

2011



RAPPORT D'ACTIVITÉ

Agence du patrimoine immatériel de l'État

“ *Valoriser
le patrimoine immatériel,
un objectif compris et partagé* ”



Préface



Lorsqu'en novembre 2006, avec Maurice Lévy, nous avons remis à Thierry Breton, ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, le rapport sur l'économie de l'immatériel, espoir et perplexité s'entremêlaient.

Espoir, parce que la commission que nous avons eu l'honneur de présider apportait la preuve du formidable gisement de richesses immatérielles publiques et de l'intérêt de leur mise en valeur, pour l'État, pour les entreprises, pour l'activité économique.

Perplexité, parce que nous mesurons la distance entre ce qui était préconisé et une administration publique peu préparée à des novations dont les maîtres mots étaient l'initiative, l'appropriation de concepts et de méthodes étrangers à sa culture, la synergie avec les entreprises pour créer les emplois et les richesses de demain.

Cinq ans après la création de l'Agence du patrimoine immatériel de l'État, je me réjouis de constater que les principaux écueils ont été évités et que la structure dédiée que nous préconisions a trouvé sa place dans le mouvement de modernisation de l'État. L'APIE a su offrir une véritable valeur ajoutée à des administrations peu accoutumées à ces sujets, en les accompagnant dans la valorisation d'actifs dont elles n'avaient parfois pas même conscience. Ce succès s'est construit grâce à un travail de persuasion important, qui lui a permis de gagner la confiance des entités publiques.

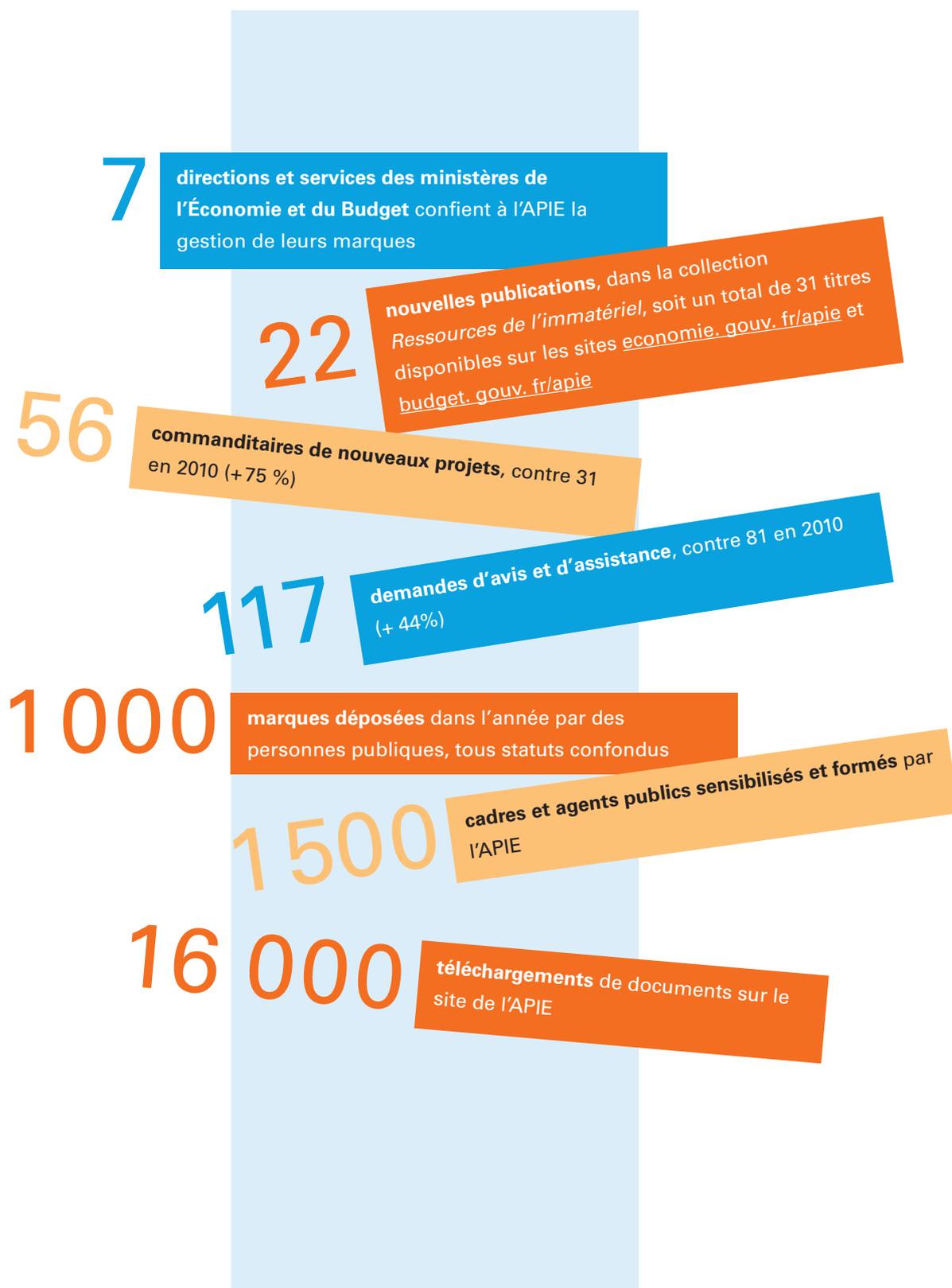
Les résultats positifs de l'action de l'APIE présentés dans le présent rapport constituent une bonne nouvelle pour l'administration française. Les avancées sont incontestables - même si des marges de progrès subsistent toujours. Le mérite en revient aux autorités qui ont laissé à l'APIE l'autonomie nécessaire pour développer sa feuille de route, à la direction générale de l'APIE qui a su mobiliser les énergies pour innover et à ses collaborateurs, issus de viviers divers, véritables passeurs entre public et privé.

Pluridisciplinaire, imaginative, disponible, privilégiant la pédagogie sur l'autorité : l'APIE est un organisme public résolument en phase avec son époque, qui s'inscrit parfaitement dans le mouvement de modernisation de l'administration que nos concitoyens appellent de leurs vœux.

Jean-Pierre JOUYET

Président de l'Autorité des marchés financiers

Les chiffres clés de 2011



Le mot du directeur



Valoriser pour mieux servir

Le seul patrimoine de l'APIE réside dans l'expertise et le savoir-faire de ses membres: il est à la disposition des administrations publiques qui souhaitent en faire usage pour atteindre les finalités qui leur sont propres, en toute indépendance. C'est pourquoi l'ardente obligation de l'APIE tient en peu de mots: « Valoriser pour mieux servir ».

Peu à peu les ministères, établissements publics, universités, collectivités territoriales, acquièrent le réflexe de consulter l'APIE, voire de l'associer à certains projets stratégiques, mis en confiance par le bilan de quatre années d'activité et plus de deux cents références de commanditaires satisfaits de son intervention. La notoriété croissante de ce service, qui n'a que quatre ans, se traduit par une activité en nette progression. Au-delà des saisines, cette confiance se traduit par les délégations que sept grandes directions des ministères de l'Économie et du Budget lui ont accordées pour déposer et gérer leurs marques, reconnaissant l'utilité et le professionnalisme d'un prestataire unique dans l'État et sans équivalent dans le monde.

Avec un effectif contenu à vingt-sept personnes et des profils rares d'experts en droit de la propriété intellectuelle et en marketing, l'APIE trace ainsi un sillon toujours original mais plus profond, plus fertile, plus visible.

Je suis reconnaissant à tous ceux qui ont permis cette progression. En premier lieu aux autorités qui ont donné leur chance à une idée neuve; en second lieu aux administrations qui honorent l'APIE de leur confiance; en troisième lieu aux agents qui mettent leurs ressources au service d'une ambition: inscrire la valorisation du patrimoine immatériel dans la modernisation de la gestion publique.

Les progrès redoublent notre engagement, plus convaincus que jamais de faire œuvre utile pour améliorer la performance des administrations et faciliter leur dialogue avec les autres univers.

Encouragés par le bilan que nous vous invitons à découvrir au fil de ce rapport d'activité, nous voulons faire plus encore en 2012, avec vous, pour vous.

Claude Rubinowicz

Inspecteur général des finances
Directeur général de l'Agence
du patrimoine immatériel de l'État



Sommaire

Introduction	7
Une vocation première : inscrire la valorisation des actifs immatériels au cœur des stratégies de modernisation des institutions publiques	9
La valorisation des actifs immatériels publics, un concept multidimensionnel	9
La valorisation des actifs immatériels, une priorité des pouvoirs publics	10
La valorisation des actifs immatériels, un objectif compris et partagé	11
Des avancées marquantes sur les chantiers prioritaires de la modernisation de l'État	13
Une pratique publique de la propriété intellectuelle	13
Une approche dynamique de la gestion des marques publiques	14
Consolider les politiques de valorisation des lieux et savoir-faire publics	17
Faciliter la réutilisation des données publiques pour plus de transparence et de création de valeur	22
Progresser dans la mesure et le pilotage des actifs immatériels par le déploiement d'expériences pilotes	23
Une communication active et multicanale pour conforter la diffusion d'une culture de valorisation du patrimoine immatériel public	24
De multiples initiatives pour sensibiliser les gestionnaires publics sur le terrain	25
Des partenariats pour acculturer les futurs cadres publics	25
Une présence régulière aux manifestations publiques	27
Une activité éditoriale soutenue	28
Une audience croissante sur internet	29
Annexes	31
Annexe I : L'APIE dans les médias	33
Annexe II : Participation de l'APIE à des manifestations	35



Introduction

« Il n'est de richesse que d'hommes ». Le célèbre aphorisme de Jean Bodin, formulé il y a de cela plus de quatre siècles, trouve toute sa pertinence dans une économie de la connaissance où la place de l'immatériel est devenue majeure.

Aussi, l'APIE fait-elle volontiers sienne cette pensée qui caractérise sa vocation originelle et l'esprit dans lequel elle aborde au quotidien ses missions.

Valoriser le patrimoine de l'État en l'ouvrant progressivement aux potentialités de l'économie de l'immatériel, c'est d'abord et avant tout promouvoir l'expertise, les compétences professionnelles, les savoir-faire, le goût de l'innovation et la capacité d'entreprendre des institutions publiques et donc le talent et les idées des femmes et des hommes qui les composent.

Soutenue par un crédit croissant chez ses partenaires et légitimée dans son action par la confiance de ses promoteurs, l'APIE a mobilisé, depuis 2007, toutes ses énergies au service d'une ambition : faire reconnaître la valeur du patrimoine immatériel public et favoriser l'exploitation du potentiel de développement économique et de modernisation de l'action publique que représente ce capital.

Encouragée par de nombreuses réussites exemplaires, l'agence multiplie **les initiatives pour diffuser une véritable culture de la valorisation** (formation, colloques, communication) en sensibilisant acteurs publics et opérateurs privés aux enjeux d'une gestion optimisée des actifs immatériels publics :

– **enjeu d'efficacité et de notoriété pour les administrations** qui peuvent légitimement trouver, dans la valorisation de leur patrimoine immatériel, un levier puissant de dynamisation de leurs missions de service public et d'adhésion de leurs personnels, mais aussi des ressources financières supplémentaires ;

– **enjeu économique pour les opérateurs privés** pour lesquels les actifs immatériels publics (données, savoir-faire techniques et organisationnels...) constituent une matière première de grande valeur pour développer de nouveaux modèles économiques et imaginer des services innovants.

L'appétence des acteurs publics et privés pour les démarches de l'APIE se traduit par **une appropriation grandissante des outils juridiques, économiques, financiers** qu'elle a développés.

Collection « Ressources de l'immatériel », procédures uniformisées de dépôt des marques publiques pour mieux défendre les intérêts publics, cadre juridique de l'achat public clarifié au service d'une gestion renouvelée des droits de propriété intellectuelle, outils contractuels et tarifaires adaptés pour promouvoir l'ouverture des espaces publics, dispositif réglementaire d'intéressement budgétaire des administrations engageant des opérations de valorisation..., autant d'instruments concrets, opérationnels qui ont été élaborés par les équipes de l'APIE et qui sont désormais partagés par la communauté des gestionnaires publics.



En 2011, comme au cours des exercices précédents, toute l'action de l'APIE a procédé d'une intention stratégique : contribuer à la valorisation du patrimoine immatériel public dans toutes les acceptions que recouvre cette notion – budgétaire, économique, comptable, juridique, managériale – et que l'APIE assume sans exclusive.

Deux axes majeurs de développement illustrent particulièrement cette préoccupation fondamentale :

– **la mise en œuvre d'une véritable stratégie de déploiement des marques publiques**, à même de tracer des perspectives motivantes pour les structures publiques, pour leurs collaborateurs et pour les cadres qui les dirigent ;

– **le déploiement d'outils de pilotage des portefeuilles d'actifs immatériels publics** pour mettre ces actifs au service de la performance opérationnelle publique par la diffusion d'instruments d'aide à la décision destinés à enrichir les pratiques de gestion.

L'APIE a ainsi connu en 2011 une très forte progression de toutes les composantes de son activité, progression qui s'inscrit dans une dynamique enclenchée dès sa création.



Une vocation première : inscrire la valorisation des actifs immatériels au cœur des stratégies de modernisation des institutions publiques

En quatre ans, l'Agence du patrimoine immatériel de l'État a su transformer une idée neuve et abstraite – la valorisation du patrimoine immatériel public – en un objectif concret au cœur des réflexions et des stratégies de modernisation de nombreux organismes publics.

Cette profonde évolution est d'abord et avant tout le résultat de l'investissement actif de ses équipes et de l'adhésion de ses partenaires qui permettent à l'APIE de répondre aujourd'hui pleinement au triple objectif qui a présidé à sa création :

- viser un impact notable sur l'économie par une gestion optimisée des actifs immatériels de l'État ;
- permettre à l'État de mieux tirer parti de son patrimoine immatériel afin d'améliorer l'efficacité de son action et la qualité de ses prestations ;
- contribuer à l'élaboration et à la diffusion d'un cadre clarifié permettant de prémunir l'État et les usagers d'éventuels risques de confusion, de mauvais usage ou de détournement d'actifs immatériels publics.

La sensibilisation des acteurs publics aux enjeux attachés aux actifs immatériels, la diffusion de nouveaux modes de gestion par la promotion des démarches les plus efficaces, l'accompagnement des institutions publiques dans la définition de stratégies et dans la conduite de projets concrets de valorisation de leur patrimoine immatériel sont autant de leviers que l'APIE mobilise, au quotidien, pour répondre à ces ambitions.

La modernisation de l'État passe par l'exploitation de toute la diversité du patrimoine dont disposent les entités publiques, et notamment des potentialités que recèlent leurs actifs immatériels publics. En mobilisant des ressources trop souvent peu mises en valeur, les projets soutenus par l'APIE sont, dans cette perspective, de puissants leviers de modernisation car l'action de l'agence est porteuse de changements profonds dans les modes d'intervention des administrations concernées.

Exploiter le patrimoine immatériel de l'État, c'est d'abord prendre la pleine mesure de toutes les dimensions d'un concept pluriel, celui de valorisation, qu'on ne saurait réduire à la seule possibilité de ressources financières supplémentaires pour les organisations publiques.

À cet égard, l'ambition de l'agence est de donner sens et portée opérationnelle aux multiples acceptions de la valorisation afin de les faire reconnaître et partager par tous.



La gestion publique s'ouvre aux actifs immatériels

La valorisation des actifs immatériels publics, un concept multidimensionnel

Valoriser les actifs immatériels, c'est à la fois reconnaître et exploiter leur potentiel de valeur pour les administrations elles-mêmes, pour leurs collaborateurs et pour la société dans son ensemble. C'est aussi, lorsque cela est nécessaire, mettre en œuvre les mesures de protection adéquates pour garantir l'intégrité de ces actifs et éviter les détournements éventuels.

Valoriser est donc un mot aux acceptions multiples qui toutes gouvernent le sens de l'action de l'APIE.

Aussi, l'agence s'attache, par des réalisations concrètes, à donner corps à toutes les dimensions de la valorisation du patrimoine immatériel public :

- valoriser les actifs immatériels, c'est d'abord savoir identifier les actifs immatériels de valeur et garantir leur intégrité ;
- c'est également contribuer puissamment à

la modernisation de l'État en sachant exploiter efficacement ces actifs pour les mettre au service de la performance publique ;

– c'est aussi mettre à disposition ces actifs, notamment au profit des entreprises, citoyens, chercheurs, pour développer des services innovants, à valeur ajoutée. Ces initiatives - qu'elles soient payantes ou gratuites – sont des facteurs de croissance ;



Les savoir-faire publics, immense gisement

– valoriser le patrimoine immatériel public, c'est par ailleurs apprécier, de manière toujours plus fiable, les éléments constitutifs de ces actifs stratégiques pour en donner une traduction comptable et financière. C'est un enjeu démocratique, car inscrire ces actifs dans les bilans financiers des organismes publics, c'est mieux garantir leur traçabilité et donc mieux rendre compte au Parlement comme aux citoyens ;

– valoriser le patrimoine immatériel public, c'est enfin offrir aux personnes publiques des opportunités d'en retirer des ressources

financières. C'est une démarche légitime que l'APIE revendique et met en œuvre au bénéfice des organismes publics qui disposent de ce potentiel.

Par les multiples dimensions qu'elle recouvre, la valorisation est un moyen de décrire l'action publique par les productions de haute valeur qu'elle génère, par les savoir-faire des personnes qui y concourent, et non par les seules dépenses qu'elle engendre.



La valorisation des actifs immatériels, une priorité des pouvoirs publics

L'action de l'APIE au service des administrations publiques est confortée, depuis sa création, par une série de décisions de haut niveau qui régulièrement réaffirment les enjeux de la valorisation des actifs immatériels en termes d'efficacité de la gestion publique.

Ainsi le 30 juin 2010, le 4^e Conseil de modernisation des politiques publiques, présidé par le Président de la République, a souligné que **« l'innovation est le fruit de la valorisation du patrimoine de l'État et notamment de ses actifs immatériels »** et a décidé, en conséquence, de « renforcer les objectifs de l'État dans la valorisation de son patrimoine immatériel ».

En décembre 2011, sur proposition de l'APIE, le 6^e Conseil de modernisation des politiques publiques a, par ailleurs, décidé **« qu'un baromètre des marques publiques sera créé et rendu public, sous l'égide de l'Agence du patrimoine immatériel de l'État, afin de développer leur notoriété et leur image »**.

Par cette décision, l'État prend acte de la nécessité de capitaliser, au bénéfice commun du citoyen et de l'administration, sur les atouts d'un certain nombre de dénominations publiques à forte notoriété et incarnant des valeurs de compétences, d'efficacité, de transparence.

Il s'agit, par la mise en œuvre d'une véritable stratégie de marques publiques, de renforcer la relation de confiance qui unit les usagers et les services publics et d'améliorer *in fine* l'image de l'administration et la lisibilité de son action.

L'appropriation politique des enjeux de la valorisation du patrimoine immatériel public renforce une dynamique vertueuse: elle encourage les

administrations à s'engager résolument dans des démarches proactives de valorisation de leurs actifs; elle adresse parallèlement un message fort aux acteurs privés désireux d'exploiter toutes les potentialités du patrimoine immatériel public pour développer leurs activités.

La valorisation des actifs immatériels, un objectif compris et partagé

Le profond mouvement de transformation de l'action publique impulsé par l'action de l'APIE trouve son illustration la plus évidente dans une progression régulière et importante du nombre de saisines de l'agence.

Comprenant mieux les multiples sens de la valorisation, les administrations s'y engagent de plus en plus volontiers.

L'APIE entend mobiliser toute sa gamme de prestations pour répondre à ces sollicitations toujours plus nombreuses et variées.

Une demande d'accompagnement et d'expertise en progression régulière

Pour la première fois en 2011, l'APIE a été majoritairement sollicitée par des organismes autres que les services de l'État.

L'augmentation du nombre de commanditaires (56 en 2011 contre 32 en 2010 soit une hausse de 75 %) témoigne d'une visibilité accrue de l'APIE ainsi que de son insertion durable dans le paysage institutionnel public français.

Cet élargissement significatif du spectre des commanditaires est imputable aux établissements publics (29 opérateurs de l'État en 2011 contre 14 en 2010) et, pour la première fois, aux collectivités locales (9 en 2011).

Des collectivités locales se sont ainsi rapprochées de l'agence dans une optique de mutualisation de bonnes pratiques au sein de la sphère publique.

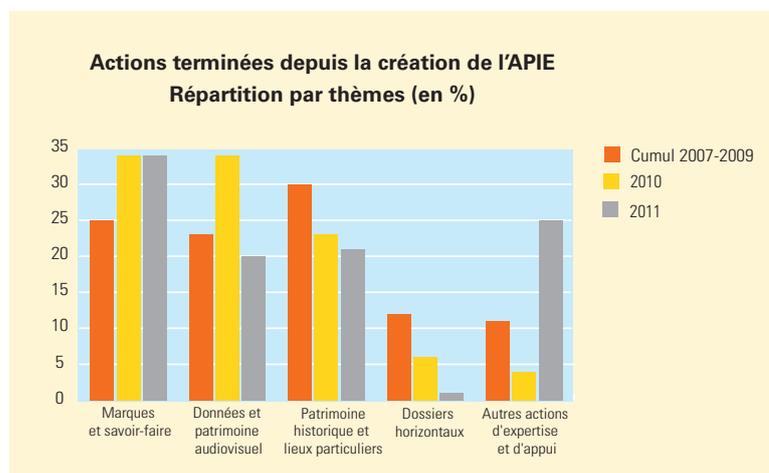
L'APIE fonde ses interventions sur des principes directeurs qui visent à développer une relation de travail collaborative et équilibrée dans laquelle ses commanditaires conservent une totale autonomie décisionnelle.

Consultant interne de l'administration, l'APIE met au service de ses partenaires, administrations de l'État, des prestations d'accompagnement méthodologique, d'assistance opérationnelle et de conseil personnalisé pour les aider à mieux formaliser leurs exigences et rendre ainsi leur intervention plus efficace.

Depuis la création de l'APIE, en 2007, ce sont

plus de 250 dossiers qui ont été terminés, le nombre de dossiers clos en 2011 (92) illustrant la forte mobilisation de l'agence pour répondre dans des délais brefs aux sollicitations multiples de ses partenaires.

L'année 2011 traduit par ailleurs un rééquilibrage et une diversification des motifs des saisines de l'agence : si les projets relatifs à la valorisation du patrimoine historique et les actions relatives au dépôt des marques et à la protection des savoir-faire constituent encore plus de la moitié de son portefeuille d'activité, l'agence est de plus en plus sollicitée pour des actions d'appui et d'expertise sur des projets transversaux et structurants, signe de la reconnaissance des compétences rares des équipes de l'APIE par les décideurs publics.



Une action confortée par des niveaux de satisfaction élevés chez les commanditaires

Portée par des équipes réactives dont l'organisation en mode projet favorise un ajustement à l'ampleur de l'accompagnement souhaité par ses différents commanditaires, l'expertise de l'APIE est désormais reconnue.

Systématiquement mesurée aux termes des projets menés et des ateliers animés par ses collaborateurs, la qualité des prestations de l'agence recueille en effet une reconnaissance quasi unanime (taux de satisfaction supérieur à 97 % en 2011, en progrès de 6 points par rapport à 2010).

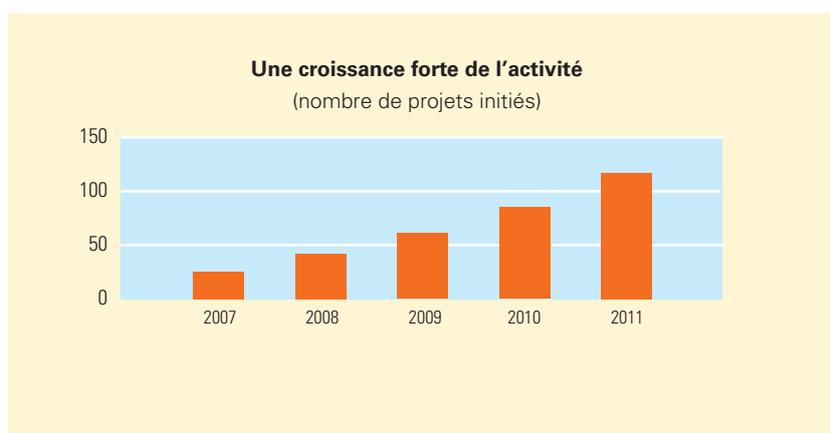
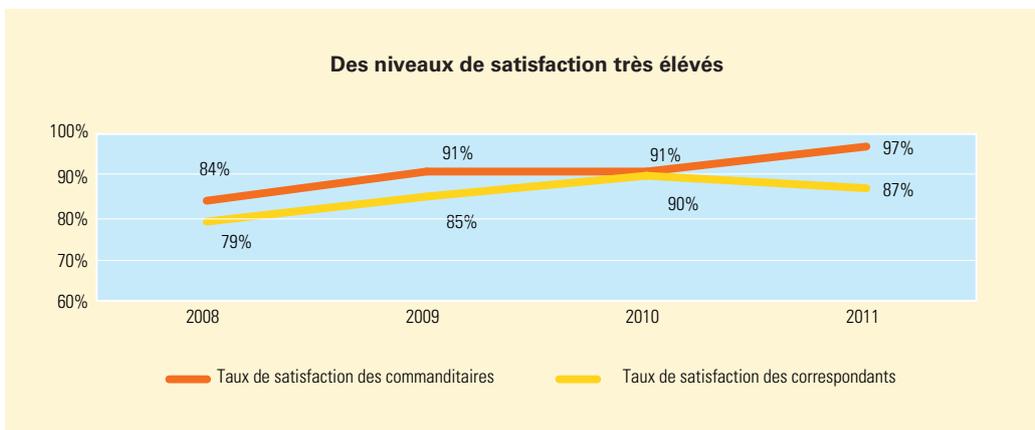
La pluridisciplinarité de ses équipes et l'originalité des profils qui la composent font de l'APIE un opérateur aux compétences recherchées, sans équivalent dans la sphère publique.



L'APIE a su faire fructifier ses spécificités en constituant au fil des projets, conduits dans des environnements et des problématiques très variés, un gisement d'expertise publique disponible et capable de s'adapter en temps réel aux besoins de ses commanditaires.

L'APIE tire notamment une grande satisfaction de voir la qualité du dialogue avec ses équipes être particulièrement reconnue par ses partenaires dans les enquêtes d'évaluation.

La crédibilité qu'elle a ainsi su acquérir se traduit par la progression significative des saisines en 2011 (117 saisines soit + 44 % par rapport à 2010), performance qui s'inscrit dans une dynamique d'augmentation régulière depuis sa création.



Des avancées marquantes sur les chantiers prioritaires de la modernisation de l'État

La valorisation de ses actifs immatériels constitue pour l'État un puissant levier de modernisation.

Une exploitation réfléchie des actifs immatériels peut en effet contribuer à l'amélioration de la qualité du service rendu aux usagers et de la relation citoyen/administration qui sont au cœur du processus de modernisation des administrations.

En 2011, l'APIE s'est donc attelée à poursuivre, par la mise en œuvre d'actions structurantes, les chantiers prioritaires de valorisation qui constituent son cœur de métier et qui s'inscrivent dans le cadre de la modernisation de l'État.

Des évolutions de fond ont ainsi été enregistrées dans cinq domaines que l'APIE juge essentiels et sur lesquels elle s'engage massivement :

– **le champ du droit de la propriété intellectuelle** dans la sphère publique pour lequel les actions de sensibilisation et d'assistance de l'APIE contribuent à améliorer les pratiques ;

– **la promotion d'une approche dynamique** de la gestion des marques publiques ;

– **l'ouverture des lieux publics** (tournages, locations à des fins événementielles), la politique interministérielle animée par l'APIE dans ce domaine incitant fortement les administrations à diversifier et à élargir leur offre en réponse à une demande toujours croissante des professionnels ;

– **la promotion du droit à la réutilisation des informations publiques**, chantier sur lequel l'APIE se veut proactive pour relayer et décliner, en lien avec les administrations productrices de données, les orientations gouvernementales ;

– **la mesure et le pilotage des actifs immatériels publics** dont les modalités sont à approfondir pour permettre aux administrations d'exploiter leur patrimoine dans une optique d'efficacité économique et d'efficacité administrative renforcées.

Une pratique publique de la propriété intellectuelle

Tout comme les opérateurs privés, l'administration est concernée par la place grandissante des droits de propriété intellectuelle. De plus en plus, la création, l'utilisation et la diffusion de contenus sont au cœur de son activité. Dès lors, c'est un sujet auquel les institutions publiques sont confrontées, au quotidien, dans l'utilisation des moyens mis à leur disposition pour exercer leurs missions (marchés publics, prestations intellectuelles, brevets, marques, contenus, etc.).

Appréhender les fondements des droits de propriété intellectuelle et maîtriser leurs modalités de mise en œuvre sont aujourd'hui des enjeux omniprésents pour les gestionnaires publics. Dans cette perspective, gestion du patrimoine immatériel public et prise en compte éclairée de la propriété intellectuelle sont indissociables. Les contenus protégés par les droits de propriété intellectuelle sont une composante majeure du patrimoine immatériel (bases de données, images, logiciels, études, brevets, etc.) et la mise en œuvre de ces droits constitue une étape clé de toute démarche de valorisation.



Forte de cette conviction, l'APIE aide les administrations à définir leur stratégie de gestion de la propriété intellectuelle, à acquérir les bons réflexes et à évaluer et prévenir les risques. Plus l'APIE attire l'attention sur les enjeux qui s'attachent à la valorisation et à la protection des droits de propriété intellectuelle publics, mieux les administrations sont à même d'exploiter ces droits au profit de l'efficacité de l'action de l'État.

Unique au sein de la sphère publique, accessible et réactive, l'expertise de l'APIE est, de ce fait, aujourd'hui massivement sollicitée par les administrations désireuses de sécuriser leurs appels d'offres, de conforter des projets de contrats, ou de clarifier les droits respectifs des personnes morales et ceux de leurs collaborateurs et prestataires. Les montants financiers en jeu peuvent être considérables.

Afin d'inscrire son action dans le long terme, l'APIE mène, en parallèle, un travail structurant dans le domaine de la propriété intellectuelle. L'agence s'attache ainsi à construire un cadre juridique favorable à une gestion moderne dans la sphère publique. Elle s'emploie, par ailleurs, à en assurer la diffusion la plus large et l'appropriation la plus complète par les gestionnaires publics. À la suite de la réécriture, par l'APIE, des dispositions des cahiers des clauses générales des marchés publics relatives à la propriété intellectuelle (CCAG-PI et CCAG-TIC), les administrations sont de plus en plus sensibilisées à ces problématiques qu'elles intègrent dans leurs pratiques de gestion. Leurs besoins d'assistance s'intensifient d'autant.

Cette tendance est plus sensible encore dans le champ des marques publiques, domaine pour lequel l'activité croissante de l'APIE répond à un besoin prégnant de professionnalisation au sein de la sphère publique.

Une approche dynamique de la gestion des marques publiques

Le déploiement d'une stratégie organisée de gestion des marques publiques comporte de grands enjeux, nationaux et internationaux, car la France peut faire partager de nombreux savoir-faire publics dans plusieurs domaines tels que l'ingénierie, la sécurité civile ou la santé.

Des marques au service de l'action publique

La qualité des prestations des institutions publiques s'appuie souvent sur une expertise et des compétences professionnelles précieuses. Valorisé à bon escient, ce capital de savoir-faire participe directement de la reconnaissance d'un service public par la promotion des valeurs spécifiques de qualité, d'efficacité, de fiabilité ou de probité qu'il incarne pour ses usagers.



Une gestion modernisée de l'image des structures publiques est également un levier de management interne: la perception positive de l'action d'une institution par le public dynamise le sentiment d'appartenance des agents qui la composent, renforce leur adhésion à ses principes directeurs et leur mobilisation autour de ses objectifs stratégiques.

La valorisation d'une marque publique répond enfin à une logique de transparence, exigeante pour les institutions concernées, car elle soumet leurs prestations aux requêtes et aux attentes du citoyen-usager.

Pour les administrations publiques, cette contrainte est vertueuse. En imposant une adéquation entre les valeurs dont elles se réclament et la qualité effective du service rendu, la gestion des marques publiques renforce la lisibilité de l'action administrative et participe, *in fine*, aux processus de modernisation et de performance de l'État.

L'action de l'APIE vise donc à promouvoir une véritable stratégie de marques publiques dans les organismes qui sollicitent son appui. La professionnalisation de la gestion des marques publiques suppose également, à l'instar de tous les droits de propriété intellectuelle, que ces marques fassent l'objet d'une protection adaptée.

À cet effet, l'APIE a souligné, de longue date, que de nombreuses dénominations publiques possédaient les attributs d'une marque et devaient donc être gérées et protégées comme telles.



L'assistance aux administrations qui portent des projets de ce type constitue une mission cardinale de l'APIE. Grâce à l'expertise marketing de ses équipes, l'agence est en effet en mesure d'accompagner les réflexions des structures concernées dans la construction de leur capital marque et dans la déclinaison de toutes les dimensions – sens et valeurs, signes et identité visuelle, actes et réalisations sur lesquels communiquer – des stratégies correspondantes.

Ces démarches trouvent également tous leurs sens pour les institutions soumises à une forte compétition et qui souhaitent tirer parti de leur notoriété et de leur réputation pour renforcer leur rayonnement et leur attractivité.

Les efforts de sensibilisation engagés par l'agence portent leurs fruits: en 2011, 1000 marques publiques ont été déposées dont une soixantaine par l'État au sens strict.

Vers une gestion mutualisée et rationalisée des marques publiques

Soucieuse d'assurer une valorisation et une protection efficaces des marques publiques, l'APIE a proposé aux ministères, dès 2010, des modalités uniformes de dépôt des marques en soulignant la nécessité de professionnaliser leur gestion pour défendre les intérêts publics (circulaire interministérielle NOR: ECEZ1007479F du 5 mars 2010).

Pour répondre à cet enjeu, l'APIE s'est organisée en conséquence afin de garantir, grâce à sa compétence reconnue du droit de la propriété intellectuelle, une gestion maîtrisée et réactive de ces actifs particuliers. L'agence a, par ailleurs, engagé différentes initiatives pour faire connaître, au niveau interministériel, l'offre de service qu'elle propose en la matière et ainsi favoriser le développement d'une approche mutualisée de la gestion des marques publiques.

L'objectif vise à consolider le traitement des marques publiques en confiant à une seule entité disposant du niveau d'expertise adéquat la gestion des actifs de cette nature.

C'est ainsi que, sous l'impulsion du secrétaire général des ministères chargés de l'Économie et du Budget, sept grands services de ces ministères se sont engagés fin 2011 dans une démarche de délégation de gestion volontaire,



Yann PADOVA
Secrétaire général de la Cnil

Le label Cnil

En septembre 2011, la Cnil a défini les modalités pratiques de mise en œuvre de son pouvoir de labellisation. Les entreprises qui le souhaitent peuvent désormais obtenir un « label Cnil » afin de se distinguer par la qualité de leurs produits ou de leurs procédures au regard de la loi informatique et libertés.

L'Agence du patrimoine immatériel de l'État nous a alors contactés afin de nous alerter sur la nécessité de déposer le logo « LABEL CNIL » à titre de marque. Le processus était en cours au sein des services de la Cnil mais toutes les démarches concernant ce dépôt de marque auprès de l'Inpi n'étaient pas achevées.

Au cours de nombreux échanges, l'APIE a apporté une aide indispensable pour la sécurisation de notre label. Leur recommandation nous a permis de saisir tous les enjeux en termes de propriété intellectuelle qu'impliquait le lancement du label. Le travail de recherche et d'analyse effectué par les agents de l'APIE a été précieux et constitue une véritable valeur ajoutée pour le développement du label.

Nous poursuivons d'ailleurs la collaboration en 2012, puisque l'APIE nous propose un plan d'action concernant nos autres « marques » comme le CIL (correspondant informatique et libertés), la lettre Innovation & Prospective, etc.



conventionnelle, d'une durée déterminée et renouvelable: l'Inspection générale des finances (Igf), le Contrôle général économique et financier (CGEFI), l'Institut national de la statistique et des études économiques (Insee), la direction générale de la Modernisation de l'État (DGME), la direction générale de la Compétitivité, l'Industrie et des Services (Dgcis), le Service de la communication (Sircom) et l'Institut de la gestion publique et du développement économique (IGPDE).

L'APIE se propose d'étendre, dès 2012, cette nouvelle offre de service à d'autres ministères en se positionnant comme opérateur référent sur cette activité.

Parallèlement, l'APIE s'attache à consolider et à promouvoir le concept de marque publique. En 2011, plusieurs initiatives ont été conduites en ce sens. L'agence a notamment assuré une communication sur ce sujet au Symposium international sur la mesure extra-financière des actifs immatériels, en octobre.

L'APIE s'est également engagée dans un partenariat avec la **chaire « Marques et Valeurs »** créée par l'Institut d'administration des entreprises (IAE) de Paris de l'université Paris 1. Inaugurée le 23 janvier 2012, cette chaire de recherche est la première du genre qui intègre différentes disciplines (stratégie, marketing, droit, finances, ressources humaines). Appelée à fédérer les meilleurs chercheurs français et internationaux, elle a vocation à constituer une structure d'échange et de dialogue avec les professionnels et les organisations publiques.

Afin de démultiplier ses capacités, l'APIE a enfin initié une autre collaboration avec l'université de Paris-Sud 11 et sa chaire européenne de management de l'immatériel. L'objectif de ce partenariat est d'étudier l'impact d'une politique de marques publiques et de valorisation des actifs immatériels publics sur les territoires, en termes de création de valeur économique et sociale.



Pour professionnaliser la gestion des marques sans alourdir leurs charges de travail, plusieurs services des ministères chargés de l'Économie et du Budget ont donné mandat à l'APIE d'effectuer une veille et des actes pour leur compte, selon un principe de délégation de gestion volontaire, conventionnelle, d'une durée déterminée et renouvelable.

Cette délégation a fortement marqué 2011 : en quelques semaines, 95 marques sont entrées dans le portefeuille géré par l'APIE.

Cette mutualisation devrait être étendue à d'autres ministères en 2012.





Le baromètre des marques publiques, vecteur d'amélioration du service rendu aux usagers

Plusieurs études internationales et européennes ont montré l'étroite corrélation entre l'image d'une entité publique et l'appréciation de la qualité de ses prestations par ses usagers.

À cet égard, les marques publiques présentent de nombreux atouts potentiels pour la modernisation de la gestion publique et l'amélioration du service rendu aux usagers.

Aussi, pour développer la sensibilisation des acteurs publics, l'APIE a proposé au Conseil de modernisation des politiques publiques la mise en place d'un *baromètre des marques publiques*.

Envisagé comme un complément indispensable au baromètre « Améliorer la qualité du service public », cet outil constituera un outil à la disposition des administrations et des opérateurs de l'État pour suivre l'évolution de leur image dans le temps et mesurer l'impact de ces évolutions sur la perception, par le public, de la qualité de leurs prestations.

Construire une marque et la valoriser, c'est affirmer plus efficacement une identité. C'est donc un moyen privilégié pour renforcer l'attractivité et consolider le positionnement des institutions qui s'engagent dans cette voie.

Dans cette perspective, l'exploitation annuelle des données de ce baromètre permettra des analyses comparatives entre différentes marques d'un même secteur administratif. Le baromètre produira ainsi des éléments d'éclairage indispensables pour les organisations publiques souhaitant structurer leur stratégie de marques.

Vecteur de communication auprès des équipes, instrument d'évaluation de l'efficacité d'une politique de marques, outil de mesure de la perception d'une image, le baromètre doit constituer un levier fiable et performant vers l'amélioration de la satisfaction des usagers.

Au terme des premières études de faisabilité conduites en 2011, la réalisation et le déploiement du baromètre des marques publiques représenteront un chantier emblématique de l'APIE au cours des mois à venir.

Un baromètre des marques publiques, pour quoi faire ?

La marque exprime une identité. Grâce à elle, son titulaire se distingue d'autres entités en affirmant des valeurs spécifiques importantes pour les usagers du service public : accessibilité, neutralité, réactivité, modernité, confiance.

Connaître l'appréciation des usagers sur ces éléments clés donne l'occasion aux administrations de mesurer leur image et d'en apprécier l'impact sur leur performance. Une mesure précise et régulière de l'image des marques publiques permettra surtout un pilotage efficace en vue d'une plus grande satisfaction des citoyens.

A cet égard, le baromètre des marques publiques s'inscrit pleinement dans la dynamique de modernisation de l'État.

Consolider les politiques de valorisation des lieux et savoir-faire publics.

Location d'espaces et de lieux publics, diffusion de savoir-faire, sont autant d'actions pour lesquelles l'État peut se faire rémunérer mais surtout grâce auxquelles il s'ouvre à son environnement et soutient le dynamisme de l'économie en encourageant la créativité des entreprises et des citoyens.

Dans cette perspective, valoriser les mises à disposition des sites publics et faciliter le partage des savoir-faire constituent des enjeux prioritaires pour l'APIE depuis sa création.

L'investissement qu'elle consacre à ces sujets se traduit par des résultats très significatifs : pour la seule année 2011, près de 350 tournages ont été réalisés dans des sites appartenant à l'État ou à ses établissements publics.

Accueil de tournages ou d'événements : une offre enrichie de lieux publics

L'État est riche d'un patrimoine immobilier sans égal. Unique par la très grande variété architecturale, esthétique ou géographique des sites qui le composent, unique tout autant par le prestige historique et les symboles que ces lieux publics représentent dans l'imaginaire collectif.

Constatant dès sa création que cet exceptionnel potentiel restait peu ou mal exploité au regard de la demande des professionnels,



l'APIE s'attèle à promouvoir activement, au niveau interministériel, la mise à disposition des espaces publics pour des tournages audiovisuels ou à des fins événementielles, tout en garantissant la priorité aux missions de service public.

Ouvrir largement les lieux publics, c'est valoriser l'actif immatériel qui leur est attaché, et l'image de l'institution qu'ils abritent. C'est

également répondre favorablement à une demande croissante des opérateurs privés qui recherchent décors publics et lieux de prestige. C'est donc, pour les administrations qui s'engagent dans ces démarches, la possibilité de générer des ressources financières nouvelles mais surtout l'opportunité d'incarner un État modernisé, accessible, ouvert aux échanges avec toutes les composantes de la société.



Tournage du film « Omar m'a tué » à la Cour d'appel de Montpellier

Dans ce domaine, l'APIE s'est fixée pour mission de contribuer au développement d'une offre publique la plus large possible, facilement accessible pour les professionnels concernés et cohérente en termes tarifaires.

Par ses actions de sensibilisation, l'APIE incite les administrations publiques à ouvrir de nouveaux espaces, diversifiant ainsi le portefeuille de lieux disponibles.

Au fil des nombreux projets qu'elle a accompagnés dans ce domaine, l'agence a également élaboré une méthodologie et une panoplie d'outils innovants et opérationnels (grilles tarifaires, modèles de convention-type, etc.) destinés à faciliter l'action des administrations qui souhaitent développer une politique de valorisation de leurs emprises publiques.

Les actions de l'APIE permettent notamment, en s'appuyant sur les pratiques du secteur marchand, de fixer des tarifs pertinents de location d'espaces à des fins de tournage ou événementielles. Ces bases de références constituées par l'APIE sont un levier déterminant pour promouvoir l'ouverture des lieux publics en offrant aux administrations qui s'engagent dans cette voie des perspectives de valorisation tangibles.

Si les retombées financières à l'échelle du budget de l'État peuvent apparaître modestes, leurs affectations locales, dans des opérations de rénovation immobilière par exemple, trouvent tout leur sens et crédibilisent les démarches de valorisation initiées par les administrations.



En 2011, le Consulat général de France à Shanghai a signé un contrat de partenariat avec une entreprise française qui prévoit l'organisation par cette société de cinq événements par an, pour un montant de 70 000 euros.

Par exemple, le ministère des Affaires étrangères inscrit désormais la valorisation du patrimoine immatériel au nombre des recommandations données aux diplomates qui rejoignent leur poste.

Par la qualité du dialogue qu'elle a su nouer avec les représentants institutionnels des professionnels de l'audiovisuel et par sa capacité parallèle à parler avec l'ensemble des administrations et institutions publiques, l'APIE assume un rôle majeur dans la construction et l'animation d'une politique interministérielle d'ouverture des lieux publics.

En effet, son expertise reconnue a permis d'initier une nouvelle conception des relations entre les administrations publiques et les professionnels. Ces relations se veulent désormais plus transparentes, transversales et s'inscrivent dans une dynamique de coopération renforcée au bénéfice mutuel de l'ensemble des acteurs et de la compétitivité économique du pays.



« Cinéma et télévision ne se réduisent pas au glamour et au showbiz. Ce sont des industries qui emploient plusieurs milliers de professionnels hautement qualifiés, remplissent les hôtels et promeuvent l'image de la France dans le monde entier.»

C. Rubinowicz

(Discours introductif, Bercy, 26 janvier)



Promouvoir l'offre publique de tournages

Après avoir convié les professionnels de la télévision et du cinéma à Bercy, au mois de janvier, l'APIE et plusieurs ministères sont allés à leur rencontre au marché international du film de Cannes, au mois de mai, pour marteler un seul message : les tournages dans les bâtiments publics sont souhaités.

En 2011, les administrations de l'État et les établissements publics ont accueilli 350 tournages.

Les savoir-faire publics : de la reconnaissance à la valorisation

La sphère publique dispose d'une grande variété de savoir-faire techniques, organisationnels, ou correspondant à des expertises spécifiques à l'administration qui peuvent représenter des formidables leviers pour mettre en avant les atouts des institutions qui les détiennent.

Aussi, la mise en valeur des expertises et des savoir-faire publics constitue un autre champ de progrès que l'APIE a investi. En effet, ces savoir-faire, aussi multiples que variés (méthodes, logiciels développés par l'administration, procédés techniques...), sont autant d'actifs immatériels générés par l'activité de la puissance publique qui peuvent contribuer à la croissance économique et à l'efficacité administrative s'ils sont efficacement partagés.

L'APIE assiste les institutions publiques dans l'identification de ces savoir-faire, de leurs bénéficiaires potentiels et élabore des dispositifs de valorisation adaptés (prestations de service, offres de formation, applications spécifiques...).

L'objectif est de répondre à la demande des opérateurs privés ou publics, par la construction d'une offre publique efficace, dans un environnement juridique sécurisé et dans des conditions financièrement équitables.

En 2011, l'APIE a par exemple accompagné deux partenaires impliqués dans ces problématiques : les Hospices civils de Lyon en matière de conduite de projets informatiques et le Groupe des écoles nationales d'économie et de statistiques (Genes) pour une technologie innovante d'accès sécurisé à des données sensibles. Ces deux projets sont particulièrement illustratifs du potentiel que peut représenter une exploitation dynamique des savoir-faire et expertises publics.





Julien SAMSON
Directeur général adjoint HCL

La marque : un outil de valorisation des savoir-faire des Hospices civils de Lyon

Les Hospices civils de Lyon sont le deuxième centre hospitalo-universitaire (CHU) français avec un budget de 1,5 milliard d'euros, 23 000 salariés, quinze établissements et près de 1,5 million de patients chaque année.

Notre projet d'établissement « Cap 2013 » repose sur un vaste chantier de modernisation, s'appuyant notamment sur la valorisation de notre patrimoine immatériel.

Ce patrimoine est extrêmement riche et diversifié : savoir-faire, brevets, données, images, lieux insolites, systèmes d'information perfectionnés. Nous détenons une expertise en matière de télé-imagerie, et plus largement de télé-expertise, de lutte contre les infections nosocomiales, de biotechnologies, etc. Nous formons de nombreux professionnels qui souhaitent bénéficier de cette expertise et nous collaborons avec des laboratoires dans des programmes de recherche de pointe. À titre d'illustration, plus de 500 essais cliniques sont actuellement en cours. Les données collectées par nos différents services constituent par ailleurs une mine d'informations pour faire progresser la recherche clinique en France.

En 2010, nous avons sollicité l'APIE pour valoriser nos savoir-faire en matière de développements informatiques. Les systèmes d'information constituent un axe majeur de modernisation, les logiciels métiers pouvant exister sur le marché ne répondant pas à tous nos besoins. Pour cette raison, une cellule de R & D a été créée dès 2010 afin de concevoir des outils permettant d'améliorer l'efficacité des services ainsi que la qualité de la relation avec nos patients. Ces innovations intéressent à présent d'autres acteurs en France et à l'étranger. Ainsi, « Trajectoire », un logiciel permettant de faciliter la recherche d'une structure de soins de suite et de réadaptation (SSR), est actuellement déployé dans 15 régions.

Grâce à l'intervention de l'APIE, l'offre d'assistance en matière d'expertise informatique a été structurée en créant une marque dédiée, et un catalogue de prestations.

Celles-ci sont facturées aux bénéficiaires allégeant ainsi les coûts de développement et d'assistance qui ne sauraient être durablement assurés par notre seul établissement. Mais l'aspect financier n'est pas notre seule motivation, loin de là. Cette politique de diffusion des solutions informatiques est avant tout un vecteur de modernisation rapide pour le secteur hospitalier dans son ensemble. Enfin, cette marque est un véritable signe distinctif, reflet de l'excellence des produits développés, qui fait aujourd'hui la fierté de l'ensemble des personnels qui y contribuent.



easily

La valorisation de la gamme de services développée par les HCL en matière de conduite de projets informatiques

Forts de leur savoir-faire en matière de systèmes d'information hospitaliers, les Hospices civils de Lyon ont développé une activité de prestation de services qui comprend le pilotage de projets informatiques, le paramétrage d'applications, la conduite du changement et la formation des personnels.



Faciliter la réutilisation des données publiques pour plus de transparence et de création de valeur

Dès sa création, l'APIE a souligné que les informations publiques constituent des biens immatériels de première importance. Ses initiatives ont contribué à enclencher une véritable dynamique de réutilisation des informations publiques pour donner ainsi toute sa portée au droit de réutilisation.

Inscrit dans une démarche plus vaste de transparence et de participation des citoyens, le mouvement général de mise à disposition des données publiques, impulsé désormais dans la plupart des démocraties, souligne *a posteriori* la pertinence de cette vision prospective.

Avec le développement croissant de l'économie numérique, la réutilisation des données publiques est riche d'opportunités : nouveaux services aux usagers, création de valeur économique, expertise citoyenne enrichie, garantie de transparence et de responsabilité de l'action publique.

Dans cette perspective, l'APIE s'affirme comme un acteur moteur de la promotion d'une dynamique de réutilisation des informations publiques comme nouvelle ressource pour l'innovation et la participation.

La proposition de l'APIE, en 2008, de créer un portail unique d'accès aux données publiques avait été retenue par le Gouvernement qui, dans le cadre du Plan numérique France 2012, chargeait l'agence de piloter le chantier interministériel de conception d'un portail unique d'accès aux données publiques adapté aux besoins des différents types d'utilisateurs, qu'il s'agisse des opérateurs économiques, du grand public ou encore des administrations elles-mêmes.

Ces travaux de préfiguration ont servi de fondement à la création, décidée par le Premier ministre, d'une structure dédiée « Étalab ».

Étalab, directement rattachée aux services du Premier ministre, a ouvert dès décembre la première version d'un portail unique des informations publiques de l'État, data.gouv.fr. La mise en place de cette mission s'est accompagnée de la définition d'un cadre normatif pour préciser les règles de mise à disposition et de

réutilisation des données publiques (décret n° 2011-577 du 26 mai 2011 et circulaire du même jour)

L'APIE, de son côté, est chargée d'apporter son expertise et son assistance aux administrations qui souhaitent mettre en place une offre tarifée pour la réutilisation de leurs informations publiques dans les conditions prévues par le décret n° 2011-577 du 26 mai 2011. Ce type d'offre peut trouver sa justification par exemple dans l'importance des investissements publics consentis ou par des situations de concurrence avec des informations commercialisées par des opérateurs privés. L'APIE peut également utilement conseiller les administrations afin d'élaborer des licences spécifiques, adaptées aux caractéristiques particulières de certaines données.

L'APIE continue par ailleurs d'investir fortement ce champ d'activité stratégique afin de diffuser la compréhension de ses enjeux et d'encourager l'appropriation la plus large possible du droit à la réutilisation des informations publiques.

À cet effet, l'APIE concentre désormais ses efforts sur trois chantiers majeurs :

– **la promotion de la loi n° 78753 du 17 juillet 1978**, dont la portée demeure mal mesurée. Comme en 2010 et toujours en étroite collaboration avec la CADA, l'APIE a développé plusieurs actions de sensibilisation des administrations pour présenter le cadre normatif et les obligations qui en résultent pour ces dernières. Quatre missions de ce type ont ainsi été effectuées en 2011, deux en Île-de-France, une à Lille, une autre à Bordeaux. Des modèles de licence sont notamment présentés pour sécuriser juridiquement les réutilisations ;

– **une part active prise aux travaux du Conseil d'orientation et d'édition publique de l'information administrative (Coepia)** au sein duquel l'APIE, en sa qualité de rapporteur, fournit une contribution essentielle aux débats. Par les expertises et les recommandations opérationnelles qu'elle formule, l'agence contribue à la définition des bonnes pratiques relatives à la mise à disposition et à la réutilisation des données publiques. L'objectif des travaux menés dans le cadre du Coepia est de lever les obstacles techniques, juridiques ou commerciaux à la réutilisation de données publiques et favoriser l'émergence de modes de régulation au sein d'un nouvel « écosystème »

dans lequel les exigences des utilisateurs et celles des producteurs de données doivent s'accorder ;

– **un engagement européen réaffirmé en faveur d'un cadre de référence commun.** À ce titre l'APIE alimente la réflexion sur la révision, initiée par la Commission, de la directive de 2003 sur la réutilisation des informations publiques et contribue à faire prévaloir la position française dans le futur cadre normatif qui résultera de ce chantier.

Progresser dans la mesure et le pilotage des actifs immatériels par le déploiement d'expériences pilotes

En concertation avec la DGFIP¹, l'APIE continue d'œuvrer à la formalisation et à la diffusion de processus d'évaluation comptable fiables des actifs immatériels. Les travaux engagés en la matière ont d'ores et déjà permis d'améliorer nettement la valorisation du patrimoine immatériel public dans le bilan de l'État.

L'APIE poursuit par ailleurs l'objectif de construire, au bénéfice des gestionnaires publics, des outils opérationnels de pilotage de leur portefeuille d'actifs immatériels.

En effet, une valorisation efficace du patrimoine immatériel public ne peut se concevoir sans une large diffusion d'instruments de pilotage associés. Ces outils doivent permettre aux acteurs concernés de recenser ces actifs et de les mettre réellement au service de la performance opérationnelle de l'administration, *a priori* dans un environnement budgétaire contraint.

Au-delà d'une approche purement comptable, l'enjeu est donc de faire émerger une véritable culture de gestion des actifs immatériels. Il s'agit d'enrichir les pratiques managériales et d'accompagner les gestionnaires publics dans la construction d'outils de pilotage et de suivi dédiés.

Face à ces problématiques difficiles, car novatrices, l'APIE a fait le choix d'adopter une démarche pragmatique, progressive, adossée à des partenariats et enrichie des retours d'expérience de sites pilotes que l'agence accompagne étroitement.

Par cette approche, l'agence entend capitaliser sur des projets concrets pour progresser dans l'appréhension des mécanismes de contribution des actifs immatériels à la performance des entités publiques et, à terme, modéliser des outils de mesure et d'aide à la décision.

L'APIE expérimente ainsi, avec différents organismes publics, un tableau de bord de leurs actifs immatériels.



Dans le cadre de conventions avec ces structures pilotes (DGCIS², Musée Guimet, Haras nationaux), l'agence souhaite valider l'opérationnalité d'un outil intégré de recensement et de mesure dans le temps de la qualité et des évolutions affectant les éléments de patrimoine immatériel d'une institution publique.

L'APIE prête naturellement une attention particulière à toutes les initiatives conduites actuellement, au niveau international et dans le périmètre national, pour perfectionner les modèles de gestion et de valorisation des actifs immatériels.

À cet effet, l'APIE a activement collaboré aux actions menées par la DGCIS en la matière. Ces travaux se sont récemment concrétisés par la présentation d'une première version d'un rapport dit Thésaurus Bercy, remis au ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie lors d'un symposium sur la mesure extra-financière des actifs immatériels, les 6 et 7 octobre 2011.

Consciente des enjeux de modernisation des services publics qu'emporte une gestion dyna-

¹ Direction générale des Finances publiques.

² Direction générale de la Compétitivité, de l'Industrie et des Services.



Un Symposium de la mesure extra-financière et financière des actifs immatériels.

Les 6 et 7 octobre, le ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie a accueilli les principaux experts internationaux pour établir un état de l'art et formuler des recommandations.

Placée sous le haut patronage du ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, la manifestation était organisée par l'Observatoire de l'immatériel et l'École supérieure de développement économique et social de Lyon (ESDES).

Danielle Bourlange, directrice générale adjointe de l'APIE y a co-animé l'atelier « actifs culturels et marques publiques ».

misée du patrimoine immatériel, l'APIE a fortement relayé ces travaux en animant, le 20 octobre, un atelier interministériel consacré à la comptabilisation des actifs immatériels et aux instruments de pilotage.

L'accueil très favorable qu'a reçu cette initiative, qui a vocation à être désormais reconduite annuellement, conforte l'APIE dans la nécessité de diffuser largement un outil simple et d'appropriation aisée par les gestionnaires publics.

La réussite de ce chantier est essentielle pour positionner la gestion des actifs immatériels au cœur du pilotage stratégique des entités publiques.

Véritable levier de l'action de modernisation de l'État, la mise à disposition d'outils de gestion adaptés à l'immatériel public constituera une initiative, pour l'heure, sans équivalent au niveau international. La concrétisation dès 2012 de cette ambition prioritaire réaffirmera par ailleurs le rôle précurseur que joue la France dans ce domaine depuis la création de l'APIE.

Une communication active et multicanale pour conforter la diffusion d'une culture de valorisation du patrimoine immatériel public

La valorisation du patrimoine immatériel public est un chantier de longue haleine qui implique un véritable changement de paradigme dans les pratiques et les réflexes de gestion des acteurs publics.

Les efforts engagés pour faire prendre conscience de la richesse, longtemps insoupçonnée, du patrimoine immatériel public et des techniques nécessaires à sa sauvegarde ou à sa valorisation ne sauraient se relâcher.

Capitalisant désormais sur de nombreuses preuves tangibles de succès, l'APIE continue donc de mobiliser sa force de conviction et son énergie pour porter cette ambition et inscrire durablement dans la gestion publique des stratégies ainsi que des modes d'intervention rénovés et adaptés au champ de l'immatériel.

À cet effet, l'APIE entend multiplier les initiatives et saisir toutes les opportunités pour as-

surer la visibilité des enjeux attachés au patrimoine immatériel et leur prise en compte dans les politiques publiques.

Cette préoccupation se traduit naturellement par la mise en œuvre de différents dispositifs de formation destinés à améliorer la compréhension et la maîtrise de ces problématiques par la communauté des gestionnaires publics.

Elle se concrétise également par les nombreuses interventions publiques que l'APIE assure, chaque année, pour porter son discours, au-delà de la sphère publique, dans les milieux économiques, les cercles académiques et plus largement dans l'opinion publique.

Elle se mesure enfin à la richesse des productions documentaires et des sites internet de l'APIE, aujourd'hui connus et exploités par les administrations comme par les opérateurs privés.



De multiples initiatives pour sensibiliser les gestionnaires publics sur le terrain

Parce que les cadres et les agents sont les principaux moteurs de ces changements au sein des administrations publiques, l'APIE se doit d'aller à leur contact au moyen d'une communication dynamique, de proximité, adaptée aux besoins du terrain.

Cette mission de promotion prend notamment la forme d'ateliers thématiques régulièrement animés par les équipes de l'APIE.

Rencontrant l'adhésion des participants, ces espaces de dialogue et d'échanges constituent un levier privilégié pour informer et convaincre les administrations et organismes publics de leur potentiel de valorisation et pour favoriser le partage des bonnes pratiques par l'exemplarité des réussites concrètes relevées dans les administrations pionnières.

Pour la seule année 2011, huit ateliers se sont ainsi succédé réunissant, au total, plus de 150 participants.

Les actions de sensibilisation de l'APIE peuvent se prolonger par des enseignements à l'IGPDE. Axées sur la présentation des enjeux du droit de propriété intellectuelle, la protection des signes distinctifs et les droits de propriété intellectuelle dans les marchés publics, ces sessions d'une journée rencontrent une audience croissante (+ 62 % de participants entre 2010 et 2011). La qualité de leur contenu suscite de nouvelles demandes émanant d'autres organismes qui souhaitent en bénéficier (IGPDE pour ses propres cadres, Service des achats de l'État pour ses responsables territoriaux). L'APIE tient à répondre à ces sollicitations.

Des partenariats pour acculturer les futurs cadres publics

L'APIE considère comme fondamental de favoriser la construction d'une culture de l'immatériel dès la formation initiale des futurs responsables publics. À cet effet, un investissement important est consacré, depuis plusieurs années, au développement de partenariats avec différentes grandes écoles et organismes de formation publics.

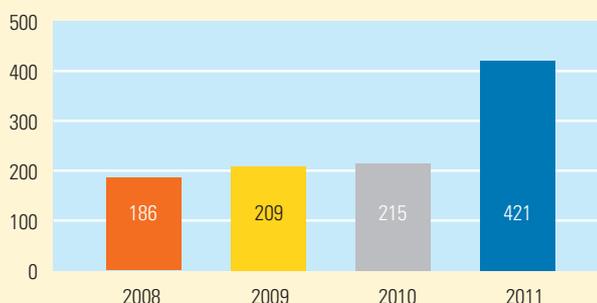


Les ateliers thématiques de l'APIE sont ouverts aux correspondants désignés par les ministères, aux représentants d'établissements publics et de collectivités territoriales. Ils visent à poser les termes de références des principales problématiques de valorisation et à recueillir les témoignages des organismes les plus avancés, pour mutualiser les bonnes pratiques.

En 2011 ont été évoqués dans ce cadre les tournages, les droits de propriété intellectuelle dans les marchés publics (CCAG) et sur les sites internet publics, les stratégies de marques, l'élaboration de tableaux de bord sur les actifs immatériels, l'accueil d'événements dans les lieux publics, la comptabilisation des actifs immatériels et les instruments de pilotage, la valorisation des photographies.

Les ateliers sont annoncés sur le site extranet de l'APIE auquel tous les agents d'organismes publics peuvent demander à accéder. Fin 2011, 27 ateliers s'étaient succédé depuis leur lancement en 2008 et 300 personnes disposaient des accès sécurisés au site extranet.

**Une activité de formation en forte augmentation
(en nombre de bénéficiaires)**



À ce titre, les conférences à l'ENA et dans les cinq IRA ont naturellement été reconduites, permettant de faire découvrir à près de 900 futurs cadres publics les potentialités des actifs immatériels.

Par ailleurs, pour la première fois en 2011, une intervention sur le thème de la valorisation du patrimoine immatériel a été réalisée devant les futurs cadres territoriaux, élèves de l'INET. Par cette nouvelle action, l'APIE complète le champ de sa politique de sensibilisation des cadres publics au bénéfice des collectivités locales qui s'affirment comme des partenaires de plus en plus naturels.

De son côté, le partenariat initié avec Sciences-Po Paris s'est enrichi de la mise en œuvre d'un projet collectif relatif aux marques publiques, qui a mobilisé, dans la durée, six élèves de cet établissement. Depuis 2008, ce sont ainsi trois projets qui ont été menés à bien dans ce cadre.

Relayant ce travail d'acculturation, le secrétaire général pour l'administration du ministère de la Défense a adressé, le 5 décembre 2011, une note aux chefs d'état-major et au délégué général pour l'armement dans laquelle il est demandé d'ouvrir les enseignements des écoles de ce ministère aux problématiques de valorisation du patrimoine immatériel.



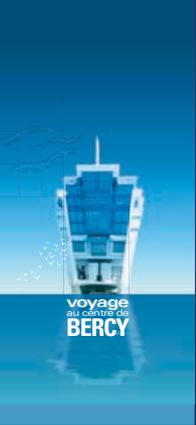
L'Agence du patrimoine immatériel de l'État « valoriser pour mieux servir »

La France est riche d'un patrimoine immatériel accumulé au fil des siècles, diversifié, constamment enrichi. Elle est le premier pays à s'être doté d'une structure dédiée à la valorisation de ce capital, l'Agence du patrimoine immatériel de l'État.

Mettant en valeur le prestige que l'histoire, l'architecture et l'exercice de fonctions régaliennes confèrent à certains lieux, la richesse des archives et des fonds documentaires publics, la notoriété d'organismes qui sont devenus de véritables marques, l'APIE incite les administrations à ne pas laisser ces gisements inertes mais au contraire, à en tirer le meilleur parti, pour mieux accomplir les missions de service public.

Pour connaître l'action de l'APIE, vous pouvez :

- consulter le site www.apiefrance.fr
- écrire à l'adresse suivante apie@apie.gouv.fr



À la rencontre du public

Près de 3000 visiteurs se sont pressés, les 17 et 18 septembre, pour visiter « Bercy » à l'occasion des Journées européennes du patrimoine. Pour la première fois, ils ont pu s'intéresser au volet immatériel de celui-ci. Si les lieux de pouvoir, en tant que décors de films et de téléfilms captaient l'attention, les autres sujets suscitaient aussi intérêt et étonnement : pourquoi se préoccupe-t-on de valoriser depuis si peu de temps ?

Lors des échanges, le public rapproche spontanément la valorisation du patrimoine immatériel public, telle que l'APIE la décrit, avec les inscriptions au patrimoine culturel immatériel de l'humanité de l'Unesco. En 2011, la liaison était en effet patente. L'organisation internationale a honoré l'équitation de tradition française, en tant que « qu'art de monter à cheval privilégiant l'harmonie entre l'homme et l'animal », un sujet sur lequel l'APIE avait fortement insisté lors de la création de l'Institut français du cheval et de l'équitation (IFCE), en soulignant que celui-ci héritait de marques de grande valeur, avec les Haras nationaux et le Cadre noir de Saumur, et devait être attentif à leur préservation.



Une présence régulière aux manifestations publiques

L'organisation à son initiative ou la participation de l'APIE aux manifestations publiques dédiées aux thèmes de l'immatériel est un élément central de la politique de communication de l'agence. Ces manifestations sont en effet des vecteurs puissants de diffusion des messages clés que l'APIE porte sur la valorisation de l'immatériel.

Ces colloques sont également un moyen privilégié de tisser ou de renforcer les liens avec des institutions d'enseignement ou de recherche, mais aussi avec des représentants de la sphère économique.

En 2011, plusieurs manifestations importantes ont rythmé l'activité de l'APIE, notamment :

- une première conférence a été organisée par l'APIE au ministère des Finances, le 26 janvier. Elle a réuni plus de 300 participants dont, pour la première fois, près de 200 professionnels des industries du cinéma et de la télévision, à qui a pu être présentée la nouvelle politique interministérielle d'accueil des tournages. Cette manifestation s'est prolongée lors du marché

international du film de Cannes, en mai, au cours duquel l'APIE a organisé un stand commun à quatre ministères afin de susciter l'intérêt des réalisateurs français et étrangers pour l'offre publique de lieux de tournage. Cette présence dans un tel salon ne peut que contribuer à renforcer l'attractivité de la France dans un domaine hautement concurrentiel ;

- une deuxième conférence s'est déroulée au Conseil économique, social et environnemental le 1^{er} juin. Organisée par l'APIE en collaboration avec la chaire européenne sur le management de l'immatériel de Paris-Sud 11, la conférence intitulée « Les actifs immatériels publics au cœur de la modernisation au service des usagers » a rassemblé un large auditoire de plus de 120 personnes et a réuni des experts internationaux de haut niveau ;

- l'APIE est intervenue, le 24 juin, au colloque Marketing territorial et marketing d'entreprise, organisé par le Centre d'études comparées en communication politique et publique de l'université de Paris Est Créteil Val-de-Marne. L'APIE a consacré sa communication à la thématique « Développer une stratégie de marque au service de la modernisation de l'action publique » ;



Les assistantes de l'APIE assurent l'accueil d'une manifestation



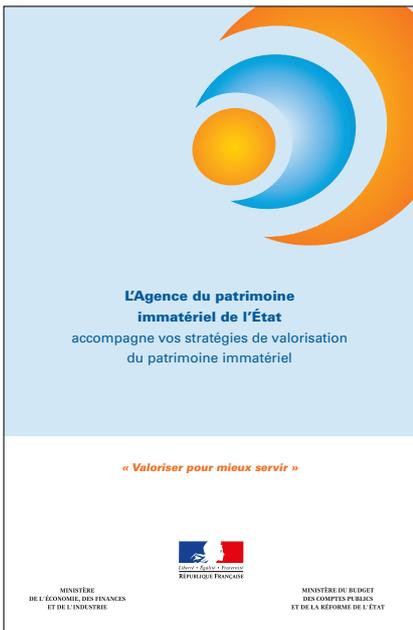
- l'APIE a participé à la table ronde franco-allemande sur les actifs immatériels, organisée le 26 septembre 2011 par la chaire européenne du management de l'immatériel et l'université de Heidelberg;

- l'APIE a également assuré une communication, en juillet dernier, lors des Rencontres des acteurs publics. Intervenant dans le cadre d'une conférence intitulée « Valoriser son patrimoine », l'agence a pu bénéficier d'un auditoire de décideurs issus des trois fonctions publiques.

Au total, pour la seule année 2011, l'APIE s'est exprimée lors de 39 manifestations, soit deux fois plus qu'en 2010, contribuant ainsi à augmenter la lisibilité des initiatives prises par les pouvoirs publics en la matière et à valoriser toutes les potentialités que recèlent les actifs immatériels publics.

L'audience croissante de l'APIE et des sujets qu'elle porte se mesure également dans le nombre très élevé d'articles de presse dédiés à son activité et à ses missions. En 2011, 56 articles y ont été consacrés contre 36 en 2010 et 14 en 2009. Cette visibilité dans les médias ne peut que conforter l'intérêt citoyen pour l'action publique en faveur des ressources immatérielles.

Forêt de cette notoriété grandissante, l'APIE voit dans sa présence dans les médias un relais puissant de promotion de son action au-delà de la sphère publique.



Une activité éditoriale soutenue

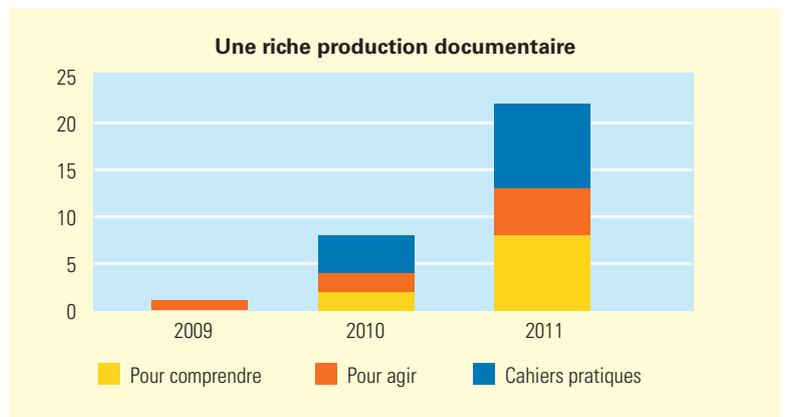
Dès sa création, l'APIE a fait de la diffusion de supports de communication adaptés aux différents publics et partenaires un axe prioritaire de son action. Afin d'aider les décideurs publics dans leurs démarches de valorisation des actifs immatériels, l'APIE conçoit et met régulièrement à leur disposition des publications et outils apportant repères méthodologiques et informations.

Elément phare de ce dispositif de communication, la collection *Les Ressources de l'immatériel* s'est enrichie, en 2011, de 22 nouvelles plaquettes thématiques et totalise désormais 31 titres.

Déclinées en trois séries – « Pour comprendre », « Pour agir », « Cahiers pratiques » – ces fiches traduisent les priorités de l'APIE, abordent les problématiques générales de la valorisation des actifs immatériels et guident les administrations dans leurs travaux en leur apportant réponses opérationnelles et conseils concrets.

Leur mise en ligne systématique favorise, par ailleurs, une large diffusion de ces ressources documentaires auprès des acteurs publics et privés.

Mention spéciale doit être faite d'un fascicule diffusé en octobre, *L'Agence du patrimoine immatériel de l'État accompagne vos stratégies de valorisation du patrimoine immatériel*. Outil de sensibilisation des décideurs publics et de présentation du champ d'action et des méthodes de travail de l'agence, ce document a constitué un vecteur efficace pour élargir le champ des relations avec les opérateurs de l'État et lancer de nouveaux projets.



Une audience croissante sur internet

De par la nature de son cœur de mission – la promotion de la valorisation du patrimoine immatériel public – l'APIE a vocation naturelle à utiliser internet comme un outil de communication privilégié.

La fréquentation en constante augmentation de ses sites internet et extranet conforte l'APIE dans sa volonté de renforcer la richesse et l'attractivité de ces espaces de communication.

Avec près de 16 000 téléchargements et près de 100 000 pages consultées, les sites internet et extranet ont activement été visités en 2011.

L'année 2012 sera l'occasion de renforcer l'attractivité de l'offre en ligne de l'APIE. Le nouveau site mis en service en février permettra de disposer d'un outil encore plus riche notamment grâce à la mise à disposition d'un catalogue d'une cinquantaine de lieux emblématiques offerts à la location d'espace pour des événements privés, en accord avec les ministères et établissements concernés.

Il s'agit d'offrir un espace unique de l'offre publique de manière à ce que les professionnels n'aient pas à disperser leur attention et à gaspiller leur temps pour connaître l'offre exprimée et, le cas échéant, manifester leur intérêt. Ainsi l'APIE devient un interlocuteur de référence, une interface apportant une réelle valeur ajoutée.

L'APIE poursuit une action interministérielle originale, fondée sur sa force de conviction et l'adhésion de ses interlocuteurs. Elle contribue à moderniser la gestion publique en y introduisant une dimension nouvelle et prometteuse, tant pour ancrer chez les gestionnaires la conviction que des initiatives sont à leur portée pour atteindre leurs objectifs par des voies originales, que pour préserver des intérêts publics forts.

L'action de l'APIE décloisonne les univers administratifs et facilite leur dialogue avec des acteurs privés qui découvrent l'administration sous des aspects originaux, y trouvent de l'engagement et des occasions de dialogue fructueux, source d'initiatives économiques.

Les succès, nombreux et variés, que l'action de l'APIE a permis d'obtenir depuis quatre ans sont incontestables. Ils n'engendrent cependant aucune autosatisfaction mais constituent, par les perspectives nouvelles qu'ils ouvrent à l'ensemble des acteurs publics, un formidable encouragement pour l'agence. Encouragement à poursuivre ses efforts pour amplifier le mouvement de valorisation des ressources immatérielles publiques au service des administrations, de leurs usagers et du dynamisme économique.

Transformer les actifs immatériels publics en des immatériels actifs, au service des missions de service public, telle est, en définitive, l'ambition première de l'APIE.



Certains thèmes focalisent l'attention :

- 1 900 téléchargements pour trois publications afférentes à la comptabilisation des actifs immatériels, des frais de recherche et de développement des logiciels, et des bases de données ;
- 1 800 pour les deux publications relatives aux tournages ;
- 1 500 pour le fascicule relatif aux sites internet et aux droits de propriété intellectuelle ;
- 1 200 pour celui relatif aux achats publics et aux droits de propriété intellectuelle.

Le rapport d'activité 2010 a totalisé 3 000 téléchargements dans les six mois qui ont suivi sa présentation à la presse, le 21 juin.





Annexes

Annexe I: L'APIE dans les médias en 2011

**Annexe II: Participation de l'APIE
à des manifestations en 2011**





Annexes

Annexe I: L'APIE dans les médias en 2011

- « **Les États, comme les entreprises, cherchent à valoriser leurs marques** »
in *Le Figaro*, 10 octobre 2010.
- « **La mise en place d'une stratégie de marque autour de Mutécos** »
in *Rapport d'activité 2010 du Contrôle général économique et financier*.
- « **Agence du patrimoine immatériel de l'État: ses missions** »
interview filmée de Claude Rubinowicz
in site internet du gouvernement www.gouvernement.fr, 3 août 2011.
- « **L'État tire 1,5 milliard d'euros de son patrimoine immatériel** »
in *Échos Judiciaires Girondins*, 26 juillet 2011.
- « **Licences Open data: L'APIE grille la priorité à ÉtaLab et invente le pseudo-libre** » in site internet www.regardscitoyens.org, 19 juillet 2011.
- « **L'APIE au cœur de la modernisation au service des usagers** »
in *Le Paris London*, juin-juillet 2011.
- « **Ils font bouger l'administration** »
in *Acteurs publics* (numéro spécial), juin-juillet 2011.
- « **Patrimoine immatériel de l'État: un patrimoine vivant** » et « **Valoriser pour mieux servir avec l'Apie** »
in Alizé « à la une » (intranet du ministère de l'Économie), 7 juillet 2011.
- « **L'Apie, laboratoire de la modernisation de l'État** »
in site internet economie.gouv.fr, juillet 2011.
- « **GIGN n'appartient pas au GIGN** »
in *Le Nouvel Observateur* n° 2434, 30 juin 2011.
- « **L'État peine à comptabiliser ses actifs immatériels** »
in site internet www.observatoire-immateriel.com, 22 juin 2011.
- « **Open data: l'Apie réaffirme sa position sur la libre réutilisation des données publiques** » in www.01net.com, 23 juin 2011.
- **Interview Claude Rubinowicz** BFM Radio, 22 juin 2011.
- « **Marques, tournages: l'État se vend bien** »
in *Le Figaro Économie*, 22 juin 2011.
- « **10 milliards en France** »
in *Le Figaro*, 6 juin 2011.
- « **L'État ouvre ses bureaux aux tournages de films** »
in *France Soir*, 14 mai 2011.
- « **L'État veut valoriser son patrimoine en ouvrant des lieux publics aux tournages de films** » in site internet www.net-iris.fr, 3 mai 2011.
- « **La région mobilise tous azimuts pour attirer plus de caméras** »
in *Le Parisien*, 30 avril 2011.
- « **La France ouvre ses lieux publics à la communication et comprend la notion de Valeur Immatérielle du Patrimoine de l'État** »
in site internet www.harperagency.fr, 15 avril 2011.



- « **Les lieux publics font leur cinéma** »
in *Le Figaro Magazine*, 26 mars 2011.
- « **On tourne au palais** »
in site internet de la Cour d'appel de Paris
www.ca-paris.justice.fr, 18 mars 2011.
- « **Dossier : L'open data et nous, et nous, et nous ?** » – « **Publier ses données : les questions à se poser** »
in *Regards sur le numérique*, premier trimestre 2011.
- « **Administration, ça tourne** »
in *Acteurs publics* n° 74, mars 2011.
- « **Dossier : Gouvernance : y-a-t-il un pilote pour l'info ?** » – « **Retour d'expérience : gouvernance du patrimoine immatériel de l'État** »
in *Archimag* n° 242, mars 2011.
- « **Les sites publics ouvrent grand leurs portes aux tournages de films** »
in site internet www.thewebconsulting.com, 7 mars 2011.
- « **Les sites publics ouvrent grand leurs portes aux tournages de films** »
in site internet www.premier-ministre.gouv.fr, 3 mars 2011
Article repris sur le site « foncier.mobi », 3 mars 2011.
- **Interview de Claude Rubinowicz, directeur général de l'Agence du patrimoine immatériel de l'État (APIE)**
France Inter, émission « On n'arrête pas l'éco », 19 février 2011.
- « **L'immatériel, précieuse et insaisissable richesse** » in « cblog.culture.fr » (blog du ministère de la Culture), 31 janvier 2011.
- Revue de presse de la conférence du 24 janvier 2011 « Ouvrir les espaces publics aux tournages »**
(cf. dossier spécial).





Annexes

Annexe II : Participation de l'APIE à des manifestations en 2011

Symposium international sur la mesure extra-financière et financière des actifs immatériels	Paris, 6 et 7 octobre	Atelier « Actifs culturels et marques publiques ». Intervention D. Bourlange
Table ronde franco-allemande sur les actifs immatériels Université Paris-Sud et université de Heidelberg	Paris, 26 septembre	« Les actifs immatériels du secteur public, l'expérience française ». Intervention D. Bourlange
Commissions du film Présentation de la politique d'ouverture des espaces publics aux tournages de films : - Festival d'Ostende. Colloque « Film et tourisme » avec la Commission du film des Flandres ; - Cineposium 2011. Rencontre des commissions du film du monde réunies par l'Association Of Film Commissioners International (AFCI) - Festival du film de Dieppe	Ostende, 5 septembre Enghien, 14 septembre Dieppe, 30 septembre	Interventions A. Étancelin
Rencontres des Acteurs Publics	Paris, 4-6 juillet	Conférence « Valoriser son patrimoine ». Intervention D. Bourlange
Colloque « Marketing territorial et marketing d'entreprise »	Paris, 24 juin	Atelier : « Développer une stratégie de marque au service de la modernisation de l'action publique ». Intervention I. Peyrat
Knowledge economy and human progress : the world conference on intellectual capital for communities Co-organisée par la Chaire européenne sur le management de l'immatériel (université Paris-Sud 11) et la Banque mondiale	Paris, 26-27 mai	Atelier : « Intellectual Capital and Knowledge economy : National Agendas ». Intervention K. de Meulder



<p>« New Building Blocks for Jobs and Economic Growth: Intangible Assets as Sources of Increased Productivity and Enterprise Value »</p> <p>Conférence co-organisée par l'OCDE, Athena Alliance, The Conference Board, Kauffman Foundation et l'US National Academies.</p>	Washington, 16-17 mai	Intervention J. Cohen-Tanugi
<p>Conférence : « La dynamique des tournages en Île-de-France »</p> <p>Organisée dans le cadre de « Île-de-France Location Expo »</p>	Paris, 29 avril	Table ronde « une nouvelle dynamique dans l'accueil des tournages ». Intervention D. Bourlangue
<p>Séminaire Paris Sud au musée Guimet « Le patrimoine immatériel des musées »</p>	Paris, 25 mars	« Le rôle et l'action de l'APIE » Intervention C. Rubinowicz
<p>Journée de formation des « Prada » consacrée à la réutilisation des informations publiques</p> <p>Co-organisées par la Cada et l'APIE</p>	Paris, 1 ^{er} , 4 et 17 mars Bordeaux, 4 avril	Interventions A. Fauconnier
<p>“Open data apps for everyone - Opportunities and challenges in the re-use of public sector information ”</p>	Berlin, 18 février	Intervention K. de Meulder
<p>Conférence-débat : « L'ouverture des espaces publics aux tournages »</p>	Paris, 26 janvier	Organisée par l'APIE Intervention C. Rubinowicz Animation A. Étancelin
<p>Conférence de presse : « L'ouverture des espaces publics aux tournages »</p>	Paris, 24 janvier	Intervention C. Rubinowicz



Directeur de la publication : Claude RUBINOWICZ

Rédacteur : Flavien ERRERA

Graphes : Wilma GALFRE

Maquette : Studio graphique Sircom

Crédits photos :

page 9 : DR, page 10 : Fotolia, page 13 : DR

page 18 : Roger Arpajou, page 19 : Consulat général de France à
Shangäi, page 23 : Fotolia, page 27 : Anne Fauconnier,

page 28 : Sircom/ Philippe RICARD

Agence du patrimoine immatériel de l'État

139, rue de Bercy – 75572 Paris CEDEX 12

Tél : + 33 (0) 1 53 44 26 00

Fax : + 33 (0) 1 53 44 27 39

Courriel : apie@apie.gouv.fr

<http://economie.gouv.fr/apie>

<http://budget.gouv.fr/apie>