



Autorité de régulation
de la communication
audiovisuelle et numérique

PROJET STRATÉGIQUE

2023 / 2025

Construire la régulation audiovisuelle et numérique de demain

AVANT-PROPOS

Créée au 1er janvier 2022, l'Arcom fête sa première année d'existence. Cette institution neuve évolue dans un paysage audiovisuel et numérique en pleine transformation, marqué par des avancées technologiques considérables, l'installation d'acteurs internationaux et l'évolution rapide des habitudes du public.

L'étendue de ses missions et leur importance au regard des enjeux de cohésion sociale – représentation de la diversité de la société à l'écran, préservation du pluralisme, lutte contre les fausses informations, protection de la création... – créent des attentes fortes et légitimes à l'égard du régulateur.



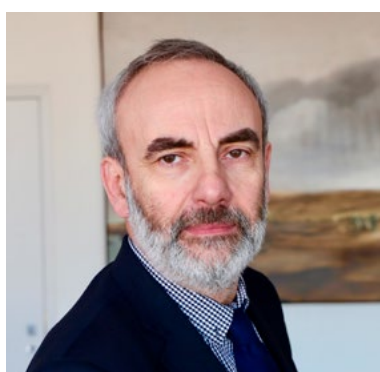
Face aux mutations rapides de notre environnement, nous avons souhaité, avec le collège et les services de l'Autorité, nous doter d'un projet stratégique pour partager nos priorités à horizon 2025. Ces dernières se déclinent en quatre objectifs : toujours mieux protéger les publics, davantage accompagner les transformations du secteur audiovisuel et numérique, participer à la construction d'une régulation européenne et poursuivre la modernisation de notre fonctionnement. Ces quatre axes doivent nous aider à construire ensemble l'avenir de la régulation audiovisuelle et numérique.

Par cette démarche, nous souhaitons avant tout réaffirmer notre priorité : être utile au public. Loin d'être une simple gardienne des normes, l'Arcom œuvre chaque jour pour que toutes les Françaises et tous les Français aient accès, sur l'ensemble du territoire, à une offre audiovisuelle de qualité qui les divertisse, les intéresse et les représente, à une pluralité de programmes et de points de vue, à une information fiable et indépendante ; l'Arcom s'engage chaque jour pour que toutes et tous puissent naviguer sur internet en confiance et en sécurité, pour que la culture soit rémunérée à sa juste valeur, pour que le sport conserve, par sa place sur les antennes, son rôle fédérateur.

Avec la création de l'Arcom, nous avons démontré notre capacité collective à transformer la régulation audiovisuelle et numérique : nous souhaitons aujourd'hui aller plus loin pour anticiper les nouvelles évolutions et préparer ensemble le modèle de demain.

/ ROCH-OLIVIER MAISTRE
Président de l'Arcom

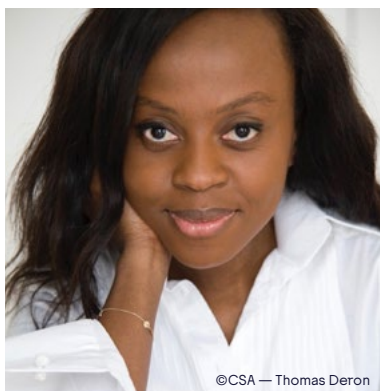
LES ENJEUX D'UNE RÉFLEXION STRATÉGIQUE POUR L'ARCOM



« Le système français de soutien à la création cinématographique et audiovisuelle a fait la preuve de sa solidité dans la durée : il s'agit aujourd'hui de lui faire franchir un nouveau cap face aux bouleversements en cours, en faisant preuve d'innovation et de confiance dans les acteurs. »

/ JEAN-FRANÇOIS MARY

Président du groupe de travail - Création et production audiovisuelles, cinématographiques et musicales



« La révolution numérique et la pandémie ont amplifié l'impact des médias audiovisuels sur la société et la vie quotidienne des Françaises et des Français. Le régulateur doit répondre aux attentes des auditeurs, téléspectateurs et internautes en matière de protection des publics et des consommateurs, de cohésion sociale et d'éducation aux médias, à l'information et à la citoyenneté numérique. »

/ CAROLE BIENAIMÉ BESSE

Présidente du groupe de travail - Éducation, protection des publics et cohésion sociale dans les médias audiovisuels et numériques



« Avec le numérique, la radio est entrée dans une nouvelle ère technologique, économique et médiatique qui la conduit à capter les nouveaux usages sans pour autant renoncer à ce qui fait son succès depuis cent ans : il est aujourd'hui indispensable que l'Arcom accompagne le secteur dans cette révolution. »

/ HERVÉ GODECHOT

Président du groupe de travail - Radios et audio numérique



« Dans nos sociétés toujours plus numériques – pour le meilleur et, parfois, pour le pire – l'Arcom s'engage résolument dans la mise en œuvre du règlement européen sur les services numériques pour mieux responsabiliser les opérateurs : avec nos différents partenaires et homologues, nous pouvons créer des environnements numériques de confiance. »

/ BENOÎT LOUTREL

Président du groupe de travail - Supervision des plateformes en ligne



« Nous nous devons de placer les enjeux de la régulation sous l'angle de la révolution numérique et des usages, qui modifie toute la chaîne de valeur de l'activité audiovisuelle : depuis le financement des contenus jusqu'à leur accès aux publics, en passant par les évolutions des modèles économiques des éditeurs. »

/ JULIETTE THÉRY

Présidente du groupe de travail - Télévisions, services de médias audiovisuels à la demande, distribution et usages numériques



« Notre mission première est de protéger ce bien précieux qu'est la liberté d'expression, en agissant pour la préservation du pluralisme des médias audiovisuels et la déontologie de leurs programmes : l'un des défis majeurs pour l'Arcom sera d'adapter ces engagements aux nouveaux usages et aux nouveaux acteurs du paysage. »

/ ANNE GRAND D'ESNON

Présidente du groupe de travail - Pluralisme et déontologie des programmes



« L'Arcom déploie une régulation renouvelée et ambitieuse pour la protection de la création et des manifestations sportives sur internet, afin que le numérique reste une opportunité pour l'épanouissement culturel de nos concitoyens et pour le renforcement de la cohésion sociale au travers des valeurs fédératrices du sport. »

/ DENIS RAPONE

Co-président du groupe de travail - Protection et diffusion de la création et des contenus sportifs sur internet



« L'enjeu permanent pour le régulateur audiovisuel et numérique, face à la multiplication des contenus violents ou illicites à l'antenne et en ligne, est l'équilibre entre préservation des libertés fondamentales et protection des droits et de l'ordre public. »

/ LAURENCE PÉCAUT-RIVOLIER

Co-présidente du groupe de travail - Protection et diffusion de la création et des contenus sportifs sur internet et personnalité qualifiée pour superviser les blocages de contenus terroristes ou pédopornographiques

L'ARCOM AUJOURD'HUI

NOTRE HISTOIRE

Créée par la loi et héritière de quarante ans de régulation, l'Autorité de régulation de la communication audiovisuelle et numérique est née le **1^{ER} JANVIER 2022** de la fusion du Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA) et de la Haute Autorité pour la diffusion des œuvres et la protection des droits sur Internet (Hadopi).

NOTRE ORGANISATION

UNE INSTITUTION PUBLIQUE INDÉPENDANTE dotée d'un collège permanent de 9 membres nommés par 5 autorités distinctes et de **370 COLLABORATEURS ET COLLABORATRICES**, basés à Paris et dans ses 16 antennes en régions et en Outre-mer.



NOTRE RAISON D'ÊTRE

GARANTIR LES LIBERTÉS PUBLIQUES FONDAMENTALES de communication et d'expression dans les espaces audiovisuels et numériques.



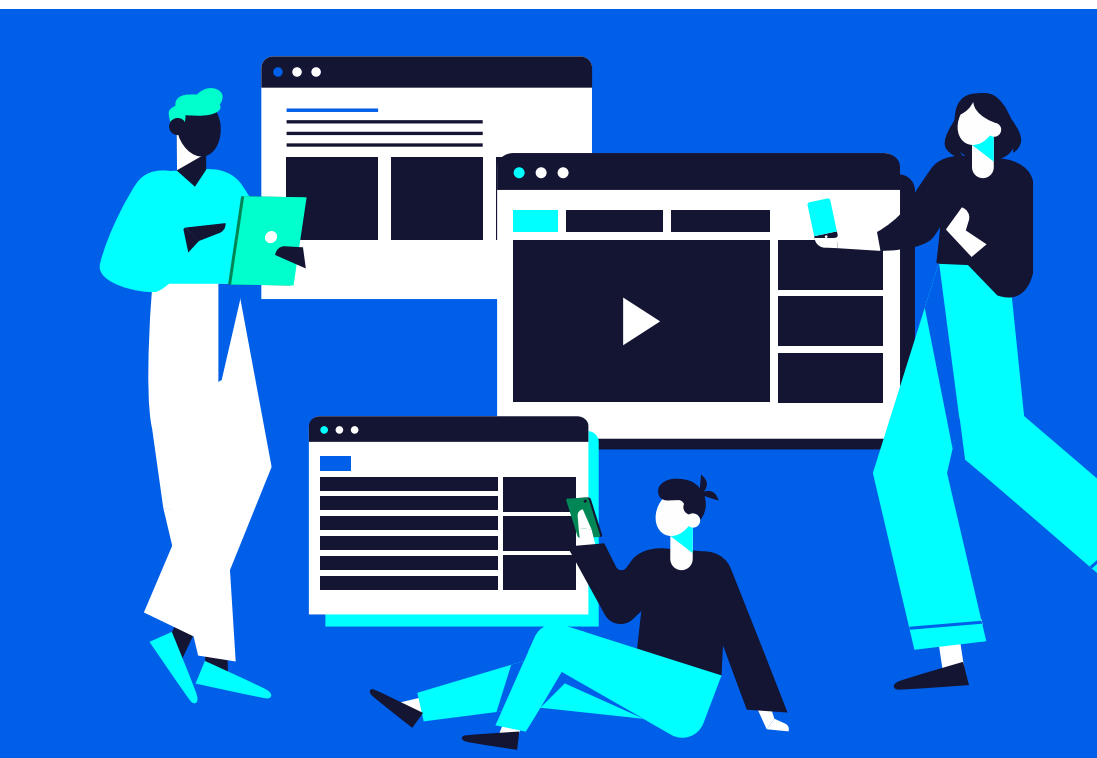
NOS MISSIONS

- / **VEILLER** aux responsabilités démocratiques et sociétales des médias audiovisuels et des plateformes en ligne.
- / **GARANTIR** le pluralisme des médias audiovisuels d'information et l'indépendance de l'audiovisuel public.
- / **ASSURER** les équilibres économiques du secteur et **SOUTENIR** la création.

LES ENJEUX D'UN ENVIRONNEMENT AUDIOVISUEL ET NUMÉRIQUE EN PLEINE TRANSFORMATION

Les principes qui ont fondé la régulation audiovisuelle dans les années 1980 sont plus que jamais d'actualité ; le secteur, en revanche, ne ressemble plus guère à ce qu'il était alors. De profonds bouleversements sont intervenus et se sont accélérés au cours des dernières années. Ils modifient le cadre d'analyse et d'action du régulateur, dont les missions au service des publics se diversifient et s'inscrivent désormais dans un cadre européen.

Le paysage audiovisuel évolue sous l'effet de la transformation numérique, qui s'accompagne de l'installation de nouveaux acteurs et d'une modification des habitudes du public.



LES ÉVOLUTIONS TECHNOLOGIQUES ONT ENTRAÎNÉ UNE MULTIPLICATION DES CANAUX DE DIFFUSION ET DES INVESTISSEMENTS QUI Y SONT RATTACHÉS.

Désormais, l'offre de télévision et de radio est assurée par différents canaux de distribution qui constituent autant d'alternatives à la seule réception hertzienne sur un terminal dédié : *box* des fournisseurs d'accès à internet, réception en internet *over the top* (OTT) *via* des terminaux connectés... La nécessité d'investir dans de nouveaux supports de diffusion numérique, comme des plateformes web ou des applications mobiles, ainsi que vers de nouveaux formats de programme adaptés aux usages non linéaires, à l'instar des podcasts, est croissante pour les acteurs. Ces évolutions accompagnent la multiplication du nombre d'écrans, qui s'élève désormais à près de 6 en moyenne dans les foyers français, du fait surtout de la forte progression des *smartphones* individuels.

« Le paysage audiovisuel connaît une recomposition profonde, marquée notamment par des stratégies de consolidation »

L'OFFRE AUDIOVISUELLE D'ACTEURS INTERNATIONAUX DOTÉS D'UNE PUISSANCE FINANCIÈRE CONSIDÉRABLE MODIFIE LES ÉQUILIBRES ÉCONOMIQUES DU PAYSAGE.

Cette situation crée pour les groupes nationaux une concurrence croissante dans l'acquisition et la diffusion de programmes inédits, en audiovisuel comme en cinéma, et sur l'accès aux talents, alors que la croissance des revenus publicitaires est presque intégralement captée par l'offre numérique. L'arrivée des plateformes de services de vidéo à la demande a également provoqué une augmentation sans précédent du nombre de programmes et d'œuvres disponibles sur le marché national, pour certains présentés selon des critères algorithmiques. Ces caractéristiques rendent d'autant plus cruciaux les moyens de capter l'attention du public.

Dans ce contexte, le paysage audiovisuel connaît une recomposition profonde, marquée notamment par des stratégies de consolidation, les acteurs privés comme les entreprises de l'audiovisuel public cherchant à s'adapter aux nouvelles réalités de leur environnement.



LA RÉVOLUTION DES USAGES EST INTRINSÈQUEMENT LIÉE AUX ÉVOLUTIONS DE L'ENVIRONNEMENT AUDIOVISUEL ET NUMÉRIQUE.

Les audiences connaissent une érosion continue, particulièrement marquée chez les plus jeunes. La durée d'écoute individuelle de la télévision des plus de 50 ans était cinq fois plus élevée en 2021 que celle des 4-14 ans, contre trois fois plus en 2018. La radio connaît également une tendance à la baisse et au vieillissement du public. Cette évolution s'explique au moins en partie par la hausse du temps passé sur les réseaux sociaux, les plateformes de partage de vidéos et les services de vidéo à la demande, dont l'âge moyen des utilisateurs s'établit à 35 ans. L'ensemble de ces changements a été amplifié ces dernières années par la crise de Covid-19. Pour autant et malgré ces changements, les attentes placées dans les médias audiovisuels – et singulièrement à l'égard des entreprises de service public – demeurent très fortes, avec une responsabilité particulière de ces dernières en matière de soutien à la création, de diversité de l'offre et d'accès à l'information sur le territoire.

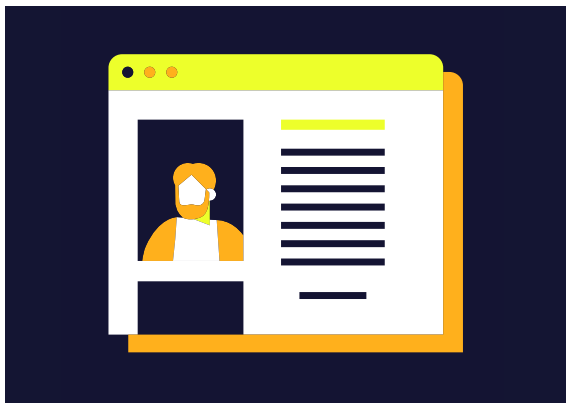
L'essor des technologies en ligne a permis le développement de nouvelles façons d'accéder aux contenus et de communiquer, mais aussi de nouveaux risques pour nos démocraties.

Les plateformes numériques, comme les réseaux sociaux, les plateformes de partage de vidéos ou encore les moteurs de recherche, ont connu un développement très rapide.

« Les attentes placées dans les médias audiovisuels – et singulièrement à l'égard des entreprises de service public – demeurent très fortes »

CETTE CROISSANCE MODIFIE EN PROFONDEUR LES USAGES RELATIFS AUX CONTENUS AUDIOVISUELS.

À titre d'exemple, l'écoute de la radio sur internet représente désormais 15 % de l'audience globale et le *streaming* transforme la filière musicale. Le taux d'accès à des biens culturels dématérialisés sur internet a quant à lui considérablement progressé, pour concerner plus de 80 % des internautes en France. La numérisation des offres a, dans le même temps, favorisé le développement des pratiques de piratage culturel et sportif



LES ACTEURS NUMÉRIQUES CRÉENT AUSSI DES DYNAMIQUES NOUVELLES DANS LA PRODUCTION ET LA DIFFUSION D'INFORMATIONS.

Si elle est abondante, l'information disponible en ligne est aussi maîtrisée par un nombre restreint d'intermédiaires, comme les moteurs de recherche. Parallèlement, les plateformes en ligne permettent un accroissement du champ d'application des libertés publiques et, en premier lieu, de la liberté d'expression, en offrant d'autres espaces de parole et de nouveaux canaux de diffusion. Elles agissent ainsi directement sur les mécanismes de formation de l'opinion publique et amplifient des phénomènes identifiés de longue date, au premier rang desquels figure la manipulation de l'information. D'autres atteintes à l'intérêt public trouvent aussi en ligne un terreau favorable pour se déployer : l'incitation à la haine, la mise en danger des mineurs, l'apologie du terrorisme ou encore les escroqueries en tous genres.

Les plateformes en ligne n'en restent pas moins de formidables outils de lien social, d'accélération de changements sociétaux et d'accès démocratisé à la culture et à l'information, en offrant des opportunités sans précédent pour nos sociétés.

Pour retirer les bénéfices collectifs de la transformation numérique, la régulation est aujourd'hui plus que jamais nécessaire.

La modification rapide du paysage audiovisuel et numérique nécessite que le régulateur prenne en compte ces nouvelles dynamiques, que ce soit pour préserver le pluralisme et l'indépendance des médias, lutter contre la manipulation de l'information ou encore soutenir la création et le modèle culturel national. Les acteurs sur lesquels porte la régulation se sont multipliés (médias audiovisuels, réseaux sociaux, fournisseurs d'accès à internet, services de vidéo à la demande...) et les modes d'action du régulateur étendus : au contrôle des obligations des chaînes audiovisuelles s'ajoute la supervision des acteurs numériques, qui repose davantage sur la responsabilisation des opérateurs.

L'ENJEU CONSISTE AINSI À CONCEVOIR ET METTRE EN ŒUVRE DES RÉGLEMENTATIONS ADAPTÉES AU NOUVEL ÉCOSYSTÈME, TOUT EN ASSURANT LA MISSION PREMIÈRE DU RÉGULATEUR : PRÉSERVER LA LIBERTÉ DE COMMUNICATION.

A CETTE FIN, DEUX OBJECTIFS COMPLÉMENTAIRES PEUVENT ÊTRE POURSUIVIS :

/ Favoriser la confiance

D'une part, l'irruption rapide des plateformes en ligne et la place importante qu'elles ont acquise dans nos sociétés impliquent de renforcer la transparence de leurs activités et de doter le public des moyens de naviguer en ligne en sécurité. Dans ce nouvel environnement numérique, l'utilisateur est en effet un acteur à part entière. Ses droits et libertés doivent y être protégés et ses actes en ligne pris en compte : l'utilisateur peut en effet y créer du contenu, le diffuser, le signaler, le restreindre. Pour le protéger, le régulateur doit en restreindre l'accès.

D'autre part, le régulateur doit également accompagner les médias audiovisuels face aux transformations rapides de leur environnement, pour contribuer à renforcer les liens avec leurs publics ; à cet égard, les engagements des chaînes en matière de pluralisme des courants de pensée et d'opinion, mais aussi de représentation à l'écran des femmes, du handicap ou encore de la diversité de la société doivent répondre non à une logique d'affichage mais à une réalité : seuls des médias audiovisuels à l'image de la société d'aujourd'hui peuvent susciter la confiance et l'adhésion des publics.

Les attentes des publics évoluent donc et les sources d'information se multiplient. L'accès à une information fiable et indépendante est par ailleurs essentiel, notamment pour faire face à la multiplication des crises d'ampleur régionale ou mondiale et aux ingérences exercées par des médias contrôlés par des puissances étrangères. Dans ce contexte, le régulateur doit contribuer à renforcer la confiance entre les médias, audiovisuels comme numériques, et les citoyens.

« Le régulateur doit contribuer à renforcer la confiance entre les médias, audiovisuels comme numériques, et les citoyens »

/ Agir à l'échelon pertinent

Face à des phénomènes communs à la plupart des pays et à des acteurs d'envergure mondiale, mais aussi au besoin de proximité exprimé par les publics, l'action du régulateur ne peut plus s'exercer principalement à l'échelon national. Le périmètre d'intervention légitime et pertinent englobe également les échelons local, européen, voire international. La coopération avec les autres régulateurs et avec les grands acteurs numériques mondiaux offre ainsi de nombreuses opportunités pour permettre à nos sociétés de bénéficier pleinement des avantages de la transformation numérique. L'adoption récente du règlement sur les services numériques illustre l'importance d'une approche européenne pour promouvoir les valeurs de notre continent et protéger en ligne les droits et libertés des citoyens.

CHIFFRES CLÉS

POUR ILLUSTRER LA TRANSFORMATION DU PAYSAGE

Télespectateurs

56 ANS

c'est l'âge moyen des téléspectateurs en 2021. Il était de 48 ans en 2010, contre un âge moyen de la population française de 42 ans.

Le streaming par abonnement

50%

du chiffre d'affaires annuel du secteur de la musique enregistrée a été produit par le streaming par abonnement en 2021, contre 7% en 2013.

Consommation vidéos

+50%

de la consommation vidéo totale des 15-24 ans est sur internet, devant la télévision (29 %) et les services de vidéo à la demande (19 %), en 2020.

Vidéos à la demande

x2

c'est l'augmentation du nombre d'utilisateurs quotidiens des services de vidéos à la demande par abonnement entre 2019 et 2020, pour s'établir à 8,7 millions en 2021

Internet

32%

des Français utilisent internet comme première source d'information, une proportion qui s'élève à **plus de 66%** pour les moins de 35 ans

Fausse information

PRÈS DE 50%

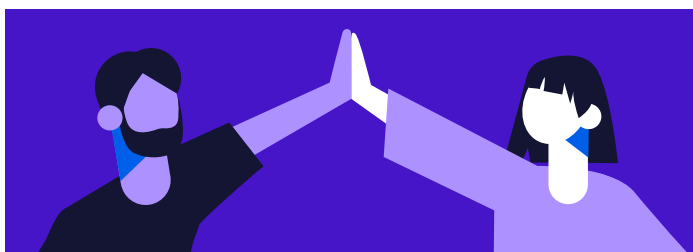
des Français estiment aujourd'hui être confrontés au moins une fois par semaine à une fausse information

4 OBJECTIFS STRATÉGIQUES

AU SERVICE D'UNE RÉGULATION ATTENTIVE ET EXIGEANTE

OBJECTIF 1

PROTÉGER LES PUBLICS ET ŒUVRER À UN ENVIRONNEMENT AUDIOVISUEL ET NUMÉRIQUE DE CONFIANCE



/ ACTION 1

Renforcer nos actions d'éducation aux médias et à l'information et à la sensibilisation aux usages légaux et sécurisés d'internet, en multipliant les partenariats avec la communauté éducative et le soutien aux initiatives portées par les médias

/ ACTION 2

Mobiliser les acteurs audiovisuels et numériques pour faire progresser la représentation des femmes, de la diversité de la société et du handicap et pour protéger les publics face aux contenus illicites ou inadaptés à leur âge

/ ACTION 3

Accompagner la transition écologique, en contribuant à la limitation de l'impact environnemental des acteurs audiovisuels et numériques

/ ACTION 4

Conforter le réseau territorial de l'Arcom en faveur d'une régulation de proximité et de la dynamique locale en matière d'éducation aux médias et à l'information, de droits d'auteur et du bon usage des écrans

/ ACTION 5

Veiller à une information fiable et indépendante ainsi qu'à l'expression pluraliste des courants de pensée et d'opinion dans les médias audiovisuels, nationaux et locaux, ainsi qu'à la transparence des plateformes en ligne

NOS TYPES D'INDICATEURS DE SUIVI POUR MESURER LA RÉALISATION DE L'OBJECTIF

- Formations réalisées et partenariats éducatifs conclus.
 - Mesure de la perception du public, résultats des études et données déclaratives.
 - Ressources publiées.
-

FAVORISER LA COMPÉTITIVITÉ ET LE PLURALISME DES ACTEURS AUDIOVISUELS ET NUMÉRIQUES FRANÇAIS ET PROMOUVOIR LA DIVERSITÉ CULTURELLE

/ ACTION 6

Œuvrer à une offre audiovisuelle diversifiée, gratuite et de qualité accessible sur l'ensemble du territoire, en particulier en soutenant le déploiement de la radio numérique terrestre (DAB+) et les évolutions de la télévision numérique terrestre (TNT)

/ ACTION 7

Adapter le cadre juridique et les modalités de régulation pour contribuer au renforcement de la compétitivité des acteurs français de l'audiovisuel et de la création (concentration, contraintes de diffusion...)

/ ACTION 8

Contribuer aux réflexions sur la stratégie, la gouvernance et le financement de l'audiovisuel public, afin de défendre sa singularité, de garantir son indépendance et de veiller à la qualité et à l'efficacité de son action

/ ACTION 9

Contrôler le respect des obligations de financement de la création des opérateurs audiovisuels, notamment par la poursuite de l'intégration des services de médias audiovisuels à la demande (SMAD) français et étrangers pour développer une offre audiovisuelle et cinématographique riche et diverse

/ ACTION 10

Protéger les droits dans les domaines culturel et sportif et encourager la conclusion d'accords entre les acteurs de la création et les plateformes de partage de contenus



NOS TYPES D'INDICATEURS DE SUIVI POUR MESURER LA RÉALISATION DE L'OBJECTIF

- Mesures d'audience et de taux de couverture des différents modes de diffusion de la radio et de la télévision.
- Études et analyses réalisées, publications dédiées.
- Accords volontaires conclus entre les titulaires de droits et les intermédiaires techniques.

INSCRIRE NOTRE ACTION DANS LA NOUVELLE DYNAMIQUE EUROPÉENNE ET AMPLIFIER SON VOLET INTERNATIONAL

/ ACTION 11

S'engager résolument dans la mise en œuvre, aux échelons national et européen, du règlement sur les services numériques (*Digital Services Act*) et promouvoir à l'international le modèle européen de régulation des grandes plateformes en ligne.

/ ACTION 12

Poursuivre et renforcer l'engagement de l'Arcom au sein du Groupe des régulateurs européens des services de médias audiovisuels (ERGA) et faire valoir les spécificités du modèle français dans l'élaboration du cadre de régulation européen de l'audiovisuel et du numérique.



/ ACTION 13

Promouvoir les valeurs et engagements de la Francophonie en matière de régulation audiovisuelle et numérique, notamment lors de la présidence du Réseau francophone des régulateurs des médias (REFRAM) qui sera exercée par l'Arcom jusqu'en 2024.

/ ACTION 14

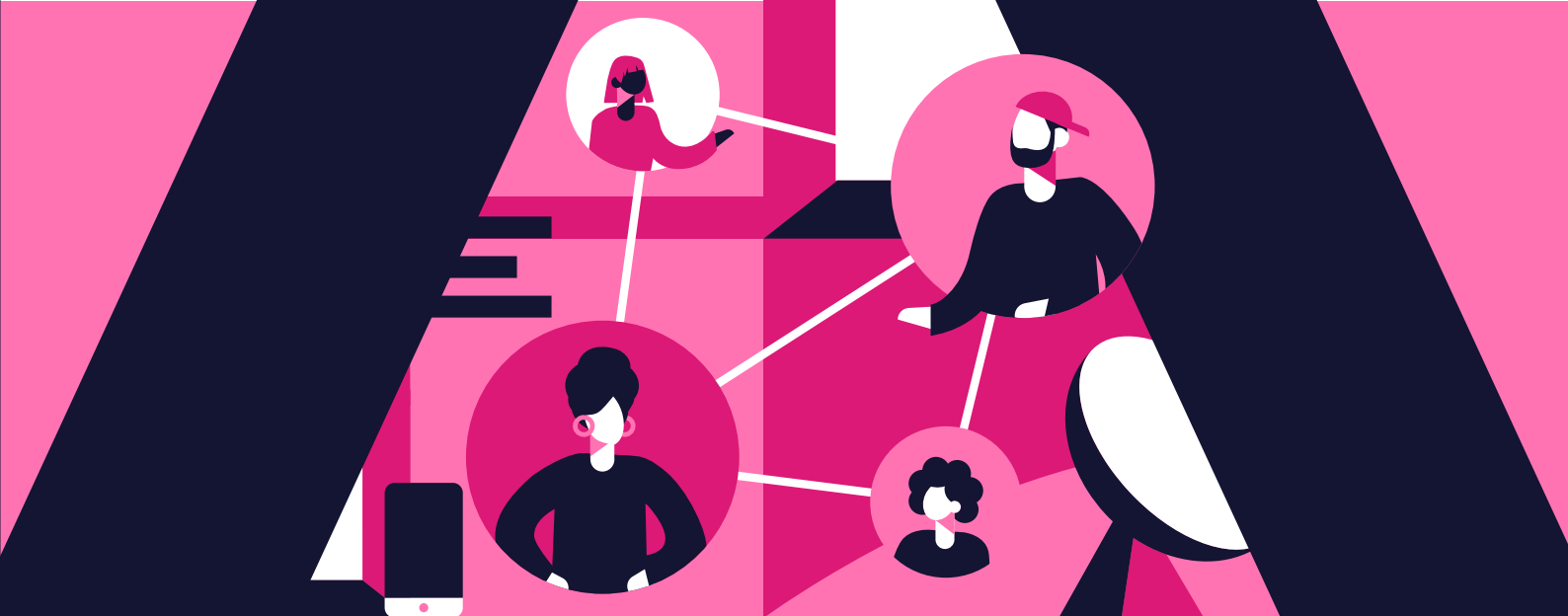
Contribuer aux nouveaux projets de législations européennes qui entrent dans notre champ d'action.

/ ACTION 15

Renforcer la coopération internationale avec les intermédiaires d'internet, notamment en matière de lutte contre le piratage des contenus culturels et sportifs

NOS TYPES D'INDICATEURS DE SUIVI POUR MESURER LA RÉALISATION DE L'OBJECTIF

- Accords de coordination ou de coopération conclus.
 - Rencontres et événements internationaux auxquels l'Arcom a pris part ou qu'elle a organisés.
 - Analyses et contributions produites sur les sujets européens et internationaux.
 - Accroissement des publications en anglais sur le site de l'Arcom.
-



OBJECTIF 4

ADAPTER NOTRE FONCTIONNEMENT AUX TRANSFORMATIONS DE LA SOCIÉTÉ ET DE L'ENVIRONNEMENT AUDIOVISUEL ET NUMÉRIQUE

/ ACTION 16

Consolider nos liens avec nos partenaires institutionnels et agir en réseau avec la communauté scientifique nationale et internationale, nos homologues étrangers et la société civile.

/ ACTION 17

Renforcer l'évaluation de l'action de l'Arcom, afin d'en rendre compte de façon plus précise au Parlement et au public.

/ ACTION 18

Réduire les délais de traitement des alertes des utilisateurs et développer de nouvelles modalités d'interaction avec les publics.

/ ACTION 19

Mieux proportionner nos diligences aux enjeux des dossiers à instruire et fluidifier nos procédures, notamment en accélérant leur dématérialisation.

/ ACTION 20

Renforcer l'attractivité de l'Arcom en tant qu'employeur par une gestion active des carrières et la promotion d'un cadre de travail épanouissant, respectueux et incarnant les valeurs du service public.

/ ACTION 21

améliorer nos performances environnementales et nous fixer un objectif de sobriété énergétique et notamment numérique

NOS TYPES D'INDICATEURS DE SUIVI POUR MESURER LA RÉALISATION DE L'OBJECTIF

- Rencontres et événements académiques auxquels l'Arcom a pris part ou qu'elle a organisés.
 - Niveau de dématérialisation et d'automatisation des procédures et statistiques de traitement des saisines.
 - Diversification et audience des supports de communication et d'interaction avec le public.
 - Études et bilans environnementaux.
-

Retrouvez-nous sur :

www.arcom.fr

Nos réseaux sociaux :

in [@Arcom](https://www.linkedin.com/company/arcom)  [@Arcom_fr](https://twitter.com/Arcom_fr) **f** [@ArcomFR](https://www.facebook.com/ArcomFR)

Contacts :

**DIRECTRICE DE LA
COMMUNICATION**

Marie Liutkus

01 40 58 37 15

06 73 10 38 80

marie.liutkus@arcom.fr

**DIRECTRICE ADJOINTE
DE LA COMMUNICATION**

Agnès Baraton

01 40 58 36 22

06 22 12 64 41

agnes.baraton@arcom.fr