



**Avenant au contrat d'objectifs et de moyens
2020-2022 entre l'Etat et l'Institut national
de l'audiovisuel - Exercice 2023**



Avenant au contrat d'objectifs et de moyens 2020-2022 de l'Institut national de l'audiovisuel (INA) - Exercice 2023

Table des matières

Introduction	3
CHAPITRE I - Objectifs communs à l'Institut national de l'audiovisuel, Radio France, France Télévisions, France Médias Monde et Arte France	4
Objectif 1 : Proposer une offre de service public identifiée s'adressant à tous les publics et accélérer la transformation numérique	4
Objectif 2 : Développer les synergies et partenariats entre entreprises de l'audiovisuel public	4
Objectif 3 : Consacrer prioritairement les moyens disponibles à l'offre au public	5
Objectif 4 : Assurer la maîtrise de la masse salariale et optimiser la gestion pour garantir la soutenabilité économique	5
Objectif 5 : Être une entreprise de média exemplaire	6
CHAPITRE II - Objectifs spécifiques de l'INA	7
Objectif 6 : Garantir la sauvegarde pérenne, l'enrichissement et la modernisation de la gestion des collections audiovisuelles et web de l'INA, au service du renforcement de ses offres et services	7
Objectif 7 : Développer un pôle d'excellence dédié aux métiers de l'audiovisuel et du numérique favorisant l'émergence d'un outil de formation mutualisé au sein de l'audiovisuel public	8
Objectif 8 : Restaurer dès que possible l'équilibre budgétaire et la capacité d'investissement de l'INA	8
Objectif 9 : Adapter l'organisation et les modes de travail de l'INA à la transformation de ses missions à l'ère numérique pour mieux affirmer l'ambition renouvelée de sa politique de ressources humaines	9
Objectif 10 : Poursuivre une politique immobilière et foncière ambitieuse et collaborative au service de la modernisation et de la mise aux normes environnementales des sites d'activité de l'INA	10
CHAPITRE III - Plan d'affaires INA 2023	11

Les contrats d'objectifs et de moyens (COM) 2020-2022, conclus entre l'Etat et les organismes de l'audiovisuel public, ont été pour la première fois alignés entre eux et sur la même période, et ont affirmé la spécificité de l'audiovisuel public en dégagant cinq axes stratégiques prioritaires : conforter le statut d'offre de référence en matière d'information ; renforcer l'offre audiovisuelle de proximité ; sanctuariser le rôle central de l'audiovisuel public dans la culture et la création ; développer l'offre éducative et les contenus destinés à la jeunesse ; renforcer les actions extérieures et le traitement des enjeux européens. Des avancées notables ont été accomplies dans l'ensemble de ces champs, qui méritent d'être poursuivies au cours de la période qui s'ouvre, et ce d'autant que les priorités identifiées en 2018 restent plus que jamais centrales.

La poursuite de la dynamique de transformation de l'audiovisuel public passera par un approfondissement de la réflexion stratégique sur les enjeux du secteur. La mise en œuvre de ces priorités nécessitera l'approfondissement des coopérations entre les organismes de l'audiovisuel public. Le champ des coopérations prioritaires et les bénéfices à en attendre au regard de ces priorités doivent être définis dans les prochains mois. Cette réflexion doit se construire dans le dialogue avec l'ensemble des parties prenantes et les parlementaires. Les conclusions qui en seront tirées seront ensuite inscrites dans la prochaine génération de COM.

Afin de se laisser le temps nécessaire pour bâtir, dans la concertation, cette prochaine génération de COM, les organismes de l'audiovisuel public et le Gouvernement ont élaboré des avenants aux COM 2020-2022 prolongeant ces derniers d'une durée d'un an. Cette durée est de deux ans s'agissant du cas spécifique d'ARTE France, afin d'aligner la période couverte par son COM avec celle du projet de groupe 2021-2024 d'Arte. Ces avenants s'inscrivent dans une logique conservatoire : ils reconduisent les axes stratégiques en vigueur et actualisent les cibles qui leur sont attachées. Ils sont par ailleurs adossés à une trajectoire financière intégrant notamment une contribution au financement des surcoûts liés à l'inflation et la compensation des effets fiscaux induits par la suppression de la contribution à l'audiovisuel public à l'été 2022.

Au cours de l'année 2023, l'Institut national de l'audiovisuel (INA) entend conduire l'ensemble des chantiers stratégiques prioritaires destinés à poursuivre sa transformation et à assumer pleinement son statut de média patrimonial public pour contribuer ainsi, y compris dans le cadre de coopérations renforcées avec les entreprises qui le composent, au renforcement de l'identité distinctive du service public de l'audiovisuel.

CHAPITRE I - Objectifs communs à l'Institut national de l'audiovisuel, Radio France, France Télévisions, France Médias Monde et Arte France

Objectif 1 : Proposer une offre de service public identifiée s'adressant à tous les publics et accélérer la transformation numérique

Indicateur 1.1. - Audiences numériques					
<i>en millions de vues</i>	2019	2020	2021	2022	2023
Nombre de vidéos vues toutes plateformes		800	900	1 000	1 225
<i>Exécution annuelle</i>	722	1 132	1 177	1 201 (prév.)	-

Source : INA

*Précisions méthodologiques : ensemble des sites du domaine ina.fr (www.ina.fr, boutique.ina.fr, m.ina.fr, sites.ina.fr, fresques.ina.fr, api.ina.fr, *.ina.fr), y compris le player exportable, ainsi que toutes plateformes grand public tierces sur lesquelles l'INA propose une offre (YouTube, Dailymotion, Facebook, Twitter...). Les vidéos INA publiées sur le franceinfo.fr sont également prises en compte.*

Objectif 2 : Développer les synergies et partenariats entre entreprises de l'audiovisuel public

Indicateur 2.1. - Audiences et évolution des offres proposées en partenariat					
	2019	2020	2021	2022	2023
Couverture hebdomadaire de franceinfo tv-radio-web (en million)		≥ 2019			
<i>Exécution annuelle</i>	21,5	26,5	25,4	≥ 21,5 (prév.)	-
Lumni – Couverture FTV et INA - dont couverture FTV (visiteurs uniques) - dont couverture INA (connexions)	558 000	≥ 2019 ≥ 2019	≥ 2020 ≥ 2020	≥ 2021 ≥ 2021	≥ 2022 ≥ 2022
<i>Exécution annuelle</i>	16 301	250 687	253 877	≥ 253 877 (prév.)	-
Culture Prime – (nombre de vidéos Culture Prime vues mensuellement sur Facebook de l'ensemble des partenaire (en millions, source : Facebook + 3 secondes)		36	40	45	30
<i>Exécution annuelle</i>	20,9	32,8	30,0	-	-

Précisions méthodologiques : couverture hebdomadaire moyenne de franceinfo (tv, radio et numérique) auprès des 15 ans et plus, exprimée en nombre d'individus. Lumni couverture FTV : visiteurs uniques en moyenne mensuelle (résultat 2019 calculé sur les trois premiers mois complets : décembre 2019, janvier 2020 et février 2020) ; Lumni couverture INA : mesure de la couverture INA par le nombre de connexions à l'espace enseignement de Lumni, volet professionnel de l'offre développé et édité par l'INA qui permet, notamment via Eduthèque, une utilisation partagée des ressources Lumni par les enseignants et leurs élèves en salle de classe.

Indicateur 2.2. - Part des heures de formation dispensées aux salariés de l'entreprise ayant été réalisées dans un cadre mutualisé et/ou par un organisme de formation, existant ou à créer, appartenant au secteur audiovisuel public - dans le respect des règles de la commande publique					
	2019	2020	2021	2022	2023
	Indicateur de suivi (pas de fixation de cibles)				
<i>Exécution annuelle</i>	NC	31%	18%	-	-

Source : INA

Précisions méthodologiques :

Numérateur : nombre total d'heures de formation dispensées aux salariés de l'entreprise considérée sur l'exercice (i) par l'INA ou (ii) par une autre entreprise du secteur audiovisuel public dans le cadre d'une formation interne dite « pair à pair » ayant également bénéficié aux salariés de l'entreprise considérée ou (iii) par un organisme de formation nouvellement créé appartenant au secteur audiovisuel public ou (iv) dans le cadre d'une commande adressée conjointement par au moins deux des cinq entreprises couvertes par le chapitre I du COM5, à un organisme de formation n'appartenant pas au secteur audiovisuel public.

Dénominateur : nombre total d'heures de formation, de toute nature¹, quel qu'en soit le prestataire², dispensées aux salariés de l'entreprise sur l'exercice considéré.

¹ Formations « métiers » destinées à l'acquisition de compétences propres au secteur de l'audiovisuel et des médias numériques et formations « hors métiers » destinées à l'acquisition de tout autre type de compétences, que ces formations présentent ou non un caractère certifiant.

² Organisme privé, l'entreprise considérée elle-même dans le cadre de ses formations internes dites « pair à pair », l'INA.

Indicateur 2.3. - Groupements d'achats actifs dans l'année					
	2019	2020	2021	2022	2023
Nombre de marchés groupés entre des entreprises de l'audiovisuel public					
<i>Exécution annuelle</i>	17	26	40	-	-
Dont nombre de marchés groupés associant l'INA					
<i>Exécution annuelle</i>	5	7	13	-	-
Montant total des marchés groupés entre des entreprises de l'audiovisuel public (en M€)					
<i>Exécution annuelle</i>	15,5	29,5	44,8	-	-
Dont montant mutualisé par l'INA dans les marchés groupés (en M€)					
<i>Exécution annuelle</i>	0,1	0,17	0,48	-	-

Source : Club achats de l'audiovisuel public

Précisions méthodologiques : nombre et montant des marchés ayant fait l'objet d'un groupement de commande de la part d'au moins deux entreprises de l'audiovisuel public.

Objectif 3 : Consacrer prioritairement les moyens disponibles à l'offre au public

Indicateur 3.1. - Efficience des éditions numériques					
	2019	2020	2021	2022	2023
Charges des éditions numériques / vidéos vues (indicateur 1.1)		0,7	< 0,7	< 0,7	< 0,7
<i>Exécution annuelle</i>	0,7	0,48	0,51	0,53 (prév.)	-

Source : INA

Précisions méthodologiques : charges directes et indirectes, y compris charges de personnel et d'intermittence.

Indicateur 3.2. - Efficience de la formation professionnelle					
	2019	2020	2021	2022	2023
Charges de la formation professionnelle / heures de formation dispensées		44	41	39	38
<i>Exécution annuelle</i>	42	77	39	37,5 (prév.)	-

Source : INA

Objectif 4 : Assurer la maîtrise de la masse salariale et optimiser la gestion pour garantir la soutenabilité économique

Indicateur 4.1. - Evolution de la masse salariale, du résultat d'exploitation et des ressources propres (en M€)					
	2019	2020	2021	2022	2023
Masse salariale ⁽¹⁾		66,8	66,3	67	≤ 69,6 ¹
<i>Exécution annuelle</i>	65,6	66,2	66,3	67 (prév.) ²	-
Résultat d'exploitation ⁽²⁾		- 10	- 4	- 3,5	≥ -7,6 ¹
<i>Exécution annuelle</i>	- 3	- 6,9	1,7	- 2 (prév.) ²	-
Ressources propres ⁽³⁾		31,5	35,2	38	≥ 41
<i>Exécution annuelle</i>	36,8	34,1	40,2	40,9 (prév.)	-

¹ Hors éventuels éléments exceptionnels

² Hors éléments exceptionnels

Source : INA

Précisions méthodologiques :

(1) Masse salariale : ensemble du compte 64 à l'exception des intermittents, des ayants droits salariés, des charges d'intéressement et en intégrant les provisions de charges et les transferts de charges.

(2) Résultat d'exploitation : résultat d'exploitation comptable augmenté des charges d'intéressement.

(3) Ressources propres : cumul des chiffres d'affaires détaillés par direction du compte de résultat de l'exercice clôturé.

Objectif 5 : Être une entreprise de média exemplaire

Indicateur 5.1. - Egalité femme-homme					
	2019	2020	2021	2022	2023
Index d'égalité femme-homme		Taux ≥ N-1	Taux ≥ N-1	Taux ≥ N-1	Taux ≥ N-1
Exécution annuelle	98	98	98	≥ 98 (prév.)	-

Source : INA

Précisions méthodologiques : calculé selon les préconisations du ministère du Travail index-egapro.travail.gouv.fr

Indicateur 5.2. - Nombre d'études publiées par l'INA ou avec la contribution de l'INA portant sur les représentations de genre dans les médias					
	2019	2020	2021	2022	2023
Nombre d'études publiées par ou avec la contribution de l'INA sur les représentations de genre dans les médias		7	9	10	10
Exécution annuelle	6	11	14	10 (prév.)	-

Source : INA

Précisions méthodologiques : études et articles produits par l'INA, ou par un tiers avec la contribution de l'INA (chercheurs associés, lauréats des Prix de l'INAthèque, institutions partenaires,...), publiés ou publicisés par l'INA ([Editions INA, larevuedesmedias.ina.fr](http://EditionsINA.larevuedesmedias.ina.fr), inatheque.hypotheses.org,...) et/ou par le tiers concerné.

Indicateur 5.3. - Évolution de l'empreinte carbone des émissions directes et indirectes exprimée en tonne équivalent CO2					
	2019	2020	2021	2022	2023
Empreinte carbone des émissions directes et indirectes associées à la consommation d'énergie exprimée en tonne équivalent CO2		Lancement appel d'offres	Audit des émissions et origines	- 10% sur base audit (base : 19 820)	≤ 2021 (hors immobilisations)
Exécution annuelle	NC	Réalisé	Réalisé	> 17 838 (prév.)	-

Source : INA

Précisions méthodologiques : mise en place par l'INA, à partir d'une mesure fiabilisée de son empreinte carbone, d'un plan visant à réduire les émissions de gaz à effet de serre résultant de ses activités.

Un travail pourrait être effectué d'ici 2022 pour détailler et chiffrer dans la mesure du possible les émissions indirectes (scope 3) au-delà des émissions directes (scope 1) et indirectes liées à la consommation énergétique (scope 2).

En 2023, les immobilisations seront exclues du calcul afin notamment de neutraliser l'impact des investissements immobiliers (OPPIC et programme France Relance).

Indicateur 5.4. - Engagement en faveur de l'insertion des personnes handicapées					
	2019	2020	2021	2022	2023
Réalisation du plan d'actions programmées dans l'année		80%	80%	80%	80%
Exécution annuelle	NC	80%	80%	80% (prév.)	-

Source : INA

Précisions méthodologiques : le plan d'actions couvre l'ensemble des mesures entrant dans le champ de la politique d'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap (loi du 11 février 2005).

Objectif 6 : Garantir la sauvegarde pérenne, l'enrichissement et la modernisation de la gestion des collections audiovisuelles et web de l'INA, au service du renforcement de ses offres et services

Indicateur 6.1 - Nombre d'heures de contenus issus de fonds collectés sur supports matériels, préservés, décrits, numérisés et rendus disponibles pour des services et offres numériques de l'INA (ina.fr, madelen, médiaclic, inamediapro, INAthèque...)					
(en heures)	2019	2020	2021	2022	2023
		38 000	40 000	42 000	32 000
Exécution annuelle	NC	41 561	46 089	42 020 (prév.)	-

Source : INA

Précisions méthodologiques : heures de nouveaux contenus (fonds INA et fonds tiers) collectés sur supports matériels ayant été préservés, décrits, numérisés et rendus disponibles pour des offres et services INA.

Pour 2023, compte tenu que le PSN est désormais pratiquement achevé et le volume de fonds analogiques non numérisés désormais très faible le périmètre de l'indicateur est élargi à la remastérisation/numérisation en format qualitatif de contenus déjà numérisés mais dans une qualité excluant de fait leur utilisation par les offres INA. La cible fixée sur ces bases (32 000 h) demeure réellement ambitieuse au regard des moyens disponibles.

Indicateur 6.2 - Taux de réalisation de la migration des métadonnées documentaires du dépôt légal, des fonds dévolus et des mandats dans le lac de données					
	2019	2020	2021	2022	2023
		100%	100%	100%	100%
Exécution annuelle	NC	100%	100%	100% (prév.)	-

Source : INA

Précisions méthodologiques : migration annuelle des métadonnées documentaires des fonds d'archives issus du dépôt légal, des fonds dévolus et des mandats dans le lac de donnée : pour 2020, métadonnées des années antérieures jusqu'à 2017 inclus ; pour 2021, métadonnées des fonds dévolus et mandats des années 2018 à 2021 ; pour 2022, métadonnées des fonds du dépôt légal des années 2018 à 2021 et de tous autres fonds de l'année 2022 ; pour 2023, métadonnées des fonds du dépôt légal des années 2022 et 2023 et de tous autres fonds de l'année 2023.

Indicateur 6.3 - Nombre de chercheurs dont les travaux ont fait l'objet d'un soutien spécifique de l'INA en termes d'accompagnement et/ou de diffusion et dont le corpus des sources est en tout ou partie constitué de documents issus des collections INA					
	2019	2020	2021	2022	2023
		20	22	24	45
Exécution annuelle	11	62	72	72 (prév.)	-

Source : INA

Précisions méthodologiques : nombre de chercheurs soutenus (chercheurs INA, chercheurs associés, boursiers INA, lauréats du Prix de l'INAthèque, chercheurs ayant bénéficié d'un cofinancement INA et/ou d'une diffusion par l'INA de leurs travaux de recherche (publication scientifique physique ou en ligne, Revue des Médias, Lundis de l'INA...).

Indicateur 6.4 - Nombre d'abonnés et marge brute madelen, nombre de contrats et marge brute médiaclic					
	2019	2020	2021	2022	2023
madelen - Nombre d'abonnés		27 825	38 500	42 000	47 000
Exécution annuelle	NC	40 210	44 184	45 000 (prév.)	-
madelen - Marge brute ⁽¹⁾		- 30	100	160	160
Exécution annuelle	NC	- 25,9	33	160 (prév.)	-
médiaclic - Nombre de contrats		40	200	230	200
Exécution annuelle	NC	21	38	130 (prév.)	-
médiaclic - Marge brute ⁽²⁾		- 240	- 100	- 80	8
Exécution annuelle	NC	- 300,1	- 317	- 137 (prév.)	-

Source : INA

Précisions méthodologiques :

^{(1) et (2)} Marge brute : calculée en k€, elle est égale à la différence entre le chiffre d'affaires issu de l'offre et l'ensemble des charges directes (y compris charges de personnel) imputées à l'offre.

Pour 2023 le nombre de contrats a été revu en fonction des prévisions 2022 et la marge brute fixée en fonction des perspectives de maîtrise des charges et d'amortissement des investissements réalisés.

Objectif 7 : Développer un pôle d'excellence dédié aux métiers de l'audiovisuel et du numérique favorisant l'émergence d'un outil de formation mutualisé au sein de l'audiovisuel public

Indicateur 7.1. - Nombre d'heures de formation professionnelle délivrées, dont nombre d'heures délivrées spécifiquement à des stagiaires de l'audiovisuel public					
	2019	2020	2021	2022	2023
Nombre d'heures de formation professionnelle délivrées		149 000	152 000	167 000	175 000
Exécution annuelle	145 653	76 556	146 247	162 000 (prév.)	-
- dont nombre d'heures de formation délivrées spécifiquement à des stagiaires de l'audiovisuel public		Indicateur de suivi (pas de fixation de cibles)			
Exécution annuelle	NC	10 989	13 186	-	-

Source : INA

Précisions méthodologiques : total des heures de formation dispensées à partir des ressources pédagogiques et techniques de l'INA (tous stagiaires, dont stagiaires salariés de l'audiovisuel public).

Indicateur 7.2. - Taux d'insertion professionnelle des jeunes diplômés					
	2019	2020	2021	2022	2023
		> 60%	> 65%	> 70%	≥ 75%
Exécution annuelle	85%	81%	84,1%	81% (prév.)	-

Source : INA

Précisions méthodologiques : nombre de diplômés INA ayant trouvé un emploi qualifié dans l'année qui suit l'obtention de leur diplôme rapporté à l'ensemble des diplômés de cette promotion.

Indicateur 7.3. - Etapes de construction d'un outil de formation mutualisé destiné aux entreprises de l'audiovisuel public					
	2019	2020	2021	2022	2023
Etudes juridiques et conseil		Réalisé			
Construction/réalisation de l'offre			Réalisé		
Suivi de réalisation de l'offre				Arbitrage en cours	
Relance du processus					Réalisée

Source : INA

Objectif 8 : Restaurer dès que possible l'équilibre budgétaire et la capacité d'investissement de l'INA

Indicateur 8.1. - Suivi de la progression de la valeur ajoutée dégagée par l'activité de l'INA					
(en M€)	2019	2020	2021	2022	2023
		- 7,4	- 4,6	- 2,9	≥ - 9,9
Exécution annuelle	- 2,9	- 6,4	- 1,5	- 3,4 (prév.)	-

Source : INA

Précisions méthodologiques : ressources propres-charges opérationnelles-charges d'intermittence (hors masse salariale et contribution à l'audiovisuel public).

Indicateur 8.2. - Pérenniser la capacité d'investissement de l'entreprise (hors projet immobilier) en accord avec les besoins exprimés dans le plan pluriannuel d'investissement approuvé par le comité d'investissement					
(en M€)	2019	2020	2021	2022	2023
		21	19,7	19,6	≥ 19,6
<i>Exécution annuelle</i>	28,5	20,1	20,6	22,6 (prév.) ¹	-

¹ Hors éléments exceptionnels et hors immobilier (OPPIC et programme *France Relance*)

Source : INA

Objectif 9 : Adapter l'organisation et les modes de travail de l'INA à la transformation de ses missions à l'ère numérique pour mieux affirmer l'ambition renouvelée de sa politique de ressources humaines

Indicateur 9.1. - Déploiement d'un accord collectif d'entreprise modernisé favorisant, dans le cadre d'une organisation mieux adaptée à l'évolution des missions de l'établissement, la reconnaissance des situations et parcours individuels					
	2019	2020	2021	2022	2023
Nombre de salariés ayant bénéficié d'une mesure d'augmentation individuelle		Indicateur de suivi (pas de fixation de cibles)			
<i>Exécution annuelle</i>	NC	178	279	270 (prév.)	-
Nombre de salariés ayant bénéficié d'une mobilité professionnelle		Indicateur de suivi (pas de fixation de cibles)			
<i>Exécution annuelle</i>	NC	35	78	-	-
Nombre de salariés ayant bénéficié d'une action de formation dédiée à la transformation des métiers		220	240	270	270
<i>Exécution annuelle</i>	140	152	243	270 (prév.)	-

Source : INA (bilan social).

Indicateur 9.2. - Mieux affirmer une ambition RH centrée sur la qualité de vie au travail grâce au déploiement d'actions QVT					
	2019	2020	2021	2022	2023
Nombre de salariés bénéficiant d'au moins 1 jour par semaine de télétravail		Indicateur de suivi (pas de fixation de cibles)			
<i>Exécution annuelle</i>	NC	868	842	-	-
Nombre de jours télé-travaillés dans l'entreprise		Indicateur de suivi (pas de fixation de cibles)			
<i>Exécution annuelle</i>	NC	130 835	127 060	-	-
Taux d'acceptation des demandes d'aménagement du temps de travail pour raisons personnelles		Indicateur de suivi (pas de fixation de cibles)			
<i>Exécution annuelle</i>	NC	100%	100%	-	-
Etapes de réalisation de l'éco-campus sur le site de Bry		Indicateur de suivi (pas de fixation de cibles)			
<i>Exécution annuelle</i>	NC	Reportées	Reportées	-	-

Source : INA (bilan social, sauf réalisation de l'éco-campus).

Objectif 10 : Poursuivre une politique immobilière et foncière ambitieuse et collaborative au service de la modernisation et de la mise aux normes environnementales des sites d'activité de l'INA

Indicateur 10.1. - Réalisation du programme d'entretien, de modernisation et de mise aux normes environnementales du patrimoine immobilier de l'INA sur la base d'un schéma directeur audité par un tiers spécialisé					
	2019	2020	2021	2022	2023
Phase marché public lancement d'un audit		Réalisé			
Notification et réalisation de l'audit			Réalisé		
Plan de réduction mis en œuvre				Réalisé (prév.)	
Réalisation du programme <i>France Relance</i>					Réalisé

Source : INA

Précisions méthodologiques : l'INA est engagé depuis 2021 dans un programme très ambitieux de rénovation énergétique et d'intensification de l'usage du site de Bry, dont le financement majoritaire par le programme France Relance implique des contraintes calendaires très importantes et notamment une livraison fin 2023.

Indicateur 10.2. - Recherche de partenaires potentiels/locataires pour l'ensemble des emprises dont l'INA est propriétaire					
	2019	2020	2021	2022	2023
Recherche de partenaires		Recherche	Recherche		
Conclusion de baux				Recherche (prév.)	Réception de déclarations d'intention ou conclusion de baux

Source : INA

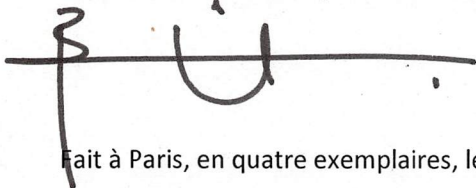


CHAPITRE III - Plan d'affaires INA 2020-2022

[SECRET DES AFFAIRES]

M. Bruno LE MAIRE

Ministre de l'Economie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique



Fait à Paris, en quatre exemplaires, le

Mme Rima ABDUL MALAK

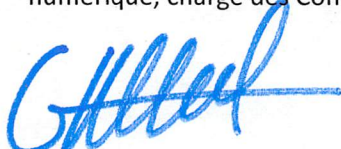
Ministre de la Culture



Fait à Paris, en quatre exemplaires, le

M. Gabriel ATTAL

Ministre délégué auprès du ministre de l'Economie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique, chargé des Comptes publics



Fait à Paris, en quatre exemplaires, le

M. Laurent VALLET

Président-directeur général de l'Institut national de l'audiovisuel

**INSTITUT NATIONAL DE
L'AUDIOVISUEL**

Présidence

4 Avenue de l'Europe

94366 BRY SUR MARNE CEDEX

Fait à Paris, en quatre exemplaires, le

31 MARS 2023