du 12 décembre 2018 prise en application de l'article 32 de la loi n° 2018-493 du 20 juin 2018 relative à la protection des données personnelles et portant modification de la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978.

Les manquements à l'obligation de sécurité des données personnelles prévue à l'article 32 du RGPD sont passibles de sanctions pouvant atteindre 10 M€ ou 2 % du chiffre d'affaire mondial.

B - Les mesures de sécurité prises par les OGC contrôlés

À l'exception de la SACEM, de la SCPP et dans une moindre mesure de la SACD, les autres OGC notamment en ce qui concerne la mise en place d'un plan de continuité de l'activité (SCAM, ADAMI, SPEDIDAM) ou de mise en conformité au regard du RGPD (CFC, COPIE FRANCE et SPRE) connaissent des lacunes ou une absence manifeste de préoccupations à cet égard. Cet aspect de l'enquête sur les dépenses informatiques et numériques est celui qui donne lieu au plus grand nombre de recommandations, ce qui confirme que la problématique de sécurité informatique n'est pas encore assez prise en compte.

1 - La SACEM dispose de conditions satisfaisantes de sécurité informatique

La sécurité informatique fait l'objet d'une politique dédiée (PSSI – politique de sécurité du système d'information) qui porte à la fois sur la sécurité des outils et périphériques (PC, tablettes, smartphones) et la sécurité du système d'information et des différentes applications. La responsabilité de la PSSI incombe à la direction des infrastructures, de la production et de la sécurité des SI. La définition des orientations et le suivi des chantiers s'effectuent au sein de trois comités de pilotage de la sécurité du SI qui réunissent annuellement des représentants de la DSI, la *Data Protection Officer* (DPO) et la direction de l'audit et du contrôle internes.

Pour 2019, les six principaux chantiers sont le RPGD ; la continuité d'activité ; la communication et sensibilisation à la sécurité des SI ; la protection des données métier ; la protection des infrastructures informatiques ; la sécurité dans les projets.

La PSSI se caractérise par un degré de formalisation relativement important. Des indicateurs de sécurité sont définis ; une feuille de route de mise en œuvre et d'amélioration continue de la sécurité du SI est mise à jour régulièrement. L'ensemble des collaborateurs sont par ailleurs destinataires d'une charte informatique, actualisée en 2019 pour prendre notamment en

compte le RGPD. La définition des droits des utilisateurs sur les systèmes et applications fait l'objet d'une charte administrateur.

Des actions de sensibilisation directe des personnels ont été mises en place⁶⁵. L'identification de correspondants sécurité dans les directions métier, afin de faciliter les échanges avec la DSI, est prévue en 2020 : ceux-ci seront particulièrement sensibilisés à la PSSI.

La conservation des données est assurée au moyen de sauvegardes régulières. Celles-ci sont quotidiennes en semaine, mais différentielles et conservées pendant 30 jours. Le week-end, les sauvegardes sont complètes, la dernière étant conservée pendant 10 ans. Les baies de stockage sont situées dans deux « *datacenter* », situés l'un et l'autre en France métropolitaine. Les bandes, elles, sont conservées dans des armoires sécurisées dans différents sites de la société.

Par ailleurs, la mise en œuvre des dispositions du RGPD par la SACEM apparaît complète et bien ordonnancée. La SACEM s'était dotée en 2010 d'un correspondant Informatique et Libertés, chargé de mettre en place des procédures pour garantir la protection des données personnelles. Celui-ci a été remplacé en 2018 par un délégué à la protection des données (« DPO » pour « *Data protection officer* »), rendu obligatoire pour une entreprise comme la SACEM (art. 37 et 39 du RGPD). Le DPO rend compte directement au directeur général – gérant. Un référent RGPD est en outre désigné dans chaque direction de la SACEM afin de répondre aux exigences du RGPD.

Le DPO s'est notamment assuré de la création d'une documentation attestant de la conformité des traitements de la SACEM au RGPD (art. 24), de la prise en compte des dispositions du RGPD dès la conception de tout nouveau projet (art. 25) et de la

⁶⁵ À titre d'exemples : conférence interne par la DSI le 20 juin 2016 : « Piratages et intrusions informatiques : État des lieux des menaces » ; table ronde sur les données personnelles, le 6 octobre 2017 ; forum « Reprenez le contrôle de vos données » le 31 janvier 2018.

tenue d'un registre de l'ensemble des traitements effectués (art. 30), grâce à l'évolution de l'outil interne.

Afin d'acculturer les personnels de la SACEM aux nouvelles règles induites par le RGPD et de les accompagner dans ce changement, la nouvelle réglementation leur a été présentée. La CNIL est également intervenue pour les sensibiliser aux actions qu'ils peuvent mettre en œuvre pour protéger leurs propres données personnelles.

Enfin, vis-à-vis de ses partenaires, la SACEM a intégré des « Plans Assurance Sécurité » dans les contrats avec ses prestataires, afin de les engager sur le respect du RGPD et sur les exigences de sécurité informatiques. La société prévoit de mener des audits en 2020 auprès de ces partenaires.

2 - La SACD : nécessité de recruter un directeur de la sécurité des systèmes informatiques

Au premier semestre 2018, la SACD a fait procéder à un audit juridique externe de ses pratiques afin d'identifier les points de non-conformité de son organisation au RGPD et d'établir un plan d'actions en conséquence. La SACD a nommé un délégué à la protection des données (DPO⁶⁶) en mai 2018, remplaçant le Correspondant informatique et libertés désigné depuis 2009. Des référents DPO ont également été nommés et doivent obtenir l'attestation de suivi de la formation de la CNIL sur le sujet. En outre, la SACD a actualisé son modèle de registre de traitement des données personnelles avec une solution informatique dédiée. De plus, elle assure désormais une meilleure information de ses interlocuteurs quant au traitement de leurs données personnelles et aux *cookies*. Enfin, la SACD a veillé à inclure dans les contrats conclus avec ses sous-traitants et partenaires une clause ou un avenant relatif à la gestion des données personnelles.

En juillet 2018, la SACD a adopté une charte informatique visant à sensibiliser ses salariés à la sécurité informatique et à améliorer les usages informatiques au sein de la société. Cette charte, opposable à toute personne susceptible d'utiliser ou d'avoir

⁶⁶ *Data Protection Officer*

accès au système d'information de la SACD, précise les droits et devoirs de ses utilisateurs afin d'assurer la confidentialité et la sécurité des données traitées. La sensibilisation des collaborateurs passe également par une politique de communication interne régulière, avec notamment la publication d'articles de vulgarisation sur divers sujets numériques tels que le rôle du DPO, la notion de données personnelles ou encore les bonnes pratiques en matière de sécurité informatique. Ces articles sont accessibles dans un espace dédié de l'intranet.

À la suite d'un audit réalisé en 2016 sur la gouvernance et la sécurité de son système d'information, la DSI a procédé au recensement et à la classification des données de la SACD. L'entreprise a alors élaboré une politique de gestion des accès et des habilitations aux données afin d'en renforcer la sécurité. Elle a également recours à la solution logicielle d'un prestataire tiers (*Lepide Auditor*) pour suivre l'utilisation des divers documents stockés sur ses serveurs. En cas de détection d'un usage suspect de données, le déclenchement d'une procédure interne de gestion des incidents de sécurité est prévu. Cette procédure, élaborée conjointement par la DSI et le DPO avec l'assistance d'un prestataire, définit et organise les actions requises en cas d'incidents de sécurité. En outre, la SACD a procédé à l'externalisation de ses serveurs dans des centres de données sécurisés et a mis en place d'un plan de reprise d'activité, inexistant depuis plusieurs années mais nécessaire, malgré l'absence d'incidents à ce jour.

La politique de sauvegarde des données suit la règle dite « 3-2-1 » selon laquelle la société dispose d'au moins trois copies protégées (baie de stockage, disques indépendants et bandes magnétiques), stockées sur deux supports différents (disques indépendants et bandes magnétiques) dont une copie est conservée hors site (une sauvegarde hebdomadaire est déposée dans un coffre-fort hors site). Pour limiter le risque de divulgation des données par l'accès aux sauvegardes, seuls les administrateurs systèmes réseaux ont accès aux deux coffres forts. Cependant, le chiffrement à la source des données n'est pas utilisé par la SACD, celle-ci ne chiffre que certaines données, dont elle estime le degré de criticité suffisamment élevé.

La politique de sécurité des systèmes d'information (PSSI) de la SACD est en cours d'adoption. Néanmoins, un responsable de

la sécurité des systèmes d'information (RSSI) n'a pas encore été nommé, l'organisme projetant de le faire prochainement.

Recommandation n° II-13. (SACD) : procéder au recrutement d'un responsable de la sécurité des systèmes d'information.

3 - La SCAM : un plan de continuité à mettre en place

La SCAM a annexé à son règlement intérieur, une charte d'usage des moyens techniques, qui a pour objet de formaliser les règles de déontologie et de sécurité en matière d'utilisation des moyens informatiques et de communication électronique mis à disposition de ses personnels. Tout nouvel arrivant se voit remettre ce document. Cette charte rappelle les comportements de vigilance, de sécurité et de préservation des données confidentielles dans le cadre de l'usage de ces outils.

Si la SCAM respectait déjà les règles posées par la loi Informatique et Libertés⁶⁷ de 1978, elle s'est conformée au règlement général de protection des données (RGPD). Notamment, elle a élaboré une politique de protection des données, l'a rendue publique sur son site internet, et mise en référence dans ses documents et procédures en ligne (adhésion, déclaration...). Elle a également mis en place le registre des activités de traitement, prévu à l'article 30 du RGPD. Elle précise, par ailleurs, vouloir limiter la collecte de données à caractère personnel aux seules données nécessaires aux traitements. Un délégué à la protection des données (DPD) a été désigné, dont les coordonnées sont accessibles sur le site internet de la société et figurent dans ses différents documents.

Pour assurer la sécurité matérielle des données, la SCAM procède quotidiennement à une sauvegarde, dont une copie est conservée dans un coffre situé sur un site éloigné des serveurs. Néanmoins, si une restauration complète des systèmes et applications est régulièrement réalisée, la SCAM n'a pas mis en place de plan de continuité d'activité à déclencher en cas de sinistre

⁶⁷ Loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés

important. Consciente de cette fragilité, la société a engagé un audit en vue de modifier son infrastructure informatique pour s'adapter à l'état de l'art et, notamment, envisager une délocalisation des serveurs. La société est encore en réflexion quant aux aspects non techniques de la sécurité des systèmes d'information. Et même si une réévaluation régulière des actifs informatiques est menée, la SCAM n'a pas désigné l'expert technique, responsable de la sécurité des systèmes d'information (RSSI).

Recommandation n° II-14, (SCAM) : mettre en place un plan de continuité d'activité, afin de pouvoir faire face, en cas de besoin, à un sinistre important affectant le système d'information

4 - L'ADAMI : mieux maîtriser les risques informatiques

À la suite du piratage de son standard téléphonique fin 2014, l'ADAMI a sollicité en 2015 un audit de sécurité qui a mis en exergue un certain nombre de risques interne et externe pouvant porter atteinte au bon fonctionnement de l'OGC (accès au réseau interne, exploitation de failles applicatives, politique de mot de passe faible, absence de plan de reprise d'activité...). L'OGC a mis en œuvre, partiellement ou totalement, la majorité de recommandation de l'audit.

L'ADAMI a notamment mis en place une charte d'utilisation des systèmes d'information révisée régulièrement et annexée au règlement intérieur. La charte informatique est communiquée à l'ensemble des utilisateurs du SI et est signée à l'embauche.

Des sessions d'information et de sensibilisation à la sécurité reprenant la charte de bonne utilisation du SI sont dispensées à tout le personnel et aux nouveaux arrivants. Des campagnes de communication et de sensibilisation sont diffusées au personnel notamment les supports de l'ANSSI. Une sensibilisation ciblée sur le « phishing » a été menée. Enfin, la société s'est dotée d'un outil de contrôle de vulnérabilité pour maintenir un niveau suffisant de sécurité.

En revanche, les préconisations suivantes n'ont fait l'objet d'aucune mise en œuvre :

- définir un processus d'intégration de la sécurité dans les projets informatiques ;
- réaliser des tests d'intrusion avant mise en production ;
- définir un plan de reprise d'activité

Du fait de l'ancienneté de l'audit, du développement de nouvelles applications et des évolutions technologiques, il apparaît indispensable que l'ADAMI sollicite un nouvel audit de sécurité à brève échéance. Par ailleurs, la définition d'un plan de reprise d'activité apparaît nécessaire et prioritaire afin de pouvoir faire face, en cas de besoin, à un important sinistre affectant le système d'information. Les données de la société sont conservées dans un datacenter dans ses locaux. Le stockage est assuré par un réseau de stockage. Des sauvegardes incrémentales journalières sont réalisées sur disques. Les données sont répliquées dans un datacenter en zone EU.

L'ADAMI traite une quantité importante de données à caractère personnel relatives notamment aux artistes et aux employés. Le flux entre les différents intervenants, prestataires voire sous-traitants est également significatif et doit faire l'objet d'une extrême vigilance et d'une adaptation des procédures opérationnelles internes aux fins d'assurer une conformité à la réglementation.

La démarche engagée par l'OGC afin de se mettre en conformité avec le RGPD apparaît rigoureuse. En amont de l'entrée en vigueur du RGPD, l'ADAMI a réalisé en 2017 un audit « données personnelles » avec l'assistance d'un cabinet d'avocat afin de pouvoir se mettre en conformité. La société a ainsi désigné un DPO (délégué à la protection des données personnelles). Une boîte de messagerie dédiée au DPO a été créée et ce dernier s'est inscrit à l'association française des correspondants à la protection des Données à caractère Personnel (AFCDP). Le DPO participe également à des formations organisées par la CNIL. Le DPO a organisé des sessions de sensibilisation obligatoires à destination des salariés de l'ADAMI pour leur rappeler les grands principes de la protection des données personnelles et leur présenter les évolutions intervenues avec le RGPD. Les salariés sont par ailleurs régulièrement informés des actions engagées dans le cadre du RGPD.

Le DPO a également organisé des réunions avec les directions et services de l'ADAMI afin revoir les problématiques spécifiques en termes de protection des données personnelles et définir, le cas échéant, les actions à engager. Une carte des sources de collecte de données personnelles a été réalisée afin de mettre à jour la documentation associée à ces différentes sources pour l'information des personnes concernées (notamment de son site). L'ADAMI a complété la documentation existante avec notamment un registre des traitements de données. Elle a enfin engagé un travail de mise à jour des contrats conclus avec des prestataires ou partenaires, notamment avec les sous-traitants conformément à l'article 28 du RGPD (un document spécifique est prévu à cet effet).

Dans le cadre de la contradiction, l'ADAMI indique que si un plan de continuité d'activité n'est pas formalisé, des composants existent tels que des sauvegardes externalisées ou un serveur de sauvegarde. Elle indique également que les comparaisons entre OGC doivent prendre en compte le coût de mise en œuvre et la dimension de chaque OGC. Tout en reconnaissant la pertinence de cet argument, la Commission de contrôle rappelle que la mise en place d'un plan de continuité et de reprise de l'activité s'impose pour toute entreprise quelle que soit sa taille mais, bien évidemment adaptées à son budget.

Recommandation n° II-15. (ADAMI) : réaliser un audit de sécurité sur l'ensemble du périmètre du système d'information.

Recommandation n° II-16. (ADAMI) : mettre en œuvre un plan de continuité et de reprise d'activité, afin de pouvoir faire face, en cas de besoin, à un sinistre important affectant le système d'information

5 - La SPEDIDAM : de sérieuses lacunes à combler

Pour l'heure les dispositifs d'identification et de traitement des risques sont encore insuffisants.

Aucune charte informatique n'a pour l'heure été élaborée. La SPEDIDAM indique qu'une charte informatique est en cours de finalisation. Elle sera adjointe au règlement intérieur après avoir été soumise aux institutions représentatives du personnel. Par ailleurs, la communication de la charte aux utilisateurs du système d'information sera accompagnée de sessions de sensibilisation aux risques et bonnes pratiques. La SPEDIDAM doit par ailleurs veiller à ce que la charte informatique soit communiquée à l'ensemble des utilisateurs du SI et signée à l'embauche. Elle doit être enfin envoyée régulièrement (tous les ans) pour rappel à tous les employés de l'organisme.

Le manque de sensibilisation des utilisateurs aux sujets de sécurité des SI constitue un risque de pratiques contournant les dispositifs de sécurité en place (partage des mots de passe entre collègues, accès de données sensibles via des comptes personnels, communication sur les réseaux sociaux sur des sujets sensibles, fraude externe, consultation de mails douteux).

Tous les deux ans, la SPEDIDAM fait établir par une société extérieure un audit et un test d'intrusion afin de vérifier les moyens et mesures de sécurité mis en place afin de sécuriser son système d'information. Ces audits diagnostiquent certaines vulnérabilités de type modéré qui nécessitent des mesures correctrices.

Les modalités de conservations des données de la société sont définies et les sauvegardes s'effectuent régulièrement. Les données au format papier, notamment les documents comptables (factures, notes de frais) sont archivées par une société d'archivage. Certains documents papier (les feuilles de présence par exemple) sont numérisés pour accès en consultation par le service répartition de la SPEDIDAM avant d'être archivés. Les données numériques des applications internes (GDD, Comptabilité, courrier, assemblées générales, ...) sont sauvegardées sur des disques NAS. Ces données sont aussi poussées sur un NAS identique via une liaison par fibre à une adresse physique différente. Les données du site de la SPEDIDAM et de l'application ADEL sont sauvegardées dans le Cloud (serveurs de données OVH).

Pour assurer la sécurité matérielle des données, la SPEDIDAM procède quotidiennement à une sauvegarde, dont une copie est conservée dans un coffre situé sur un site éloigné des serveurs. La sauvegarde locale se lance tous les soirs à 21h. Cette

sauvegarde comprend l'ensemble des serveurs ainsi que les machines virtuelles. La durée de rétention est de 14 jours. Les répliquions entre les deux sites de la SPEDIDAM se lancent quatre fois par jour (0h, 6h, 12h, 18h). Il y a également une copie des sauvegardes entre les deux sites. Toutefois, la SPEDIDAM n'a pas encore mis en place de plan de continuité d'activité à déclencher en cas de sinistre important. L'OGC indique envisager sa mise en œuvre courant 2020 en partenariat avec sa société d'infogérance.

Dans ces conditions, la Commission de contrôle ne peut que recommander la mise en œuvre d'un plan de continuité d'activité qui apparaît prioritaire.

LA SPEDIDAM traite une quantité importante de données à caractère personnel relatives notamment aux artistes et aux employés. Le flux entre les différents intervenants, prestataires voire sous-traitants est également significatif et doit faire l'objet d'une extrême vigilance et d'une adaptation des procédures opérationnelles internes aux fins d'assurer une conformité à la réglementation.

L'OGC apparaît s'être engagée dans une démarche de mise en conformité avec le règlement général de protection des données (RGPD). Elle a ainsi désigné auprès de la CNIL un délégué à la protection des données (DPO) dont les coordonnées postales et électroniques ont été rendues publiques et sont en cours de diffusion progressivement sur l'ensemble des formulaires et documents par lesquels la SPEDIDAM recueille des données personnelles. La société a par ailleurs mis en œuvre une série de mesures : ouverture d'un registre des traitements afin de cartographier les traitements de données, mise à jour des mentions d'information des personnes au sein de plusieurs supports (politique de confidentialité, acte d'adhésion notamment), mise en conformité des contrats conclus avec les sous-traitants ou encore des mesures de sécurité informatiques nécessaires à la protection des données telle que la gestion des mots de passe.

<p>Recommandation n° II-17. (SPEDIDAM) : mettre en œuvre un plan de continuité d'activité, afin de pouvoir faire face, en cas de besoin, à un sinistre important affectant le système d'information.</p>

La SPEDIDAM indique que cette recommandation sera prochainement mise en œuvre.

6 - La SCPP respecte les règles de sécurité

La SCPP remplit les exigences de bonne gestion en matière de sécurité informatique. La société fait appel à des services extérieurs pour combler des compétences qu'elle ne possède pas en interne, et assure une veille rigoureuse et régulière de la protection de ses données.

La SCPP a fait appel à un cabinet de conseil pour déléguer sa protection des données. Cette délégation a été déclarée auprès de la CNIL le 12 avril 2019. Cette désignation est effective à compter du 13 avril 2019. Soumise à une obligation de confidentialité, la déléguée à la protection des données de la SCPP a pour mission de veiller de manière indépendante au respect de la réglementation relative à la protection des données à caractère personnel (RGPD et loi informatique et Libertés) par la société. Elle est directement rattachée à la direction juridique.

La société veille à la sensibilisation de ses collaborateurs au regard de la sécurité informatique à travers trois types d'action :

- les services concernés par les problématiques de piraterie assistent annuellement à des sessions de sensibilisation organisées par un prestataire, spécialisé en sécurité des systèmes d'information, dans le cadre du projet dit HADOPI ;
- la SCPP sensibilise les différents services lors des réunions semestrielles organisées par la direction générale où il est d'usage de faire intervenir la direction informatique pour évoquer les problèmes de sécurité et d'hygiène informatique ;
- la direction informatique transmet régulièrement des mails d'information afin de faire prendre conscience aux collaborateurs des dangers auxquels nous sommes ou pouvons être confrontés.

La SCPP ne dispose pas de plan de reprise d'activité mais se charge de dupliquer les données et les machines virtuelles sur des

baies distantes situées dans une pièce isolée sur une aile du bâtiment à une distance certaine de la salle informatique. Un réseau de sauvegarde avec des redondances sur plusieurs baies a été créé afin de garantir une reprise après sinistre la plus efficace possible. Les sauvegardes ont lieu tous les soirs. Pour le serveur de fichiers, une image est effectuée toutes les demi-journées. Ces sauvegardes sont conservées durant un an de façon cyclique.

7 - Le CFC : renforcer les règles d'hygiène informatique

La sauvegarde des données informatiques du CFC s'effectue en deux niveaux :

- les données des postes d'utilisateur et celles des applicatifs métiers sont sauvegardés quotidiennement, et une copie sous forme d'image permet la restauration totale ou partielle des données des quinze derniers jours (week-end exclu) ;
- les données considérées comme critiques (documents partagés, archives copiées, sauvegardes de base de données) sont dupliquées sur bande, dont une copie est déposée, chaque semaine, dans un coffre de banque. La rotation des bandes assure au CFC la possibilité de restaurer des données vieilles au maximum d'un an.

Le CFC a toutefois prévu, pour 2020, de rendre ce dispositif plus évolutif et mieux adapté aux plus récents outils informatiques.

Si le CFC est attentif à la sécurité des données et à leur aspect stratégique, et s'il forme ses salariés à l'utilisation des progiciels, il n'a pas formalisé de règles d'hygiène informatique⁶⁸ permettant de garantir la sécurité de son système d'information. Certes, il n'a pas eu à subir, jusqu'à présent, d'attaque informatique. Néanmoins, la formation des équipes informatiques et la sensibilisation des utilisateurs aux bonnes pratiques en matière de sécurité informatique devraient faire l'objet d'une attention particulière.

⁶⁸ Guide d'hygiène informatique – Renforcer la sécurité de son système d'information en 42 mesures, ANSSI

Le CFC avait désigné son directeur juridique comme Correspondant Informatique et Libertés (CIL), interlocuteur de la société auprès de la CNIL pour les questions de protection des données à caractère personnel. Dans le cadre de l'application du RGPD et entré en vigueur en mai 2018 en France, cette mission a été transformée en celle de *Data Protection Officer* (DPO).

Ainsi, cette démarche devrait aider le CFC à renforcer et formaliser sa politique en matière de sécurité des données. Déjà, il a désigné un référent RGPD dans chaque département de la société, et organisé des sessions de formation en interne pour tout le personnel. Pour se mettre en conformité avec les règles issues du RGPD, il lui faudra encore achever l'identification et la cartographie des traitements pratiqués, constituer le registre RGDP, formaliser la charte des usages informatiques et adapter son site internet.

<p>Recommandation n° II-18. (CFC) : formaliser les règles d'hygiène informatique et former les équipes informatiques et les utilisateurs à leur bonne mise en œuvre</p>
--

8 - COPIE FRANCE : accélérer la mise en conformité au regard du RGPD

La protection des systèmes d'information de COPIE FRANCE est pilotée par le DSI de la SACEM et non directement par elle. Elle n'a donc pas fourni d'informations à ce sujet. Elle fait savoir qu'elle n'a pas subi d'intrusion particulière de ses systèmes d'information au cours des dernières années.

La protection des données personnelles détenues par COPIE FRANCE est un enjeu important pour la société, comme pour l'ensemble des OGC. COPIE FRANCE dispose en effet d'informations sur les opérateurs économiques assujettis à la rémunération pour copie privée, sur les sociétés membres, ainsi que sur ses propres salariés, ce qui la fait entrer dans le champ d'application du RGPD.

La mise en conformité de COPIE FRANCE au RGPD est en cours. Un audit juridique a été commandé à un cabinet juridique et un audit technique à un prestataire spécialisé. Un plan d'action a ainsi pu être lancé en septembre 2018. Ce plan a privilégié, dans un

premier temps, la mise en conformité du site internet de COPIE FRANCE, puis, de façon secondaire, la mise en conformité des actions conduites hors site internet. COPIE FRANCE indique que la mise en conformité a conduit, pour l'heure, aux actions suivantes :

- actualisation des mentions d'information des différentes pages et refonte de la rubrique des mentions légales de site ;
- création d'une page relative à la gestion des données personnelles et aux cookies du site avec mise en ligne d'un formulaire d'accès, de modification et de retrait des données personnelles ;
- création d'un bandeau spécifique d'informations relatif aux cookies et possibilité laissée aux utilisateurs de consentir ou s'opposer au dépôt des cookies « Google Analytics » ;
- refonte de toutes les mentions figurant dans les formulaires complétés en ligne par les utilisateurs avec renvoi systématique vers la page de gestion des données personnelles ;
- mise en conformité des procédures de création et modification des mots de passe sur le site (en conformité avec le niveau 2 de la CNIL) ;
- nouvelle gestion des demandes de documents d'identités. Dans le cadre des demandes de remboursement des particuliers, il est en effet demandé, de manière facultative, la fourniture d'une pièce d'identité. La conservation de ces pièces d'identité est désormais supprimée après leur première validation.

Ces actions répondent aux obligations posées par le RGPD. Le suivi précis de la mise en œuvre de ces actions n'a toutefois pu être réalisé par la Commission de contrôle, faute de documents.

La Commission de contrôle considère que le recours, en septembre 2018, à des experts juridiques et techniques pour se conformer aux exigences du RGPD est un point positif. Elle rappelle cependant que le RGPD a été promulgué le 27 avril 2016 et est entré en vigueur le 25 mai 2018, date à laquelle la mise en conformité aurait dû être effective.

Recommandation n° II-19. (COPIE FRANCE) : accélérer le processus de mise en conformité aux exigences du RGPD.

9 - La SPRE : accélérer le processus de mise en conformité au regard du RGPD

La SPRE a été victime, en 2017 et 2018, de deux attaques de virus de type «cryptolocker », sans que celles-ci n'affectent son activité. La SPRE a mis en place de multiples actions de protection de ses systèmes d'information :

- réalisation d'un audit de sécurité informatique sur l'outil métier de la SPRE de campagnes de tests de robustesse aux attaques virales ou tentatives d'intrusions ;
- compartimentage des droits en écriture des utilisateurs des réseaux partagés ;
- inopérabilité des connecteurs extérieurs (USB...) ;
- formalisation d'une politique de sécurité de gestion de mot de passe, d'un firewall, impossibilité d'installation des applications ou logiciels ;
- formalisation d'une procédure de sauvegarde stricte.

La prestation d'info-gérance a été externalisée par la SPRE. Une charte informatique est en place depuis 2000. La SPRE semble donc avoir adopté une attitude volontariste face à l'impératif de sécurité des systèmes d'information.

La protection des données personnelles détenues par la SPRE est un enjeu moins prégnant que pour les autres OGC. Elle ne détient en effet aucune donnée sur les ayants droit : elle répartit des parts fixes (50 % par collège) de droits entre ses OGC membres, sans qu'elle n'ait besoin de s'informer sur les ayants droit. Néanmoins, la SPRE dispose d'informations sur les opérateurs économiques assujettis à la rémunération équitable, ainsi que sur ses propres salariés, ce qui la fait entrer dans le champ d'application du règlement n°2016/679, dit règlement général sur la protection des données (ci-après RGPD).

La SPRE a débuté sa mise en conformité avec les dispositions du RGPD. La société a mis en conformité ses mentions

d'informations portées à la connaissance des personnes auprès de qui elle est susceptible de collecter des données, conformément aux dispositions des articles 12, 13 et 14 du RGPD. La SPRE a ainsi indiqué que des avenants de mise en conformité avec les dispositions du RGPD avaient été signés ou allaient l'être prochainement avec les principaux partenaires (SACEM, cabinet d'experts-comptables...).

Ces premières actions ne répondent qu'à une partie des obligations posées par le RGPD. Ainsi, la SPRE a lancé un appel d'offre à l'automne 2019 pour s'adjoindre les services d'experts juridiques en matière de protection des données personnelles, afin d'identifier les actions à mettre en œuvre, notamment en menant des tests de conformité. La réalisation de cette prestation débutera en 2020. Le recours à des experts en 2020 apparaît excessivement tardif. La Commission de contrôle encourage donc la SPRE à accélérer le processus d'identification des actions à mener.

<p><u>Recommandation n° II-20.</u> (SPRE) : accélérer le processus d'identification des actions à mener pour respecter dans les meilleurs délais l'ensemble des obligations posées par le RGPD.</p>
--

Conclusion

À l'issue de cette enquête, la première dans ce domaine, la Commission de contrôle est en mesure de dresser un bilan globalement satisfaisant sur la façon dont les neuf OGC contrôlés ont conduit leurs projets informatiques et numériques. Elle n'a en effet pas décelé de dysfonctionnement grave. Compte tenu de leurs activités de perceptions et de répartitions, ces OGC ont mis en œuvre, ces dernières années, des politiques de transformation numérique d'ampleur significative notamment en ce qui concerne les plus importants, au premier rang desquels la SACEM.

Elle constate cependant que des schémas pluriannuels de développement doivent être précisés et actualisés régulièrement. Si le pilotage des projets emblématiques n'appelle pas de remarques particulières, il apparaît toutefois que des progrès pourraient être réalisés dans l'évaluation *ex ante* et *ex post* des projets. Les OGC doivent se doter d'indicateurs de performance notamment au regard des économies et des gains de productivité engendrés par les plateformes, applications et autres outils développés. De la même façon, l'application d'indicateurs permettant de mesurer l'amélioration du service rendu aux utilisateurs finaux doit être mise en œuvre.

Les deux points sur lesquels la Commission de contrôle relève le plus d'insuffisances ou de marges de progrès pouvant être réalisés sont le recours encore trop important à la sous-traitance auprès de prestataires extérieurs et la prise en compte de la sécurité informatique. Mais à cet égard, les OGC ne se démarquent pas des autres entreprises privées quel que soit leur secteur, ou des administrations publiques.

Enfin, la Commission de contrôle recommande de mettre en œuvre davantage de mutualisations. En effet, le coût financier et humain des projets informatiques et numériques ne les rend pas abordables aux organismes de taille moyenne ou modeste, alors qu'ils doivent nécessairement s'y investir dans un proche avenir.

Récapitulatif des recommandations

Recommandations adressées à plusieurs OGC

Recommandation n° II-12 (SACEM, SCAM, ADAMI, SPEDIDAM, SCPP, CFC, SPRE et COPIE FRANCE) : procéder à une évaluation ex post de chaque projet permettant de faire ressortir les économies et les gains de productivité réalisés ainsi que l'amélioration du service rendu aux usagers. Réaliser, pour les OGC qui ne l'ont pas encore fait, une enquête de satisfaction auprès des ayants droit ainsi que sur les conditions d'accomplissement de la mission de répartition à leur bénéfice.

Recommandation n° II-10 (COPIE FRANCE et SACEM) : dès lors que la gestion informatique de COPIE FRANCE est assurée par la SACEM, envisager à l'avenir de mutualiser ses dépenses de développement de logiciels avec celles de la DSI de la SACEM.

Recommandations adressées à la SACEM

Recommandation n° II-1 : maintenir les dépenses d'investissement à un niveau suffisant pour assurer, lorsque nécessaire, le remplacement des applications devenues obsolètes et la mise à jour des applications actuellement en cours de développement.

Recommandation n° II-3 : procéder à une évaluation d'« Ariane » puis élaborer un nouveau schéma directeur renforçant les lignes directrices informatiques et y inclure une programmation budgétaire et un plan d'internalisation des ressources humaines.

Recommandation adressée à la SACD

Recommandation n° II-13 : procéder au recrutement d'un responsable de la sécurité des systèmes d'information.

Recommandation adressée à la SCAM

Recommandation n° II-14 : mettre en place un plan de continuité d'activité, afin de pouvoir faire face, en cas de besoin, à un sinistre important affectant le système d'information.

Recommandations adressées à l'ADAMI

Recommandation n° II-4 : définir un nouveau schéma directeur des systèmes d'information pour les trois prochaines années tenant compte des nouveaux objectifs et projets de l'OGC.

Recommandation n° II-15 : réaliser un audit de sécurité sur l'ensemble du périmètre du système d'information.

Recommandation n° II-16 : mettre en œuvre un plan de continuité d'activité, afin de pouvoir faire face, en cas de besoin, à un sinistre important affectant le système d'information.

Recommandations adressées à la SPEDIDAM

Recommandation n° II-2 : établir un budget prévisionnel des dépenses informatiques d'investissement et de fonctionnement à soumettre au conseil d'administration.

Recommandation n° II-5 : effectuer un diagnostic de performance du système actuel d'information ; identifier les besoins applicatifs de l'OGC au regard notamment des transferts de missions de perception et de répartition envisagées à l'horizon 2022 au bénéfice de la SAI.

Recommandation n° II-6 : définir un schéma directeur des systèmes d'information pour les trois prochaines années.

Recommandation n° II-17 : mettre en œuvre un plan de continuité d'activité, afin de pouvoir faire face, en cas de besoin, à un sinistre important affectant le système d'information.

Recommandations adressées à la SCPP

Recommandation n° II-7 : mettre en place une stratégie pluriannuelle, non-contraignante et ajustable de planification des projets informatiques et numériques de la SCPP.

Recommandation n° II-11 : étendre à tous les investissements informatiques et numériques de la SCPP un traitement homogène dans le but de gagner en maîtrise financière et méthodologique.

Recommandations adressées à la SPRE

Recommandation n° II-8 : formaliser les orientations prospectives en matière de numérisation

Recommandation n° II-9 : poursuivre des objectifs de mutualisation avec la SACEM ou avec d'autres OGC.

Recommandation n° II-20 : accélérer le processus d'identification des actions à mener pour respecter dans les meilleurs délais l'ensemble des obligations posées par le RGPD.

Recommandation adressée au CFC

Recommandation n° II-18: formaliser les règles d'hygiène informatique et former les équipes informatiques et les utilisateurs à leur bonne mise en œuvre.

Recommandation adressée à COPIE FRANCE

Recommandation n° II-19 : accélérer le processus de mise en conformité aux exigences du RGPD.

Troisième partie

L'activité de la Commission de contrôle

Chapitre I

L'activité des deux collèges

I - Le collège de contrôle

Le collège de contrôle s'est réuni quatre fois au cours de l'année 2019.

Séance du 9 janvier 2019

Le collège de contrôle a procédé aux auditions des dirigeants de la SACEM, de la SOFIA et de la SACD.

Il a ensuite adopté les vingt-trois rapports de vérifications définitifs portant sur la mise en œuvre des nouvelles dispositions du CPI et des quatorze rapports de vérification définitifs relatifs à l'action artistique et culturelle après avoir tenu compte des réponses des organismes de gestion aux rapports provisoires et des auditions.

Séance du 14 mars 2019

Le collège de contrôle a adopté le rapport annuel provisoire 2019 qui a été adressé aux OGC concernés pour contradiction.

Séance du 13 mai 2019

Le collège de contrôle a procédé à l'audition de la SACD puis a adopté le rapport annuel définitif après avoir tenu compte des réponses des organismes de gestion et de l'audition de la SACD.

Il a également arrêté les thèmes de contrôle pour la campagne 2019-2020 :

- les flux et ratios financiers (2016-2018) ;
- les dépenses informatiques et numériques (2013-2018).

Séance du 18 octobre 2019

Le collège de contrôle a adopté les vingt-quatre rapports de vérification provisoire sur les flux et ratios financiers (2016-2018) et les neuf rapports de vérification provisoires relatifs aux dépenses informatiques et numériques (2013-2018).

II - Le collège des sanctions

Le collège de contrôle n'ayant ouvert aucune procédure de sanction, prévue par l'article L.327-13 du Code de la propriété intellectuelle, le collège des sanctions n'a pas été réuni au cours de l'année 2019.

Chapitre II

L'activité du médiateur

I - Rappel du cadre juridique de la médiation

La directive 2014/26/UE du Parlement européen et du Conseil du 26 février 2014 sur la gestion collective des droits d'auteurs et droits voisins et l'octroi de licences multiterritoriales de droits sur des œuvres musicales en vue de leur utilisation en ligne dans le marché intérieur a, dans son considérant 39, préconisé que les États membres aient «*la faculté de prévoir que les litiges entre les organismes de gestion collective, leurs membres et les titulaires de droits ou les utilisateurs* » puissent être «*soumis à une procédure de règlement extra-judiciaire des litiges rapide, indépendante et impartiale* ».

C'est dans le cadre de la transposition de cette directive par l'ordonnance du 22 décembre 2016 qu'a été institué **un médiateur** placé auprès de la Commission de contrôle des organismes de gestion collective de droits d'auteur et droits voisins.

L'ordonnance (art. L.327-1, 3°) a par ailleurs défini le champ de compétence du médiateur et les catégories de litiges dont il est susceptible d'être saisi :

- le médiateur est d'abord compétent pour traiter des litiges entre *organismes de gestion collective ou organismes de gestion indépendants* (tels que définis aux articles L. 321-1 et L. 321-6 du CPI) et *prestataires de services en ligne*, dans le cas où ces litiges sont relatifs à *l'octroi d'autorisation d'exploitation*. Le champ couvert par cette compétence du médiateur est donc large en terme d'œuvres et de répertoires dont les droits font l'objet d'une gestion collective : il peut s'agir aussi bien d'œuvres musicales, dramatiques, audiovisuelles, ou encore d'œuvres relevant des arts plastiques dès lors que

celles-ci sont exploitées par des prestataires de services en ligne.

- une autre compétence du médiateur concerne les litiges entre organismes de gestion collectives ou organismes de gestion indépendants et prestataires de service en ligne sur l'octroi de licences multiterritoriales. Ce second type de litige ne concerne que les œuvres musicales et les organismes qui assurent la gestion collective de ces œuvres pour leur utilisation par les services en ligne. Dans ce cas précis, il n'y a pas de chevauchement de compétences avec le médiateur de la musique, dont le champ d'intervention n'inclut pas le cas des licences multiterritoriales octroyées par les organismes de gestion collective de droit d'auteur. Ce type de médiation peut prendre éventuellement une dimension transfrontalière, qui doit amener le médiateur à coopérer avec ses homologues d'autres pays.

II - Les saisines du médiateur en 2019-2020

À la différence de l'année précédente, le médiateur n'a été, au cours de la période visée par ce rapport d'activité, saisi d'aucune demande de résolution de litige émanant d'un organisme de gestion collective ou d'un opérateur de service en ligne.

François HURARD

**Réponses des organismes de gestion
collective**

**COMMISSION PERMANENTE DE CONTROLE DES
ORGANISMES DE GESTION DES DROITS D'AUTEUR
ET DROITS VOISINS**

Projet de rapport annuel 2020

Réponses et observations de la Sacem

2eme partie

La conduite des projets informatiques et numériques

CHAPITRE II

Les stratégies d'informatisation et de numérisation

**La troisième étape de sa transformation numérique
de la SACEM**

Page 227

« Bien que dominant le marché depuis plusieurs années, l'architecture cloud n'a été adoptée qu'en 2018 ... »

L'architecture Cloud ne domine pas le marché depuis plusieurs années pour les grandes entreprises ou les ETI comparables à la Sacem. La première vague du Cloud a concerné pour l'essentiel des starts-up ou des filiales de groupe dédiées à de purs services en ligne.

L'orientation « plateforme » retenue en 2018 par le Conseil d'administration de la société n'est en rien une démarche tardive si l'on considère que la Sacem, au même titre que les banques et les assurances par exemple, s'appuie sur une infrastructure SI complexe, propriétaire et répondant à des traitements de masse d'opérations et de données personnelles.

Comme les entreprises placées dans une telle situation, la Sacem a retenu l'option Cloud, dès lors que les fournisseurs de solutions ont été en mesure de garantir la protection des données hébergées, une contrainte qui a clairement évolué en 2017-2018 notamment par l'ouverture de Datacenters en France. De ce point de vue on ne peut pas parler de retard quant à la prise en compte du Cloud comme futur support des solutions de gestion du back office, même si certains domaines applicatifs de la Sacem reposent encore sur des technologies anciennes mais qui répondent aux besoins.

Page 294

Recommandation n° II-12. (SACEM, SCAM, ADAMI, SPEDIDAM, SCPP, CFC, SPRé et COPIE FRANCE) : procéder à une évaluation ex post de chaque projet permettant de faire ressortir les économies et les gains de productivité réalisés ainsi que l'amélioration du service rendu aux usagers. Réaliser, pour les OGC qui ne l'ont pas encore fait, une enquête de satisfaction auprès des ayants droit ainsi que sur les conditions d'accomplissement de la mission de répartition à leur bénéfice.

Les améliorations apportées par les outils de notre relation avec les clients utilisateurs du répertoire musical se mesurent au travers de la performance accrue des collaborateurs dans leurs activités de prospection (nombre de licences conclues en hausse de plus de 10% sur la seule première année de mise en service de Smart) mais aussi au travers des gains de traitements de back office associés (augmentation de la présence terrain effective). L'amélioration de la relation avec nos clients est mesurée au travers des évolutions de notation et de ressenti client, issues des enquêtes de satisfaction menées en 2015 et 2019 : le niveau de satisfaction et de fidélité client (NPS) augmente, les clients jugeant leur relation avec les

collaborateurs très positive et leur relation avec la Sacem globalement plus fluide et simple. Cette appréciation générale est plus nuancée chez certaines catégories de clients utilisateurs de musique, vers lesquels la Sacem doit développer des actions relationnelles adaptées.

Parallèlement, la Sacem a mené au printemps 2016 une grande enquête de satisfaction auprès de ses membres réalisée en ligne par l'institut Harris Interactive. 7 000 membres de la Sacem y ont répondu (soit un taux de réponse de 10% contre 3 à 5% habituellement observé par les instituts d'étude dans les enquêtes de ce type) et ont produit plus de 20 000 verbatims en réponse aux questions ouvertes qui leur ont été également posées. L'enquête a permis d'évaluer la satisfaction des membres de la Sacem vis-à-vis de l'ensemble des services qui leur sont proposés : répartition, gestion des réclamations, services en ligne, accueil, communication, image de la Sacem.

A la suite de cette enquête, la Sacem a lancé un vaste programme de transformation, le programme Nouvelles Relations Sociétaires dont l'objectif est de faire de la Sacem une société au service de tous et adaptée à chacun. Ce programme a également permis de lancer de nouveaux services tels que des outils de déclarations et de restitutions des droits pour les concerts, la refonte de tous les documents envoyés lors des répartitions, la mise en place de pôles d'accueils multicanaux pour répondre à toutes les questions entrantes des sociétaires.

Dans la continuité de ce programme, la Sacem a fait évoluer son organisation pour créer au 1er janvier 2019, une nouvelle direction dédiée aux relations sociétaires avec trois grandes missions :

- Gérer les relations sociétaires tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la Sacem, en réponse à une demande entrante ou de manière proactive ;*
- Développer de nouveaux services pour les Sociétaires qu'il s'agisse de services en ligne, d'accompagnement social, de services professionnels ;*

- Améliorer la connaissance Sociétaires tant en ce qui concerne leurs répertoire(s), activité(s) que leur(s) relation(s) avec la Sacem afin de comprendre leur(s) besoin(s) en termes d'amélioration des services existants et de nouveau services.

C'est ainsi désormais en continu que les membres de la Sacem sont systématiquement associés à l'élaboration des services qui sont régulièrement améliorés ou lancés.

**Réponse de la SPEDIDAM au rapport général
provisoire de mai 2020 de la
Commission de contrôle des organismes de gestion
des droits d’auteur et des droits voisins**

Sur les flux et ratios financiers

Dans les observations générales de la commission de contrôle relatives à la SPEDIDAM, à la p. 159, il est précisé que « *Le niveau de répartition des droits est très largement insuffisant et les délais ne sont pas conformes à ceux prévus par le code de la propriété intellectuelle* »

Concernant le niveau de répartition des droits

Tout d’abord la SPEDIDAM entend souligner une nouvelle fois les limites d’une comparaison des niveaux respectifs de répartition des droits par les organismes de gestion collective, alors que ceux-ci sont placés dans des situations très différentes au regard de leur mission de répartition. Aucun organisme de gestion collective en France n’est confronté à une tâche aussi complexe que la SPEDIDAM en matière de répartition des droits : si, dans le domaine musical pour un titre diffusé, il y a un ou deux auteurs, un producteur, un artiste principal, en général identifiés nommément sur les relevés de diffusion communiqués par les utilisateurs de musique enregistrée, ce même titre peut comporter des dizaines d’artistes interprètes auxquels la SPEDIDAM doit répartir les droits perçus

La SPEDIDAM rappelle que les organismes de gestion collective ont l’obligation légale de répartir les droits à l’ensemble des ayants droit, tout en contenant

leurs frais de gestion afin de maximiser les rémunérations versées. Or une partie importante des frais de gestion des organismes de gestion collective des droits voisins des artistes-interprètes est directement consacrée aux efforts déployés afin d'identifier les artistes-interprètes impliqués dans les enregistrements exploités, alors que ces informations ne sont pas fournies délibérément ni gratuitement par les diffuseurs et les producteurs qui en disposent.

C'est pourquoi, dans le cadre de la transposition en cours de la directive « droit d'auteur » ainsi que dans les discussions au plan européen pour la révision de la directive « gestion collective », la SPEDIDAM propose que soit introduite une obligation légale pour les producteurs et les diffuseurs de fournir gratuitement aux artistes-interprètes et à leurs organismes de gestion collective les informations nécessaires à la gestion des droits. Cette simple mesure permettrait d'améliorer très sensiblement les taux d'affectation des droits conformément à la mission légale de la SPEDIDAM et aux préconisations de la commission de contrôle, sans hausse des frais de gestion.

La SPEDIDAM n'a cependant pas attendu qu'une telle disposition soit adoptée pour mettre en place toute une série de mesures destinées à améliorer ce niveau de répartition. La SPEDIDAM relève que la commission de contrôle a bien pris note de ces mesures dans son rapport provisoire.

Concernant le respect des délais de répartition

Les délais de répartition applicables aux organismes de gestion collective sont ceux de l'article L. 324-12 du code de la propriété intellectuelle, dans sa rédaction issue de l'ordonnance du 22 décembre 2016, qui prévoit que :

« I.- Les organismes de gestion collective versent les sommes dues aux titulaires de droits au plus tard neuf mois à compter de la fin de l'exercice au cours duquel les revenus provenant de l'exploitation des droits ont été perçus.

Il ne peut être dérogé à ce délai que pour un motif légitime, notamment le manque d'information permettant l'identification ou la localisation des titulaires de droits bénéficiaires ».

La SPEDIDAM ne peut que rappeler qu'en ce qui concerne les licences légales, elle respecte scrupuleusement ces dispositions, ce que la Commission de contrôle constate d'ailleurs aux pp. 292-1293 de son rapport (*« les délais de répartition des licences légales observés au cours de l'exercice 2018 sont conformes aux dispositions du code de la propriété intellectuelle »*).

Certes la Commission de contrôle estime dans ce même paragraphe qu'il n'en est pas de même pour les droits exclusifs. Or, dans ce champ restreint des droits exclusifs (qui ne représentent que 1,7 % des répartitions 2018 de la SPEDIDAM), les seuls cas dans lesquels les sommes n'ont pas été réparties par la SPEDIDAM dans les délais prescrits sont ceux où existe un « motif légitime » expliquant le retard au sens de l'alinéa 2 de l'article précité.

La commission doit donc prendre acte du fait que les délais de répartition appliqués par la SPEDIDAM sont conformes à ceux prescrits par le code de la propriété intellectuelle, pour l'ensemble des droits.

Concernant la baisse du niveau de trésorerie

La commission de contrôle a recommandé à la SPEDIDAM de diminuer le niveau de sa trésorerie et de respecter l'objectif d'un taux de trésorerie, au regard des

droits perçus dans l'année, compris entre 100 et 125 %. Conformément à ce qu'elle a annoncé à la commission de contrôle, la SPEDIDAM s'est attachée à étudier toutes les possibilités offertes à elle afin d'appliquer cette recommandation, ce qui s'est traduit par les mesures suivantes.

D'abord, la modernisation du module informatique de répartition des rémunérations à destination des organismes de gestion collective étrangers, dont la mise en production a été effectuée en août 2019, a permis de calculer avec précision le montant des droits en provenance des licences légales en attente qui étaient dus à ces organismes homologues et d'effectuer une répartition à leur intention d'un montant de 16.576.452 euros.

Le calcul ainsi effectué a révélé une certaine prudence quant aux droits jusqu'alors mis en attente. Aussi une répartition exceptionnelle à destination des ayants droit de la SPEDIDAM a-t-elle été effectuée en novembre 2019, portant sur les sommes issues des répartitions de la SPEDIDAM des années 2014 à 2018. Le montant total affecté aux artistes au titre de cette répartition exceptionnelle a été de 36.931.543 euros. Au total la SPEDIDAM a réparti un montant total de 76.320.962 euros au cours de l'année 2019.

Ces mesures ont permis de faire baisser le niveau de la trésorerie à hauteur de près de 40 millions d'euros.

Sur la conduite des projets informatiques et numériques

Concernant le budget prévisionnel des dépenses informatiques d'investissement et de fonctionnement

Conformément à la recommandation de la commission de contrôle, la SPEDIDAM a établi un budget prévisionnel des dépenses informatiques d'investissement et de fonctionnement pour 2020 qui a été soumis au conseil d'administration le 19 décembre 2019. Cet exercice sera désormais répété chaque année.

Concernant le diagnostic de performance du système d'information

La Commission de contrôle a recommandé à la SPEDIDAM d'« effectuer un diagnostic de performance du système actuel d'information » et d'« identifier les besoins applicatifs de l'OGC au regard notamment des transferts de mission de perception et de répartition envisagées à l'horizon 2022 au bénéfice de la SAI ». La SPEDIDAM rappelle que son nouveau responsable des systèmes d'information a été recruté en octobre 2019 précisément à cet effet et informe la commission de contrôle que cet exercice de diagnostic et d'identification des besoins, qui était en cours lors des premiers échanges avec la commission de contrôle, a été bouclé au jour de la rédaction de la présente réponse au rapport provisoire.

Par ailleurs, la SPEDIDAM informe la commission de contrôle que l'évaluation de l'application ADEL évoquée aux pp. 125-126 du rapport provisoire de la commission de contrôle a été effectué par le prestataire sélectionné à cet effet. Ce cahier des charges qui figure en annexe à la

présente réponse intègre les axes d'amélioration à apporter dans le cadre du projet de refonte de la plateforme.

Concernant le schéma directeur des systèmes d'information

Conformément au projet de recommandation n° II-6 de la commission de contrôle à la p. 233 du rapport provisoire, le responsable des systèmes d'information de la SPEDIDAM a identifié les premiers travaux informatiques à mener sur l'année 2020 qui ont été présentés au conseil d'administration du 27 janvier 2020. Comme indiqué à la commission de contrôle, l'identification des besoins applicatifs de la SPEDIDAM dans la perspective des transferts de mission au profit de la SAI a bien été intégrée à la feuille de route du nouveau responsable des systèmes d'information, de sorte que le schéma directeur en cours d'élaboration pour 2021 et 2022 pourra être revu en fonction des transferts de compétence au profit de la SAI.

Concernant la sécurité informatique

La SPEDIDAM informe la commission de contrôle que la charte informatique qui était en cours de finalisation lors des échanges a été adoptée et adjointe au règlement intérieur après avoir été soumise aux institutions représentatives du personnel. Elle a été envoyée à l'ensemble des salariés par courriel et par voie postale et a été communiquée à l'ensemble des utilisateurs du systèmes d'information (nouveaux prestataires, administrateurs, membres de l'organe de surveillance...). La SPEDIDAM organisera également pour les salariés des sessions de sensibilisation régulières au sujet de la sécurité et de l'hygiène informatique.

Concernant le plan de continuité d'activité

Alors qu'à la p. 312, la commission de contrôle indique qu'elle ne peut que recommander l'adoption d'un plan de continuité d'activité « qui apparaît prioritaire », la SPEDIDAM informe la commission de contrôle que, conformément à ce qu'elle avait annoncé au cours des échanges, elle a établi début 2020, avec l'aide d'un prestataire, un plan de continuité d'activité permettant de faire face à un sinistre important.

Par ailleurs et au-delà du strict volet informatique, la SPEDIDAM procède actuellement à la mise à jour de son livre des procédures, qui a précisément pour objet de permettre la continuité de son activité quel que soit le type de sinistre ou d'événement.

Enfin, la SPEDIDAM entend souligner que, lors de la crise sanitaire de la covid-19, elle a su réagir rapidement afin de mettre en place en quelques jours le télétravail pour l'ensemble de ses salariés, permettant précisément la continuité de l'activité lors du confinement puis pendant toute la durée de cette crise. Les mesures prises ont consisté notamment en une mise à jour du VPN de l'entreprise et de dispositifs permettant le suivi des appels téléphoniques. Les ayants droit ont également été encouragés à utiliser les services en ligne disponibles sur leur compte artiste www.myspedidam.fr (consultation de documents, mise à jour d'informations personnelles, déclaration d'enregistrements, etc.), ce qui a permis que la plupart des démarches et procédures ont pu être assurées de façon continue.

SPEDIDAM
07 juillet 2020

**Liste des organismes de gestion
collective**

Liste des organismes de gestion collective au 1^{er} juillet 2020

SACD : Société des auteurs et compositeurs dramatiques (1777)

SACEM : Société des auteurs, compositeurs et éditeurs de musique (1850)

SDRM : Société pour l'administration du droit de reproduction mécanique des auteurs, compositeurs et éditeurs (1935)

ADAGP : Société des auteurs dans les arts graphiques et plastiques (1953)

ADAMI : Société pour l'administration des droits des artistes et musiciens-interprètes (1959)

SPEEDIAM : Société de perception et de distribution des droits des artistes-interprètes (1959)

SCELF : Société civile des éditeurs de langue française (1960)

PROCIREP : Société des producteurs de cinéma et de télévision (1967)

ANGOA : Agence nationale de gestion des œuvres audiovisuelles (1981)

SCAM : Société civile des auteurs multimédia (1981)

CFC : Centre français d'exploitation du droit de copie (1984)

SCPP : Société civile des producteurs phonographiques (1985)

SPRÉ : Société pour la perception de la rémunération équitable (1985)

COPIE FRANCE : Société pour la perception de la rémunération pour copie privée (1986)

SPPF : Société civile des producteurs de phonogrammes en France (1986)

ARP : Société civile des auteurs, réalisateurs et producteurs (1987)

SCPA : Société civile des producteurs associés (1988)

SEAM : Société des éditeurs et auteurs de musique (1988)

SESAM : Société (1996 ; absorbée par la SACEM le 1^{er} janvier 2015)

SAJE : Société des auteurs de jeux (1997)

SAIF : Société des auteurs de l'image fixe (1999)

SOFIA : Société française des intérêts des auteurs de l'écrit (1999)

AVA : Société des arts visuels associés (2001)

EXTRA-MEDIA (2001)

SAI : Société des artistes-interprètes (2004)

**Liste récapitulative des thèmes
traités par les précédents rapports
annuels**

Thèmes traités par les précédents rapports annuels

Mai 2019

- La mise en œuvre des nouvelles dispositions du code de la propriété intellectuelle⁶⁹
- L'action artistique et culturelle (2013-2017)

Avril 2018

- Les flux et ratios financiers 2014 et 2016
- L'évolution des charges de gestion sur la période 2011-2016

Avril 2017

- La répartition aux ayants droits (période 2010-2015)
- Le suivi des recommandations (rapports annuels 2012 et 2013)

Avril 2016

- Les flux et ratios 2013 et 2014
- La perception des droits 2009-2014

Avril 2015

- L'action artistique et culturelle
- Le suivi des recommandations (rapports annuels 2010 et 2011)

⁶⁹ Ordonnance du 22 décembre 2016 et décret du 6 mai 2017

Mai 2014

- Les flux financiers relatifs aux sociétés (2011 et 2012)
- Le patrimoine immobilier de certaines sociétés

Mai 2013

- Les droits liés aux utilisations audiovisuelles et les relations avec les diffuseurs
- Le suivi des recommandations (rapports annuels 2008 et 2009)

Avril 2012

- La participation des associés à la vie des sociétés
- Les flux et ratios (années 2009 et 2010)