



CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE MOYENS N°5 2020-2022
ENTRE L'ETAT ET L'INSTITUT NATIONAL DE L'AUDIOVISUEL

Contrat d'objectifs et de moyens 2020-2022 de l'Institut national de l'audiovisuel (INA)

Table des matières

Table des matières	2
Feuille de route du secteur audiovisuel public pour la période 2020-2022.....	3
Les priorités communes de l'audiovisuel public.....	3
La transformation de l'audiovisuel public	4
L'Institut national de l'audiovisuel.....	5
CHAPITRE I - Objectifs communs à l'Institut national de l'audiovisuel, Radio France, France Télévisions, France Médias Monde et Arte France	6
Objectif 1 : Proposer une offre de service public identifiée s'adressant à tous les publics et accélérer la transformation numérique.....	6
Objectif 2 : Développer les synergies et partenariats entre entreprises de l'audiovisuel public.....	6
Objectif 3 : Consacrer prioritairement les moyens disponibles à l'offre au public	7
Objectif 4 : Assurer la maîtrise de la masse salariale et optimiser la gestion pour garantir la soutenabilité économique.....	8
Objectif 5 : Être une entreprise de média exemplaire	8
CHAPITRE II - Objectifs spécifiques de l'INA.....	10
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.....	10
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	11
Objectif 8 : Restaurer dès que possible l'équilibre budgétaire et la capacité d'investissement de l'INA	12
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	12
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.....	13
CHAPITRE III - Plan d'affaires INA 2020-2022	14
ANNEXE : Liste des projets de coopérations prioritaires de l'audiovisuel public à horizon 2022.....	16

A la suite de la remise, en juillet 2018, des conclusions d'une mission de concertation dédiée, le Gouvernement a annoncé les grands axes de transformation de l'audiovisuel public à horizon 2022 et, dans le même temps, arrêté le cadrage budgétaire accompagnant cette réforme d'ici la fin du quinquennat.

La présente feuille de route expose les cinq priorités guidant la transformation du secteur audiovisuel public dans le nouvel univers numérique. Conformément à l'article 53 de la loi du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication, cette ambition commune de transformation est formalisée par la conclusion de contrats d'objectifs et de moyens (COM) 2020-2022, qui, désormais, voient leurs calendriers alignés – à la fois entre les entreprises du secteur et sur l'horizon budgétaire prévisible de 2022. Ces COM, plus concis et plus stratégiques, déclinent de manière partenariale la feuille de route fixée par les pouvoirs publics français, dans le respect des missions et statuts de chaque organisme.

La transformation de l'audiovisuel public vise à proposer un service public à haute valeur ajoutée et pleinement adapté à l'évolution des usages. Depuis juillet 2018, les arbitrages du Gouvernement ont conduit les sociétés de l'audiovisuel public à concentrer leurs offres autour de priorités communes et d'orientations partagées. Dans un contexte de crise sanitaire et de fragilisation du tissu économique, social et culturel, la pertinence de ces priorités au service de l'intérêt général est pleinement confirmée. Levier de rayonnement et de relance, l'audiovisuel public poursuit sa transformation et ses coopérations mutuelles pour offrir, à l'horizon 2022, un service plus que jamais indispensable à nos concitoyens et à la société qui les entoure.

Les priorités communes de l'audiovisuel public

▪ Culture et création

L'audiovisuel public est un acteur majeur de la diversité culturelle, tant à travers l'exposition qu'il offre à toutes les formes de culture que par le soutien qu'il apporte à son financement et par sa contribution à la préservation et à la valorisation du patrimoine audiovisuel. Son rôle de prescripteur, notamment dans le domaine de la musique et de la littérature, doit être développé. Son partenariat avec les filières culturelles doit être conforté, à travers le maintien des engagements en faveur de la création audiovisuelle et cinématographique et en faisant le pari de l'audace et de la créativité dans les thématiques, les écritures et les formats.

▪ Jeunesse et éducation

La transformation de l'audiovisuel public vise à enrichir l'offre destinée aux publics jeunes et à investir plus résolument les nouveaux supports de diffusion quel que soit le type de contenus pour conquérir des générations qui tendent à se détourner des canaux traditionnels de diffusion. Il s'agit tout d'abord de poursuivre le regroupement des forces de l'audiovisuel public en matière de numérique éducatif autour des offres, complémentaires entre elles, *Lumni* et *Educ'Arte*. Ces offres ont vocation à devenir des références pour les parents, les élèves et les enseignants en matière d'accompagnement de la scolarité, d'éducation aux médias et à l'image et d'animation de débats. Il s'agit ensuite d'offrir aux enfants des offres ludo-éducatives de référence, adaptées à tous les âges et à tous les médias et de proposer des contenus innovants adaptés aux attentes et aux usages (notamment en mobilité) des adolescents et des jeunes adultes. Il s'agit enfin pour l'audiovisuel public de mettre en œuvre une démarche de responsabilité et d'inclusion sociales dans le cadre de ses actions de formation initiale et d'enseignement aux métiers de l'audiovisuel et des médias numériques.

▪ Information

Dans un contexte de multiplication des sources et face aux risques de manipulation, l'information de service public doit conforter son statut d'offre de référence, par la confiance qu'elle inspire à l'ensemble des citoyens, son engagement dans la lutte contre les fausses informations et l'éducation

aux médias, sa capacité de contextualisation et d’ancrage dans le temps long et son accessibilité sur tous les supports. Tel est en particulier l’enjeu de *franceinfo*, fruit de la coopération exemplaire de France Télévisions, Radio France, France Médias Monde et l’INA, qui a conquis en trois ans une place de tout premier plan dans les offres numériques d’actualité et doit poursuivre son développement. Cette orientation concerne de la même façon l’information destinée à l’international, avec France Médias Monde, ou l’information de proximité des réseaux France 3, France Bleu et Outre-mer La 1^{ère}.

▪ Proximité

L’audiovisuel public se doit d’être le reflet de la société française dans toute sa diversité, notamment ultramarine. Il s’adresse à tous les publics au plus près d’eux en particulier à travers l’offre de proximité que portent les trois réseaux de l’audiovisuel public avec France 3, France Bleu et les Outre-mer La 1^{ère}, qui peut constituer un levier essentiel du renforcement de la cohésion territoriale et du dynamisme des territoires. Elle est aussi la mieux placée, notamment par son offre de programmes, pour tisser un lien quotidien avec la société française dans toutes ses composantes, en réponse aux attentes fortes exprimées par les Français. La richesse du maillage des réseaux métropolitains de France Télévisions et Radio France sera mise au profit d’une ambition de proximité partagée, en symbiose avec les territoires et leurs acteurs. Elle prendra notamment la forme de partenariats éditoriaux renforcés dans les offres linéaires et numériques, avec pour objectif de constituer, à terme, une offre numérique de proximité partagée, au service du public de chaque territoire.

▪ Europe et actions extérieures

Dans la perspective de la présidence française du Conseil de l’Union européenne au premier semestre 2022, il est primordial que les enjeux européens trouvent toute leur place dans les offres de l’audiovisuel public, en particulier dans les contenus d’information. L’audiovisuel public s’attachera ainsi à informer au mieux les Français, tant sur le fonctionnement de l’Union européenne et ses représentants que sur les actions qu’elle mène, l’impact de ces actions sur leur vie quotidienne et l’actualité des autres Etats membres. Il contribuera également à la lutte contre la manipulation de l’information sur ces sujets.

Par ailleurs, le contexte international étant marqué par la concurrence accrue des médias, l’audiovisuel extérieur est un relais essentiel du rayonnement international de la France. L’audiovisuel public, en particulier à travers les offres de France Médias Monde et de TV5 Monde, a vocation à promouvoir les valeurs démocratiques, le pluralisme et la liberté de la presse, mais aussi la culture et la langue française ; ou encore, avec l’INA, son expertise technique et pédagogique. Les missions de l’audiovisuel extérieur font écho aux priorités de la politique étrangère française (développement, stabilisation des zones de crise, déploiement du numérique, attention particulière portée à la jeunesse), tout en s’adressant à des publics distincts (communauté française ou francophone et locuteurs de langues étrangères). Une attention particulière doit être, dans ce contexte, portée à la promotion de ces valeurs, notamment auprès des publics en Afrique du Nord et au Moyen-Orient.

La transformation de l’audiovisuel public

Ces objectifs prioritaires supposent d’amplifier la transformation des offres et de faire évoluer le pilotage du secteur audiovisuel public.

- **La transformation de l’audiovisuel public doit continuer à anticiper l’évolution des technologies et des usages, à commencer par la consommation croissante de contenus délinéarisés.**

Face au poids croissant de médias nativement numériques de taille mondiale, le succès de la transformation de l’audiovisuel public suppose de réorienter de manière volontariste des moyens vers le numérique. Par rapport à 2017, 150 M€ supplémentaires seront redéployés dans le numérique à horizon 2022. Cet effort additionnel permettra de financer l’ambition technologique (maîtrise des métadonnées, amélioration de l’expérience numérique des usagers, environnement

sécurisé et protecteur des données personnelles, etc.), le développement de contenus, tant audiovisuels que sonores, nativement numériques pour conquérir de nouveaux publics, et la formation des personnels aux métiers de ce nouvel univers.

- **Les synergies au sein de l’audiovisuel public doivent être multipliées et approfondies, dans un univers numérique très concurrentiel.**

A l’image de *franceinfo*, *Lumni* ou *Culture Prime*, les coopérations éditoriales seront renforcées pour proposer au public une offre de contenus mieux identifiée et plus puissante. Dans le champ des activités non éditoriales, les mutualisations qui peuvent être envisagées de façon pertinente ou conduisant à réaliser des économies seront engagées, notamment en matière de formation mais aussi de politique d’achats groupés, de sécurité informatique, ou d’études stratégiques et d’audience.

- **L’ensemble des offres évolue pour garantir la meilleure adéquation entre les missions du secteur audiovisuel public d’une part, les usages et attentes des Français d’autre part.**

Il s’agit pour l’audiovisuel public de se déployer sur tous les supports et d’optimiser l’organisation et la complémentarité de ses offres sur chaque canal de diffusion, afin de toucher tous les publics. Cette évolution permettra *in fine* de faire rayonner les missions cardinales du service public sur un bouquet d’offres linéaires et numériques puissant et plus complémentaire, vecteur essentiel de représentation et d’identification qui contribuera à faire progresser la conscience individuelle et collective des citoyens en faveur de l’égalité entre les femmes et les hommes, de l’inclusion des personnes en situation de handicap et, plus généralement, de la représentation de la diversité.

S’inscrivant dans une stratégie numérique ambitieuse, l’offre des acteurs de l’audiovisuel public s’organise autour de plateformes permettant de toucher de façon large et adaptée les publics en fonction des usages (plateforme de Radio France pour les contenus sonores ; france.tv pour les contenus vidéos ; plateforme de vidéo à la demande par abonnement de contenus patrimoniaux de l’INA, *madelen*), de cibler des publics spécifiques (offre *Slash* pour les adolescents et les jeunes, offre *Okoo* pour les enfants) ou encore de se projeter par-delà les frontières (TV5MONDEplus).

- **Cette efficacité accrue permet également d’associer le secteur audiovisuel public à l’effort collectif de réduction des dépenses publiques.**

La mise en œuvre des plans de transformation à l’horizon 2022 préparés par les entreprises du secteur audiovisuel public en cohérence avec le cadrage budgétaire arrêté à l’été 2018 et les orientations stratégiques décrites dans la présente feuille de route, conduira à constater en fin de période une contribution du secteur au redressement des finances publiques de 190 M€ – dont 160 M€ portée par France Télévisions, 20 M€ par Radio France et 10 M€ par les autres organismes.

L’Institut national de l’audiovisuel

Depuis 2015, l’INA conduit une double stratégie de large renouveau éditorial et d’adaptation de ses offres aux nouveaux usages. Dans un monde où la détention de millions d’heures de vidéos et la capacité de les diffuser ne constituent plus une singularité, c’est l’éditorialisation qui devient, pour les archives audiovisuelles, l’acte majeur de patrimonialisation.

Cette stratégie, qui s’inscrit dans le cadre du plan de transformation de l’audiovisuel public annoncé en 2018 par le Gouvernement, a été mise au cœur du projet de transformation de l’INA pour le faire se muer aujourd’hui en un véritable média - un *média patrimonial*, nourri de la grande variété de ses missions, qui mêle collecte, conservation et traitement puis valorisation et exploitation des archives, décryptage du présent et création audiovisuelle, transmission des savoirs et action culturelle, recherche technologique, analyse des écosystèmes médiatiques et gestion de masse de la data.

Pour conforter ce nouveau statut, apporter chaque jour plus de différence à l’audiovisuel public, l’INA doit franchir une nouvelle étape dans sa mue médiatique et dans sa transformation interne.

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

Dans un contexte de concurrence toujours plus exacerbée, l'audiovisuel public porte l'ambition de s'adresser au plus grand nombre à travers des offres spécifiques et identifiées comme telles, qui répondent aux attentes et usages de tous les publics.

Face à la multiplication des offres numériques vers lesquelles le public, en particulier les plus jeunes, se tourne massivement, il s'agit pour l'audiovisuel public de devenir une référence aussi incontournable dans ce domaine qu'il ne l'est dans les médias traditionnels. Cette ambition sera mesurée à l'aune du dynamisme de l'audience de ses contenus numériques en cohérence avec la stratégie de distribution de chaque entreprise.

Indicateur 1.1. - Audiences numériques				
<i>en millions de vues</i>	2019	2020	2021	2022
Nombre de vidéos vues toutes plateformes	722	800	900	1000

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

Le paysage audiovisuel est marqué de façon croissante par une convergence des supports et des médias (son, image, texte) et un effacement des frontières traditionnelles par le numérique. A côté des opérateurs historiques émergent des acteurs multinationaux dotés de capacités d'investissement considérables. Le développement des coopérations au sein de l'audiovisuel public est par conséquent un axe incontournable, d'une part au plan éditorial, pour affirmer son rôle singulier autour de missions communes, d'autre part pour mutualiser les moyens ou activités qui peuvent l'être afin d'être plus efficace.

D'ores et déjà, de nombreuses initiatives ont vu le jour depuis 2018 et ont renforcé la capacité commune d'action et de réaction des sociétés et leur rayonnement auprès du public le plus large. Cette démarche de coopération sera intensifiée par le biais de la réalisation de chantiers communs décrits en annexe. En complément du suivi de la mise en œuvre de ces chantiers, la bonne atteinte des objectifs de mise en commun sera mesurée à travers :

Indicateur 2.1. - Audiences et évolution des offres proposées en partenariat				
	2019	2020	2021	2022
Couverture hebdomadaire de franceinfo tv-radio-web (en million)	21,5	≥ 2019		
Lumni – Couverture FTV et INA				
- dont couverture FTV (visiteurs uniques)	558 000	≥ 2019	≥ 2020	≥ 2021
- dont couverture INA (connexions)	16 301	≥ 2019	≥ 2020	≥ 2021
Culture Prime – (nombre de vidéos Culture Prime vues mensuellement sur Facebook de l'ensemble des partenaires (en millions, source : Facebook + 3 secondes)	20,9	36	40	45

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
NC	Indicateur de suivi (pas de fixation de cibles)		

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
Nombre de marchés groupés entre des entreprises de l'audiovisuel public	17	Indicateur de suivi (pas de fixation de cibles)		
Dont nombre de marchés groupés associant l'INA	5			
Montant total des marchés groupés entre des entreprises de l'audiovisuel public (en M€)	15,5			
Dont montant mutualisé par l'INA dans les marchés groupés (en M€)	0,1			

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

Au cours de la période 2020-2022, les entreprises de l'audiovisuel public contribuent à l'effort commun de maîtrise des dépenses de la collectivité tout en proposant des offres toujours plus adaptées aux usages et aux attentes des publics. Dans ce contexte, elles s'attachent à réduire leurs coûts de structure pour consacrer une part prépondérante de leurs ressources au développement de programmes et de services pertinents pour un large public et conformes à leurs missions.

Indicateur 3.1. - Efficience des éditions numériques				
	2019	2020	2021	2022
Charges des éditions numériques / vidéos vues (indicateur 1.1)	0,7	0,7	< 0,7	< 0,7

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
Charges de la formation professionnelle / heures de formation dispensées	42	44	41	39

Source : INA

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

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

Pour consacrer une part prépondérante de leurs ressources au développement de programmes et de services conformes à leurs missions et à destination d'un large public, les entreprises de l'audiovisuel public conduisent les transformations nécessaires à la modernisation de leurs offres et de leur fonctionnement. Elles engagent ces évolutions avec le souci d'un dialogue social nourri.

Elles réduisent leurs coûts de structure et assurent la maîtrise de l'évolution de leurs principaux postes de charges, en particulier de leur masse salariale.

Elles développent une culture de gestion exemplaire, dans le respect des recommandations de la Cour des comptes, et s'engagent à respecter année après année l'équilibre budgétaire. Dans le respect du cadre réglementaire, elles cherchent à maintenir voire à développer des ressources propres qui contribuent à l'accomplissement de leurs missions et à la consolidation de leur modèle mixte de financement.

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

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

Vecteurs de représentation et d'identification puissants, les médias publics sont pleinement mobilisés, dans leur offre de contenus, pour faire progresser la conscience individuelle et collective des citoyens dans l'ensemble des champs de la responsabilité sociale et environnementale : égalité entre les femmes et les hommes ; lutte contre les violences, les discriminations et les stéréotypes ; inclusion des personnes handicapées ; protection de l'environnement et lutte contre le réchauffement climatique ; etc.

En miroir de leurs offres, leur organisation interne, leur fonctionnement et leurs politiques de ressources humaines reflètent le même souci d'exemplarité. Les entreprises mettent ainsi en œuvre des plans d'action dans les différents champs de la RSE et/ou obtiennent ou conservent les labels décernés par l'AFNOR en matière de Diversité et d'Égalité. Pour l'ensemble de leurs actions, elles tissent des liens étroits avec les institutions et les acteurs de la société civile, en particulier les associations intervenant dans ces différents champs.

Enfin, les entreprises audiovisuelles publiques continuent de porter une attention particulière aux enjeux de déontologie et de transparence, notamment à travers les informations financières qu'elles communiquent à leurs instances de gouvernance interne, aux administrations en charge de leur tutelle et du contrôle économique et financier (par exemple s'agissant des frais de mission et de déplacement de leurs dirigeants) et de lutte contre les conflits d'intérêt.

Indicateur 5.1. - Egalité femme-homme				
	2019	2020	2021	2022
Index d'égalité femme-homme	98	Taux ≥ N-1	Taux ≥ N-1	Taux ≥ N-1

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
Nombre d'études publiées par ou avec la contribution de l'INA sur les représentations de genre dans les médias	6	7	9	10

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 (Éditions INA, 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
Empreinte carbone des émissions directes et indirectes associées à la consommation d'énergie exprimée en tonne équivalent CO2	NC	Lancement appel d'offres	Audit des émissions et origines	- 10% sur base audit

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).

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

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

L'INA doit réaffirmer, tant au sein de l'audiovisuel public que pour le champ du dépôt légal dont il a la charge, son rôle exclusif en matière de collecte, de conservation, de traitement, d'exploitation et de mise à disposition des archives audiovisuelles et web ainsi que des données associées - les métadonnées de qualité constituant un enjeu majeur pour garantir un accès et un gain de visibilité aux offres et aux entreprises qui les produisent - tout en adaptant le périmètre d'archivage à l'ère numérique (inclusion des nouveaux formats de type web-natif, podcast, radio filmée, prise de mandats,...), au plus près des besoins et des usages du grand public (site propriétaire, réseaux sociaux, plateformes propriétaires ou tierces,...) comme des professionnels, des chercheurs et de tous ses usagers. Il s'agit ainsi d'assurer l'enrichissement durable de la mémoire audiovisuelle au service du développement des offres numériques de l'INA destinées au grand public ou aux professionnels, gratuites ou payantes, existantes (*ina.fr, inatheque.fr, larevuedesmedias.ina.fr, madelen.ina.fr, inamediapro.com, mediaclip.ina.fr*) ou à créer (« Hub »), ainsi que des offres communes de l'audiovisuel public, dans une démarche de conquête de nouveaux publics et clients.

Indicateur 6.1 - Nombre de nouvelles 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, mediaclip, inamediapro, INAthèque...)

(en heures)	2019	2020	2021	2022
	NC	38 000	40 000	42 000

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.

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
	NC	100%	100%	100%

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.

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
	11	20	22	24

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 médiaclip				
	2019	2020	2021	2022
<i>madelen</i> - Nombre d'abonnés	NC	27 825	38 500	42 000
<i>madelen</i> - Marge brute ⁽¹⁾	NC	- 30	100	160
<i>médiaclip</i> - Nombre de contrats	NC	40	200	230
<i>médiaclip</i> - Marge brute ⁽²⁾	NC	- 240	- 100	- 80

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.

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

Face au double défi de la transformation des métiers de l'audiovisuel à l'ère numérique et de la restructuration du marché de la formation professionnelle issue de la réforme de 2019 - qui induit notamment un lien renforcé entre formations initiale et professionnelle -, affermir les coopérations entre entreprises par la constitution au sein de l'audiovisuel public d'un pôle d'acquisition et d'actualisation des compétences de très haute qualité, pleinement en phase avec les enjeux de la transformation numérique du secteur, constitue une chance historique pour l'INA autant que pour ses partenaires. Ce pôle, prioritairement tourné vers les 15 000 collaborateurs de l'audiovisuel public, devra également être en mesure, comme l'actuel centre de formation de l'INA, de satisfaire les besoins de l'ensemble de la filière audiovisuelle et d'accueillir les jeunes souhaitant développer leur parcours professionnel dans cette filière. Pour faciliter, dans le respect et au service des politiques RH de chaque entreprise et de leur organisation respective, l'émergence d'un outil mutualisé agile et respectueux des règles de la commande publique, ce pôle pourrait être bâti en tant que filiale dédiée de l'INA accueillant d'emblée à son capital ses partenaires de l'audiovisuel public. C'est au sein de ce pôle et sur le socle de la Classe Alpha d'INA sup que pourraient enfin être construites des initiatives communes innovantes en matière de formation initiale tournée vers l'intégration par l'emploi de jeunes issus de populations empêchées.

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
Nombre d'heures de formation professionnelle délivrées	145 653	149 000	152 000	167 000
- dont nombre d'heures de formation délivrées spécifiquement à des stagiaires de l'audiovisuel public	NC	Indicateur de suivi (pas de fixation de cibles)		

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
	85%	> 60%	> 65%	> 70%

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
Etudes juridiques et conseil		Réalisé		
Construction/réalisation de l'offre			Réalisé	
Suivi de réalisation de l'offre				Réalisé

Source : INA

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

Après quatre années de croissance, le recul du chiffre d'affaires commercial en 2019, amplifié par la crise sanitaire, joint à une structure de charges peu élastique et à une trésorerie fortement sollicitée jusqu'en 2023 pour financer les investissements dédiés à la poursuite de la transformation et les travaux d'entretien urgents des sites INA, impose à l'entreprise un rétablissement rapide de son équilibre budgétaire, si possible dès 2021. Outre la recherche de toutes les synergies de coûts envisageables avec ses partenaires de l'audiovisuel public, la réalisation de cet objectif ne pourra toutefois être acquise qu'au prix d'un nouvel et important effort de maîtrise des charges d'exploitation, d'une quasi-stabilité des charges de personnel, et d'un report ou d'un allongement de la durée de réalisation des chantiers immobiliers les moins urgents.

Indicateur 8.1. - Suivi de la progression de la valeur ajoutée dégagée par l'activité de l'INA					
	(en M€)	2019	2020	2021	2022
Réalisé		- 2,9	- 7,4	- 4,6	- 2,9

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
Réalisé		28,5	21	19,7	19,6

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

L'évolution de l'accord collectif d'entreprise (ACE) signé en 2012 est aujourd'hui nécessaire face à l'accélération de la révolution numérique, en particulier sur les questions de définition des métiers et de parcours professionnels, de politique salariale et d'évolution des modes de travail. Le nouveau dispositif proposé aux salariés doit mieux reconnaître, notamment en termes de rémunération, les situations et parcours individuels et favoriser la mobilité interne dans le cadre d'une organisation de l'entreprise et du travail de ses salarié(e)s mieux adaptée à l'évolution des missions du média patrimonial INA (capacité d'éditorialisation de ses programmes ou contenus pédagogiques), plus révélatrice de ses capacités technologiques et mieux à même de soutenir la relance de ses activités industrielles et commerciales. Sur ces bases, l'INA pourra alors mieux affirmer et déployer les nouvelles ambitions de sa politique de ressources humaines, centrée sur les enjeux de qualité de vie au travail, notamment par l'élargissement du recours au télétravail introduit dans l'entreprise dès 2017, et de développement éco-responsable de ses principaux sites d'activité.

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
Nombre de salariés ayant bénéficié d'une mesure d'augmentation individuelle				
Nombre de salariés ayant bénéficié d'une mobilité professionnelle				
Nombre de salariés ayant bénéficié d'une action de formation dédiée à la transformation des métiers	140	220	240	270

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
Nombre de salariés bénéficiant d'au moins 1 jour par semaine de télétravail		Indicateur de suivi (pas de fixation de cibles)		
Nombre de jours télé-travaillés dans l'entreprise				
Taux d'acceptation des demandes d'aménagement du temps de travail pour raisons personnelles				
Etapes de réalisation de l'éco-campus sur le site de Bry				

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

Les sites de Bry (7 ha) et de Saint-Rémy-L'Honoré (26 ha) appellent de très importants travaux de rénovation non budgétés dans le cadre du COM4 et dont l'INA ne peut aujourd'hui programmer la réalisation en raison de sa situation financière, ayant notamment autofinancé intégralement depuis 2015, à hauteur de 25 M€, le projet immobilier « Bry 1 », qui sera livré en 2021. Les deux sites recèlent toutefois d'importantes potentialités en termes de capacités d'accueil d'activités techniques (studios, data center), d'enseignement et de formation ou de bureau, capacités qui pourraient être proposées aux entreprises de l'audiovisuel public comme à d'autres opérateurs publics ou privés de la filière audiovisuelle et numérique, à l'image du projet patrimonial à l'étude depuis 2017 de création à Saint-Rémy-L'Honoré d'un centre de conservation partagé avec le CNC et la Cinémathèque française. Enfin, dans une perspective de moyen terme tenant compte notamment des conséquences de l'extension probable du recours au télétravail, l'INA doit rapidement mettre à l'étude les possibilités d'optimisation de l'occupation de son site de Bry pour mieux valoriser son potentiel environnemental, social et, le cas échéant, économique.

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
Phase marché public lancement d'un audit		Réalisé		
Notification et réalisation de l'audit			Réalisé	
Plan de réduction mis en œuvre				Réalisé

Source : INA

Indicateur 10.2. - Recherche de partenaires potentiels/locataires pour l'ensemble des emprises dont l'INA est propriétaire				
	2019	2020	2021	2022
Recherche de partenaires		Recherche	Recherche	
Conclusion de baux				Réalisé

Source : INA



CHAPITRE III - Plan d'affaires INA 2020-2022

[SECRET DES AFFAIRES]



[SECRET DES AFFAIRES]

Le développement des coopérations au sein de l'audiovisuel public doit être poursuivi avec le souci constant :

- S'agissant des coopérations éditoriales, d'offrir une offre centrée sur les priorités du service public, la plus adaptée, lisible et pertinente ;
- S'agissant des autres coopérations, de mutualiser les moyens et projets qui peuvent l'être utilement, de manière à être ensemble plus efficace et/ou à réaliser des économies.

Conformément aux axes prioritaires de développement des coopérations éditoriales sur la période 2020-2022, les entreprises de l'audiovisuel public devront notamment :

- Conclure un pacte de l'audiovisuel public pour le soutien et l'exposition de la culture et de la musique dans un contexte où le secteur est fortement impacté par la crise sanitaire
- Conclure un pacte de l'audiovisuel public pour la jeunesse avant l'été 2021
- Conclure un pacte de l'audiovisuel public pour la visibilité des Outre-mer avant l'été 2021
- Renforcer les partenariats éditoriaux et numériques entre France Bleu et France 3 pour constituer à terme une offre numérique de proximité partagée

Les sociétés devront également poursuivre les coopérations éditoriales engagées avec succès :

- Poursuivre le développement de Franceinfo, Lumni et Culture Prime
- Contribuer au développement de TV5MONDEplus et de la plateforme audio de Radio France
- Développer les coopérations éditoriales entre France Télévisions et Arte France
- Poursuivre les coproductions et renforcer la promotion croisée entre Arte et France Médias Monde pour alimenter leurs offres en langues étrangères
- Proposer des offres numériques cohérentes à destination de la jeunesse européenne en partenariat avec l'audiovisuel public allemand
- Proposer des actions communes pour mieux promouvoir et faire connaître les offres de l'audiovisuel public
- Renforcer les coopérations dans le domaine de la lutte contre les infox

Les sociétés devront renforcer les coopérations dans leurs autres activités, notamment :

- Poursuivre les coopérations en matière d'études et créer un baromètre commun de mesure qualitative des programmes
- Produire des plans d'achats à 4 ans au sein de chaque des entreprises du secteur et identifier sur cette base des besoins pouvant être satisfaits dans un cadre mutualisé
- Poursuivre les coopérations en matière informatique (y compris en matière d'archivage)
- Réaliser un schéma prévisionnel des rapprochements immobiliers pertinents entre France Télévisions, Radio France et l'INA à horizon 5 ans
- Mener une réflexion, pilotée par l'INA, sur l'opportunité de créer une entité de formation professionnelle commune de l'audiovisuel public et une offre de formation initiale aux métiers de l'audiovisuel sans condition de diplôme pilotée par l'INA et France Télévisions
- Etablir, en lien avec l'Etat, une maquette commune de compte de résultat d'ici au printemps 2021



M. Bruno LE MAIRE

Ministre de l'Economie, des Finances et de la Relance

Fait à Paris, en quatre exemplaires, le

Mme Roselyne BACHELOT-NARQUIN

Ministre de la Culture

Fait à Paris, en quatre exemplaires, le

M. Olivier DUSSOPT

Ministre délégué auprès du ministre de l'Economie, des Finances et de la Relance, en charge 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

Fait à Paris, en quatre exemplaires, le **7 MAI 2021**