



MINISTÈRE
DE L'ÉCONOMIE,
DES FINANCES
ET DE LA SOUVERAINETÉ
INDUSTRIELLE ET NUMÉRIQUE

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Accompagnement à la transformation de France Télévisions et Radio France

MARS 2024

Michaël OHIER
Thomas CARGILL
Benjamin HUIN-MORALES
Rozenn RÉVOIS

Inspection générale
des finances



MINISTÈRE
DE L'ÉCONOMIE,
DES FINANCES
ET DE LA SOUVERAINETÉ
INDUSTRIELLE ET NUMÉRIQUE

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Inspection générale
des finances

RAPPORT

N° 2023-M-101-04

ACCOMPAGNEMENT À LA TRANSFORMATION DE FRANCE TÉLÉVISIONS ET RADIO FRANCE

Établi par

THOMAS CARGILL

Inspecteur des finances

BENJAMIN HUIN-MORALES

Inspecteur des finances

ROZENN RÉVOIS

Inspectrice des finances adjointe

Sous la supervision de

MICHAËL OHIER

Inspecteur général des finances

- MARS 2024 -

SYNTHÈSE

Les médias doivent se transformer en profondeur face aux évolutions des usages et des modes de consommation, notamment des jeunes générations. L'offre sur le numérique prend inéluctablement le pas sur la radio et la télévision linéaires, dont les audiences vieillissent et fléchissent de 1 % par an. Dans un contexte ultra-concurrentiel et de baisse structurelle des ressources publicitaires radio et télé, les médias traditionnels doivent se développer sur des plateformes et sur les réseaux sociaux pour conquérir de nouveaux publics.

Ces évolutions confortent l'importance d'un service public audiovisuel puissant. Les médias publics participent à la fiabilité de l'information et au bon fonctionnement du débat public, alors que la circulation de fausses informations s'accélère. Face à l'*archipélisation* de la société, l'audiovisuel public est le seul média dont l'objectif est de s'adresser à tous et de créer du commun. **Mais ces évolutions bousculent aussi France Télévisions et Radio France.** Le vieillissement des audiences montre qu'elles ont du mal à s'adresser à tous. La croissance du numérique contraint les sociétés à des investissements importants dans les outils et les contenus, et à des révolutions quant à leur fonctionnement.

Dans ce contexte, la mission a étudié les enjeux propres et communs de transformation de France Télévisions et de Radio France. Elle a analysé les trajectoires financières sur la période du prochain contrat d'objectifs et de moyens (2024-2028), les cadres sociaux des entreprises, et trois chantiers de transformation : le projet « ICI », rapprochement des réseaux France Bleu et France 3 ; l'acte II de franceinfo, avec une plus grande intégration des équipes radio, TV et web ; la transformation numérique des deux groupes. Elle s'est déplacée au Royaume-Uni et en Finlande visiter la BBC, média public de référence, et Yle, particulièrement en avance sur les sujets numériques. Ces deux sociétés sont intégrées radio-TV-web.

*

Dans un contexte ultra-concurrentiel, France Télévisions sait qu'elle doit accélérer sa transformation numérique et réaliser des efforts de productivité conséquents pour réallouer une part de ses moyens vers de nouveaux publics et de nouveaux formats. Le groupe est position de force sur le linéaire, mais les audiences vieillissent rapidement. Les investissements passés ont permis de développer quatre plateformes de qualité (france.tv, francetvinfo.fr, okoo, lumni), dont les audiences (en visiteurs uniques par mois) ont crû continuellement ces dernières années. Toutefois, ces audiences sont plus âgées que celles des autres plateformes et le temps passé sur les plateformes par usager ainsi que la fréquence des visites par usager sont relativement faibles.

La mission estime que le groupe reste encore trop centré sur le linéaire et doit désormais afficher une priorité au développement sur le numérique. Cette situation est mise en relief par les exemples étrangers, particulièrement l'exemple d'Yle en Finlande, un groupe décomplexé vis-à-vis du vieillissement et de l'érosion des audiences radio et télévision et résolument tourné vers le développement des audiences numériques. De manière comparable, France Télévisions doit chercher en priorité à développer ses audiences numériques et sanctuariser les moyens dédiés au numérique sur la période du COM.

Or, il y a un risque important que France Télévisions n'ait pas les moyens de cette stratégie. La trajectoire financière présente, de manière transparente, un besoin de financement de 200 M€, que l'entreprise estime pouvoir réaliser par un plan d'économies et de productivité ambitieux. Les économies affichées reposent en partie sur une évolution de l'accord collectif unique (polyvalence, rémunération, temps de travail, une part de l'automatisation), et en partie sur des mesures volontaristes qui peuvent être engagées

Rapport

dès à présent (planification, centres de service partagés, maîtrise des charges externes, augmentation des ressources propres). Ce plan est indispensable, **mais à ce stade, le besoin de financement reste insuffisamment couvert, à hauteur de 145 M€, à horizon 2028.**

La culture de l'efficience doit pour cela devenir centrale chez France Télévisions. Une absence d'économies substantielles serait d'autant plus dommageable que **les coupes budgétaires pour équilibrer les comptes porteront alors sur les coûts les plus variables, dont le programme national et le numérique font partie.**

*

Dans un contexte bien plus favorable¹, Radio France bénéficie de bonnes audiences sur le numérique et sur le linéaire, mais s'adresse peu aux jeunes et aux publics populaires, et reste en difficulté sur France Bleu. Le groupe applique, depuis plusieurs années, une stratégie claire de développement de sa plateforme propriétaire Radio France. La reconquête des audiences de France Bleu reste toutefois à préciser, alors que la chaîne mobilise le tiers des ressources du groupe.

La trajectoire financière présente un besoin en financement non couvert de 20 M€ à horizon 2028, qui est à la portée de l'entreprise. Le plan d'affaires ne s'accompagne pas d'une stratégie formalisée de productivité, alors que la masse salariale représente 55 % des charges et que les technologies évoluent rapidement et permettent d'envisager une modernisation des métiers. Cela **traduit l'insuffisance de la culture d'efficience de Radio France.** Les seules mesures relatives aux effectifs portent sur un projet de redéploiement de 205 ETP sur cinq ans qui se justifie pleinement au regard des orientations de l'entreprise, mais qui ne générera pas d'économies. S'il semble que les accords collectifs (plus récents que ceux de France Télévisions) ne bloquent pas la transformation numérique du groupe, de nombreuses mesures doivent pouvoir être prises pour moderniser les organisations et gagner en productivité.

*

Les deux entreprises ont des intérêts évidents à converger sur l'information, la proximité et l'innovation technologique, mais les chantiers communs avancent peu, faute de gouvernance unifiée de ces projets.

A la BBC comme à Yle, la mission a observé à quel point l'organisation de l'information avait évolué pour donner une priorité au numérique, dans un esprit de convergence des médias. Les *newsrooms* sont communes, les journalistes polyvalents et l'activité quotidienne est conduite à partir des retours en direct de l'activité sur le numérique. La situation du média franceinfo n'est pas encore aussi avancée et même si le web et la radio connaissent des réussites, le canal 27 peine à trouver sa place, le centre de gravité de l'information restant les journaux d'information. Pour redynamiser le projet global franceinfo, **la mission recommande donc une intégration totale de franceinfo**, dans des locaux communs, avec des journalistes polyvalents, une activité plus importante sur les réseaux sociaux et une créativité plus forte sur les plateformes. A court terme, la nomination d'un directeur commun est indispensable afin de préparer la refonte du Canal 27 et un déménagement sur un site unique.

Pour des raisons similaires, l'intégration totale des réseaux de proximité France 3 et France Bleu, dans des locaux communs, avec des journalistes polyvalents est indispensable. Une réforme profonde du réseau local de la BBC a été conduite entre 2022 et 2024 pour passer d'une organisation par média (radio, TV, web), à une organisation intégrée, donnant la priorité au numérique. A court terme, un directeur commun devrait être nommé pour mettre en place dès 2024 des antennes radio-TV-web préfiguratrices et finaliser une feuille de route pour la transformation globale du réseau (découpage territorial, marque, gouvernance, ligne éditoriale, fonctionnement du site et de l'app). Au-delà des gains de productivité à réaliser dans

¹ La concurrence sur le marché des *podcasts* est plus faible que sur le marché des plateformes vidéo.

Rapport

le réseau France 3, le rapprochement des réseaux pourrait aussi permettre de réaliser des synergies sur les métiers administratifs et techniques communs aux deux réseaux.

Il existe d'autres pistes pour un rapprochement, comme la mutualisation des fonctions support ou le développement de l'intelligence artificielle (IA) – notamment sur la production de contenus - encore embryonnaire à Radio France et France Télévisions.

La mission a proposé des jalons précis pour les trois prochaines années sur ces sujets, conditionnant le versement de tranches du programme incitatif de transformation (PIT). Toutefois, les intérêts sociaux des sociétés n'étant pas alignés, les structures institutionnelles et budgétaires non plus, la mise en œuvre de ces transformations risque d'être confrontée à des blocages. À ce titre, le PIT pourrait conduire à une exacerbation de ces tensions, chaque société reprochant à l'autre de ne pas avoir engagé les moyens suffisants pour atteindre les objectifs communs.

*

Un rapprochement par le haut aurait du sens, à condition de se faire au service de l'avenir et des publics que l'audiovisuel public a du mal à toucher aujourd'hui et d'être accompagné d'un plan d'efficacité et de modernisation profonde des organisations. Les exemples étrangers précités illustrent les opportunités de groupes intégrés pour faire converger les médias, développer les offres pour les publics, promouvoir des marques puissantes et innover.

Une feuille de route claire et consensuelle entre les différentes parties prenantes est indispensable à la réussite du rapprochement. Elle pourrait contenir les axes suivants :

- ◆ le pivot numérique transversal et l'accent mis sur les jeunes et les publics les plus éloignés du service public audiovisuel ;
- ◆ un projet ambitieux pour l'information ;
- ◆ la fusion des réseaux de proximité ;
- ◆ un plan de productivité et d'efficacité chiffré et exigeant ;
- ◆ une gouvernance qui permette un arbitrage rapide sur les chantiers structurels ;
- ◆ une feuille de route sociale ambitieuse qui prépare le rapprochement des statuts.

*

En conclusion, France Télévisions et Radio France doivent avancer résolument dès 2024 sur les chantiers prioritaires de la proximité, de l'information et de la transformation numérique. Elles doivent aussi s'engager dans une démarche de modernisation de leur cadre social et de recherche d'efficacité et de productivité. En effet, dans un contexte de finances publiques très dégradées, elles bénéficient de perspectives budgétaires particulièrement favorables : +10,4 % de budget public pour France Télévisions et +14,9 % pour Radio France entre 2024 et 2028 ; auxquels il faut ajouter le programme incitatif de transformation (PIT) dont 155 M€ leur est destiné entre 2024 et 2026. Ces marges de manœuvre budgétaire doivent impérativement être mobilisées pour adapter les groupes aux modes de consommation et aux usages des Français.

Rapport

Synthèse des propositions

Propositions relatives à France Télévisions	
1	Sanctuariser les moyens dédiés sur le numérique présentés dans la trajectoire du COM, notamment les 148 M€ en 2028 pour le numérique centralisé.
2	Mettre en place une culture du résultat sur le numérique, qui remplace la culture du résultat sur le linéaire, avec des indicateurs et des objectifs stratégiques à même de mesurer la portée des contenus de France Télévisions sur le numérique.
3	Définir un calendrier et une méthode pour faire évoluer globalement l'accord collectif de 2013, pour plus de polyvalence, l'automatisation de certaines tâches, et la révision de la rémunération et du temps de travail des nouveaux employés.
4	Améliorer les outils de comptabilité analytique à destination des tutelles, en distinguant notamment la composante masse salariale par type de contenu.
5	Revoir les pratiques de planification de l'activité. Améliorer la traçabilité des activités de la Fabrique.
6	Engager une démarche structurelle de pilotage de l'efficacité de la dépense qui passe par une gouvernance à haut niveau sur la durée du COM en charge de l'application des nombreuses mesures d'efficience identifiées.
Propositions relatives à Radio France	
7	Engager une démarche structurelle de pilotage de l'efficacité de la dépense qui passe un plan de productivité avec une gouvernance à haut niveau sur la durée du COM.
Propositions communes à France Télévisions et Radio France	
8	Nommer un directeur unique de Franceinfo, avec l'ambition, à terme, de rassembler les équipes radio/TV/web dans une <i>newsroom</i> unique avec une polyvalence des journalistes.
9	Repenser la ligne éditoriale de Franceinfo canal 27, déposer un dossier ambitieux auprès de l'Arcom pour positionner Franceinfo sur le canal 14, renforcer les synergies radio/web, et remettre de l'ambition dans la chaîne.
10	Repenser l'organisation de l'information autour de la priorité au numérique.
11	Créer une agence commune de vérification de l'information et de lutte contre les fausses informations, à partir de l'agence de vérification existante chez Radio France.
12	Mettre en place une équipe commune en charge de la création de contenu dédié aux réseaux sociaux.
13	Mettre en place un réseau de proximité intégré avec une stratégie ambitieuse de reconquête des audiences, avec, à terme, une polyvalence des journalistes et une mutualisation des métiers communs. A court terme, cela passe par la nomination d'un directeur de projet commun du réseau « ICI », à des territoires pilotes mettant en place une organisation intégrée dès 2024 et à une feuille de route permettant un déploiement national courant 2025.
14	Réaliser une étude conjointe (FTV, RF, éventuellement FMM et l'INA) du champ et des apports potentiels d'une structure commune portant sur les principales fonctions support des entreprises de l'audiovisuel public français (hors ARTE).
15	Mettre en place une équipe commune en charge de développer des innovations, et particulièrement des cas d'usage d'IA générative, dont les applications possibles dans les métiers sont aujourd'hui peu explorées.
16	Rapprocher juridiquement les deux entreprises.
17	A terme, prévoir un rapprochement des statuts sociaux sur les métiers communs, en prévision d'une convergence des métiers.
18	Prévoir, dans les critères de choix des prochaines présidences par l'ARCOM, que la rénovation du cadre social et les enjeux de transformation soient des éléments essentiels.

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	1
1. LES ÉVOLUTIONS RAPIDES DU MARCHÉ OBLIGENT LES MÉDIAS À SE TRANSFORMER EN PROFONDEUR	2
1.1. Le bouleversement des usages et des modes de consommation entre les générations s'accompagne d'un vieillissement et d'une érosion des audiences de la télévision et de la radio.....	2
1.2. Face à la concurrence des plateformes, les médias traditionnels doivent investir massivement sur le numérique et dans les contenus, alors que leurs ressources publicitaires fléchissent.....	3
1.3. Dans ce contexte, le service public audiovisuel est à la fois conforté et bousculé 4	
1.3.1. <i>D'un côté, l'évolution médiatique conforte la nécessité d'un audiovisuel puissant.....</i>	<i>4</i>
1.3.2. <i>D'un autre côté, l'évolution des audiences et des usages met l'audiovisuel public face à des enjeux inédits</i>	<i>6</i>
2. DANS UN CONTEXTE TRÈS CONCURRENTIEL, FRANCE TÉLÉVISIONS DOIT ACCÉLÉRER SA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE ET RÉALISER DES EFFORTS DE PRODUCTIVITÉ CONSÉQUENTS POUR RÉALLouer UNE PART DE SES MOYENS VERS DE NOUVEAUX PUBLICS ET DE NOUVEAUX FORMATS	7
2.1. France Télévisions doit pivoter résolument vers le numérique.....	7
2.1.1. <i>France Télévisions est en position de force sur le linéaire, mais elle est à la peine sur les jeunes et fait face à une très forte concurrence sur le numérique.....</i>	<i>7</i>
2.1.2. <i>L'entreprise reste trop centrée sur le linéaire, particulièrement quand on la compare à l'exemple d'Yle en Finlande</i>	<i>9</i>
2.1.3. <i>Si les priorités affichées pour le prochain COM répondent à ces enjeux, la mission estime nécessaire une évolution profonde dans le pilotage de l'activité de France Télévisions</i>	<i>11</i>
2.2. La réalisation des priorités du COM est conditionnée à la mise en place d'un plan de productivité très ambitieux et peu documenté	12
2.2.1. <i>La trajectoire financière présente un besoin de financement de 200 M€ à horizon 2028, que France Télévisions souhaite financer par un plan de productivité.....</i>	<i>12</i>
2.2.2. <i>La mission estime que seuls 80 M€ d'économies sur les 200 M€ d'économies sont atteignables d'ici 2028, ce qui pourrait mettre en risque les priorités du COM.....</i>	<i>14</i>
2.2.3. <i>La transformation de l'entreprise nécessite une modernisation de son cadre social.....</i>	<i>14</i>
2.2.4. <i>Pour appliquer le plan d'économies, France Télévisions doit mettre en place une culture de l'efficience aujourd'hui largement absente.....</i>	<i>17</i>
3. DANS UN CONTEXTE PLUS FAVORABLE, RADIO FRANCE A SU PRENDRE LE VIRAGE NUMÉRIQUE TOUT EN CONSOLIDANT SES AUDIENCES SUR LE LINÉAIRE	18

3.1.	Radio France a une position de force sur le linéaire et sur le numérique, mais peine à toucher les jeunes, et France Bleu perd des auditeurs	18
3.1.1.	<i>Radio France surfe avec succès une vague favorable et voit ses audiences augmenter sur tous les supports, sauf sur France Bleu</i>	<i>18</i>
3.1.2.	<i>La stratégie pour 2028 de Radio France est globalement claire, consolidant la dynamique des dernières années, à l'exception de la stratégie pour France Bleu, qui capte pourtant un tiers des moyens.....</i>	<i>20</i>
3.2.	La trajectoire financière de Radio France est en risque d'au moins 20 M€ à horizon 2028, et la mission regrette l'absence de mesures de productivité.....	21
3.2.1.	<i>La trajectoire financière de Radio France présente un risque d'au moins 20 M€ d'ici à 2028.....</i>	<i>21</i>
3.2.2.	<i>Radio France doit engager une réflexion volontariste pour maîtriser sa masse salariale</i>	<i>22</i>
4.	LES DEUX ENTREPRISES ONT DES INTÉRÊTS ÉVIDENTS À CONVERGER, PARTICULIÈREMENT SUR L'INFORMATION, LA PROXIMITÉ ET L'INNOVATION TECHNOLOGIQUE.....	25
4.1.	Les métiers de l'information convergent et conduisent à recommander une intégration du média Franceinfo	25
4.1.1.	<i>Le projet franceinfo, qui rassemble la radio, la chaîne d'information en continu canal 27 et le site internet franceinfo, présente un faible niveau d'intégration des médias radio et TV.....</i>	<i>25</i>
4.1.2.	<i>Le modèle du canal 27 doit être revu en profondeur.....</i>	<i>26</i>
4.1.3.	<i>La convergence des métiers et les exemples étrangers conduisent à recommander une intégration totale du média radio-TV-web franceinfo ainsi qu'une accélération du développement de franceinfo sur les réseaux sociaux.....</i>	<i>28</i>
4.2.	Le rassemblement des réseaux France Bleu et France 3 est nécessaire à la réussite du média de proximité 360° « ICI ».....	31
4.2.1.	<i>Le projet « ICI », qui prévoit le rapprochement des réseaux de France 3 et de France bleu, a été lancé en 2018 et n'avance quasiment pas</i>	<i>31</i>
4.2.2.	<i>La mission recommande une intégration complète des réseaux de proximité</i>	<i>33</i>
4.3.	Il existe d'autres champs de convergence prometteurs, mais encore peu instruits, pour l'ensemble du service public audiovisuel : les fonctions supports, une part de l'innovation, particulièrement l'intelligence artificielle.....	35
4.3.1.	<i>La mutualisation des fonctions support au sein de centres de service partagé, étant susceptible de générer des économies d'échelle, doit être étudiée de près</i>	<i>35</i>
4.3.2.	<i>Les sociétés doivent être à la pointe de l'innovation et pleinement explorer les potentiels ouverts par l'IA générative.....</i>	<i>36</i>
4.4.	Le PIT est un outil bienvenu pour inciter les deux sociétés à des rapprochements par le bas qui se font attendre, mais sa portée risque d'être limitée.....	36
5.	UN RAPPROCHEMENT PAR LE HAUT AURAIT DU SENS, IL DOIT SE FAIRE AU SERVICE DE L'AVENIR ET DES PUBLICS QUE L'AUDIOVISUEL PUBLIC A DU MAL À TOUCHER AUJOURD'HUI ET DOIT ÊTRE ACCOMPAGNÉ D'UN PLAN D'EFFICIENCE ET DE MODERNISATION PROFONDE DES ORGANISATIONS	37
5.1.	Un rapprochement par le haut permettrait d'avancer efficacement sur les principaux chantiers que la mission a étudiés.....	37

5.2. La refonte du cadre social de France Télévisions est indispensable à court terme, à moyen terme, un rapprochement des cadres sociaux des deux sociétés pourrait être envisagé	39
5.3. Eléments pour une feuille de route pour un audiovisuel public français puissant, efficient et innovant	40
CONCLUSION.....	42

INTRODUCTION

Le 20 octobre 2023, la ministre de la culture et le ministre délégué aux comptes publics ont confié à l'inspection générale des finances (IGF) une mission relative à l'accompagnement à la transformation de France Télévisions (FTV) et Radio France (RF). Cette mission s'inscrit dans le contexte de la finalisation des contrats d'objectifs et de moyens (COM) 2024-2028, qui doivent renforcer les dynamiques de transformation de l'audiovisuel public face aux évolutions des usages et des médias, et approfondir les rapprochements entre les entreprises du service public audiovisuel. Au niveau financier, sur la période des COM, il est prévu que les entreprises bénéficient d'une trajectoire financière favorable, en hausse de 10,4 % pour France Télévisions (+2,0 % par an) et de 14,9 % pour Radio France (+2,8 %). Pour la période 2024-2026, un programme incitatif de transformation (PIT) additionnel de 180 M€² a été annoncé (dont 155 M€ pour France Télévisions et Radio France), fléché vers les efforts de mutualisation et de modernisation. Début novembre, la commande a été précisée³. Il a été convenu que la mission :

- ♦ analyserait les plans d'affaires des deux entreprises et rendrait un avis sur la soutenabilité des modèles proposés et leur capacité à financer les ambitions de transformation des COM ;
- ♦ documenterait les plans de transformation sur trois champs : (1) le rapprochement de France 3 et de France Bleu, (2) l'approfondissement de franceinfo, (3) la stratégie de transformation numérique ;
- ♦ analyserait les possibilités d'évolutions des accords collectifs de France Télévisions et de Radio France, notamment les rigidités organisationnelles à assouplir afin de mener les transformations et économies attendues ;
- ♦ documenterait le fonctionnement des services publics audiovisuels d'un ou deux pays étrangers, dont le Royaume-Uni, au regard des enjeux susmentionnés.

La mission a conduit ses travaux entre novembre 2023 et mars 2024. Elle s'est appuyée sur les tutelles des deux sociétés, les équipes de France Télévisions et de Radio France, des visites dans les réseaux de France 3 et de France Bleu à Nantes, Rennes, Lille et Paris, elle a rencontré 188 personnes (cf. annexe 2), et s'est déplacée en **Angleterre et en Finlande**, où la radio et la télévision publiques sont gérées par une même société.

En janvier, la mission a rendu des notes intermédiaires relatives aux trois chantiers de transformation et à leur suivi dans le cadre du programme incitatif de transformation (cf. jalons proposés en annexe 1).

Les travaux de la mission sont restitués dans ce rapport de synthèse qui rend un avis général sur les enjeux de transformation et de rapprochement de France Télévisions et de Radio France⁴.

² Le PIT était initialement de 200 M€, 20 M€ ont été annulés par le décret n° 2024-124 du 21 février 2024.

³ Lors de réunions avec le cabinet de la Première ministre, le cabinet de la ministre de la culture, le cabinet du ministre délégué aux comptes publics, la direction générale des médias et des industries culturelles, la direction du budget et l'agence des participations de l'État.

⁴ Hors filiales de France Télévisions et activités artistiques de Radio France.

1. Les évolutions rapides du marché obligent les médias à se transformer en profondeur

1.1. Le bouleversement des usages et des modes de consommation entre les générations s'accompagne d'un vieillissement et d'une érosion des audiences de la télévision et de la radio

Les usages et les modes de consommation évoluent en profondeur. Les écrans se multiplient au sein du foyer, pour se stabiliser à 5,6 écrans par foyer en 2022⁵. La télévision reste le support le plus répandu (90,1 % des foyers équipés), devant l'ordinateur (86,2 %) et la tablette (46,9 %). Le *smartphone* poursuit sa progression avec 81,9 % des individus de 11 ans et plus équipés. Les téléviseurs connectés sont en croissance rapide, 88 % des foyers équipés d'un téléviseur ont une télévision connectée à internet en 2022. La TNT n'est désormais le seul mode d'accès à la télévision que pour 20 % des foyers⁶. La distribution directe *via* internet (OTT⁷) bouscule le modèle historique de la *box*, et les chaînes perdent leur visibilité issue du linéaire et des télécommandes à pavé numérique.

La multiplication des écrans s'accompagne d'une consommation qui se fracture entre les générations. Entre 2015 et 2020, la similitude dans la façon de consommer les médias entre les 16-34 ans et les +55 ans est passé de 58 % à 8 %⁸. La télévision est moins regardée par les jeunes, l'âge moyen du téléspectateur étant à présent de 57 ans (+10 en dix ans)⁹.

L'offre sur le numérique (cf. encadré 1) prend inéluctablement le pas sur la radio et la télévision linéaires, dont les audiences vieillissent et fléchissent, sans s'effondrer.

Encadré 1 : Qu'est que le « numérique » ?

Le terme « numérique » est utilisé dans des acceptations très différentes d'un acteur à l'autre. La mission retient comme définition du « numérique » l'ensemble des éléments permettant de toucher des publics hors de la diffusion historique *broadcast*¹⁰ des chaînes télévisées et des chaînes radios. Cela comporte :

- les modes de diffusion délinéarisés (plateformes, *app*, réseaux sociaux) ;
- les formats et offres spécifiquement produits pour ces modes de diffusion délinéarisés ;
- les investissements pour développer ces canaux, notamment en *marketing* et communication.

La mesure des audiences sur le numérique est particulièrement complexe (cf. *infra*).

Source : Mission.

La durée d'écoute individuelle (DEI) à la télévision baisse de 1 %/an depuis 2012¹¹, et l'Arcom considère que cette baisse devrait s'accélérer d'ici à 2030. Cela est lié au déport des jeunes vers des formats non-linéaires. La DEI des 15-34 ans était ainsi de 1h25 en 2022, contre 3h26 sur l'ensemble de la population, en baisse de -7%/an depuis 2012. En 2022, la

⁵ Observatoire de l'équipement audiovisuel des foyers de France métropolitaine - Résultats des 3^{ème} et 4^{ème} trimestres 2022 pour la télévision et la radio, ARCOM.

⁶ Rapport d'activité pour l'année 2022, ARCOM.

⁷ *Over-the-top* : désigne l'accès à des contenus en *streaming* au moyen d'une connexion internet sans contrôle par le fournisseur d'accès. C'est le cas des services offerts par Netflix ou Amazon Prime Video.

⁸ *Making sense – The commercial media landscape, third edition*, IPA. Étude anglaise.

⁹ Rapport d'activité pour l'année 2022, ARCOM.

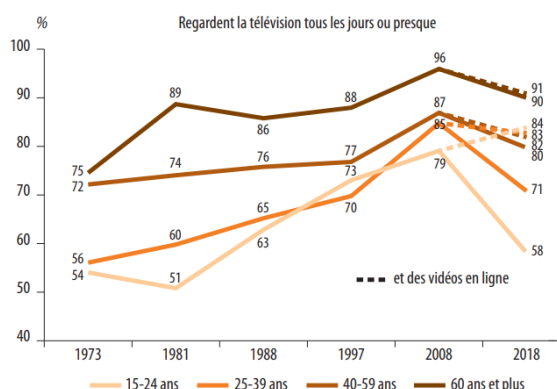
¹⁰ La diffusion *broadcast* est un mode de transmission dans lequel un émetteur transmet vers plusieurs destinataires, généralement inconnus. C'est le cas de la TNT.

¹¹ Base téléspectateurs +4ans, données Médiamétrie pour l'Arcom, 2012-2022.

durée quotidienne d'écoute individuelle vidéo totale est estimée à 4h40¹² : l'usage TV représente 73 % (3h25)¹³, la vidéo internet 17 % (48 min), la VoD 10 % (27 min). **1h15 en moyenne par jour est donc consacrée à une consommation vidéo hors télévision. L'âge moyen des téléspectateurs est passé de 42,2 ans en 2006 à 49,2 ans en 2023.** D'ici 2030, 77 % des téléspectateurs devraient avoir plus de 50 ans, contre 68 % en 2022¹⁴.

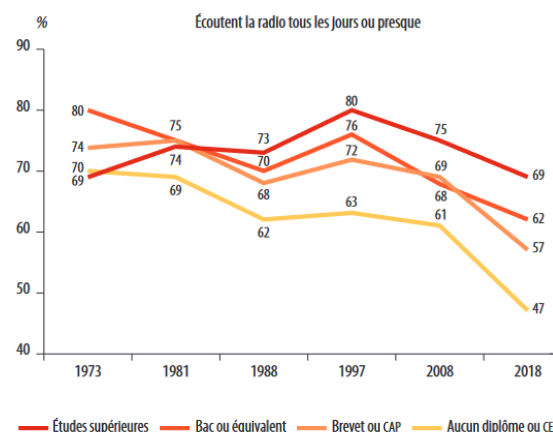
Les audiences radio^{15,16} baissent aussi de -1,1 % par an depuis 2012. La radio, en direct ou à la demande, ne représente plus que 57 % des écoutes audio, les plateformes de *streaming* musical audio 20 % et de *streaming* musical vidéo 10 %. L'usage des plateformes comme Spotify est porté par un large catalogue de contenus audios (plus de 80 millions de titres). **L'audience de la radio linéaire vieillit également.** La durée d'écoute par auditeur (DEA) est ainsi de 100 min chez les 13-24 ans, contre 167 min au global, et les jeunes générations consomment en grande majorité des contenus audios en numérique, *via* les plateformes de *streaming*. L'âge moyen des auditeurs est passé de 44,4 ans à 49,5 ans entre 2006 et 2023.

Graphique 1 : Consommation quotidienne de télévision et de vidéos en ligne selon l'âge, 1973-2018



Source : enquête sur les pratiques culturelles, 1973-2018, deps, Ministère de la Culture, 2020.

Graphique 2 : Consommation quotidienne de radio selon le niveau d'étude, 1973-2018



Source : enquête sur les pratiques culturelles, 1973-2018, deps, Ministère de la Culture, 2020.

1.2. Face à la concurrence des plateformes, les médias traditionnels doivent investir massivement sur le numérique et dans les contenus, alors que leurs ressources publicitaires fléchissent

De nombreux acteurs sont apparus, notamment les plateformes de *streaming*, qui ont totalement transformé la structure de marché depuis dix ans. Netflix compte par exemple 21,6 M d'utilisateurs en France, qui l'utilisent en moyenne 174 minutes par jour¹⁷. Les plateformes pèsent en outre lourdement sur l'acquisition, les coûts et la diffusion de programmes inédits et sur l'accès aux talents¹⁸.

Le marché est aussi percuté par la captation croissante du marché publicitaire par les acteurs numériques, qui absorbent déjà plus de la moitié des ressources publicitaires consacrées aux médias. La radio et la télévision captaient ainsi respectivement 7 % et 29 %

¹² Base téléspectateurs +4ans, données Médiamétrie pour l'Arcom, 2012-2022.

¹³ Estimation DEI TV 4 écrans (téléviseur, ordinateur, tablette, *smartphone*), domicile et hors domicile, *live* et *replay*.

¹⁴ Analyse *PMP Strategy* sur la base des données Médiamétrie pour l'Arcom.

¹⁵ Ensemble des personnes ayant écouté au moins une fois dans la tranche horaire 5h-24h, quel que soit le support.

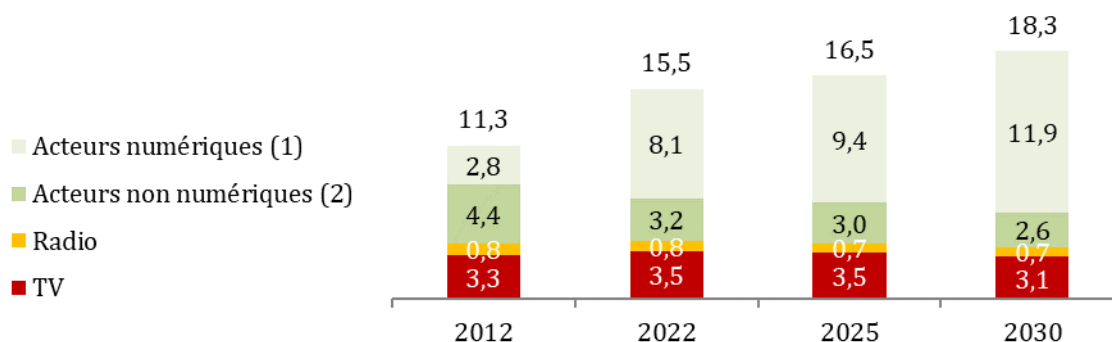
¹⁶ Données Médiamétrie pour l'Arcom : Année radio, 2012-2022 et Global Audio, 2022.

¹⁷ Mesure TV4 Ecrans / Observatoire des usages et des comportements SVOD (décembre 2022).

¹⁸ En 2022, Netflix a dépensé 14 Md\$ (13 Md€) en contenus et programmes.

du marché publicitaire en 2012, contre 5 % et 23 % en 2022 et, d'après les projections de l'ARCOM, 4 % et 17 % en 2030¹⁹ (cf. graphique 3).

Graphique 3 : Évolution des recettes publicitaires par type de média (Md€)



Source : ARCOM. (1) Retail media, search, display, social et autres, hors supports numériques des médias historiques. (2) Presse, cinéma, communication extérieure.

Pour résister, les médias traditionnels doivent continuer à développer leurs audiences et aller sur les nouveaux usages, ainsi que trouver des nouveaux relais de chiffre d'affaires, soit par des revenus d'abonnement, soit par la monétisation des audiences via la publicité. Cela nécessite de développer des plateformes, d'être présent sur les réseaux sociaux, et d'investir dans du contenu dédié et en *marketing* numérique²⁰. Les dépenses consacrées au « numérique centralisé » de France Télévisions ont d'ailleurs augmenté de 47,5 % entre 2017 et 2022, de 53,3 M€ à 78,6 M€. Les médias doivent **investir dans des contenus de qualité à même d'attirer les audiences. Cet impératif de transformation et d'adaptation constante concerne l'ensemble des acteurs**, les historiques qui doivent se transformer et inventer de nouveaux modèles de rentabilité, et les nouveaux (Netflix, Amazon Prime Video, Disney+, AppleTV, Paramount+, Max, Universal+, Hulu, OCS, MyCanal), qui se livrent une concurrence frontale. Le lancement, en janvier 2024 de TF1+, qui remplace myTF1, est l'illustration d'un groupe qui cherche de nouveaux relais de croissance, en lançant une plateforme que TF1 présente comme la première plateforme audiovisuelle entièrement gratuite et financée uniquement par la publicité.

1.3. Dans ce contexte, le service public audiovisuel est à la fois conforté et bousculé

1.3.1. D'un côté, l'évolution médiatique conforte la nécessité d'un audiovisuel puissant

Doté de près de 17 000 agents répartis dans six entreprises, l'audiovisuel public français dispose d'un budget annuel global de 4,7 Md€, dont 86 % sont directement financés par l'État (cf. tableau 1). Les missions du service public audiovisuel sont d'offrir à tous, sur le linéaire et sur l'espace numérique, des programmes qui se caractérisent par leur diversité et leur pluralisme, leur qualité et leur caractère innovant, dans les domaines de l'information, de la culture, de la connaissance, du divertissement et du sport²¹.

¹⁹ Evolution du marché de la communication et impact sur le financement des médias par la publicité, ARCOM, 2024.

²⁰ Chaque nouveau canal de diffusion requiert des investissements spécifiques (une plateforme pour chaque type de télévision connectée, une *app* pour chaque système d'exploitation), ainsi que des stratégies particulières pour être visible sur ces interfaces.

²¹ Article 43-11 de la loi n° 86-1067 du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication.

Tableau 1 : Budget et effectifs (ETPT) des services publics audiovisuels (budget 2024)

	Forme juridique	Budget	Dont subventions État	ETP
France Télévisions	SA dont l'État détient la totalité du capital	3 000 M€	2 600 M€	8 980
Radio France	SA dont l'État détient la totalité du capital	792 M€	645 M€	4 557
France Média Monde	SA dont l'État détient la totalité du capital	318 M€	304 M€	1 793
Arte-France	Pôle d'édition et de fourniture de programmes de la chaîne culturelle européenne ARTE	297 M€	294 M€	263
INA	EPIC	147 M€	108 M€	976
TV5	SA dont le capital est détenu par les radiodiffuseurs de plusieurs pays	124 M€	83 M€	388

Source : Direction du budget.

Les médias publics participent à la fiabilité de l'information et au bon fonctionnement du débat public²², alors que la circulation de fausses informations accélère et que les opinions se polarisent. Les travaux académiques ont mis en lumière les liens entre la taille des médias publics, leur mode de financement et la vitalité démocratique d'un pays²³. Dans un contexte de défiance à l'égard des journalistes²⁴, 66 % des Français estiment que les médias publics sont des sources d'informations fiables selon une étude *Opinion Way* pour le Sénat²⁵.

À l'international, depuis une dizaine d'années, la lutte d'influence entre médias publics s'intensifie. La Russie et la Chine ont fait émerger des médias internationaux plurilingues à vocation mondiale, ciblant notamment les zones d'influence prioritaire de la France : l'Europe, l'Afrique et le Moyen-Orient. Nos partenaires européens ont également renforcé leur audiovisuel public extérieur au cours des dernières années²⁶. Dans ce contexte, seul un audiovisuel public fort peut porter la voix de la France.

Face aux nombreux constats d'« archipélisation »²⁷ de la société, l'audiovisuel public est le seul média dont l'objectif est de s'adresser à tous et de créer du commun. Le modèle économique des médias privés les oblige à toujours cibler un ou plusieurs publics, à même de s'abonner ou de générer des ressources publicitaires²⁸. Ce mouvement est amplifié par la multiplication des acteurs qui segmentent de plus en plus finement le marché. Les réseaux publics locaux répondent à une demande d'une offre audiovisuelle de proximité²⁹, mais permettent d'inscrire les spécificités locales dans un cadre national cohérent.

²² Comme le rappelle l'UER, les médias de service public « ont vocation à être une source crédible d'informations objectives et impartiales, un fournisseur fiable de contenu culturel de haute qualité, un garant du pluralisme et de l'expression des identités minoritaires et un point de référence en des temps de crise nationale. » (Richard Burnley, Principes du financement public des médias de service public, UER, décembre 2017).

²³ Voir notamment Timothy Neff, Victor Pickard, « *Funding Democracy: Public Media and Democratic Health in 33 Countries* », *The International Journal of Press/Politics*, décembre 2021 : étude portant sur 33 pays montrant qu'un financement pluriannuel, combiné à des protections juridiques permettant d'assurer l'indépendance politique et économique des médias de service public, sont positivement corrélés avec la santé démocratique des pays étudiés.

²⁴ Sondage IPSOS *Global Trustworthiness Index* : 16 % des Français font confiance aux journalistes (octobre 2021).

²⁵ « L'avenir de l'audiovisuel public », juillet 2018.

²⁶ Rapport sur la réforme du financement de l'audiovisuel public, 2022, IGF, IGAC.

²⁷ D'après l'expression popularisée par Jérôme Fourquet (*L'Archipel français*, 2019) et largement reprise depuis.

²⁸ La publicité télévisée cible ainsi en priorité la catégorie dites des FRDA-50 (femmes responsables des achats de moins de cinquante ans).

²⁹ IFOP et SIRT, « Attachement des Français aux médias audiovisuels locaux », 2021. 3/4 des Français se disent attachés aux télévisions locales. 7/10 se disent attachés aux radios locales.

L'audiovisuel public joue aussi un rôle clé dans l'économie et la diversité de la création, face à un mouvement d'uniformisation des productions porté par les grandes plateformes de *streaming*. L'audiovisuel public finance plus de 40 % de la production originale européenne³⁰.

Enfin, la concurrence des médias ne se joue plus aujourd'hui entre acteurs français ou européens, mais avec des géants américains et chinois (réseaux sociaux et plateformes), dont l'influence dans la société va croissante.

1.3.2. D'un autre côté, l'évolution des audiences et des usages met l'audiovisuel public face à des enjeux inédits

Le vieillissement rapide des audiences de France Télévisions et de Radio France indique que le service public audiovisuel a de plus en plus de mal à s'adresser aux jeunes publics. L'âge moyen des téléspectateurs de France Télévisions est ainsi de 64,1 ans en prenant en compte la DEI et de 56,1 ans sans prendre en compte la DEI en 2023³¹, et l'âge moyen des auditeurs de Radio France a baissé de 51,5 ans à 55,6 ans entre 2006 et 2023. L'ambition de créer du commun et de s'adresser à tous est plus difficile à atteindre que jamais.

Il est aujourd'hui évident que l'avenir se joue sur le numérique, en délinéarisé (sauf pour les événements en direct, notamment le sport, et les *breaking news*), **et que les audiences sur le linéaire, bien qu'elles aient une très forte inertie, vont petit à petit baisser.** Sans opposer le linéaire et le numérique, qui peuvent partager les mêmes programmes et faire de la promotion croisée, cela met les services publics audiovisuels face à un enjeu de taille : continuer à servir les audiences sur le linéaire, tout en développant de nouvelles activités sur le numérique, qui requièrent de nouvelles compétences, des nouveaux modes de travail, un nouvel état d'esprit. En outre, la multiplication des *app* et autres services numériques vient concurrencer la vocation servicielle (météo, trafic routier, événement) des médias publics, au premier rang desquels les réseaux de proximité.

La multiplication et l'internationalisation des médias posent aux services publics audiovisuels des vrais défis en termes de différenciation, pour attirer les publics tout en justifiant leurs missions de service public. La gestion des programmes est, dans ces conditions, un exercice complexe, auquel France Télévisions et Radio France apportent des réponses différentes.

L'ampleur des transformations à mener ont été une des justifications principales du programme incitatif de transformation (PIT), dont les crédits ont été inscrits au programme 848 « Avances à l'audiovisuel public » par la loi de finances initiale pour 2024. Le PIT constitue une enveloppe additionnelle de 180 M€ (200 M€ avant le décret d'annulation du 21 février 2024) à la dotation publique de fonctionnement répartie entre cinq entreprises de l'audiovisuel public de 2024 à 2026 et dont le versement est conditionné à des programmes de transformation portant sur les trois principaux chantiers identifiés par les tutelles de France Télévisions et de Radio France : la transformation numérique, l'acte II de franceinfo et le rapprochement de France 3 et de France Bleu.

³⁰ Florence Hartmann, « Le financement des médias de service public. Un panorama européen », UER, 2021.

³¹ La DEI des personnes âgées est supérieure à la DEI des plus jeunes.

2. Dans un contexte très concurrentiel, France Télévisions doit accélérer sa transformation numérique et réaliser des efforts de productivité conséquents pour réallouer une part de ses moyens vers de nouveaux publics et de nouveaux formats

2.1. France Télévisions doit pivoter résolument vers le numérique

2.1.1. France Télévisions est en position de force sur le linéaire, mais elle est à la peine sur les jeunes et fait face à une très forte concurrence sur le numérique

Le groupe France Télévisions comprend cinq chaînes nationales (France 2, France 3, chaîne nationale avec des décrochages régionaux, France 4, France 5 et Franceinfo³²), neuf chaînes régionales télévision/radio/web en outre-mer, ainsi que quatre principales plateformes numériques (france.tv, francetvinfo.fr, Okoo, Lumni³³).

Sur le linéaire, les audiences progressent en parts de marché mais régressent en valeur absolue. La part d'audience du groupe est de 29,4 % en 2022 (cf. tableau 2). Ces audiences sont tirées par les retransmissions sportives mais également par la fiction française, notamment celle traitant de sujets policiers³⁴. Toutefois le nombre de téléspectateurs regardant France Télévisions est passé de 2,7 M à 2,1 M entre 2010 et 2023, la DEI de 1h06 à 53 minutes sur la même période, et les téléspectateurs sont de plus en plus âgés : en 2022, l'âge moyen est de 62,3 ans pour France 2 et 65,6 ans pour France 3 contre respectivement 60,7 et 63,7 en 2019³⁵. Cette structure d'audience induit que France Télévisions touche à 70 % des inactifs (cf. graphique 4 et graphique 5).

Tableau 2 : Parts d'audiences par chaîne et groupe média (2020-2022)

	2020	2021	2022
Groupe France Télévisions	28,8 %	29,1 %	29,4 %
France 2	14,1 %	14,7 %	14,8 %
France 3	9,4 %	9,4 %	9,4 %
France 4	1,2 %	0,8 %	0,7 %*
France 5	3,5 %	3,3 %	3,6 %
Franceinfo	0,7 %	0,7 %	0,9 %
Groupe TF1	26,9 %	27,1 %	26,6 %
TF1	19,2 %	19,7 %	18,7 %
Groupe M6	14,5 %	14,3 %	13,5 %
M6	9,0 %	9,1 %	8,4 %
Groupe Canal	6,3 %	6,8 %	7,1 %
Chaînes Info	6,2 %	6,7 %	8,0 %

Source : France Télévisions d'après Médiamétrie-Médiamat – Base Individus 4 ans et + équipés TV (part d'audience globale en Jour de vision).

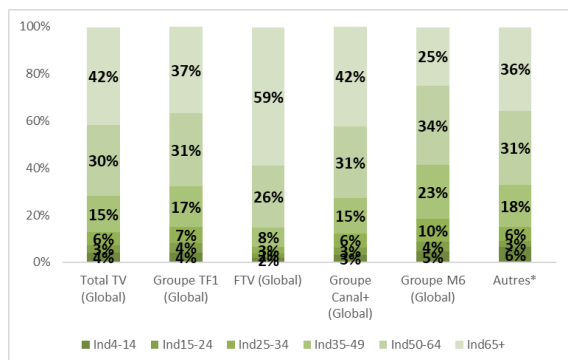
³² France 2 est une chaîne généraliste, France 3 est une chaîne généraliste avec des décrochages régionaux, France 4 s'adresse aux enfants en journée et diffuse des émissions culturelles le soir, France 5 est la chaîne du savoir et de la connaissance, FranceInfo est une chaîne d'information en continu.

³³ France.tv donne accès aux programmes des chaînes de télévision en direct ou en *replay*, francetvinfo.fr est le site d'information du groupe, Okoo est la plateforme destinée aux 3-12 ans, Lumni est la plateforme éducative.

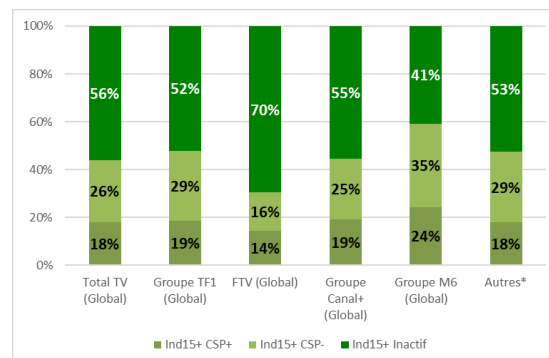
³⁴ Le palmarès annuel des émissions 2023 de Médiamétrie montre que le top cinq des émissions les plus vues sur France 2 est composé de quatre retransmissions sportives (trois matchs de rugby et le Tour de France) avec 10,8 millions de téléspectateurs pour France-Namibie. Trois des cinq émissions ayant rassemblé le plus de téléspectateurs sur France 3 sont des crimes policiers (Meurtres à...) avec une moyenne de 5,5 M de téléspectateurs.

³⁵ Source : Médiamétrie.

Graphique 4 : Répartition des téléspectateurs par tranche d'âge (2023)



Graphique 5 : Répartition des téléspectateurs par CSP (2023)



Source : Médiamétrie.

Les audiences sur le numérique sont par nature difficiles à suivre. Du fait des évolutions des modes de consommation et de la multiplicité des acteurs (plateformes, réseaux sociaux), les notions de part d'audience et de DEI sont difficilement répliquables sur le numérique. A ce titre, Médiamétrie³⁶ suit principalement la consommation des plateformes gratuites des chaînes historiques (cf. encadré 2) et ne compare donc pas France Télévisions à Netflix ou Amazon. **Des informations transmises à la mission, il ressort que** (cf. tableau 3) :

- ◆ **les flux sur france.tv ont régulièrement augmenté** sur la période 2018-2023, de 14,3 M de visiteurs uniques mensuels à 26,0 M ;
- ◆ **la plateforme france.tv enregistre des audiences proches des plateformes gratuites** (BVOD) des chaînes historiques (MyTF1, 6play), en termes de visiteurs uniques par mois et de durée d'écoute par téléspectateur ;
- ◆ **la couverture de france.tv est plus large que les plateformes payantes** (SVOD), mais **la durée d'écoute sur ces plateformes est nettement supérieure** ;
- ◆ **les audiences de france.tv sont les plus âgées**, 52 ans en moyenne contre 43 ans pour MyTF1, 39 ans pour la SVOD et 33 ans pour les vidéos sur internet hors BVOD et SVOD.

Tableau 3 : Indicateurs des audiences numériques (2022)

	Visiteurs uniques/mois	Age moyen	DEI quotidienne*
BVOD	45,4	46 ans	60 min
<i>France.tv</i>	25,0*	52 ans	53 min
<i>MyTF1</i>	27,7	43 ans	52 min
<i>6play</i>	16,6	39 ans	59 min
SVOD (toutes plateformes)	28,0	37 ans	174 min
Vidéos sur internet hors BVOD/SVOD	36,7	33 ans	130 min sur des plateformes (93 % YouTube)
			115 min sur les réseaux sociaux

Source : Mesure TV4E Médiamétrie / Observatoire des usages et des comportements SVOD (déc 2022) / Global Vidéo V30 (déclaratif). *La DEI quotidienne de 53 min est calculée sur un échantillon d'utilisateurs et n'est pas applicable à l'ensemble des visiteurs uniques.

³⁶ Les méthodes de calcul des audiences numériques de Médiamétrie ont en outre évolué au 1^{er} janvier 2024, causant des ruptures importantes dans les chroniques des données. La mission utilise les données jusqu'en 2023.

Le site et l'app franceinfo comptent 20,8 M de visiteurs uniques en décembre 2023, en légère baisse (-4 %) par rapport à décembre 2022. Les 15-24 ans ne représentent toutefois que 6 % de ces audiences en 2023 contre 9 % en 2018. Franceinfo.fr est un des premiers sites d'information en France, au coude à coude avec ouestfrance.fr et lefigaro.fr (cf. tableau 4).

Tableau 4 : Fréquentation du site franceinfo par support et par catégorie d'âge

	déc-18	déc-19	déc-20	déc-21	déc-22	déc-23
Site & Apps	21 628	22 275	23 363	23 091	21 494	20 770
Age : 15-24 ans	1 955	2 099	2 034	1 976	1 687	1 335
Age : 25-49 ans	9 733	9 337	9 612	9 229	8 331	7 230

Source : Médiamétrie - Mediametrie//NetRatings – Audience Internet Global – France.

2.1.2. L'entreprise reste trop centrée sur le linéaire, particulièrement quand on la compare à l'exemple d'Yle en Finlande

France Télévisions a rationalisé son offre numérique ces dernières années, passant de 200 sites internet à cinq plateformes : cette stratégie a permis de construire des plateformes dont la qualité est unanimement reconnue. Toutefois, même si 292 M€ ont été investis dans les outils numériques³⁷ entre 2019 et 2022, **les moyens dédiés aux technologies numériques et à l'expérience utilisateur par France Télévisions restent relativement limités**, à 80 M€ en 2023, soit 3,1 % des charges d'exploitation.

Les indicateurs de suivi des audiences numériques ne sont pas satisfaisants. Ces indicateurs comparent France Télévisions aux autres chaînes historiques, mais pas aux plateformes, qui sont pourtant les principaux concurrents sur le non-linéaire (cf. tableau 3). En outre, ces indicateurs renseignent peu sur le profil des usagers, notamment leur âge. L'ARCOM avait déjà constaté cela en indiquant : « *il est nécessaire [que France Télévisions identifie] les bons indicateurs pour suivre les visionnages/consommations des publics notamment les plus jeunes sur les environnements numériques de France.tv et des plateformes tierces* »³⁸.

Encadré 2 : La mesure des audiences télévisées et des audiences « quatre écrans »

Les mesures d'audience de Médiamétrie sont principalement basées sur une technologie de *watermark*. Chaque programme diffusé comporte une marque audio inaudible à l'oreille (*watermark*), qui permet d'identifier le programme, la chaîne, la date et l'heure de diffusion. Des boîtiers chez des foyers (panel Médiamat) ou que des individus portent sur eux (panel Audimétrie) détectent ces signaux et permettent de suivre les audiences en linéaire et en délinéarisé.

Cette technologie fonctionne très bien sur la télévision linéaire ou en *replay*, l'ensemble des programmes ayant une *watermark*. Elle ne fonctionne pas pour les plateformes internationales, qui sont peu enclines à *watermarker* leurs contenus pour plusieurs raisons : elles diffusent leurs contenus dans de nombreux pays différents, elles se rémunèrent sur les abonnements plus que sur la publicité, elles ont des données très précises d'audiences.

Un modèle de mesure des audiences des SVOD à partir des données IP est en cours de construction.

Source : Mission, d'après les échanges avec Médiamétrie.

³⁷ Historique des dépenses numériques hors diffusion, contenus et éditorial information, sports et réseaux. Une part des dépenses a financé le développement de la plateforme Salto, fermée en 2023.

³⁸ Rapport sur l'exécution du cahier des charges de France Télévisions - année 2022.

D'un point de vue organisationnel, le numérique est en outre une direction séparée³⁹, y compris géographiquement, des directions métier (information, sports, programmes). Une réorganisation est prévue pour fin 2024, les équipes numériques ayant vocation à être fondues au sein de chaque direction métier⁴⁰.

Tout au long de ses travaux, il est ainsi apparu à la mission que les enjeux numériques restaient secondaires par rapport aux diffusions linéaires. L'information en est une illustration. Le centre de gravité reste les journaux télévisés (JT) du 13h et du 20h, qui concentrent les moyens et l'attention. L'argument avancé est que les JT sont le principal carrefour d'audiences, avec respectivement 3,7 M et 6,9 M de téléspectateurs⁴¹. Cette situation interroge toutefois à double titre. D'une part, la mission du service public ne doit-elle pas, en priorité, d'aller chercher les publics qui s'informent peu ou qui sont exposés à de nombreuses fausses informations ? Les jeunes particulièrement, mais aussi certaines catégories de la population, s'informent principalement sur internet. D'autre part, les journaux télévisés, s'ils ont été pendant longtemps les métronomes de l'opinion, ont un rôle aujourd'hui plus limité, après l'avènement des chaînes en continu et des réseaux sociaux, où se forge le débat public.

Cette situation est mise en relief par les exemples étrangers. France Télévisions est en retard par rapport à la BBC et surtout à YLE, qui, dans des contextes très différents, affichent une priorité forte au numérique à la fois dans leurs stratégies, dans l'allocation de leurs moyens et dans leurs organisations. L'objectif principal d'Yle, en Finlande⁴², est ainsi de faire croître les audiences de ses deux plateformes Areena (équivalent de france.tv) et Yle.fi (équivalent de francetvinfo.fr) (cf. encadré 3). La direction d'Yle estime que les audiences linéaires, qui vieillissent et s'érodent, ont une forte inertie et ne nécessitent pas un renouvellement aussi rapide des offres que sur le non-linéaire. L'attention et l'énergie des équipes sont donc principalement orientées vers la conquête des nouveaux publics, en particulier les jeunes, qui sont les plus exigeants vis-à-vis des médias, ayant de nombreuses offres alternatives. La mission a noté un très fort alignement de l'ensemble des employés autour de cet objectif de priorité au numérique. Concernant l'information, dans les newsrooms nationale et locales de la BBC et de YLE, la priorité affichée est le canal numérique (cf. 4.1. et 4.2.).

Encadré 3 : Les indicateurs stratégiques de Yle

Pour 2024, le plan stratégique de Yle définit quatre indicateurs qui mesureront l'atteinte des principaux objectifs du groupe :

- la réputation de la marque Yle (mesurée par un sondage national) ;
- le **nombre d'utilisateurs actifs** des plateformes Areena (équivalent france.tv) et Yle.fi (équivalent francetvinfo.fr). Les *utilisateurs actifs* présentent trois caractéristiques alternatives : ils utilisent les plateformes au moins trois fois par semaine, ils y passent plus de 30 minutes par semaine, ils utilisent les deux plateformes chaque semaine. Les profils de ces *utilisateurs actifs* sont suivis avec attention, avec l'objectif de toucher en priorité les 15-29 et les 30-44 ans. **L'objectif principal d'Yle est de faire augmenter le nombre d'utilisateurs actifs (graphique 6) ;**

³⁹ La direction des technologies de France Télévisions est chargée de concevoir, de mettre en œuvre et de maintenir les infrastructures techniques et les systèmes d'information du groupe, qui permettent la production, la diffusion et la distribution des programmes sur tous les supports. Elle compte 124 employés.

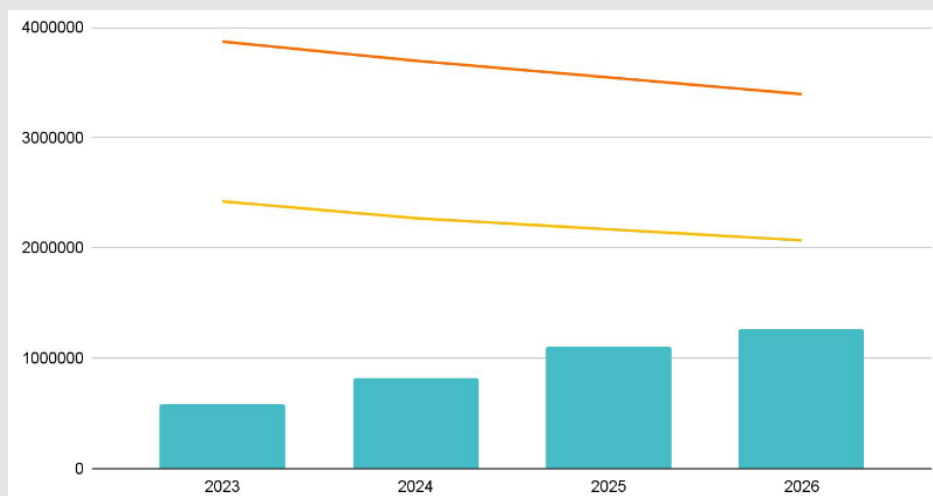
⁴⁰ Présentation « Organisation Relations avec les Publics » en date du 22 novembre 2023.

⁴¹ Audience cumulée seuil 10 secondes, moyenne 2023.

⁴² La Finlande est un pays de 5,5 millions d'habitants. Yle, entreprise unique du service public audiovisuel finlandais, est pilotée par un mécanisme de consensus parlementaire. Elle compte 3 chaînes de télévision nationales, avec des antennes locales dans 10 régions qui produisent des décrochages régionaux pour la première chaîne et 39 radios, dont 35 radios locales. Elle fait face à une concurrence moins forte que France Télévisions sur le marché de la télévision finlandaise. Yle s'est résolument tournée vers le numérique dès 2005, lançant la plateforme Areena en 2007 (la même année où Netflix lançait sa plateforme aux États-Unis), sous l'impulsion d'un directeur général, M. Mikael Junger, passé par Microsoft.

- la diversité des contenus ;
- l'utilisation de **l'intelligence artificielle** (mesurée par des jalons et un questionnaire interne).

Graphique 6 : Prédiction de l'évolution du nombre d'utilisateurs actifs (bleu), de téléspectateurs (orange) et d'auditeurs (jaune) entre 2023 et 2026



Source : Yle.

Source : Mission à partir de documents transmis par Yle et des entretiens menés au cours de son déplacement dans les locaux d'Yle.

2.1.3. Si les priorités affichées pour le prochain COM répondent à ces enjeux, la mission estime nécessaire une évolution profonde dans le pilotage de l'activité de France Télévisions

France Télévisions affiche trois axes stratégiques⁴³ pour les prochaines années : s'approprier les ruptures technologiques et numériques, amplifier l'ambition de « résonner » avec la société (en cherchant notamment à « rentrer en conversation » avec les publics), et poursuivre la transformation de l'entreprise (en adaptant notamment l'organisation et les métiers aux transformations numériques). Ces axes se déclinent dans les programmes, l'information, la proximité, et dans la trajectoire financière pour le COM. Concrètement, cela se traduit par deux priorités en matière d'allocation des moyens : **multiplier par trois les moyens financiers fléchés vers les contenus destinés aux moins de 30 ans, et quasiment par deux les investissements dans le numérique** (cf. encadré 4).

Encadré 4 : Stratégie numérique sur le COM 2024-2028

La stratégie numérique vise à fidéliser autour des marques de France Télévisions (France.tv, franceinfo, Okoo) et à conquérir de nouveaux publics. Les dépenses numériques iront à 55 % pour france.tv, 37 % pour l'offre d'information et 9 % pour la jeunesse et l'éducation. D'un point de vue métiers, 67 % des dépenses numériques financent la distribution et le développement produit, 14 % sont destinés à la récolte et à l'exploitation des données et 19 % au *marketing*. Les principaux projets concernent :

- l'évolution des plateformes pour améliorer expérience utilisateur, l'algorithme de recommandations et renforcer la relation aux publics par un *marketing* affiné (notifications) ;
- renforcer la présence sur les réseaux sociaux ;
- repenser l'organisation interne pour placer l'enjeu numérique partout dans l'organisation.

Source : Mission d'après le plan d'affaires et les documents présentés en conseil d'administration du 15 décembre 2023.

⁴³ Ces priorités ont été présentées lors du séminaire du conseil d'administration du 15 décembre 2023.

La mission estime que ces priorités vont dans le bon sens, mais qu'elles doivent s'accompagner d'une véritable révolution copernicienne, en mettant le non-linéaire au cœur de l'activité. Le groupe doit accepter de ne plus être focalisé sur les plus fortes audiences d'aujourd'hui pour ne pas rater les audiences de demain. Un suivi fin des publics doit être engagé, avec l'ambition de conquérir les publics les plus jeunes et les plus éloignés du service public audiovisuel. L'ensemble des parties prenantes doit participer à cette évolution : tutelles, parlementaires, journalistes, syndicats. Cela passe par :

- ♦ **la définition de cibles d'audiences numériques synthétiques** qui guident l'activité, encore largement pilotée par les audiences sur le linéaire ;
- ♦ **la sanctuarisation des moyens dédiés au numérique ;**
- ♦ une attention particulière dans **l'accompagnement de la réorganisation des équipes du numérique**. Le projet en cours présente le risque de diluer les équipes numériques dans des directions métiers toujours tournées vers le linéaire. Les feuilles de route des directeurs devront intégrer en priorité des objectifs liés au numérique pour aligner progressivement l'ensemble de la société autour d'un projet commun.

Proposition n° 1 : Sanctuariser les moyens dédiés sur le numérique présentés dans la trajectoire du COM, notamment les 148 M€ en 2028 pour le numérique centralisé.

Proposition n° 2 : Mettre en place une culture du résultat sur le numérique, qui remplace la culture du résultat sur le linéaire, avec des indicateurs et des objectifs stratégiques à même de mesurer la portée des contenus de France Télévisions sur le numérique. Il conviendra également pour cela de réorienter les objectifs individuels des différents directeurs.

2.2. La réalisation des priorités du COM est conditionnée à la mise en place d'un plan de productivité très ambitieux et peu documenté

2.2.1. La trajectoire financière présente un besoin de financement de 200 M€ à horizon 2028, que France Télévisions souhaite financer par un plan de productivité

Les **prévisions de recettes**, qui reposent essentiellement sur une augmentation des concours publics de +10,4 % et une réduction des recettes publicitaires de 2,8 %⁴⁴ entre 2023 et 2028 (cf. tableau 5) **sont crédibles**, mais elles intègrent 100 % du PIT, alors que 13 M€ sur 45 M€ ont déjà été annulés pour l'année 2024⁴⁵, et que le versement de ces crédits est conditionné.

Tableau 5 : Evolution prévisionnelle des recettes 2023-2028 (en M€)

Poste	2023	2028	2023-2028 (%)
Concours publics	2 430,5	2 684,0	10,4 %
Publicité et parrainage	391,2	380,1	-2,8 %
Recettes commerciales	23,6	24,3	3,0 %
Total chiffre d'affaires diffusion	2 845,2	3 088,4	8,5 %
Total commission et ayant droits	- 315,8	- 339,1	7,4 %
Taxe sur les salaires	- 22,4	- 56,0	150,0 %
Recettes nettes disponibles	2 507,1	2 693,3	7,4 %

Source : Budget Prévisionnel 2023-2028 France Télévisions.

⁴⁴ L'évolution des recettes publicitaires est conforme aux prévisions de l'ARCOM (Évolution du marché de la communication et impact sur le financement des médias par la publicité, 30 janvier 2024).

⁴⁵ Le décret n° 2024-124 du 21 février 2024 annule 20 M€ sur 69 M€ du PIT pour 2024.

Rapport

L'évolution des charges, en hausse de 15,1 % entre 2023 et 2028 (cf. tableau 6), **est sous-estimée**. Même si le groupe fait l'hypothèse d'une stabilité des effectifs à 8 900 ETP sur la durée du COM avant mesures de productivité (cf. *infra*), la mission estime qu'il existe un risque de renégociation des conditions salariales en cours de période chiffré à **25 M€**⁴⁶. **Les métiers avec une forte intensité de masse salariale voient leurs budgets augmenter mécaniquement** (cf. tableau 6) : c'est le cas des programmes régionaux ultramarins, des programmes régionaux métropolitains et de l'information nationale, pour lesquels la masse salariale représente respectivement 73 %, 61 % et 48 % des coûts de grille⁴⁷. Ces hausses budgétaires, reflétant des mesures salariales mécaniques (+1,8 %/an), n'ont pas d'effet direct sur l'offre aux publics. **Les moyens pilotables sont concentrés sur le programme national, le numérique et l'innovation**. La hausse des autres charges repose sur des hypothèses d'inflation hors masse salariale un peu plus basses que celles de la Banque de France⁴⁸.

Tableau 6 : Evolution des charges par type de contenu 2023-2028 (en M€)

Poste	2023	2028	2023-2028 (%)
Information nationale	269,2	299,5	11,3 %
Programme national et sport	1 105,2	1 231,0	11,4 %
Programme régional métropolitain	421,7	480,2	13,9 %
Programme régional ultramarin	207,1	238,1	15,0 %
Numérique centralisé	80,0	148,1	85,1 %
Coût de grille par genre	2 083,3	2 397,0	15,1 %
Coûts supports	336	398,7	18,7 %
Coût des programmes diffusés	2 419,4	2 795,7	15,6 %
Total des autres dépenses	152,1	163,6	7,6 %
Charges d'exploitation du diffuseur	2 571,4	2 959,3	15,1 %

Source : Budget Prévisionnel 2023-2028 France Télévisions.

La trajectoire sur le COM présente un besoin en financement de 200 M€ à horizon 2028 (cf. tableau 7), que France Télévisions indique pouvoir financer par un plan d'économie et de productivité.

Tableau 7 : Equilibre du compte de résultat 2023-2028

Poste	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Recettes nettes disponibles	2 507	2 638	2 625	2 651	2 645	2 693
Charges d'exploitation du diffuseur	2 571	2 709	2 765	2 836	2 886	2 959
Résultat opérationnel diffuseur	-64	-71	-140	-186	-241	-266
Résultats autres activités	64	72	63	62	63	66
Résultat d'exploitation	-	-	-77	-122	-178	-200
Plan d'économies	-	-	77	122	178	200
Résultat d'exploitation après plan d'économies	-	-	-	-	-	-

Source : Budget Prévisionnel 2023-2028 France Télévisions.

⁴⁶ La masse salariale passe de 984 M€ en 2024 à 1 045 M€ en 2028. Cette hausse est portée par une évolution de 1,8 % par an qui se décomposent à 50/50 entre des mesures inertielles GVT et des mesures individuelles, soit 0,9 % par an. Avec une hypothèse d'une inflation moyenne de l'ordre de 1,9 %, cela signifie que 1 point d'inflation par an n'est pas compensé sur un plan salarial, soit 5,1 points sur la durée du COM. La mission estime qu'il y a un risque que la moitié de ce différentiel, soit 2,5 points (25 M€) soient renégociés en cours de période.

⁴⁷ Contre 8 % pour le sport et 1 % pour le programme national.

⁴⁸ 2,0 % en 2025 et 2026 puis 1,8 % en 2027 et 2028 selon France Télévisions contre une prévision de 1,8 % et 1,7 % en 2025 et 2026 selon la Banque de France.

2.2.2. La mission estime que seuls 80 M€ d'économies sur les 200 M€ d'économies sont atteignables d'ici 2028, ce qui pourrait mettre en risque les priorités du COM

Le plan de productivité n'est qu'à l'état d'esquisse et repose sur des renégociations sociales ambitieuses. La mission estime que seules 80 M€ des économies présentées sont réalisables à l'horizon 2028.

France Télévisions indique pouvoir augmenter de 30 M€ ses ressources propres sur la durée du COM, par le développement des recettes de production, de la commercialisation des programmes et de l'augmentation des recettes de distribution. La mission ne retient que 7,5 M€ d'ici 2028.

France Télévisions indique pouvoir économiser 35 M€ sur l'inflation des dépenses de programme et 35 M€ sur les charges externes hors programme (frais généraux, immobilier) par un processus de pilotage des dépenses plus économe. La mission ne dispose pas d'information supplémentaire, ni sur les économies, ni sur le processus de pilotage. La mission retient un montant forfaitaire de 33 % du total présenté.

France Télévisions indique pouvoir économiser 100 M€ grâce à la modernisation technologique du groupe, la modernisation du cadre social, l'amélioration de la planification, l'évolution des métiers grâce à plus de polyvalence, l'optimisation du pôle Outre-mer parisien, la baisse des frais généraux et la création de centres de services partagés. La mission a étudié les calendriers de déploiement des nouvelles technologies, les évolutions possibles du cadre social (cf. *infra*), les enjeux de planification et les potentiels ouverts par des centres de service partagé. Elle estime globalement que de l'ordre de 45 % des 100 M€ d'économies sur l'organisation et le fonctionnement interne sont atteignables d'ici 2028.

2.2.3. La transformation de l'entreprise nécessite une modernisation de son cadre social

2.2.3.1. Il existe des marges de productivité importantes dans l'entreprise

Les 8 951⁴⁹ équivalents temps plein (ETP) de France Télévisions SA, dont 85,9 % sont en CDI, sont soumis à un accord collectif unique^{50,51}(cf. Tableau 8). La moitié de ces effectifs sont situés dans les réseaux (34,5 % dans le réseau France 3 et 16,9 % dans les Outre-mer). Les effectifs moyens annuels ont diminué de 1 130 ETP entre 2014 et 2022, dont 952 départs lors du plan de départ qui a été mené sur la période juin 2019-décembre 2022.

⁴⁹ Chiffres 2022.

⁵⁰ 954 ETP étant par ailleurs salariés par les autres filiales du groupe France Télévisions non soumises à l'accord collectif du 28 mai 2013, notamment dans les sociétés France Télévisions publicité (263 ETP), France.tv Studio (572 ETP) et France Télévisions Distribution (58 ETP).

⁵¹ Après sa création par la loi du 5 mars 2009 relative à la communication audiovisuelle et au nouveau service public de la télévision, France Télévisions a conclu le 28 mai 2013 dans le cadre de ses deux conventions collectives un accord collectif unique qui concerne à la fois les personnels techniques et administratifs (PTA) et les journalistes. Un avenant n°3 à cet accord, en date du 8 avril 2015, a ajouté au texte initial un livre 4 relatif aux dispositions spécifiques aux personnels exerçant des métiers artistiques sous contrat à durée indéterminée.

Tableau 8 : Effectifs de France Télévisions SA, soumis à l'accord collectif du 28 mai 2013 (2022)

2022	ETP	Effectifs moyens annuels
PTA permanents (CDI)	5 256	5 551
PTA non permanents (CDD)	946	730
Total PTA	6 202	6 281
Journalistes permanents (CDI)	2 438	2 580
Journalistes non permanents CDD)	311	274
Total journalistes	2 749	2 854
Effectif total	8 951	9 135

Source : Bilan social France Télévisions 2022.

Il existe des marges importantes de productivité. Au niveau macroéconomique, d'après les estimations de la mission, la réalisation complète du plan d'économie proposé par le groupe conduirait à une réduction de 700 ETP. Au niveau microéconomique, la mission a observé les potentiels de plusieurs axes du plan d'économies dans ses déplacements et dans ses travaux :

- ♦ en termes de modernisation et d'automatisation des tâches : la mission a visité plusieurs régies, qui vont être modernisées avec le déploiement des automates *Overdrive* et leur basculement vers le standard IP, qui conduiront à une économie de 60 ETP s'ils sont combinés à plus de polyvalence et à 24 ETP si le cadre social ne bouge pas ;
- ♦ en termes de polyvalence : la mission a constaté à plusieurs reprises, lors de ses visites, que la rigidité du cadre social ne permettait pas d'adapter pleinement l'organisation du travail aux innovations techniques (cf. encadré 5). La mission estime que les tentatives d'assouplissement du cadre social menées ces dernières années par France Télévisions auraient concerné les métiers de plus de 1 000 ETP ;
- ♦ en termes de planification, l'audit interne de l'entreprise a identifié des différences entre le temps de travail réel et contractuel et des temps de récupération élevés en raison d'une planification les samedis et dimanches, qui induisent des temps de récupération et rémunérations majorés pour une partie des 6 000 salariés concernés, notamment au sein des régions ultramarines et du réseau métropolitain, de l'information nationale, de la Fabrique et du centre de diffusion ;
- ♦ en termes de rémunération et de temps de travail, le rapprochement des mesures de l'accord relatives au temps de travail et aux conditions de rémunération avec les dispositions impératives légales et stipulations conventionnelles applicables aux secteurs d'activité des journalistes et personnels techniques et administratifs montre que cinq dispositifs sont plus particulièrement coûteux (cf. *infra*).

Une partie significative de ces marges de productivité se trouve dans le réseau France 3.

La mission a notamment constaté que : les rigidités liées à la polyvalence concernent à hauteur de 55 % les effectifs de France 3, le potentiel d'automatisation des régies est démultiplié par l'existence des 24 antennes du réseau, la direction de l'audit interne a identifié de l'ordre de 8,8 M€ d'économies potentielles par une meilleure planification de l'activité chez France 3, enfin des synergies pourraient être tirées du rapprochement avec France Bleu (cf. *infra*).

2.2.3.2. Le cadre social de France Télévisions SA doit être rénové

À horizon 2028, la mission estime que 55 à 75 M€ du plan d'économies sont conditionnés à la rénovation du cadre social. À plus long terme, les économies issues d'une telle évolution pourraient être nettement plus importantes. **L'accord collectif unique du 28 mai 2013 applicable à France Télévisions SA présente en effet deux rigidités majeures.**

Premièrement, l'accord définit de manière très précise 177 métiers, ce qui restreint fortement la polyvalence des effectifs et la capacité à adapter l'organisation aux

innovations techniques et obère la capacité des salariés à s'adapter à l'univers en forte évolution des médias. Cela empêche France Télévisions d'adapter des métiers comme journalistes reporters d'images (JRI), monteurs, techniciens de plateau, techniciens d'exploitation décors ou chargé d'édition numérique, dont le contenu évolue rapidement avec les innovations technologiques. Des mesures ponctuelles et limitées ont été mises en place pour remédier à ces rigidités dans les outre-mer, le réseau France 3 et lors de la création de la chaîne franceinfo du canal 27, notamment des unités de compétences complémentaires (UCC, cf. encadré 5) et des contrats « uniques »⁵², mais ces mesures trouvent aujourd'hui leurs limites⁵³. Les tentatives de faire évoluer l'accord ont échoué du fait des oppositions syndicales, alors que la mission estime que les fiches de poste de 1 000 ETP pourraient évoluer avec plus de polyvalence. **Des exemples des conséquences de cette rigidité sur l'organisation du travail sont présentés dans l'encadré 5.**

Encadré 5 : Les journalistes, les journalistes reporter d'image (JRI) et les monteurs

L'accord collectif interdit aujourd'hui aux journalistes et aux JRI de monter leurs reportages, pratique de marché aujourd'hui généralisée, d'autant que les diplômés des écoles de journalisme sont désormais formés aux techniques de montage. France Télévisions doit donc toujours faire appel à un monteur, même pour des montages simples sur des formats courts. Cela est d'autant plus lourd que les journalistes, en plus de donner les *rushs* au monteur, doivent passer du temps à lui expliquer les axes d'analyse et les finalités du reportage.

Les UCC sont des accords à durée déterminée qui permettent de rémunérer les salariés qui acceptent de venir en écart de leur fiche d'origine (par exemple des journalistes qui acceptent de réaliser le montage de leur reportage). Ces accords s'appliquent aux PTA (1.1 du Livre 2 de l'accord) et aux journalistes (2.2 du Livre 3 de l'accord). **Or, l'accord collectif interdit aussi d'envoyer un journaliste en reportage filmé sans JRI, ou un JRI sans reporter, hors UCC, dont le coût est élevé.** Pour couvrir un évènement, il faut donc toujours au moins deux personnes, alors que les technologies actuelles permettent d'envisager facilement des reportages avec un seul journaliste pour des situations relativement simples. C'est par exemple le cas des journalistes de BFM Régions qui non seulement filment seuls avec leur *smartphone*, mais montent également leur sujet.

Source : France Télévisions.

Deuxièmement, certaines mesures de l'accord relatives au temps de travail et aux conditions de rémunération sont nettement plus favorables que les dispositions impératives légales et les stipulations conventionnelles applicables aux secteurs d'activité des journalistes et personnels techniques et administratifs. Parmi les cinq dispositifs les plus coûteux, deux sont liés à l'ancienneté (prime d'ancienneté⁵⁴ et congés payés supplémentaires) et trois sont proportionnels au salaire ou issus de règles spécifiques de congés (indexation, compensation forfait jour et jours RTT du forfait-jour).

Deux éléments limitent toutefois les gains potentiels d'une réduction des écarts de l'accord à la convention : (1) au sein de la concurrence, certains médias ont également des pratiques de marché mieux-disantes par rapport aux conventions collectives ; (2) des baisses

⁵² Le recrutement de nouveaux entrants sur des métiers qui n'existaient pas en 2013 (principalement liés au numérique) peut passer par des contrats dit « uniques », non référencés par l'accord du 28 mai 2013. Ce fut le cas lors de la création de la chaîne Info en 2016/2017 (Journalistes spécialisés Deskeur, Techniciens vision et de Prise de vue) et pour celle de la chaîne NoA en 2018 (Responsable de Suivi de Conduite d'Antenne, Chargé de conception et de fabrication de contenus, Responsable de suivi et de conduite d'Antenne).

⁵³ Concernant les UCC, il s'agit principalement de leur coût. Concernant les contrats uniques, même s'ils ont été acceptés à titre « expérimental » pour la chaîne info du canal 27 et la chaîne NoA, l'élargissement de ces métiers sur d'autres périmètres d'activité a été refusé par les organisations syndicales représentatives.

⁵⁴ Un mécanisme de prime d'ancienneté est prévu par la CCN journalistes, mais dans celle-ci un plafond de prime est fixé au bout de 20 ans d'ancienneté (9 % du salaire minimal garanti au bout de 20 ans d'ancienneté dans l'entreprise, et 11 % au bout de 20 ans d'ancienneté dans la profession), alors qu'elle progresse jusqu'à 30 % du salaire minimal garanti pour 40 années et plus d'ancienneté dans l'accord collectif de France Télévisions SA.

significatives de rémunération et de congés ne seraient, en pratique, applicables qu'aux nouveaux employés⁵⁵. La mission estime que 15 M€ pourraient être économisés à horizon 2028. Sur très longue période (plusieurs décennies), les effets de cette refonte de la rémunération et du temps de travail pourraient permettre plus de 60 M€ d'économies par an (les employés relevant du nouveau cadre social étant relativement de plus en plus nombreux par rapport aux autres).

Proposition n° 3 : Définir un calendrier et une méthode pour faire évoluer globalement l'accord collectif de 2013, pour plus de polyvalence, l'automatisation de certaines tâches, et la révision de la rémunération et du temps de travail des nouveaux employés.

2.2.4. Pour appliquer le plan d'économies, France Télévisions doit mettre en place une culture de l'efficacité aujourd'hui largement absente

La mission constate un déficit global de culture de l'efficacité chez France Télévisions. Il n'y a pas d'équipe en charge de l'efficacité, l'audit interne ne comprend que cinq personnes, les gains de productivité ne sont pas pilotés, la planification opérationnelle n'est pas optimisée, les indicateurs financiers sont absents du tableau de bord de la présidence.

Or, la mission constate **un risque important que les besoins en financement sur la trajectoire du COM ne soit pas comblés à hauteur de 145 M€ en 2028** (25 M€ sur la masse salariale et 120 M€ de non réalisation du plan d'économies). De plus, le plan d'économie présenté n'est pas accompagné d'une chronique de montée en charge, alors que 122 M€ d'économie sont nécessaires dès 2026 pour équilibrer les comptes (dans l'hypothèse de l'obtention de 100 % du PIT sur cette année), ni d'un chiffrage de la réduction des effectifs sous-jacente, que la mission estime à 700 ETP. **Les risques importants de dérapage budgétaire sont d'autant plus préjudiciables qu'en l'absence de réforme structurelle, les coupes budgétaires pour équilibrer les comptes risquent de porter sur les coûts les plus variables, dont le programme national et le numérique font partie.**

La mise en œuvre volontariste du plan de productivité est donc nécessaire et doit notamment conduire le groupe à maîtriser une masse salariale qui absorbe mécaniquement une part croissante des ressources publiques, au détriment des contenus et des investissements en faveur de la transformation numérique. France Télévisions devra de ce fait présenter au conseil d'administration et à ses tutelles des éléments plus précis et étayés à l'appui de son projet d'économies liées aux évolutions technologiques, couplés à un calendrier annuel de réalisation des gains, ainsi qu'à la présentation d'un mode d'organisation innovant (statutaire ou en mode projet) en matière de pilotage de ce projet.

En outre, le pilotage financier doit progresser en termes de *reporting* : la société doit fournir aux tutelles une comptabilité analytique plus exhaustive, indiquant notamment l'allocation de la masse salariale par type de contenu. Il est enfin nécessaire que les refacturations de la Fabrique, direction en charge de la production de contenus aux directions métiers, présentent une décomposition des charges par nature, ce qui n'est pas possible actuellement, du fait d'un problème d'interfaçage des systèmes d'information.

Proposition n° 4 : Améliorer les outils de comptabilité analytique à destination des tutelles, en distinguant notamment la composante masse salariale par type de contenu.

Proposition n° 5 : Revoir les pratiques de planification de l'activité. Améliorer la traçabilité des activités de la Fabrique.

⁵⁵ Même en cas de dénonciation d'un accord collectif et de retour à une convention collective, l'article L. 2261-13 du code du travail prévoit que les conditions de rémunération rapportées à la durée de travail ne peuvent être inférieures à la rémunération versée lors des douze derniers mois.

Proposition n° 6 : Engager une démarche structurelle de pilotage de l'efficacité de la dépense qui passe notamment par la mise en place un plan de productivité avec une gouvernance à haut niveau sur la durée du COM, afin d'appliquer les nombreuses mesures d'efficacité identifiées : réforme de la planification, automatisation, mise en place de centres de service partagés, renégociation des contrats fournisseurs ainsi que des clauses de marché avec les producteurs.

3. Dans un contexte plus favorable, Radio France a su prendre le virage numérique tout en consolidant ses audiences sur le linéaire

3.1. Radio France a une position de force sur le linéaire et sur le numérique, mais peine à toucher les jeunes, et France Bleu perd des auditeurs

3.1.1. Radio France surfe avec succès une vague favorable et voit ses audiences augmenter sur tous les supports, sauf sur France Bleu

Radio France regroupe six chaînes nationales (France Inter, Franceinfo, France Culture, France Musique, Fip et Mouv'⁵⁶), **une chaîne généraliste régionalisée** dans 44 territoires (France Bleu), et **une plateforme numérique principale** (l'application Radio France).

Sur le linéaire, Radio France est le seul groupe radiophonique français à avoir vu ses audiences augmenter, dans un contexte d'érosion du nombre total d'auditeurs du média radio. En 2021, le groupe Radio France totalise 29,2 % des parts d'audiences nationales devant les groupes M6 (RTL, RTL2 et FunRadio : 18,3 %) et NRJ (13,8 %). **En revanche, Radio France ne parvient pas à endiguer la perte continue d'auditeurs de France Bleu** (-755 K auditeurs entre 2017 et 2022, soit une baisse de - 20,6 %), **dont les parts d'audiences sont désormais sous les 5 %**. France Bleu se singularise doublement des autres antennes de Radio France : elle perd des audiences quand toutes les autres en gagnent et son public est en moyenne plus âgé et issu de CSP moins favorisées (cf. encadré 6).

Tableau 9 : Évolution des parts d'audiences des groupes radiophoniques et du groupement des indépendants entre 2017 et 2021 (en %)

Groupe	2017	2021
Radio France	25,5 %	29,2 %
Groupe M6	19,1 %	18,3 %
NRJ Group	14,1 %	13,8 %
Lagardère active	11,6 %	8,5 %
Les Indés Radio	11,1 %	11,5 %
RMC	6,7 %	5,6 %
Autres	11,9 %	13,1 %

Source : Mission à partir de l'avis motivé de l'Autorité de régulation de la communication audiovisuelle et numérique sur les résultats de la société Radio France entre 2017 et 2021.

Encadré 6 : Evolution des audiences de France Bleu

France Bleu est la seule des sept antennes de Radio France dont les audiences diminuent depuis 2013. Elles atteignent en 2023 4,9 % contre 7,6 % en 2013. Ce recul s'explique notamment par des facteurs exogènes – la baisse des audiences du média radio en général (cf. *supra*), en particulier des

⁵⁶ France Inter est une chaîne généraliste, FranceInfo une chaîne d'information en continu, France Culture une chaîne culturelle, France Musique une chaîne de musique classique et de jazz, Fip une chaîne de musique éclectique et Mouv' une chaîne à destination des jeunes. France Bleu est une chaîne généraliste régionalisée.

radios « populaires⁵⁷ » ou l'émergence d'applications mobiles proposant une offre « servicielle⁵⁸ ». Les tentatives de faire évoluer la grille n'ont pas permis d'inverser la tendance, par exemple entre 2017 et 2022 où le format des matinales ou du programme « Les Experts⁵⁹ » ont été revus, ou la réduction de l'offre musicale « *gold*⁶⁰ » au profit de morceaux plus récents à compter de 2019.

Radio France indique avoir engagé en 2023 une stratégie de retour aux « fondamentaux⁶¹ » de la proximité visant à reconquérir ses publics cibles et à en élargir l'écoute auprès des moins de 50 ans. Cette stratégie se traduit notamment par l'accent mis sur les pics d'audiences matinaux de France Bleu, la couverture d'événement régionaux, la mise en valeur des terroirs et, de façon transverse, le retour de l'interactivité et des services aux auditeurs.

Néanmoins, cette stratégie est aujourd'hui embryonnaire et ne se traduit pas encore par une augmentation des programmes locaux, dont la diffusion stagne à 9 heures par jour en moyenne depuis 2019 contre 12 heures entre 2016 et 2019⁶².

Source : Mission.

Grâce à une stratégie volontariste et un contexte de marché favorable⁶³, Radio France s'est imposé comme la référence sur le marché des *podcasts* et des rediffusions de contenu audio sur l'espace numérique. A partir de 2015, la stratégie numérique de Radio France a consisté à se développer sur toutes les plateformes et à occuper les réseaux sociaux. A partir de 2018, un changement de cap a été conduit avec le lancement de la plateforme Radio France et la volonté de rapatrier les publics sur cette interface. La chronologie du média radio a été revue pour s'adapter aux écoutes en délinéaire⁶⁴ et les relations avec les diffuseurs externes ont été revues⁶⁵. Couronnant cette stratégie, **Radio France capte désormais 47 % du marché du *podcast* en France (cf. tableau 10) et en février 2023, l'application Radio France a dépassé *Apple Podcasts* en nombre d'écoutes de *podcasts*.**

⁵⁷ RTL, Europe 1 et RMC qui ont, de même que France Bleu, des publics issus de CSP plus défavorisées, voient également leurs audiences diminuer.

⁵⁸ Waze pour le trafic routier, les applications météo ou encore les applications municipales d'informations communales.

⁵⁹ Ce programme interactif a été remplacé en 2020 par une émission culturelle entre 9 heures et 9 heures 30 dont le contenu n'était pas nécessairement « local ». Source : Radio France.

⁶⁰ L'offre musicale « *gold* » est composée de chansons françaises et anglaises des années 1975 à 2000. Elle est passée d'environ 60 % à 50 % en 2019. Source : Radio France.

⁶¹ Source : stratégie éditoriale 2023-2024 de France Bleu.

⁶² Source : Radio France.

⁶³ Radio France est bien moins concurrencée que France Télévisions sur son marché. Il n'y a en effet aucun acteur international qui investit des sommes relativement équivalentes en contenu francophone à ce qu'investissent les plateformes de *streaming* vidéo. De plus, le marché publicitaire de la radio est en baisse, ce qui touche directement les radios privées, concurrentes historiques de Radio France.

⁶⁴ Les émissions de flux sont désormais conçues en vue de leur intégration dans le catalogue délinéaire de Radio France, particulièrement par la production d'émissions sur des thèmes similaires, de manière à pouvoir proposer ensuite des offres *podcasts* en séries.

⁶⁵ La durée de disponibilité des *podcasts* Radio France sur les plateformes tierces (*Apple Podcasts*, *Spotify*) a été réduite et des contenus exclusifs n'y sont pas diffusés afin de promouvoir l'installation et l'écoute sur l'application Radio France.

Tableau 10 : Indicateurs de l'activité numérique de Radio France (en millions, 2018-2023)

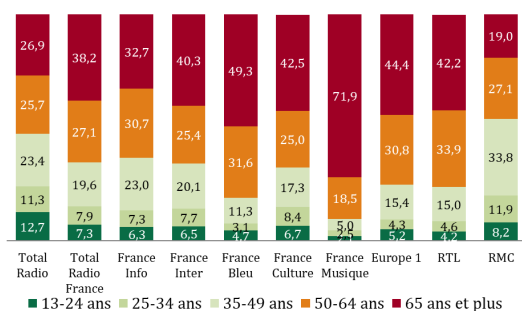
Indicateurs d'audiences	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Total <i>podcasts</i> écoutés en France	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	184,8	171,4
<i>Podcasts</i> Radio France écoutés par mois	66,1	71,9	81,8	78,7	92,3	83,2
<i>Podcasts</i> Radio France écoutés par mois sur la plateforme Radio France	10,9	16,2	25,0	26,4	29,8	34,0
Visites mensuelles Radio France (site + application)	47,9	69	107,4	101,3	93,3	107,1

*Source : Médiamétrie - eStat Podcast. A date, toutes les écoutes ne sont pas comptabilisées dans la mesure, ce qui explique la différence du % avec la ligne en dessous ; ** Intégration des radios du groupe RTL en janvier 2022, intégration des radios du groupe Lagardère en septembre 2023.*

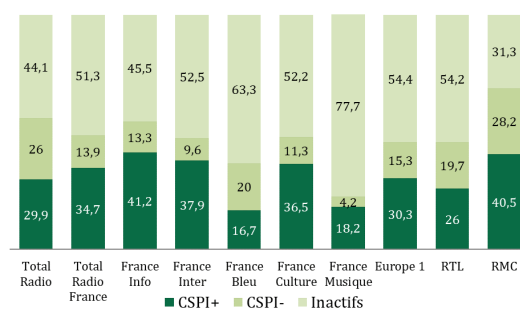
Radio France peine toutefois à toucher les jeunes et les CSPI- :

- ◆ les audiences de Radio France sont plus âgées que celles de ses concurrents directs (cf. graphique 7) ;
- ◆ à l'inverse, hormis pour France Bleu, les CSPI- sont moins représentés parmi les auditeurs de Radio France, tant qu'en comparaison avec la moyenne nationale des radios qu'avec ses concurrents directs (Europe 1, RTL, RMC) (cf. graphique 8).

Graphique 7 : Répartition des auditeurs par tranche d'âge entre septembre 2020 et juin 2021 (en %)



Graphique 8 : Répartition des auditeurs par catégorie socio-professionnelle entre septembre 2020 et juin 2021 (en %)



Source : Médiamétrie septembre-décembre 2023, lundi-vendredi, 05h00-24h00, audience cumulée en structure.

3.1.2. La stratégie pour 2028 de Radio France est globalement claire, consolidant la dynamique des dernières années, à l'exception de la stratégie pour France Bleu, qui capte pourtant un tiers des moyens

Radio France axe sa stratégie autour de cinq piliers, qui visent à parler à tous les Français, à développer tous les usages, à donner confiance dans l'information, à renouveler son offre musicale et à transformer l'entreprise. Les projets principaux portent en ce sens sur la transformation numérique (innovation technologique, présence sur les réseaux sociaux ou encore déploiement du DAB+⁶⁶), la lutte contre la défiance informationnelle et le renouvellement de son offre de proximité, *via* le rapprochement de France 3 et France Bleu.

Cette stratégie est globalement claire, consolidant la dynamique des dernières années, en particulier sur le numérique. La mission souligne toutefois qu'elle ne l'est pas pour France Bleu, qui capte pourtant un tiers des moyens. Si Radio France indique souhaiter retourner aux « fondamentaux de la proximité », ce souhait ne se traduit aujourd'hui par une

⁶⁶ Le DAB+ (*Digital audio broadcasting*) est une technologie de modulation et de transmission numérique, qui utilise le réseau de diffusion hertzien terrestre, offre un son de meilleure qualité, une meilleure continuité d'écoute en mobilité, de nouvelles stations et enrichit le flux audio par les données numériques associées. Pour les radios, il permet de mutualiser les coûts de diffusion grâce au regroupement sur une même fréquence et étend la couverture.

évolution substantielle de la grille pour regagner des audiences. Les ambitions de son rapprochement avec France 3 ne sont pas non plus clairement posées (cf. 4.2.).

3.2. La trajectoire financière de Radio France est en risque d'au moins 20 M€ à horizon 2028, et la mission regrette l'absence de mesures de productivité

3.2.1. La trajectoire financière de Radio France présente un risque d'au moins 20 M€ d'ici à 2028

Le dynamisme des recettes de Radio France de 753 à 858 M€ entre 2023 et 2028, soit +14,0 %, est volontariste mais crédible (cf. tableau 11). Cette hausse repose sur l'augmentation des concours publics (+14,6 %, hors PIT), qui représentent 80 % des recettes, ainsi que sur l'augmentation de ses ressources propres de 6,2 %. L'augmentation des ressources propres est portée par des recettes commerciales dynamiques (+10,5 %), l'augmentation de ses recettes de billetterie (+14 %) et une hausse de 57,4 % de ses activités de diversification. Ces hypothèses sont documentées et crédibles.

La hausse des charges, de 752,5 M€ en 2023 à 858,0 M€ en 2028 (+ 14 %), est sous-estimée d'au moins 20 M€ à horizon 2028, du fait du risque de renégociation salariale que la mission estime à environ 10 M€, du risque d'élargissement de l'assiette de calcul des droits d'auteurs (4 M€), de risques d'évolution à la hausse des coûts fournisseurs (2 M€), et d'un besoin en financements non couverts des chantiers initiés dans le cadre du PIT à hauteur de 6 M€ par an à partir de 2027.

Ces surcoûts d'au moins 20 M€ en 2028 n'ont pas été pris en compte dans le plan d'affaires 2024-2028 transmis à la mission. Pour les absorber, Radio France devra réaliser des économies et gains de productivité, qui n'ont pas été présentés à la mission.

En outre, la mission estime que la trajectoire de dépenses de Radio France informe peu sur l'allocation des moyens aux priorités stratégiques du groupe. Les seuls éléments à disposition de la mission sont les redéploiements envisagés de 205 ETP vers les priorités stratégiques (cf. encadré 7), des dépenses supplémentaires de 4,4 M€ pour déployer le DAB+ et une hausse des investissements numériques de 46 % (16,3 M€ en 2028). Ces éléments sont limités. Les 205 ETP ne représentent ainsi que 3,7 % de la masse salariale et 5 % des ETP, hors musiciens, du groupe.

Encadré 7 : Objectifs et modalités des redéploiement sur la durée du prochain COM

Radio France compte redéployer 205 postes vers de nouvelles fonctions sur 2024-2028 :

- 30 postes pour renforcer les équipes de journalistes sur des thématiques majeures (sciences, santé, environnement, économie et micro-économie) et sur de nouvelles compétences (datajournalisme, datavisualisation) ;
- 45 postes pour la construction d'une offre de divertissement pour France Bleu ;
- 130 postes pour la stratégie éditoriale et la distribution numériques (46 au sein de France Bleu, 60 dans les autres antennes, 24 au sein d'équipes transversales).

Pour libérer les 205 ETP nécessaires à ces créations de postes, Radio France prévoit d'opérer des redéploiements progressifs de moyens sur la durée du COM. Ces redéploiements seront opérés indépendamment au sein de France Bleu (91 ETP) et du reste de Radio France (114 ETP).

Pour créer de nouveaux métiers autour du numérique, Radio France estime *a priori* n'avoir pas besoin de revoir les accords collectifs.

Source : Mission, entretiens avec Radio France.

Rapport

Tableau 11 : Compte de résultat prévisionnel 2023-2028 de Radio France

Poste (en K€)	2023	2028	2023-2028 (%)
Produits d'exploitation	753 367	858 554	14,0 %
Dotation publique de fonctionnement	597 706	685 258	14,6 %
Financement taxe sur les salaires	12 000	30 942	157,9 %
Ressources propres	108 644	115 432	6,2 %
Autres produits d'exploitation	35 017	26 922	-23,1 %
Charges d'exploitation	-752 512	-858 034	14,0 %
Achats et charges externes	-186 699	-200 686	7,5 %
Charges de personnel	-414 193	-455 345	9,9 %
Impôts et taxes	-38 944	-60 800	56,1 %
Dotations aux amortissements	-57 661	-74 445	29,1 %
Dotations aux provisions	-8 157	-9 350	14,6 %
Autres charges d'exploitation	-46 858	-57 408	22,5 %
Résultat d'exploitation	854	520	-39,1 %
Résultat financier	666	200	-70,0 %
Résultat exceptionnel	-10	0	-100,0 %
Impôt sur les sociétés	-900	-500	-44,4 %
Résultat net	610	220	-63,9 %

Source : Plan d'affaires 2024-2028 de Radio France en date du 23 janvier 2024.

3.2.2. Radio France doit engager une réflexion volontariste pour maîtriser sa masse salariale

3.2.2.1. Radio France compte 4 463 ETP, un effectif relativement stable depuis 2018

En 2022, Radio France emploie 4 463 ETP, dont 91 % en CDI et 9 % en CDD (cf. Tableau 12). Ces effectifs relèvent de cinq accords catégoriels différents, comprenant huit catégories de métiers : Cadres de la direction (D) ; Enseignants de la maîtrise (E) ; Personnel d'antenne de FIP (P) ; Responsables de programme des radios locales (G) ; Journalistes (J) ; Musiciens et choristes (M), Personnels techniques et administratifs (N) et Personnels d'antenne des radios locales (R). Entre 2014 et 2022, ces effectifs ont diminué de 103 ETP, essentiellement avant 2018, par des suppressions de postes « au fil de l'eau ».

Tableau 12 : Composition des effectifs de Radio France en 2022 par type d'accord collectif de rattachement (en ETP moyens annuels)

Accord collectif	CDI (ETP)	CDD (ETP)	Total ETP	Total (%)
D-Directeurs	123	0	123	2,8 %
E-Enseignants de la maîtrise	7	5	12	0,3 %
G-Personnel d'Antenne de FIP (PAF)	1	0	1	0,0 %
R-Responsables des programmes des radios locales	43	0	43	1,0 %
J-Journalistes	760	114	874	19,6 %
M-Musiciens	307	1	308	6,9 %
N-Personnels techniques et administratifs (PTA)	2 512	223	2 735	61,3 %
R-Personnel d'Antenne des Radios Locales (PARL)	309	57	366	8,2 %
Total	4 062	401	4 463	100,0 %

Source : Radio France. Traitement mission.

3.2.2.2. Les accords collectifs de Radio France ne semblent pas bloquer la transformation du groupe, mais pèsent sur les comptes de l'entreprise

Les statuts des journalistes et des PTA de Radio France tels qu'ils ressortent des accords collectifs du 5 juin 2015 (journalistes) et du 31 mars 2017 (PTA, CDDU et musiciens) présentent en théorie des contraintes proches de celles de France Télévisions.

Concernant la classification des métiers, la mission constate toutefois que ces rigidités théoriques ont jusqu'ici peu freiné la transformation de l'entreprise :

- ◆ concernant les journalistes, la définition des emplois est moins précise dans l'accord collectif de Radio France que dans celui de France Télévisions. Par ailleurs, les accords prévoient que les journalistes de Radio France peuvent bénéficier d'une rémunération supplémentaire au titre de leur activité numérique. Couplées avec les dispositions de l'accord multimédia du 27 juillet 2017, qui garantissait une vigilance sur la charge de travail, et des garanties sur les moyens logistiques et matériels, ces règles ont permis à l'entreprise de mettre en œuvre sans points de blocage sa stratégie numérique ;
- ◆ concernant les PTA, le niveau de précision dans la description des métiers est comparable à celui de France Télévisions. Toutefois, l'accord couvrant les PTA est concomitant à l'accord multimédia précité, ce qui a permis d'intégrer les activités numériques dans la nomenclature des emplois concernés.

En revanche, comme pour France Télévisions, les dispositifs en matière de rémunération et de temps de travail applicables aux journalistes et aux PTA présentent des écarts notables avec les dispositions impératives légales et les stipulations conventionnelles applicables aux secteurs d'activité des journalistes et personnels techniques et administratifs, parmi lesquels la prime d'ancienneté au sein des primes non modulables⁶⁷, les congés supplémentaires pour motifs d'âge et d'ancienneté, ainsi que les congés supplémentaires spécifiques aux journalistes.

3.2.2.3. L'absence de plan de productivité pour maîtriser les effectifs et la masse salariale de Radio France n'est pas satisfaisante

Concernant ses effectifs, le plan d'affaires présenté par Radio France pour 2024-2028 n'est pas volontariste. Il se borne à une stratégie de redéploiement de 205 postes, soit moins de 5 % des effectifs hors musiciens, alors même que le secteur des médias connaît des évolutions majeures, avec une quasi-stabilité des effectifs en CDI (+ 8 ETP à horizon 2028), une hausse modérée des effectifs en CDD (+ 20 ETP à horizon 2028) et une hausse continue de la masse salariale, constituée d'une hypothèse d'augmentation « mécanique » de 1,7 % par an.

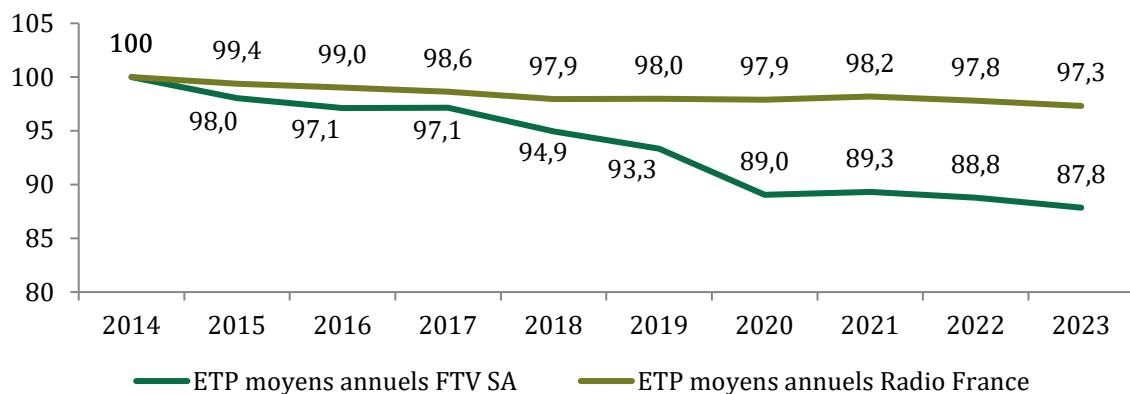
Or, la mission considère que la trajectoire financière 2024-2028 présentée par Radio France est trop optimiste (cf. *supra*). Ce surcroît probable de charges sur la période contraindra Radio France à réaliser des économies RH et des gains de productivité (automatisation et optimisation des processus de production), que la société n'a pas exposés à la mission. Globalement, la mission constate que Radio France n'a pas de réflexion proactive sur les économies et marges de productivité sur la durée du prochain COM, ce

⁶⁷ En 2022, le total des primes non modulables versées aux journalistes en CDI de Radio France s'est élevé à 3 562 k€, soit 7,14 % des salaires bruts versés à ces mêmes journalistes, et celui des primes non modulables versées aux PTA et PARL en CDI de Radio France s'est élevé à 5 604 k€, soit 3,7 % des salaires bruts versés à ces mêmes salariés. Source : Note du CGEFI intitulée « Eléments sur le pilotage salarial et la gestion des ressources humaines à Radio France 2022 (constaté) et 2023 (prévision) ».

qui est particulièrement regrettable dans un contexte de finances publiques dégradées. Ce type de démarche devrait d'autant plus être permanent au sein de l'entreprise que :

- ♦ **le coût de la masse salariale représente 55 % des charges d'exploitation.** Ce taux s'explique par le très faible niveau d'externalisation de la production audiovisuelle de Radio France, qui fait sa force, mais à propos duquel il faut donc être particulièrement attentif ;
- ♦ **Radio France a réalisé très peu d'efforts depuis 2014 en matière de volume d'effectifs, alors que les technologies ont profondément évolué et permettent d'envisager des gains de productivité importants.** En comparaison, France Télévisions SA a diminué ses effectifs de 12,2 % sur les 10 dernières années, contre une baisse de 2,7 % chez Radio France sur la même période (cf. graphique 9). Alors que la baisse totale des ETP de CDI de Radio France directement liée à la mise en place d'un plan de rupture conventionnelle du 12 octobre 2020 ne devrait pas ou peu dépasser les 100 ETP⁶⁸, les effectifs de la SA France Télévisions ont baissé de près de 950 ETP depuis la mise en place d'un plan de recomposition des effectifs datant de 2019, soit un effort près de 10 fois plus élevé, alors que les salariés de France Télévisions ne sont que deux fois plus nombreux que ceux de Radio France.

Graphique 9 : Comparaison entre les réductions d'effectifs chez France Télévisions SA et Radio France depuis 2014 (en base 100 : ETP de personnels permanents et non permanents de 2014)



Source : Mission. Données France Télévisions SA et CGEFL de Radio France.

Proposition n° 7 : Engager une démarche structurelle de pilotage de l'efficacité de la dépense qui passe notamment par la mise en place d'un plan de productivité avec une gouvernance à haut niveau sur la durée du COM. Ce plan doit permettre de minimiser les risques importants de dérapage budgétaire sur la durée du COM et identifier les mesures nécessaires en termes de modernisation des *process* et des organisations.

⁶⁸ Radio France considère toutefois que la mise en œuvre de cet accord a eu des effets positifs, (1) en permettant le renouvellement des effectifs, notamment chez France Bleu en régions (l'effet de noria est évalué à 4,8 M€ chargés en année pleine) ; (2) en mettant fin à des situations atypiques ; (3) en permettant de formaliser des dispositifs dédiés au développement des parcours professionnels ; (4) en mettant un place un plan d'accompagnement des managers concernés par les réorganisations dans un objectif de développement professionnel de leurs équipes.

4. Les deux entreprises ont des intérêts évidents à converger, particulièrement sur l'information, la proximité et l'innovation technologique

4.1. Les métiers de l'information convergent et conduisent à recommander une intégration du média Franceinfo

4.1.1. Le projet franceinfo, qui rassemble la radio, la chaîne d'information en continu canal 27 et le site internet franceinfo, présente un faible niveau d'intégration des médias radio et TV

Le projet multimédia franceinfo a été lancé en 2016, avec l'ambition de devenir l'offre de référence de l'information en continu, sur le numérique, la télévision et la radio, et d'intégrer progressivement les trois médias. Les différentes composantes de franceinfo sont aujourd'hui *de facto* séparées (cf. tableau 13) :

- ♦ **la chaîne TV ne relève que de France Télévisions, avec une rédaction distincte de la rédaction nationale produisant les JT.** La chaîne compte 123 ETP dont 103 journalistes en 2022, soit 9,7 % des journalistes de la société ;
- ♦ **la chaîne radio** est logée dans la Maison de la Radio. Elle compte 178 journalistes en 2022, soit 21,9 % des journalistes de Radio France ;
- ♦ **le site web est commun, mais il est principalement géré par des équipes de France Télévisions rattachées à la direction de l'information et situées dans les locaux de France Télévisions.**

Tableau 13 : Ecosystème de l'information autour de franceinfo (en ETP journalistes, 2022)

France Télévisions		Radio France	
Canal	ETP	Canal	ETP
Franceinfo TV (canal 27)	103	Franceinfo radio et web	178
Franceinfo site web	90	Autres antennes radio info	148
Rédaction nationale	410	Réseau France Bleu	487*
Réseau France 3 Régions	1 389		

Source : Mission d'après les données France Télévisions et Radio France. (*) : effectifs journalistes.

Pris séparément, la radio et le site internet ont de bonnes audiences, mais la chaîne télévisée peine à trouver son public. La radio est la troisième radio de France en audiences cumulées et en parts d'audiences (8,6 % en 2021) et le site internet est un des premiers sites d'actualités français en janvier 2024 avec 68 M de visites. Son le taux de rebond est néanmoins relativement faible avec 1,5 pages vues par visite contre 2,9 pour LeMonde.fr 2,4 pour Ouest France.fr, et 1,9 pour LeFigaro.fr⁶⁹.

La mission constate que, dans le projet Franceinfo, le rapprochement de la radio et de la télévision reste embryonnaire. Les coopérations se limitent aujourd'hui à quelques émissions communes (l'invité de 8h30, « Les informés du matin », « Les Informés » de 20h à 21h et deux émissions thématiques le week-end). Les rédactions radio, TV, et web sont séparées et échangent seulement de façon informelle et *via* un comité éditorial multimédia bimensuel et une réunion de prévision hebdomadaire avec les rédacteurs en chef de chaque média, créés récemment. **On est loin des ambitions initiales**, qui ont été reprises dans un document de février 2023 conjoint des deux présidentes annonçant un « acte II de

⁶⁹ Données ACPM Site Actu / Information Généraliste. Il faut noter que LeFigaro.fr et Ouest-France.fr ont une offre servicielle qui participe à des taux de rebond plus importants.

Franceinfo », qui définissait quatre axes : une gouvernance commune, une présence « *beaucoup plus offensive* » sur les réseaux sociaux, une stratégie éditoriale commune repensée, et faire de franceinfo l'acteur de référence dans l'éducation aux médias.

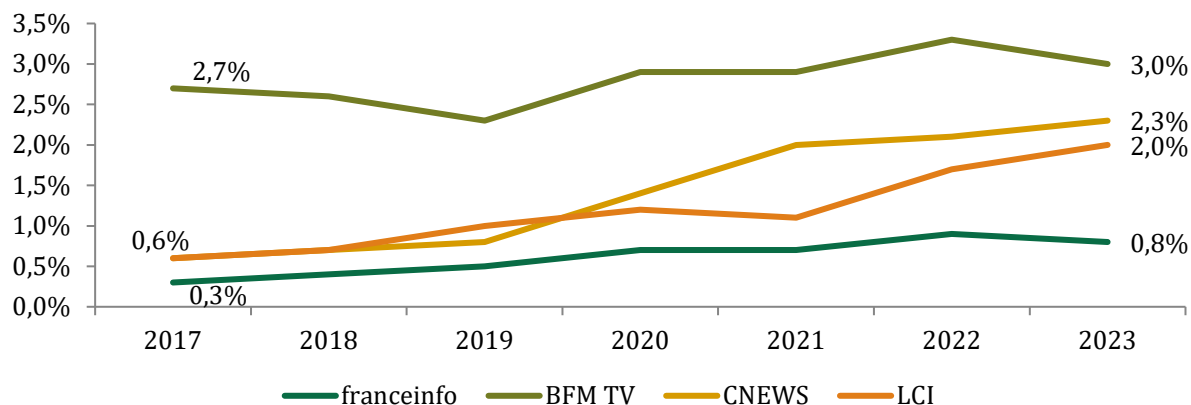
Les propositions faites par les sociétés dans le cadre du programme de transformation illustrent ces pertes d'ambition, aucune proposition consensuelle n'étant à la hauteur de la « *gouvernance commune de franceinfo [...] pour co-construire l'offre éditoriale, avec à terme un objectif de réunir les équipes de franceinfo* » et de la « *refonte de la stratégie éditoriale autour d'une plus grande coopération entre les rédactions* » annoncées par les présidentes.

L'obstacle principal au rapprochement des structures est l'absence de gouvernance claire et unifiée, comme l'illustre le report des « Petites matinales » communes de franceinfo. La double diffusion de 5h30 à 7h avait été annoncée en janvier. Elle a été repoussée à septembre du fait de l'incapacité des sociétés à s'accorder sur le chiffrage et la prise en charge des coûts.

4.1.2. Le modèle du canal 27 doit être revu en profondeur

Le canal 27 a des audiences faibles⁷⁰ et sa ligne éditoriale n'est pas assez clairement définie. Une étude de janvier 2024⁷¹ sur le positionnement de la chaîne souligne « *une affinité avec des thèmes pas assez marquants pour construire un territoire éditorial fort* » et « *des incarnations et invités pas aussi charismatiques et accrocheurs que sur les autres chaînes info* ». La grille des programmes souffre de redondances et les carrefours éditoriaux se ressemblant trop les uns les autres. L'étude constate « *que franceinfo puise ses ressources essentiellement au sein de France TV : un manque de renouveau qui n'apporte pas un style suffisamment moderne ni expressif pour une chaîne info* ». Les duplex et live sont jugés moins nombreux vis-à-vis des autres chaînes d'information en continu et il y aurait trop d'images d'illustrations, au détriment des interviews et autres prises de parole.

Graphique 10 : Parts d'audiences des chaînes d'information en continu (2017-2023)



Source : Médiamétrie.

La comparaison des grilles de programmation de franceinfo canal 27 et BFM TV montre que la grille de franceinfo est moins lisible que celle de BFM TV, avec 18 programmes sur franceinfo contre 9 programmes sur BFM TV. Par ailleurs, le contenu des programmes est hétérogène et moins centré exclusivement sur l'actualité chaude et les rendez-vous comme la grille de BFM TV. Par exemple, la superposition de rediffusions de certaines émissions issues

⁷⁰ La chaîne télévisée de franceinfo affiche des parts d'audiences inférieures à 1 % depuis sa création, malgré une progression entre 2021 et 2022, année à l'issue de laquelle elles s'élèvent désormais à 0,9 %.

⁷¹ Présentation « Forces et faiblesses de franceinfo TV », France Télévisions, janvier 2024.

Rapport

d'autres chaînes TV (France24, France 5), d'émissions destinées aux jeunes publics (« C quoi l'info ») et de programmes thématiques comme « Outremer l'info » interroge sur la cohérence éditoriale de la chaîne TV.

Tableau 14 : Comparaison des grilles de franceinfo et BFM TV (jour de semaine)

franceinfo canal 27		BFM TV	
00h-6h30	diffusion de France24	4h30-6h	première édition
6h30-9h	la matinale dont l'invité de 8h30	6h-9h	première édition dont le face à face de 8h30
9h-9h30	les informés du matin	9h-12h	le live Switek
9h30-10h30	l'info s'éclaire		
10h30-12h	l'info chez vous		
12h-13h	12/13 info	12h-15h	le déj info
13h-13h50	l'info s'éclaire		
13h50-14h	Outremer.l'info		
14h-15h45	au cœur de l'info	15h-16h50	l'aprèm info
15h45-16h	tout et son contraire		
16h-17h	au cœur de l'info		
17h-19h	le monde de Loison	16h50-18h50	BFM Story
18h55	le JT des 12-18 ans	18h50-20h30	Calvi 3D
19h-20h	19/20 info		
20h-21h	les informés du soir	20h30-22h	le 90 minutes
21h-22h	rediffusion C dans l'air		
22h-23h	Planète info	22h-24h	Julie jusqu'à minuit
23h-24h	23h info		

Source : Mission d'après les sites internet franceinfo.fr et bfmtv.fr et les grilles de programmation d'antenne.

La mission estime également que franceinfo souffre d'un déficit d'attention et d'attractivité au sein de France Télévisions : les vedettes vont aux journaux télévisés et dans les magazines d'information ; les actualités les plus chaudes sont réservées à France 2. Une situation a particulièrement étonné la mission. Le 31 janvier 2024, pour couvrir un des moments les plus forts du mouvement des agriculteurs, il a été décidé de modifier la grille de France 2 pour compléter le 20h d'un *live* sur la situation, et organiser une soirée spéciale France 2, France.tv (la plateforme) et franceinfo (le web)⁷². L'organisation et la communication sur cet événement se sont faits indépendamment du programme du canal 27 dont l'émission « Les informés du soir » traitait en partie du même sujet.

Cette situation n'est pas satisfaisante. Il faut revoir profondément le canal 27, à travers :

- ♦ **une ligne éditoriale claire, avec des marqueurs forts** (ton, rendez-vous, incarnations) facilement compréhensibles et identifiables pour les téléspectateurs ;
- ♦ **une stratégie de conquête des publics**, sans renoncer aux exigences de qualité et d'impact de l'information, ainsi qu'une allocation adaptée des moyens de France Télévisions à ces ambitions. A ce titre, une réflexion structurante devrait être entreprise sur l'allocation des moyens entre la rédaction nationale et la rédaction de franceinfo ;
- ♦ **un plateau et une identité visuelle renouvelés**, à même de valoriser tous les formats médias actuels (vidéos, textes, infographies, cartes etc.) ;

⁷² Le Journal Météo Climat et les émissions Basique et Complément d'enquête ont été supprimées. Source : communiqué de presse de France Télévisions du 31 janvier 2024, « Soirée spéciale de l'information au cœur du monde agricole », Jeudi 1^{er} février dès 20.40 sur France 2, france.tv et sur franceinfo.fr.

- ♦ **la présentation d'un dossier ambitieux à l'ARCOM pour déplacer franceinfo du canal 27 au canal 14** et proposer la constitution d'un bloc de chaînes d'information en continu qui rassemblerait sur quatre numéros de chaîne successifs BFM, CNews, franceinfo et LCI ;
- ♦ **un fonctionnement intégré avec le web et la radio (cf. *infra*)**.

L'exploitation des synergies au sein du groupe France Télévisions et du réseau ICI représente une opportunité et un élément de différenciation par rapport aux acteurs privés sur lesquels franceinfo doit s'appuyer davantage pour produire des duplex locaux et de l'information chaude. L'innovation joue un rôle clé, que ce soit par l'intégration de nouvelles technologies, l'expérimentation de formats novateurs ou l'adoption de nouvelles approches éditoriales pour maintenir la pertinence du canal 27.

Enfin les relations avec France Média Monde (FMM), qui ne faisait pas partie du champ de la mission, devraient faire l'objet d'une étude approfondie sur l'opportunité d'un rapprochement des équipes, voir des canaux de diffusion, à l'image de la fusion de *BBC News Channel*, la chaîne d'information en continu nationale de la BBC, et *BBC News (international)*, la chaîne d'information en continu internationale de la BBC en 2023.

4.1.3. La convergence des métiers et les exemples étrangers conduisent à recommander une intégration totale du média radio-TV-web franceinfo ainsi qu'une accélération du développement de franceinfo sur les réseaux sociaux

La mission a étudié trois modèles de traitement de l'information intégrant radio, télévision et web : la BBC, Yle et les Premières en Outre-Mer. Dans ces trois modèles, l'organisation est passée d'un traitement en silo de l'information radio, TV, web, à une organisation multimédia, pilotée par un rédacteur en chef unique, autour de l'information chaude et de l'information froide. Ces réformes ont été mises en place en mettant le développement du numérique au cœur du projet, pour aller chercher les publics les plus loin du service public et développer les interfaces médiatiques les plus dynamiques. A la BBC et chez Yle, de nombreux obstacles étaient mis en avant pour s'opposer à la mise en place de ces réformes : « les médias ont des chronologies différentes », « ce ne sont pas les mêmes formats », « la télévision va affaiblir la radio ». Quelques années après le rapprochement des médias, ces critiques se sont largement tues : la télévision et les radios fonctionnent bien, bien que leurs audiences s'érodent petit à petit, et le web s'est fortement développé.

La mission estime que le projet franceinfo a plusieurs années de retard et risque de rester concentré sur des combats d'arrière-garde.

Tableau 15 : Convergence des médias chez BBC et Yle (OUI/NON)

	franceinfo	BBC News	Yle News
Newsroom commune	N	O	O
Information en continu	O	O	O
Journalistes polyvalents radio-TV-web	N	O	O
Organisation par actualité et non par canal (<i>story vs. média</i>)	N	O	O
Agence de vérification de l'information	O	O	O

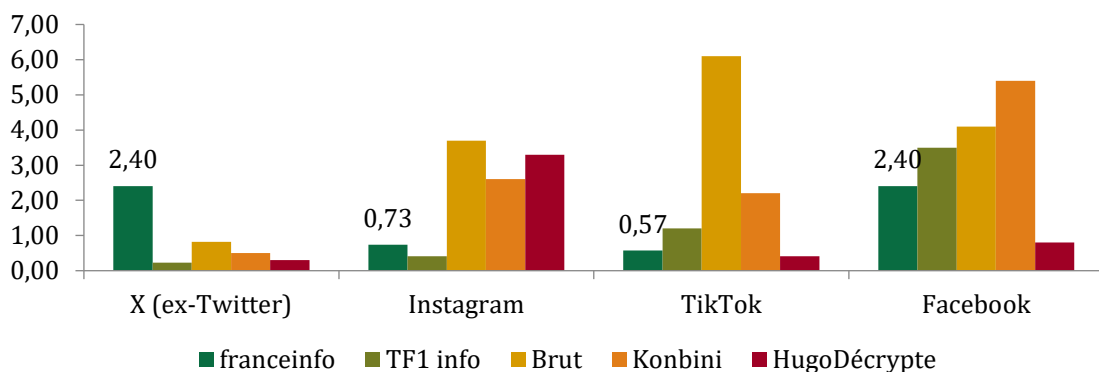
Source : Mission.

Le modèle cible doit être l'intégration des médias radio-TV-web au sein d'une newsroom unique, une organisation autour de l'information chaude et de l'information froide et un travail par contenu et non par média. Sachant que le canal 27 souffre d'un déficit d'attention chez France Télévisions, il serait rationnel de déplacer les équipes du canal 27 à la Maison de la Radio, où elles seraient moins à l'ombre des journaux télévisés. Dans cette logique, les équipes web de francetvinfo.fr seraient aussi déplacées à la maison de la radio. Dans une

newsroom commune, un rédacteur en chef unique rythmerait la journée et orienterait les priorités pour construire une véritable ligne éditoriale commune⁷³.

Une réflexion approfondie doit par ailleurs être conduite sur la présence de franceinfo sur les réseaux sociaux. Si les audiences de la plateforme semblent satisfaisantes, les résultats sur les réseaux sociaux sont plus mitigés. Les comptes franceinfo ont moins d'abonnés que les offres d'information conçues dès le départ pour les réseaux sociaux et destinées aux jeunes (Brut, Konbini, HugoDécrypte) sur Instagram, TikTok et Facebook (cf. graphique 11) à l'exception de X où franceinfo est significativement plus puissante avec 2,4 millions d'abonnés. Franceinfo a également investi la plateforme de messagerie WhatsApp où elle cumule 167 590 abonnements contre 124 024 pour la chaîne WhatsApp de BFM TV, 221 917 pour Brut et 292 252 pour HugoDécrypte.

Graphique 11 : Nombre d'abonnés de quelques offres d'information de référence sur les réseaux sociaux au 8 février 2024



Source : Mission (au 8 février 2024).

Rendre franceinfo plus attractif sur les réseaux sociaux est un enjeu majeur pour mieux toucher les publics jeunes. Les équipes en charge de la production de contenu pour les réseaux sociaux que la mission a rencontrées étaient encore largement tournées vers le linéaire. C'est le cas de l'émission « c quoi l'info » dont le « *format ne trouve pas vraiment sa place dans les usages du public cible* » et les « *codes et modes de traitement restent encore classiques à leurs yeux* » d'après l'étude qualitative conduite sur l'émission en décembre 2023⁷⁴. Il semble indispensable de mettre en place une équipe dédiée à la production de contenu pour les réseaux sociaux, qui n'ait pas à diffuser pour la radio ou la télévisions, à l'image des équipes des *pure players* comme Brut ou Konbini. Les moyens à allouer à ces équipes seraient limités au regard des audiences à aller chercher. Elles pourraient être financées par des redéploiements d'une partie des budgets alloués à l'information sur le linéaire (cf. 2.1.).

La mise en place d'une agence de vérification dotée d'un pôle de production « riposte » aux fausses informations détectées, constitué des actuelles équipes « Vrai ou Faux » devrait également être étudiée. Ce pôle de production, sur le modèle de BBC *Verify* (cf. encadré 8), aurait vocation à diffuser chaque jour au moins une vidéo courte sur les réseaux sociaux pour contrer les *fake news* émergentes. Ce modèle semble plus adapté aux enjeux de lutte contre les fausses informations, que les travaux actuels des équipes de « Vrai ou Faux », principalement axés sur la production de contenu pour la télévision et la radio, deux médias dont les auditeurs et téléspectateurs sont structurellement moins exposés aux *fake news*.

⁷³ Il y a un rédacteur en chef unique dans la *newsroom* national de Yle. Cela ne semble pas être le cas dans la *newsroom* national de la BBC, mais c'est un modèle à étudier de près.

⁷⁴ Etude *Think Out* pour France Télévisions, décembre 2023.

Encadré 8 : BBC Verify

En mai 2023, la BBC a lancé BBC Verify. Composée d'environ 60 journalistes, l'équipe de BBC Verify possède des compétences spécialisées en investigation, en vérification des faits et en intelligence *open source* (Osint). Ils analysent des vidéos, des images et des informations pour s'assurer de leur authenticité. Leur travail contribue à garantir que les informations diffusées par la BBC sont vérifiées. Un espace physique dédié a été créé dans la salle de rédaction de Londres, avec un studio à partir duquel les experts de BBC Verify produisent des reportages, partageant de manière transparente leur collecte d'informations avec le public. Ils contribuent également à News Online, à la radio et à la télévision.

Chaque jour, une vidéo est postée sur le compte TikTok de BBC News par les équipes de Verify pour expliquer un fait d'actualité ou une fausse information.

Source : Mission d'après les éléments transmis par la BBC.

Il est à noter que, à la connaissance de la mission, aucun groupe de média radio-TV dans l'hexagone, public ou privé, n'a aujourd'hui sauté le pas d'une rédaction commune radio-TV. Les exemples de la BBC et de Yle ont toutefois largement emporté la conviction de la mission sur la pertinence de ce modèle.

Le réseau « ICI » devrait être associé de près à franceinfo, afin de capitaliser sur la capillarité sans équivalent du service public audiovisuel pour couvrir les événements au plus près du terrain et des préoccupations des Français. Cela renforcerait grandement la capacité de l'ensemble à couvrir les *breaking news* sur l'ensemble du territoire (cf. 4.2.).

A court terme, il convient de nommer un directeur commun du média franceinfo, à même de mettre en place une équipe réseaux sociaux, de piloter la rénovation du canal 27, de définir une ligne éditoriale commune et de préparer le rapprochement des équipes sur un site unique.

Proposition n° 8 : Nommer un directeur unique de Franceinfo, avec l'ambition, à terme, de rassembler les équipes radio-TV-web dans une *newsroom* unique avec une polyvalence des journalistes.

Proposition n° 9 : Repenser la ligne éditoriale de Franceinfo canal 27, déposer un dossier ambitieux auprès de l'Arcom pour positionner Franceinfo sur le canal 14, renforcer les synergies radio/web, et remettre de l'ambition dans la chaîne (plus de têtes d'affiche, plus de contenus exclusifs vs JT, mobilisation du reste du groupe pour nourrir la chaîne, notamment le réseau de proximité).

Proposition n° 10 : Repenser l'organisation de l'information autour de la priorité au numérique.

Proposition n° 11 : Créer une agence commune de vérification de l'information et de lutte contre les fausses informations, à partir de l'agence de vérification existante chez Radio France. A l'image de l'équipe *BBC Verify*, cette agence aurait pour vocation de vérifier les contenus des différentes rédactions du groupe, d'identifier les fausses informations qui émergent, et de produire (une autre partie de l'équipe, qui pourra être créée à partir des effectifs des programmes *vrai ou faux*) des contenus à diffuser sur les réseaux sociaux, où circulent principalement les fausses informations.

Proposition n° 12 : Mettre en place une équipe commune en charge de la création de contenu dédié aux réseaux sociaux. Ces contenus n'ont pas vocation à être diffusés à la radio ou à la télévision, mais, à l'image des contenus de Brut ou de Kombini, ils doivent toucher beaucoup plus massivement les utilisateurs des réseaux sociaux.

4.2. Le rassemblement des réseaux France Bleu et France 3 est nécessaire à la réussite du média de proximité 360° « ICI »

4.2.1. Le projet « ICI », qui prévoit le rapprochement des réseaux de France 3 et de France Bleu, a été lancé en 2018 et n'avance quasiment pas

Le projet de rapprochement de France 3 et de France Bleu (cf. encadré 9) a été engagé en 2018. Les ambitions, affichées dans des documents conjoints des deux présidentes, sont élevées :

- ♦ **construction d'une offre de proximité sur trois médias** (télévision-radio-web), combinant information et divertissements dans un univers de proximité, s'adressant à un public large, en partie en proie à une fatigue informationnelle ;
- ♦ **élargissement et rajeunissement des audiences** de France Bleu et de France 3, deux marques à l'image vieillissante et en pertes d'audiences entre 2013 et 2022 : de 9,5 à 9,0 % pour France 3 (dans un contexte de baisse d'audience du média TV dans sa globalité) et de 6,7 à 4,9 % pour France Bleu ;
- ♦ **création d'une marque de proximité puissante** à laquelle les publics font confiance.

En plus de développer un lien de proximité à travers la complémentarité du maillage des deux réseaux et d'en renforcer la puissance, ce projet doit également permettre de rationaliser la gestion des deux réseaux du service public audiovisuel.

Encadré 9 : Présentation de France 3 et de France Bleu

France 3 est une chaîne nationale à décrochages régionaux, dont le coût total est de 670,4 M€ en 2022, dont 445 M€ pour le réseau, composé de 24 antennes. Il compte 3 089 ETP en 2022, soit 34 % des personnels de France Télévisions. **France Bleu** compte 44 antennes locales. Le coût du réseau est de 254 M€ en coûts complets 2022, il compte 1 587 personnes, soit 36 % des effectifs de Radio France (cf. tableau 16).

Tableau 16 : Présentation synthétique de France 3 et de France Bleu

Chaîne	Nombre de directions régionales	Nombre d'antennes	Nombre de sites (approx.)	Charges annuelles en 2022 (en M€)	Part dans celles du groupe (en %)	Effectifs	Part dans ceux du groupe (en %)
France 3	13	24	89	445	17 %	3 089	34 %
France Bleu	6	44	97	254	38 %	1 587	36 %

Source : Mission. NB : les effectifs sont exprimés en ETP en 2022 pour France 3 et en effectifs en 2023 pour France Bleu.

Les audiences de France 3 ont stagné entre 2017 et 2022 à 9,5 % avant d'atteindre un point bas à 9,0 % en 2023. Celles de France Bleu diminuent continûment depuis 2013 (de 7,6 % à 4,9 % en 2023).

France Télévisions et Radio France ont engagé une stratégie de régionalisation des contenus de France 3 et de France Bleu, qui passe par plus de contenus régionaux (lesquels représentent respectivement 6 heures et 9 heures en moyenne chaque jour). **A ce stade, cette stratégie n'a pas permis de regagner des auditeurs** (cf. tableau 17).

Tableau 17 : Présentation des parts d'audiences et des grilles en semaine de France 3 et de France Bleu

France 3		France Bleu	
Parts d'audiences		Parts d'audiences	
9,0 %		4,9 %	
Heures de programmes régionaux		Heures de programmes régionaux	
6 heures		9 heures	
Tranche horaire	Programme	Tranche horaire	Programme
7 h-11 h	Programmes locaux	6 h-12 h	Programmes locaux
11 h-12 h	Programmes nationaux		

Rapport

12 h-13 h	Programmes locaux	12 h-13 h	Programmes nationaux
13 h-19 h	Programmes nationaux	13 h-16 h	Programmes nationaux
19 h-20 h	Programmes locaux	16 h-19 h	Programmes locaux
20 h-minuit	Programmes nationaux	19 h-minuit	Programmes nationaux
<i>Source : Mission. NB : les matinales communes sont diffusées entre 7 heures et 9 heures.</i>			

Source : Mission.

Aujourd'hui, le rapprochement se limite à la diffusion des matinales filmées de France Bleu sur France 3 entre 7 heures et 9 heures, **une application mobile « ICI »** créée en mars 2022 dont l'alimentation fait l'objet de débats (cf. *infra*), et **une marque et un logo communs « ICI »**, définis en 2023 et devenus les logos des journaux régionaux de France 3 (ICI 12/13 et ICI 19/20) ainsi que des matinales de France Bleu, baptisées ICI matin. Une des premières priorités était le rapprochement immobilier des deux réseaux. Le COM 2018-2022 prévoyait déjà un schéma immobilier commun. Début 2024, un seul site commun venait d'être inauguré à Châteauroux, et le schéma immobilier commun n'était toujours pas défini.

Si France Télévisions et Radio France s'accordent sur les objectifs généraux du chantier « ICI », le rapprochement des réseaux est fortement ralenti, pour deux raisons principales. (1) Au niveau national, il existe des désaccords sur les prochaines étapes du chantier. Faute d'équipe projet commune et de gouvernance adaptée, ces désaccords ne connaissent pas de mode de résolution efficace, en particulier sur :

- ♦ le découpage géographique du futur réseau « ICI » ;
- ♦ la marque, notamment si « ICI » allait remplacer la marque France 3 ou non ;
- ♦ le contenu de l'application et du site internet⁷⁵ ;
- ♦ la gouvernance et la ligne éditoriale commune et la définition d'une « offre de proximité » renouvelée, notamment l'équilibre entre les services, l'information et le divertissement, ainsi que la proportion de programmes nationaux et locaux et les articulations entre radio-TV-web.

(2) D'autre part, lors de ses déplacements à Paris, Rennes, Nantes et Lille⁷⁶, la mission a constaté que les échanges demeurent limités entre les équipes locales de France 3 et de France Bleu. Globalement, la mission a observé des contacts réguliers entre les directeurs locaux, mais la grande majorité des journalistes et animateurs rencontrés a indiqué à la mission qu'ils échangent très rarement avec leurs homologues de l'autre média, hormis pour la couverture commune de quelques événements locaux.

Les feuilles de routes pour les trois prochaines années présentées à la mission fin 2023 illustrent cette situation, marquant **une nette perte d'ambition par rapport aux engagements pris des présidentes** : les propositions sont moins ambitieuses (pour 58 % d'entre elles) et font l'objet de désaccord (pour les 42 % restants).

Concernant l'ambition générale du projet ICI, de nombreux interlocuteurs mentionnent la volonté de s'adresser à des publics qui s'éloignent depuis quelques années du service public audiovisuel, l'exemple des « gilets jaunes » étant fréquemment cité, mais personne n'a présenté à la mission une offre commune renouvelée, qui permettrait

⁷⁵ France Télévisions ne souhaite pas verser sur le futur site « ICI » l'ensemble des articles d'information de France 3 car ils représentent 30 % des visites de francetvinfo.fr. Un compromis inefficace a été récemment trouvé : chaque jour, une équipe éditoriale commune éditera un minimum de dix articles de France 3 pour publication sur ICI. Se pose aussi la question de l'intégration des contenus nationaux de France 3 sur le site et l'application. A date, eu égard à l'objet local d'ICI, les deux sociétés sont convenues de ne pas y verser les contenus nationaux de France 3.

⁷⁶ Soit les locaux de France Bleu Paris, France Bleu Armorique (Rennes), France Bleu Loire-Océan (Nantes) et France Bleu Nord (Lille) ainsi que ceux de France 3 Paris-Île-de-France, Pays de la Loire (Nantes), Bretagne (Rennes) et Hauts-de-France (Lille).

d'aller chercher ces publics. La mission considère que le projet ICI a été développé à partir d'outils, essentiellement issus de Radio France (le site ICI est la reprise du site France Bleu ; les matinales communes sont les matinales de France Bleu), et non à partir d'une stratégie claire et concrète de reconquête des publics, qui justifie la mise en place d'un média local « 360 degrés ». Ce constat ne remet pas en cause l'intérêt du rapprochement des réseaux (cf. 4.2.2.), mais implique de clarifier l'ambition du projet éditorial.

4.2.2. La mission recommande une intégration complète des réseaux de proximité

Yle, la BBC et les stations la Première ont mis en place des réseaux de proximité intégrés radio-TV-web.

L'exemple du réseau de proximité de la BBC est le plus intéressant. Le réseau de la BBC est en effet largement comparable aux dimensions des réseaux France 3 et France Bleu, avec 7 chaînes de télévision purement régionales⁷⁷, 12 décrochages régionaux sur BBC One et 39 radios locales. **L'ensemble du réseau a été réorganisé entre mars 2023 et janvier 2024, pour passer d'une organisation en silo radio-TV-web à une organisation multimédia, sous la direction d'un rédacteur en chef unique (*senior news editor*), avec des journalistes polyvalents dont le travail est organisé par contenu (*story*, un ou plusieurs journalistes couvrent une actualité en particulier et la déclinent en plusieurs médias) et non plus en média (la radio, la TV, le web, déléguant un journaliste pour couvrir une actualité).** En outre, les moyens des réseaux locaux ont été rééquilibrés en faveur du *web*, dans une stratégie assumée de *digital first*. Les tableaux de bord des salles de rédaction affichent désormais en direct des indicateurs de l'activité numérique. D'après la direction de la BBC, cette réforme n'a pas affecté les audiences radio et télévision, mais elle a eu un impact immédiat sur les audiences numériques, qui ont fortement cru. Concrètement, des *local story teams* de plusieurs journalistes produisent des articles web qui sont ensuite déclinés en contenu audio ou vidéo. D'après la direction de la BBC, cette réforme avait échoué à plusieurs reprises par le passé, du fait des oppositions des syndicats, et des journalistes. En 2022, la direction a présenté une nouvelle fois cette réforme, et a convaincu les parties prenantes de l'inéluctabilité de ces évolutions et de leur utilité pour améliorer le service public de l'information.

Le réseau des chaînes La Première est également pleinement intégré depuis la rentrée 2023 (cf. encadré 10).

⁷⁷ BBC Scotland, BBC One Scotland, BBC Alba, BBC One Wales, BBC Two Wales, BBC One Northern Ireland, BBC Two Northern Ireland.

Encadré 10 : L'organisation des chaînes Outre-mer La Première

Outre-mer La Première est le réseau ultramarin de télévision, de radio et numérique de France Télévisions. Il est composé de neuf antennes qui sont des chaînes de télévisions, des stations de radio et des médias numériques. Ces antennes sont situées à la Guadeloupe-Saint-Barthélemy-Saint-Martin ; en Guyane ; en Martinique ; à Mayotte ; en Nouvelle-Calédonie ; en Polynésie française ; à La Réunion ; à Saint-Pierre-et-Miquelon ; à Wallis-et-Futuna.

Jusqu'à la rentrée 2023, ces chaînes étaient organisées autour d'un directeur sous l'autorité duquel étaient placés un rédacteur en chef assisté de trois rédacteurs en chef adjoints : un pour la télévision, un pour la radio, un pour le web.

Depuis la rentrée 2023, sous l'autorité du directeur régional sont placés un directeur des contenus et trois rédacteurs en chef transverses aux trois médias : deux pour l'actualité « chaude » et un pour l'actualité « froide ». Cette réorganisation des chaînes La Première vise à renforcer le positionnement des chaînes et à mieux répondre aux attentes de leurs publics.

Source : Mission à partir de données transmises par France Télévisions.

La mission estime donc que les réseaux France 3 et France Bleu doivent être intégrés sur le modèle d'organisation du réseau de la BBC et du réseau de La Première, avec, à terme, une polyvalence des journalistes télévision-radio-web.

À court terme, il faut nommer un directeur de projet commun, missionné directement par les deux présidentes, chargé de présenter une feuille de route à l'été 2024 qui réponde à tous les enjeux de préfiguration précités : gouvernance, périmètre du réseau et des marques, projet éditorial commun, schéma immobilier, gestion du site internet. Dès 2024, des territoires pilotes où les équipes France Bleu et France 3 travaillent déjà ensemble sur un périmètre proche pourront préfigurer une organisation intégrée. Cette réforme renforcera la capacité des médias de proximité à couvrir leur territoire, à suivre des événements, à produire des informations de qualité au plus proche du terrain.

Comme évoqué dans le 4.1., une réflexion doit également être conduite sur la façon dont les équipes locales peuvent participer de manière croissante à la couverture de l'actualité chaude (*breaking news*) au bénéfice des chaînes et antennes nationales d'information des deux entreprises, particulièrement franceinfo.

En plus des marges de productivité spécifiques à France 3, des synergies sont certainement possibles à moyen terme entre France 3 et France Bleu sur l'immobilier et les PTA⁷⁸ (des techniciens communs aux deux sociétés, principalement des techniciens du son, et des personnels administratifs). **Les entreprises n'ont toutefois fourni aucun chiffrage précis.**

Proposition n° 13 : Mettre en place un réseau de proximité intégré avec une stratégie ambitieuse de reconquête des audiences, avec, à terme, une polyvalence des journalistes et une mutualisation des métiers communs. A court terme, cela passe par la nomination d'un directeur de projet commun du réseau « ICI », à des territoires pilotes mettant en place une organisation intégrée dès 2024 et à une feuille de route permettant un déploiement national courant 2025.

⁷⁸ La comparaison de trois antennes radio et trois antennes télévision émettant dans le même territoire (Nord-Pas-de-Calais, Picardie, Alsace) montre qu'une partie des PTA ont des fonctions communes chez France 3 et France Bleu. La mission estime le total des PTA qui ont des compétences communes à environ 650 personnels, dont 40 % chez Radio France et 60 % France Télévisions.

4.3. Il existe d'autres champs de convergence prometteurs, mais encore peu instruits, pour l'ensemble du service public audiovisuel : les fonctions supports, une part de l'innovation, particulièrement l'intelligence artificielle

4.3.1. La mutualisation des fonctions support au sein de centres de service partagé, étant susceptible de générer des économies d'échelle, doit être étudiée de près

Les fonctions support représentent environ 17 % des charges de France Télévisions et de Radio France. Une mutualisation de tout ou partie de ces fonctions support pourrait générer des gains d'efficacité importants. C'est notamment le cas des fonctions support suivantes : les ressources humaines (notamment paie, complémentaire santé, et médecine de travail), les fonctions administratives (achats et marchés publics, archivage de la documentation), financières (gestion de la trésorerie, comptabilité clients et générale) et de gestion immobilière. **La mission a comparé les effectifs RH, finances et achats de Radio France et de France Télévisions en 2022** : en première approche, **près de 630 personnes pourraient potentiellement être concernées par une mise en commun de ces activités entre ces deux entreprises.**

Ces mutualisations pourraient concerner aussi France Médias Monde et l'INA. Les résultats du groupe des technologies de l'audiovisuel public (TAP) suggèrent que des économies importantes pourraient être réalisées par une mutualisation plus poussée. Initié en 2018 par les six sociétés de l'audiovisuel public, le groupe des technologies de l'audiovisuel public (TAP) vise à renforcer les synergies et la mutualisation de l'expertise des sociétés, dans un contexte de défis technologiques. TAP aurait permis de réaliser depuis 2018 un total de 307,8 M€ de synergies achats sur les marchés en cours (marchés actifs durant l'année n et ceux des années $n-1$)⁷⁹.

France Télévisions considère que la mise en place de centres de services partagés et l'intégration de l'intelligence artificielle dans les processus des services support, avec notamment les autres sociétés de l'audiovisuel public, pourraient permettre d'économiser 5 M€ par an sur son seul budget.

Ce calcul est toutefois purement forfaitaire⁸⁰ et devra faire l'objet d'une instruction complémentaire : **il n'est pas possible à ce stade de mesurer précisément les économies d'échelle totales** qui pourraient être issues d'une telle réorganisation si elle était opérée entre France Télévisions, Radio France, France Médias Monde et l'INA. Au regard de ces potentialités, la mission recommande de mener une étude plus précise du champ et des apports potentiels d'une mutualisation des fonctions support transverses au sein de l'audiovisuel public dans une structure commune.

Proposition n° 14 : Réaliser une étude conjointe (FTV, RF, éventuellement FMM et l'INA) du champ et des apports potentiels d'une structure commune portant sur les principales fonctions support des entreprises de l'audiovisuel public français (hors ARTE).

⁷⁹ Ce montant a été estimé par les membres de TAP et repris par l'Arcom dans le cadre de sa mission de suivi des COM. Il n'a pas été contre-expertisé par la mission.

⁸⁰ France Télévisions a appliqué un *ratio* d'une réduction des charges des services support, qui s'élèvent à 90 M€, de 1 % par an, soit 5 M€.

4.3.2. Les sociétés doivent être à la pointe de l'innovation et pleinement explorer les potentiels ouverts par l'IA générative

Des équipes sont en charge de l'innovation chez Radio France et chez France Télévisions, et leur activité est en partie spécifique à chaque entreprise. Du fait que la radio soit de plus en plus en filmée, et plus généralement du fait de la convergence des médias vers le numérique, le périmètre des innovations communes va toutefois avoir tendance à s'étendre.

Radio France et France Télévisions gagneraient ainsi à mettre en place une équipe commune en charge d'une partie de l'innovation, et notamment de l'intelligence artificielle (IA) générative, qui risque de bouleverser les médias. La mission a constaté que les deux entreprises étaient très conservatrices sur le sujet, très hésitantes à développer des contenus avec de l'IA, et se bornent aujourd'hui à l'utilisation de l'IA pour du *process*. Les cas d'usages développés ont été : la transcription des podcasts de France Inter, franceinfo et France Culture ou le sous-titrage automatisé de franceinfo. En 2023, Radio France s'est dotée d'un budget de 20 000 € dédié à l'IA générative, soit 4 % du budget dédié à l'innovation, ce qui reste faible. **La mission a ressenti une réelle inquiétude sur le sujet**, les équipes ne souhaitant pas développer des outils qui pourraient faire disparaître une partie de leur travail. Cette inquiétude a également été observée à la BBC. Cette posture est très risquée, puisque les innovations risquent alors de venir de l'extérieur, les structures ne s'y étant pas préparées. **Au contraire, Yle a fait du développement des applications de l'IA un de ses quatre axes de sa stratégie globale** (cf. encadré 3), **et a déjà commencé à créer du contenu avec de l'IA. Ainsi les bulletins météo des décrochages régionaux sont présentés par une voix générée par l'IA**⁸¹.

Il est important d'essayer, de tester, d'explorer les possibilités. Les innovations vont venir bouleverser les usages, il faut que des équipes soient à la pointe dans les entreprises. D'autant que les études du *Reuters Institute*⁸² montrent que partout dans le monde, les *newsrooms* s'adaptent, 16 % des médias interrogés ayant déjà nommé un rédacteur en chef en charge de la stratégie IA et 24 % prévoyant activement de le faire. **Créer une équipe commune permettrait de cumuler les moyens. Il pourrait être intéressant de leur laisser une fenêtre avec carte blanche pour expérimenter les innovations.**

Proposition n° 15 : Mettre en place une équipe commune en charge de développer des innovations, et particulièrement des cas d'usage d'IA générative, dont les applications possibles dans les métiers sont aujourd'hui peu explorées.

4.4. Le PIT est un outil bienvenu pour inciter les deux sociétés à des rapprochements par le bas qui se font attendre, mais sa portée risque d'être limitée

L'obstacle principal aux différents chantiers de rapprochement par le bas est l'absence d'unité dans la gouvernance de chaque projet. En l'absence d'incitation forte à se mettre d'accord dans un temps donné, à chaque désaccord, les structures reportent *sine die* les décisions. Les prises de décisions sont d'autant plus complexes qu'il n'existe pas de budgets communs, les arbitrages remontant généralement au plus haut niveau des sociétés, et que les organisations, notamment territoriales, sont différentes, ce qui crée de nombreuses difficultés administratives.

⁸¹ Depuis début 2023, les bulletins météo de l'institut météorologique finlandais sont présentés par une voix générée par IA, avec une carte météo à l'écran. Cette diffusion concerne les dix décrochages régionaux, deux fois par jour, soit 20 bulletins météo générés par jour.

⁸² Changing Newsrooms 2023 report, Reuter Institute.

Les obstacles juridiques sont de second ordre. Deux obstacles juridiques étaient mis en avant. Premièrement, certains indiquaient que le droit ne permettait pas d'avoir des employés communs aux deux entreprises. Les analyses juridiques⁸³ confirment qu'il est possible de nommer des directeurs et des cadres communs aux deux entreprises, soit par des doubles contrats, soit par des mises à disposition. Deuxièmement, le régime de responsabilité éditoriale ne fait pas obstacle à la gestion de plateformes communes, comme l'illustrent le fonctionnement du site internet francetvinfo et de l'app ICI, communs aux deux sociétés, mais qui attribuent à chaque article une société d'origine, permettant de remonter, *in fine*, à la responsabilité éditoriale des présidentes des deux entreprises.

La mise en place d'un fonds conditionné à l'avancée de ces chantiers de transformation représentait une incitation significative pour aligner les entreprises derrière l'objectif commun de débloquer ces crédits.

Pour permettre aux tutelles ou à tout autre organe de vérifier si les engagements des entreprises étaient tenus, la mission a préconisé de conditionner le PIT à l'atteinte de jalons simples, objectifs et réellement transformants et dans la mesure du possible communs, et non de flécher les crédits vers des projets définis, qu'il aurait fallu suivre au travers d'une comptabilité *ad hoc* impossible à contrôler. Les jalons proposés par la mission concernent par exemple la gouvernance (nomination ou non d'un directeur commun), la technologie (développement ou non d'une nouvelle technologie pour une plateforme), ou l'immobilier (rapprochements ou non effectifs et initiés). Ces jalons sont présentés en annexe 1 au présent rapport.

Toutefois, même avec des jalons simples et objectifs, le PIT risque d'avoir une portée limitée. Malgré la mission de l'IGF qui a conduit à un rapprochement des positions sur les chantiers communs, les tensions restent très fortes lorsqu'il s'agit de définir les efforts financiers respectifs, comme l'illustre le report des petites matinales (cf. 4.1.1.). À ce titre, il y a un risque que le PIT conduise à une exacerbation de ces tensions, chaque société reprochant à l'autre de ne pas avoir engagé les moyens suffisants pour atteindre les objectifs communs fixés par le PIT. Enfin, les rapprochements envisagés dans le cadre du PIT restent eux-mêmes de portée limitée.

5. Un rapprochement par le haut aurait du sens, il doit se faire au service de l'avenir et des publics que l'audiovisuel public a du mal à toucher aujourd'hui et doit être accompagné d'un plan d'efficience et de modernisation profonde des organisations

5.1. Un rapprochement par le haut permettrait d'avancer efficacement sur les principaux chantiers que la mission a étudiés

Un rapprochement par le haut (présidence commune, *holding* ou fusion) **permettrait de lever le principal obstacle aux chantiers que la mission a étudiés : le fait que les sociétés aient des intérêts sociaux distincts.** Il permettrait d'aller plus loin et plus vite sur les chantiers essentiels de l'information, en s'inspirant des meilleures pratiques étrangères, sur le rapprochement des réseaux de proximité, et sur le développement de synergies dans l'innovation et sur le numérique (notamment la mise en place de recommandations croisées entre les plateformes numériques des entreprises).

⁸³ Source : France Télévisions d'après les conseils de Flichy Grangé avocats et DS avocats.

Plusieurs arguments de fond, largement développés dans le 4., pèsent ainsi en faveur d'un regroupement des deux sociétés, voire, plus largement, des organismes de l'audiovisuel public :

- ◆ la convergence des médias linéaires vidéo et audio vers des modes délinéarisés diffusés de manière de plus en plus éclatée sur des supports numériques (plateformes et réseaux sociaux) ;
- ◆ l'intérêt pour l'information de pouvoir s'appuyer sur des journalistes polyvalents et des *newsrooms* multimédias ;
- ◆ l'intérêt de réseaux de proximité intégrés pour couvrir au mieux le territoire et produire une information radio-TV-web de manière optimale ;
- ◆ le développement des synergies sur l'innovation ;
- ◆ l'intérêt de pouvoir développer des marques puissantes avec une offre cohérente ;
- ◆ la possibilité de mieux connaître les publics⁸⁴.

La France est un des derniers pays européens, avec la Suède, où la radio et la télévision publiques sont séparées⁸⁵.

S'il ne peut bien sûr pas se reproduire à l'identique en France tant les modèles sociaux et culturels sont différents, **la mission a été particulièrement marquée par l'exemple de la Finlande. La mission a eu l'image d'un groupe décomplexé vis-à-vis de l'érosion des audiences radio et télévision, et s'attaquant simplement et frontalement aux principaux enjeux actuels des services publics de l'audiovisuel : se développer sur le numérique et toucher les jeunes pour créer du commun⁸⁶.** Dans cette lignée, la BBC et Yle ont organisé leurs activités par contenu et non par média, pour se focaliser non plus sur les audiences linéaires, mais sur des objectifs plus transversaux (cf. encadré 11).

⁸⁴ La BBC dispose ainsi d'une *Audiences Team*, qui suit finement ses publics en fonction de facteurs tels que l'âge, le lieu, les intérêts et les habitudes de consommation des médias. Cela lui permet de cibler ses programmes et ses services plus efficacement. Les résultats de l'analyse quantitative fine des publics de la BBC réalisée par l'équipe R&D interne contribuent à l'élaboration des programmes.

⁸⁵ Etude d'impact n°2488 - Projet de loi relatif à la communication audiovisuelle et à la souveraineté culturelle à l'ère numérique.

⁸⁶ Dans un contexte géopolitique qui s'est particulièrement tendu depuis l'invasion de l'Ukraine par la Russie, la notion de *commun* et de l'ambition du service public de l'audiovisuel de s'adresser à tous les Finlandais ont pris une importance grandissante.

Encadré 11 : Organisation par contenu et non par média de YLE

YLE est organisée en six directions métier et de quatre directions support. La télévision, la radio et les plateformes Yle.fi et Areena n'ont pas de direction dédiée. Chaque direction métier s'occupe des trois médias, dans le respect de la stratégie *Digital First*. Les six directions métier sont : la direction de l'information et des affaires générales, la direction des stratégies et des audiences, la direction de la technologie et du développement, la direction suédoise d'Yle, la direction de la création et des médias, la direction des sports et des événements.

Graphique 12 : Organigramme de Yle



Source : Yle.

Source : Yle.

Cette organisation intégrée est bien sûr le fruit d'une longue histoire, de nombreuses réformes et de compromis, mais la mission estime que c'est l'horizon qui doit guider les évolutions progressives du service public audiovisuel français. À ce titre, l'intégration des organisations ne signifie pas une fusion des médias sur le numérique. La BBC a deux plateformes distinctes, *iPlayer* pour la vidéo et *BBC Sounds* pour l'audio. Ainsi, dans le cadre d'un rapprochement des organismes du service public audiovisuel français, la mission estime que des plateformes distinctes vidéos et audios devraient être conservées. Les deux plateformes fonctionnent selon des stratégies différentes, et il n'y a pas de raison évidente pour lesquelles un rapprochement des deux créerait de la valeur (hormis pour des suggestions communes). À l'usage, de nombreux interlocuteurs soulignent en effet que les consommateurs préfèrent avoir deux canaux : un pour la vidéo et un pour l'audio.

Le rapprochement de France Télévisions et de Radio France présente deux risques opérationnels, que la mission estime limités : (1) que les moyens de la radio soient absorbés par la télévision. Ce risque a été soulevé à plusieurs reprises chez Radio France. Les exemples étrangers le tempèrent largement, Yle et la BBC démontrant que la télévision et la radio peuvent s'épanouir dans un même groupe. Une attention devra être portée sur la répartition équitable des moyens, entre le numérique (qui doit monter en charge), la radio et la télévision ; (2) que les lourdeurs du média télévision ralentissent l'agilité du média radio. Ce point doit être traité en ne plaquant pas les processus opérationnels de la télévision sur la radio.

5.2. La refonte du cadre social de France Télévisions est indispensable à court terme, à moyen terme, un rapprochement des cadres sociaux des deux sociétés pourrait être envisagé

À court terme, les deux sociétés doivent entreprendre, chacune de leur côté, une modernisation de leur cadre social.

Dans une optique de plus long terme, la mission a réalisé à titre indicatif une estimation du coût du rapprochement des deux grilles salariales. Ce rapprochement n'est pas un préalable au rapprochement des deux sociétés. Il ne se justifierait que s'il y avait, à moyen terme, une convergence effective des structures, des organisations du travail et des métiers. L'ensemble des jalons proposé par la mission (cf. annexe 1) ne justifie en ce sens pas un alignement salarial.

Le rapprochement des grilles de salaires de Radio France a été estimé en première approche⁸⁷ par la mission à environ 30 M€ par an, sur une masse salariale totale de 1,3 Md€⁸⁸. L'hypothèse présentée ici est celle d'un alignement salarial selon le principe : à famille de métier identique, rémunération identique. La mission note que les salaires des journalistes sont assez proches dans les deux entreprises, à l'exception de l'encadrement mieux rémunéré à France Télévisions, et que les métiers des journalistes ont vocation à converger dans les deux entreprises. Concernant les PTA, la mission constate un niveau moyen de rémunération plus élevé chez France Télévisions, se justifiant peut-être par l'existence d'une gamme de métiers plus vastes, dont certains nécessitent un niveau de qualification plus élevé.

La mission considère qu'une partie de ce surcoût pourrait être financé par des économies d'échelle issues du rapprochement des deux structures, notamment concernant les fonctions support transverses gestions et administrations. Ces économies d'échelle ont été estimées par la mission *a minima* à environ 10 M€ par an, post-fusion.

Au final, le rapprochement des statuts sociaux des deux entreprises générerait très certainement un surcoût d'au moins 20 M€ par an, qui ne pourrait en l'état être résorbé immédiatement. Comme exposé ci-dessus, les employés de Radio France bénéficieraient principalement de ce rapprochement : il serait donc indispensable que Radio France prévoie des efforts conséquents en termes de productivité, afin de participer très activement à la couverture de ces coûts.

La mission n'a pas pu conclure sur les sujets immobiliers, qui pourraient générer des surcoûts à court terme (aménagements des locaux et déménagements), et des économies à long terme (synergies et gestion rationalisée des moyens). Un schéma immobilier commun pour les réseaux de proximité devra être présenté en 2024.

5.3. Éléments pour une feuille de route pour un audiovisuel public français puissant, efficient et innovant

Dans un contexte de bouleversement à un rythme sans précédent des médias, le rapprochement de France Télévisions et de Radio France représente donc une opportunité pour porter une transformation puissante de l'audiovisuel public au service des publics.

La mission n'a pas étudié les enjeux de forme juridique (présidence unique, *holding*, fusion) d'une entité issue d'un rapprochement entre les deux sociétés. Au regard des difficultés constatées dans la finalisation des COM, dans la mise en œuvre du PIT, et des éléments qui lui ont été remontés relatifs aux échanges entre parties prenantes (conseil d'administration,

⁸⁷ Les travaux de la mission n'ont pas vocation à chiffrer précisément le coût de cet alignement salarial (ils ne prennent en compte ni la pyramide des âges, ni l'ancienneté, ni les spécificités des métiers des salariés concernés, notamment celles des techniciens des deux structures, dont les expertises et les conditions d'exercice peuvent différer de manière importante), mais à fournir une estimation utile pour évaluer les effets budgétaires potentiels, et les efforts d'économie liés, qui pourraient résulter d'un tel alignement.

⁸⁸ Il s'agit de la masse salariale de Radio France et de France Télévisions SA (et non le groupe).

tutelles, partenaires sociaux, Parlement), **plusieurs facteurs semblent indispensables à la réussite de ce rapprochement :**

- ♦ **une feuille de route claire et consensuelle** entre les différentes parties prenantes, qui pourrait contenir les axes suivants :
 - le pivot numérique transversal et l'offensive sur les jeunes et les publics les plus éloignés du service public audiovisuel ;
 - un projet ambitieux pour l'information ;
 - la fusion des réseaux de proximité ;
 - une feuille de route sociale ambitieuse qui prépare le rapprochement des statuts ;
 - un plan de productivité et d'efficience chiffré, piloté et exigeant ;
- ♦ **une gouvernance qui permette un arbitrage rapide à haut niveau sur les chantiers structurels.** Il semble à ce titre indispensable de créer une direction du réseau commune, ainsi qu'une direction unique de franceinfo, qui préfigure une direction commune de l'information.

Ces mesures sont essentielles pour transformer le service public audiovisuel et adapter l'offre aux nouveaux usages et modes de consommation.

Proposition n° 16 : Rapprocher juridiquement les deux entreprises. Cela permettrait de lever l'obstacle principal à tout projet commun : la gouvernance duale existante.

Proposition n° 17 : A terme, prévoir un rapprochement des statuts sociaux sur les métiers communs, en prévision d'une convergence des métiers. Ce rapprochement aura un coût (rapprochement des grilles de salaires), qui devrait être couvert par les gains attendus d'une fusion.

Proposition n° 18 : Prévoir, dans les critères de choix des prochaines présidences par l'ARCOM, que la rénovation du cadre social et les enjeux de transformation soient des éléments essentiels.

CONCLUSION

Ce rapport propose une vision des enjeux de transformation de France Télévisions et de Radio France, conçue à partir d'une étude détaillée de franceinfo, France 3, France Bleu et des directions numériques, d'analyses des trajectoires financières et des cadres sociaux, ainsi que de comparaisons internationales. Ces dernières ont été particulièrement utiles pour sortir du cadre français et envisager les évolutions possibles de la télévision et de la radio publiques.

La mission n'a pas fait une revue de l'ensemble des économies possibles dans les deux sociétés et ne se prononce pas sur le contenu et la taille idéals du service public audiovisuel. Concernant les marges de productivité, elle est partie des points qui lui ont été remontés, comme l'y engageait la lettre de mission. Elle n'a enfin pas étudié les questions immobilières, qui peuvent être source d'économie en cas de rapprochement, mais aussi de coûts supplémentaires significatifs si les sociétés doivent conduire des travaux de rénovation énergétique importants pour respecter le décret tertiaire.

Concentré sur le PIT et la convergence des deux entreprises, ce rapport n'avait pas vocation à s'exprimer sur le mode de financement du service public audiovisuel, ni sur les contenus et lignes éditoriales de France Télévisions et Radio France. Les travaux de la mission étaient focalisés sur France Télévisions et Radio France, la mission n'a donc pas étudié le potentiel d'un rapprochement avec les autres entreprises du service public audiovisuel, au premier desquelles France Médias Monde et l'INA. Elle n'a enfin pas étudié le format cible optimal d'un premier pas de rapprochement par le haut (présidence unique, *holding*, fusion).

À Paris, le 22 mars 2024

Les membres de la mission,

L'inspecteur général des
finances,



Michaël Ohier

L'inspecteur des finances,



Thomas Cargill

L'inspecteur des finances,



Benjamin Huin-Morales

L'inspectrice des finances
adjointe,



Rozenn Révois

Annexe 1 : Jalons conditionnant le versement du programme incitatif de transformation proposés par la mission.

En janvier 2024, la mission a proposé les jalons ci-dessous pour conditionner le versement des tranches du programme incitatif de transformation. La mission a proposé un mois précis d'atteinte du jalon lorsque c'était possible.

Elle a mis une « * » lorsque le mois d'atteinte du jalon devra être défini par les tutelles et les sociétés. Ces dates prennent en compte des délais raisonnables de dialogue social.

La mission a toutefois mis « ** » lorsqu'elle considère que le calendrier peut être susceptible d'être retardé à la marge (trois mois maximum) du fait de délais allongés liés à la mobilisation éventuelle d'experts dans le cadre du dialogue social.

Les jalons sont regroupés en trois parties :

- ◆ les jalons relatifs au chantier franceinfo (cf. tableau 18) ;
- ◆ les jalons relatifs à la transformation numérique (cf. tableau 19) ;
- ◆ les jalons relatifs à la proximité, qui se déclinent en deux parties : les chantiers structurels pour l'ensemble du réseau et la préfiguration des regroupements dans des territoires pilotes (cf. tableau 20 et tableau 21).

Rapport

Tableau 18 : Jalons proposés par la mission concernant l'acte II de Franceinfo

Axe (chantiers communs)	Thème	Étape	Proposition de jalons par la mission
Franceinfo canal 27		2024*	Présentation d’une ligne éditoriale renouvelée, d’une stratégie de conquête des publics, et d’une feuille de route détaillée de mise en œuvre de cette stratégie
		2025*	Lancement d’un nouveau plateau au soutien d’une ligne éditoriale renouvelée et d’une stratégie de convergence avec la radio (émissions et incarnations communes, synergies mesurables – audiences, économies)
Numérique	Réseaux sociaux	Septembre 2024	Mise en place d’une équipe commune gérant les réseaux sociaux de franceinfo
	Vérification des informations, images et vidéos	Septembre 2025	Entre 5 et 10 émissions ou formats dédiés réseaux sociaux à destination des jeunes
		2024	Lancement de la marque « vrai ou faux » sur les antennes et les réseaux sociaux
		2026	Mise en place d'une agence commune de vérification
Projet éditorial	Incarnations communes	Septembre 2024	Entre 2 et 3 incarnations communes
		Septembre 2025	Entre 4 et 6 incarnations communes
	Projet éditorial commun	2024*	Lancement de la petite matinale commune
		Juin 2025	Présentation d’une ligne éditoriale globale radio-TV-web
		2025*	Mise en œuvre de la ligne éditoriale globale
Education aux médias		Septembre 2024	Développement d’une offre commune de webinaires à destination des jeunes publics et d’un plan de formation des journalistes à l’éducation aux médias
Gouvernance		Janvier 2025	Adoption d’une feuille de route commune détaillant les objectifs éditoriaux sur les 3 médias et les moyens associés à ces objectifs
			Nomination d’un directeur unique du média global TV-radio-web franceinfo bénéficiant de moyens autonomes issus de redéploiements des budgets des deux sociétés
		2026*	Etude sur le rapprochement immobilier des équipes radio-TV-web et l’opportunité d’une fusion des rédactions
Réserve budgétaire		2026*	Fonds à distribuer pour de projets communs nouveaux à initier en 2026. Ces projets devront être présentés pour validation en 2025 aux tutelles / à l’organe de suivi du PIT. Ces fonds pourront aussi financer des accompagnements RH liés aux enjeux de transformation

Source : Mission.

Rapport

Tableau 19 : Jalons proposés par la mission concernant la transformation numérique des entreprises

Axe	Thème	Étape	Propositions de jalons par la mission
France Télévisions	Innovations et gains de productivité	Juin 2024	Présentation d'une stratégie d'investissement dans l'innovation détaillant précisément les économies et les gains de productivité attendus
		2025*	Sous réserve d'économies démontrées, déploiement d' <i>OpenMedia</i> ⁸⁹ dans 50 % des régions
		2025*	Lancement de la première régie IP ⁹⁰ Lancement de la première régie automatisée pilote
		2026*	Sous réserve de gains de productivité et d'économies démontrés, 100 % des régions passées à <i>OpenMedia</i>
		2026**	Sous réserve de gains de productivité et d'économies démontrés, déploiement de deux nouvelles régies IP et de deux nouvelles régies en <i>Overdrive</i> (puis deux supplémentaires chaque année)
	Plateforme	Juin 2024	Stratégie et feuille de route opérationnelle pour faire de France.tv la première plateforme gratuite avec des objectifs quantifiés en termes d'audiences
		2024*	Lancement d'une « Agora virtuelle » sur France.tv, <i>via</i> des fonctionnalités de <i>live chat</i>
		Décembre 2024	Bilan des audiences de la période JO et de la stratégie de fidélisation des nouveaux publics. Stratégie renouvelée au regard de ces résultats de développement de la plateforme France.tv
		2025*	Déploiement effectif d'un algorithme de recommandation intégrant les enjeux de service public
Radio France	Redéploiement RH	Septembre 2024*	Redéploiements de 13 ETP dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie numérique
		Septembre 2025*	Redéploiements de 15 ETP dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie numérique
		Septembre 2026*	Redéploiements de 15 ETP dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie numérique
	Plateforme	Décembre 2024	Nouvelle application Radio France intégrant l'interactivité
		Septembre 2025	Nouvel espace musique et <i>playlists</i> personnelles de podcast
		Juin 2026	Nouvelle version du moteur de recommandation
	IA	2025*	Transcription automatique des contenus audio issus de France Inter, France Culture, franceinfo et du réseau France Bleu
Chantiers communs	Technologie / IA	Septembre 2024	Mise en place d'une <i>taskforce</i> commune dédiée à la technologie et à l'innovation, en particulier à l'IA générative
		Juin 2025	Proposition aux tutelles de nouveaux outils communs et de cas d'usage d'IA générative permettant de dégager des gains de productivité

⁸⁹ Outil pour gérer et partager la programmation de l'information des rédactions. Le déploiement d'*OpenMedia* réduira les coûts de coordination entre les différentes équipes éditoriales de l'information et rendra le processus de construction de la programmation plus efficient.

⁹⁰ À date, le signal vidéo sortant des régies n'est pas un signal informatique mais un flux continu ne transitant pas par un routeur ce qui nécessite un mélangeur (qui récupère les signaux audio et vidéo de chaque régie avant leur mise à l'antenne) par régie et un réseau de câblage particulièrement lourd. Le passage en régie IP permet la transmission d'un signal informatique qui transite par un routeur et ainsi une mise à niveau technique de la régie.

Rapport

Axe	Thème	Étape	Propositions de jalons par la mission
		Juin 2026	Mise en œuvre des propositions de juin 2025 et nouvelles propositions aux tutelles d'outils communs et de cas d'usage d'IA générative permettant de dégager des gains de productivité
	Recommandations croisées	2024*	Etude de faisabilité
		2025*	En fonction des résultats de l'étude, mise en place des solutions de recommandations croisées entre sociétés de l'audiovisuel public
Réserve budgétaire		2026	Fonds à distribuer pour de projets communs nouveaux à initier en 2026. Ces projets devront être présentés pour validation en 2025 aux tutelles / à l'organe de suivi du PIT. Ces fonds pourront aussi financer des accompagnements RH liés aux enjeux de transformation

Source : Mission.

Rapport

Tableau 20 : Jalons proposés par la mission concernant la proximité – Chantiers structurels

Axe (chantiers communs)	Thème	Étape	Propositions de jalons par la mission
Gouvernance nationale	Pilotage projet	Avril 2024	Nomination d'un responsable national du projet ICI avec une feuille de route signée par les deux présidentes
Aire géographique et marque	Découpage géographique	Juillet 2024	Définition du découpage géographique des directions locales et antennes communes
	Marque et marketing	Juin 2024	Définition concertée du nom de la marque, du périmètre et de la stratégie de communication et de déploiement de la marque
		2024*	Lancement de la marque
Numérique	Contenu	Juin 2024	Définition du contenu cible du site internet et de l'application, tant pour l'information que pour les magazines, le documentaire et l'événementiel (spectacle vivant, sport...). Ce schéma devra proposer une solution plus pérenne que la rééditorialisation de dix articles par jour de France 3 vers « ICI » aujourd'hui proposée. Mise en place d'une équipe éditoriale commune chargée de la mise en œuvre
	Site internet	2024*	Lancement du site internet en même temps que celui de la marque
Gouvernance		Janvier 2025	Schéma cible de gouvernance, qui devra comprendre un directeur local unique
		Septembre 2025	Mise en place du nouveau découpage géographique et recrutement des directeurs uniques
Ligne éditoriale	Programmes	Septembre 2024	Extension de ICI matin (démarrage à 6h au lieu de 7h)
		2024*	En amont du lancement de la marque unique, définition d'une stratégie claire, identifiant les publics cibles et la façon de les toucher, ainsi que l'évolution des grilles et des objectifs d'audiences
		2025*	Projets d'émissions régionales communes (par exemple de divertissement ou de sport selon la pertinence locale) Plan stratégique sur la façon dont les équipes locales peuvent participer le plus efficacement possible à la couverture de l'actualité chaude (<i>breaking news</i>) au bénéfice des chaînes et antennes d'information des deux entreprises, particulièrement franceinfo
Synergies	Immobilier	Octobre 2024	Schéma directeur immobilier commun et plan pluriannuel de rapprochements
		Juin 2025	Deux projets à finaliser (Rennes et Châteauroux) et quatre projets à initier ^A
		Juin 2026	Quatre projets à finaliser et six projets à initier ^A
Réserve budgétaire		2026	Fonds à distribuer pour des projets communs nouveaux à initier en 2026. Ces projets devront être présentés pour validation en 2025 aux tutelles/à l'organe de suivi du PIT. Ces fonds pourront aussi financer des accompagnements RH liés aux enjeux de transformation

Source : Mission. ^ALa mission entend par « initier un projet immobilier » l'annonce devant les organismes représentatifs du personnel du projet et du calendrier de déménagement dans un site commun radio-TV.

Rapport

Tableau 21 : Jalons proposés par la mission concernant la proximité – Territoires pilotes

Axe (chantiers communs)	Étape	Propositions de jalons par la mission
Sélection des territoires	Juin 2024	Sélection de deux à quatre territoires pilotes, chacun devant comprendre au moins une antenne France Télévisions et une antenne Radio France
Gouvernance commune	T1 2025	Nomination d'un directeur unique et mise en place d'un modèle de rédactions TV-radio-web intégrées (rédacteur en chef unique avec des adjoints TV-radio-web sur le modèle de « La Première » ou rédactions TV, radio et web coordonnées). Dans tous les cas, la gouvernance devra être adaptée aux caractéristiques de chaque territoire, en particulier au nombre d'antennes de France 3 et de France Bleu, de telle sorte à ce qu'il y ait un rédacteur en chef par antenne. Ainsi, dans un territoire comme la Bretagne où émettent une antenne de France 3 et deux de France Bleu, on comptera un rédacteur en chef TV et deux rédacteurs en chef radio soit un par antenne
Feuille de route territoriale	Octobre 2024	Chaque territoire proposera un projet d'intégration, le plus poussé possible, avec un calendrier prévisionnel. Il devra notamment comprendre : <ul style="list-style-type: none"> ▪ l'organisation locale (gouvernance, organisation des équipes, notamment d'une équipe commune sur le numérique) qui devra être en place au 1^{er} janvier 2025 ▪ un projet éditorial commun (événements, émissions, information) ▪ un schéma de rapprochement immobilier (emménagement des équipes de France Bleu dans les locaux de France 3 à Rennes par exemple) ▪ un plan de mise en commun des fonctions supports et techniques
Mise en œuvre de la feuille de route territoriale	Janvier 2025**	Mise en œuvre effective de l'organisation locale

Source : Mission.

Annexe 2 : Personnes rencontrées

1. Présidence de la République

M. Philippe Bélaval, conseiller spécial culture

2. Cabinets ministériels

2.1. Premier ministre

M. Antoine Mory, conseiller culture, communication, régulation numérique (chef de pôle)

M^{me} Marie Ameller, conseillère culture

2.2. Ministère de la culture

M. Emmanuel Marcovitch, directeur de cabinet

M^{me} Magali Valente, directrice adjointe de cabinet

2.3. Ministère des comptes publics

M^{me} Aude Costa de Beauregard, directrice adjointe de cabinet

M^{me} Sophie Coucert, conseillère

3. Ministère de la culture

3.1. DGMIC

M^{me} Florence Philbert, directrice générale

M. Arnaud Skzryerbak, chef de service, adjoint de la direction générale

M. Ludovic Berthelot, chef de service des médias

M^{me} Laure Leclerc, sous-directrice de l'audiovisuel

M^{me} Marie De la Taille, cheffe du bureau de l'audiovisuel

M. Louis Benon, adjoint à la cheffe du bureau de l'audiovisuel public

4. Ministère des comptes publics

4.1. Direction du budget

M^{me} Mélanie Joder, directrice

M. Jean-Marc Oléron, sous-directeur de la 8^e sous-direction (SD8)

M. Nguyen-Huy Bao, adjoint au sous-directeur de la SD8

M^{me} Louise Mesnard, cheffe du bureau justice et médias (8BJM)

M^{me} Clara Muller, adjointe à la cheffe du bureau 8BJM

4.2. Agence des participations de l'État

M. Alexis Zajdenweber, directeur

Rapport

M. Charles Sarrazin, directeur de participations

M^{me} Mylène Larbi, chargée de participations

4.3. Inspection générale des finances

M^{me} Anne Perrot, inspectrice générale des finances

M. Maxence Langlois-Berthelot, inspecteur général des finances

M. Pierre Hanotaux, inspecteur général des finances

M^{me} Frédérique Bredin, inspectrice générale des finances

4.4. Contrôle général économique et financier

M. Simon Barry, chef de mission de contrôle

M. Lucien Scotti, contrôleur général

M. Patrice Moura, contrôleur général

5. Ministère du Travail

M. Pierre Ramain, directeur général du Travail

M^{me} Nathalie Vaysse, cheffe du service des relations de travail à la direction générale du Travail

6. Cour des Comptes

M^{me} Jeanne-Marie Prost, conseillère maître en service extraordinaire, troisième chambre

M. Gilles Moya, vérificateur, troisième chambre

7. ARCOM

M. Roch-Olivier Maistre, président

M. Guillaume Blanchot, directeur général

M^{me} Justine Boniface, directrice de cabinet

8. France Télévisions

M^{me} Delphine Ernotte Cunci, présidente directrice générale

M. Christophe Tardieu, secrétaire général

M. Christian Vion, directeur général adjoint en charge de la gestion, de la production et des moyens

M. Stéphane Sitbon-Gomez, directeur des antennes et des programmes

M. Florent Dumont, directeur adjoint des antennes et des programmes

M^{me} Isabelle Caroff, directrice des ressources humaines et de l'organisation

M^{me} Priscille Ducomet, directrice financière

M. Eric Fressignaud, directeur du contrôle de gestion

M. Philippe Martinetti, directeur du réseau régional de France 3

Rapport

M^{me} Encarna Marquez, directrice du numérique
M. Frédéric Brochard, directeur des technologies
M^{me} Livia Saurin, directrice des affaires publiques
M. Alexandre Kara, directeur de l'information
M. Bruno Loutrel, directeur de cabinet
M. Philippe Maréchal, directeur de l'audit interne
M^{me} Tiphaine de Raguenel, directrice des publics et de la stratégie éditoriale
M^{me} Sylvie Gengoul, directrice du pôle outre-mer
M. Hakim Atman, directeur financier des programmes
M. François Xavier Georget, directeur des opérations
M. Yves Dumond, directeur des opérations

8.1. France 3 Hauts-de-France

M. Christophe Poullain, directeur régional de France 3 Hauts-de-France
M. Sylvain Cau-Bareille, directeur des ressources humaines

8.2. France 3 Paris-Île-de-France

M^{me} Yolaine Poletti-Duflo, directrice régionale
M. Marc Degli Esposti, délégué à l'antenne et aux programmes
M. Bruno Massonnet, rédacteur en chef

8.3. France 3 Bretagne

M. Michel Dumoret, directeur régional
M^{me} Sophie Guillin, déléguée aux antennes et aux contenus
M^{me} Christine Vilvoisin, rédactrice en cheffe
M^{me} Marie Preschoux-Codet, responsable des ressources humaines
M^{me} Sylvie Marc-Mallet, responsable de la communication interne
M^{me} Clémence Labbey, administratrice production
M^{me} Nelly Chevrier, directrice déléguée aux moyens et à la performance opérationnelle rattachée à la direction du réseau
M. François Gascoin, responsable du centre technique

8.4. France 3 Pays de la Loire

M. François Le Falher, directeur régional

9. Radio France

M^{me} Sibyle Veil, présidente directrice générale
M^{me} Marie Message, directrice générale adjointe en charge de la production, des moyens et des organisations
M. Charles-Emmanuel Bon, secrétaire général

Rapport

M. Réda Wadjinny-Green, secrétaire général adjoint

M^{me} Laurence Bloch, directrice des antennes et de la stratégie éditoriale

M. Michel Casciani, directeur des ressources humaines

M. Laurent Frisch, directeur du numérique

M. Mathieu Amiot, directeur des finances

M^{me} Clémence Guiomard, responsable du contrôle de gestion

M^{me} Céline Pigalle, directrice de France Bleu

M. Jean-Philippe Baille, directeur de l'information

M^{me} Cécilia Ragueneau, directrice des marques et du développement de Radio France

M^{me} Céline Fulgence, directrice du développement des ressources humaines

M. Eric Sorek, directeur délégué en charge des matinales filmées de France Bleu

M. Mathieu Beauval, directeur de l'innovation

M^{me} Sandrine Boussemart, directrice territoriale nord-est du réseau France Bleu

M. Bruno Leroy, directeur territorial nord-ouest du réseau France Bleu

9.1. France Bleu Nord

M. Bertrand Lefebvre, directeur, et ses équipes

9.2. France Bleu Paris Île-de-France

M. Sébastien Meunier, directeur, et ses équipes

9.3. France Bleu Armorique

M^{me} Sophie Martin, directrice, et ses équipes

9.4. France Bleu Loire-Océan

M. Philippe Doussot, directeur

10. Médiamétrie

M. Yannick Carriou, président-directeur général de Médiamétrie

11. Médias

11.1. Arte France

M. Bruno Patino, président-directeur général

M. Frédéric Bereyziat, directeur général chargé des ressources

11.2. Institut national de l'audiovisuel

M. Laurent Valet, président-directeur général, et ses équipes

11.3. France Médias Monde

M^{me} Marie-Christine Saragosse, présidente-directrice générale, et ses équipes

11.4. TF1

M. Rodolphe Belmer, président-directeur général

M^{me} Julie Burguburu, secrétaire générale

M^{me} Peggy Le Gouvello, directrice des relations extérieures

11.5. Groupe l'Express

M. Alain Weill, directeur général de L'Express

11.6. CMA CGM Médias

M. Laurent Guimier, directeur

12. Médias interrogés dans le cadre du parangonnage international

12.1. BBC

M. Ben Kerry, directeur des affaires publiques pour le Royaume-Uni

M^{me} Bianca Strohmann, chargée de mission senior affaires publiques

M^{me} Lindsay McCoy, rédactrice en chef, directrice du service BBC *Verify*

M. Sven Banham, directeur de la stratégie

M. Jonathan Kanagasooriam, directeur du service à la demande (*BBC Sounds*)

M. Magnus McGrandle, rédacteur en chef

M. Mark Grinnell, responsable exécutif auprès du directeur de BBC Nations (réseau de proximité)

12.2. Yle

M. Mika Ojamies, directeur des relations internationales

M. Kaj Backman, directeur de l'administration au sein de la direction de l'information et des affaires générales

M^{me} Katariina Luoma, directrice du contenu et du planning et responsable de la *newsroom*

M. Ville Juutilainen, directeur des recherches de données

M. Petri Jauhiainen, directeur des médias et des contenus créatifs

M. Kalle Pirhonen, analyste de la stratégie

M. Aki Karjalainen, directeur de Yle Peirkanmaa, directeur des diffusions et du développement audio du réseau régional

M. Antti Korhonen, directeur de l'antenne régionale de Turku

M. Aleksi Hakala, rédacteur en chef de l'antenne régionale de Turku

M^{me} Minna Rosvall, journaliste au sein de l'antenne régionale de Turku

13. Autres

M. Patrice Papet, ancien directeur des ressources humaines de France Télévisions

PIÈCE JOINTE

Lettre de mission



GOUVERNEMENT

*Liberté
Égalité
Fraternité*

LES MINISTRES

Paris, le **20 OCT. 2023**

Nos références : MEFI-D23-11822

LETTRE DE MISSION

à

Madame Catherine SUEUR,
Cheffe du service de l'Inspection générale des finances

Objet : Mission sur l'accompagnement à la transformation de France Télévisions et Radio France

Les relations entre les sociétés de l'audiovisuel public et l'État sont notamment régies par des contrats d'objectifs et de moyens (COM) pluriannuels signés avec l'État et soumis au Parlement. **Les COM actuels arrivent à échéance fin 2023 et les nouveaux contrats devront couvrir la période 2024 à 2028.** Les COM ont principalement pour objet de fixer les priorités stratégiques de ces entreprises et de leur donner de la visibilité sur l'évolution pluriannuelle de leurs ressources publiques au regard de ces priorités.

Les nouveaux COM 2024-2028 s'inscriront dans une dynamique de transformation :

- d'une part, face à la **mutation des usages et du paysage médiatique**, liée notamment aux évolutions technologiques, ces sociétés font face à des défis dont certains sont communs avec les acteurs privés du secteur et d'autres liés à leurs missions particulières. Ces évolutions les amènent par exemple à envisager des adaptations de leurs modes de diffusion, de leurs applications informatiques ou de leurs modes d'organisation ;
- d'autre part, le Gouvernement a souhaité que ces sociétés **renforcent les synergies** qu'elles ont déployées jusqu'à présent. S'agissant de **France Télévisions** et de **Radio France**, ces synergies se sont notamment concrétisées par le développement de franceinfo, le déploiement des matinales communes et, plus récemment, celui de l'application « ICI », agrégeant des contenus édités par France 3 et France Bleu.

1/3

139 rue de Bercy

75572 Paris Cedex 12

Le Bureau des cabinets des ministères économiques et financiers met en œuvre un traitement automatisé d'informations nominatives dans le cadre de la prise en charge de la correspondance à laquelle fait suite le présent courrier. Conformément aux articles 34 à 36 de la loi n°78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés, toute personne concernée bénéficie d'un droit d'accès et de rectification à ses informations nominatives. Ce droit s'exerce par courrier au ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique - Bureau des cabinets - Pôle PCS - Télédéc 181 - 139 rue de Bercy 75572 PARIS Cedex 12.

Pièce jointe

C'est pourquoi, dans le cadre de la préparation des nouveaux COM 2024-2028, le Gouvernement a demandé aux sociétés de renforcer ces coopérations, notamment en vue de faire émerger dans les trois prochaines années une offre commune d'information locale à France 3 et France Bleu, et de mettre en œuvre des mutualisations plus poussées sur le plan technique et logistique (marchés groupés, partage d'implantations immobilières...).

Pour favoriser cette dynamique de transformation, le Gouvernement a souhaité apporter aux sociétés de l'audiovisuel public une ressource complémentaire d'un montant maximum de 200 M€ sur trois ans (2024-2026), dédiée au financement de mesures de modernisation et de mutualisation. Cette ressource est conditionnée à l'avancement des transformations qui seront contractualisées dans les COM.

En ce qui concerne France Télévisions et Radio France, après une période 2018-2022 marquée par une réduction des dotations publiques, la trajectoire financière arbitrée retient une progression en base entre 2023 et 2028, de 10,4 % pour France Télévisions et de 14,9 % pour Radio France. **Les deux entreprises seront amenées à avoir une exigence de gestion, respectueuse des orientations stratégiques qui leur sont assignées, des règles relatives à la publicité qui n'ont pas vocation à évoluer et des périmètres de chacune des entreprises qui ne sont pas remis en cause.**

Pour assurer la pleine cohérence entre les priorités stratégiques assignées à France Télévisions et Radio France et la trajectoire financière arbitrée, il a été décidé de lancer une mission confiée à l'inspection générale des finances (IGF). La mission du CGEFI suivant ces sociétés pourra être mobilisée en tant que de besoin.

Cette mission a vocation à nourrir les discussions sur les COM, qui pourront en retour orienter les travaux de la mission. Celle-ci aura pour enjeux :

- i. **d'identifier et de quantifier les leviers mobilisables pour conduire les projets de transformation proposés par les sociétés ainsi que les résultats attendus.** Ces résultats devront pouvoir être constatés au plus tard d'ici 2027, conformément aux objectifs fixés dans les COM et à la trajectoire financière d'ores et déjà fixée. L'analyse portera en particulier sur le projet de renforcement des coopérations, notamment au plan local, entre France TV et Radio France que le Gouvernement a demandé aux sociétés de lancer et qu'il souhaite soutenir à la faveur du programme de transformation ;
- ii. **d'analyser les pistes d'efficacité et d'économies identifiées par ailleurs par les sociétés, liées ou non à des projets de transformation.**

Sur les mesures d'économies comme sur les leviers de transformation, la mission s'assurera de la définition des objectifs, indicateurs et jalons permettant d'assurer le suivi des projets, notamment ceux soutenus dans le cadre du programme de transformation.

Pour mener à bien ses travaux, la mission pourra s'appuyer sur la direction générale des médias et des industries culturelles du ministère de la Culture ainsi que sur l'agence des participations de l'Etat et la direction du budget du ministère de l'Economie, des Finances et de la Souveraineté

Pièce jointe

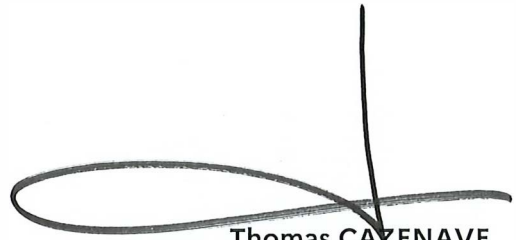
industrielle et numérique. Elle pourra également solliciter directement les entreprises concernées qui en sont informées.

Un point d'étape de la mission est attendu pour fin novembre / début décembre 2023 et ses conclusions pour janvier 2024. Elles pourront ainsi nourrir la phase finale des travaux d'élaboration des COM 2024-2028 et permettre d'aboutir à des plans d'affaires intégrant les investissements et économies tel qu'expertisés par la mission.



Rima ABDUL-MALAK

Ministre de la Culture



Thomas CAZENAVE

Ministre délégué chargé des
Comptes publics