

FRANCE TELEVISIONS 2020 : LE CHEMIN DE L'AMBITION



**Rapport du groupe de travail sur l'avenir de France Télévisions,
coordonné par Marc Schwartz**

Février 2015

SOMMAIRE

INTRODUCTION	3
 I - LES CHANGEMENTS RADICAUX DE L'ENVIRONNEMENT CREENT DES DEFIS MAJEURS POUR LE GROUPE PUBLIC	5
A. Une société qui se transforme profondément	5
B. Une multiplication des écrans, des modes de réception et des usages	5
C. Une explosion de l'offre et de services de contenus vidéo	8
D. Quelles conséquences pour les chaînes historiques ?	14
E. Un secteur de la création qui peine à atteindre une taille critique mondiale	20
 II - LES MEDIAS DE SERVICE PUBLIC INTERNATIONAUX : DES MISSIONS CENTRALES REAFFIRMEES, DES TRANSFORMATIONS EN COURS	27
A. Partout en Europe, les Etats reconnaissent le rôle indispensable et la spécificité des missions des médias de service public	27
B. La plupart des pays ont fait le choix de bouquets de chaînes complémentaires, qui leur ont généralement permis de maintenir leur audience	33
C. Les médias de service public se sont adaptés à l'ère numérique, à des rythmes différents ...	36
D. Les médias de service public font face à une raréfaction des ressources publiques et se sont engagés dans des plans de réduction de leurs charges	37
E. Les effectifs de l'ensemble de l'audiovisuel public français se rapprochent de ceux la BBC ..	41
 III - LES MISSIONS DE SERVICE PUBLIC DE FRANCE TELEVISIONS : UN IMPERATIF DE SIMPLIFICATION, DE CLARIFICATION ET DE STABILITE	43
A. Missions de service public et objectifs assignés par l'Etat : une architecture complexe et des exigences toujours plus nombreuses	43
B. Le contrat d'objectifs et de moyens précise les engagements réciproques pris entre l'Etat et l'entreprise : objectifs assignés et ressources publiques affectées	46
C. L'appréciation de la performance du groupe public : des outils imparfaits	50
D. Une gouvernance qui a du mal à se détacher de l'exercice traditionnel de la tutelle	51
E. L'audiovisuel public français : des organismes autonomes, un potentiel de synergies insuffisamment exploité	53
 IV - FRANCE TELEVISIONS, UNE ENTREPRISE PUBLIQUE A LA CROISEE DES CHEMINS, QUI DOIT RETROUVER CONFIANCE EN ELLE	59
A. Le groupe public peut capitaliser sur des atouts décisifs	59
B. L'entreprise est affaiblie par le manque de lisibilité de sa stratégie et l'affaissement de son audience	63
C. Des efforts d'adaptation ont été engagés dans le cadre de l'entreprise unique	74
D. L'avenir des réseaux régionaux et de la filière dite « de production »	82
E. Le modèle économique de France Télévisions reste fragile	95
 V - FRANCE TELEVISIONS 2020 : LE CHEMIN DE L'AMBITION	101
A. Des missions de service public fortes et distinctives	102
B. Les enjeux stratégiques identifiés par l'Etat actionnaire pour le mandat 2015-2020	103
C. Cadrage économique 2015-2020	111
 CONCLUSION : FRANCE TELEVISIONS EN 2020 ?	117

TABLE DES ANNEXES	119
--------------------------------	------------

INTRODUCTION

Dans un contexte de forte mutation du paysage audiovisuel caractérisée par la convergence des services de médias et la transformation des usages, le Gouvernement a confié à Marc SCHWARTZ¹, la coordination d'un groupe de travail interministériel chargé de mener une réflexion stratégique sur l'avenir du groupe France Télévisions, à horizon 2020.

Ces travaux s'inscrivent dans le contexte de la désignation du prochain président du groupe France Télévisions par le Conseil supérieur de l'audiovisuel, et de la négociation à venir du contrat d'objectifs et de moyens 2015-2020.

Conformément à la lettre de cadrage des Ministres² le groupe de travail a :

- procédé à l'analyse de l'évolution de l'environnement dans lequel évolue France Télévisions, qui est marqué **par des changements profonds qui créent des défis majeurs pour le groupe public** (1^{ère} partie) ;
- replacé les enjeux stratégiques de France Télévisions dans une perspective internationale, en effectuant une comparaison **avec les principaux médias de service public internationaux, dont les missions centrales sont réaffirmées et qui connaissent d'importantes transformations** (2^{nde} partie) ;
- passé en revue **les missions de service public et les objectifs assignés à France Télévisions** par les différents textes applicables (loi, cahier des charges, contrat d'objectifs et de moyens), **qui forment une architecture complexe appelant clarification et simplification** (3^{ème} partie) ;
- procédé à une analyse des forces et des faiblesses de France Télévisions, qui apparaît aujourd'hui comme **une entreprise publique à la croisée des chemins, qui doit retrouver confiance en elle** (4^{ème} partie) ;
- et exposé ce que pourrait être la « feuille de route » du groupe pour le mandat 2015-2020 (missions de service public, enjeux stratégiques, cadrage économique), **qui devrait permettre à France Télévisions de retrouver le chemin de l'ambition** (5^{ème} partie).

Afin de répondre aux attentes définies dans la lettre de cadrage, le groupe de travail interministériel s'est réuni de manière hebdomadaire entre mi-novembre 2014 et mi-février 2015. Il a rendu compte de ses travaux à un comité de pilotage réuni mensuellement, présidé par Mme Fleur PELLERIN, Ministre de la culture et de la communication et composé de M. Emmanuel MACRON, Ministre de l'Économie, l'industrie et du numérique, M. Michel SAPIN, Ministre des finances et des comptes publics et M. Christian ECKERT, Secrétaire d'Etat au budget, ou de leurs représentants.

Au travers d'une étroite collaboration des différentes administrations concernées, que le coordonnateur souhaite souligner et saluer, le groupe de travail a pu expertiser l'ensemble des questions dont il avait été saisi par les Ministres. Il a ainsi abouti à une convergence étendue dans l'analyse et les recommandations émises.

Le présent rapport ne reflète donc pas la position de telle ou telle administration, mais bien l'analyse conjointe que les membres du groupe de travail interministériel ont réalisée, et les recommandations et propositions qu'ils en tirent. Cette méthode de travail a permis de conduire une véritable réflexion stratégique sur les enjeux liés à l'avenir de France Télévisions.

¹ Les opinions exprimées dans ce rapport expriment l'analyse et les recommandations du groupe de travail interministériel, et non celles des institutions pour lesquelles le coordonnateur et les rapporteurs travaillent, notamment la Cour des comptes et l'Inspection générale des finances.

² Cf. Annexe 1 : Lettre de cadrage de la Ministre de la culture et de la communication, du Ministre des finances et des comptes publics, du Ministre de l'économie, de l'industrie et du numérique, et du secrétaire d'Etat au Budget.

Sous la coordination de Marc SCHWARTZ, ont contribué à ces travaux :

La direction générale des médias et des industries culturelles

- Laurence FRANCESCHINI, directeur général
- Ludovic BERTHELOT, sous-directeur de l'audiovisuel
- Romain LALEIX, chef du bureau de l'audiovisuel public
- Domitille DESFORGES, chargée de mission
- Nicolas ORSINI, chargé de mission

La direction du budget

- Alexandre GROSSE, sous-directeur de la 8ème sous-direction
- Amélie LUMMAUX, chef du bureau de la justice et des médias
- Sophie LECOQ, adjointe au chef du bureau de la justice et des médias

L'agence des participations de l'État

- Françoise LOMBARD, directrice de participations adjointe
- Bruno KOMLY, chargé de participations

Le service du contrôle général économique, financier et industriel

- Françoise MIQUEL, chef de la mission de contrôle général « Médias-Culture »
- Jean-Charles AUBERNON, Contrôleur général économique et financier de France Télévisions

Les rapporteurs du groupe de travail

- Thomas CHALUMEAU, administrateur civil
- Thibault DELOYE, auditeur à la Cour des comptes
- Cédric GARCIN, inspecteur des finances
- Guillaume KORDONIAN, chargé de mission à la DGMIC

Ont également contribué au groupe de travail : Guillaume ERNER, sociologue et journaliste, et Pierre PAINAULT, inspecteur des finances.

Pour mener à bien sa mission, le groupe de travail a procédé à une cinquantaine d'auditions et de réunions de travail, au cours desquelles il a rencontré une centaine d'interlocuteurs³. Cette démarche a bénéficié d'un accueil particulièrement favorable des différents professionnels rencontrés. Les membres du groupe de travail expriment, à ce titre, leur gratitude à l'ensemble des professionnels, organisations représentatives, associations, entreprises privées et organismes publics qui ont participé aux auditions et aux réunions du groupe. Ils remercient les équipes du groupe France Télévisions, auprès desquelles les rapporteurs ont trouvé les informations et analyses nécessaires à la conduite de leurs travaux.

Le groupe de travail tient également à remercier pour leur disponibilité les membres du cabinet du Président de la République, du Premier Ministre, de la Ministre de la culture et de la communication, du Ministre de l'économie, de l'industrie et du numérique, du Ministre des finances et des comptes publics, et du Secrétaire d'Etat au Budget.

³ Cf. Annexe 2 : liste des personnes rencontrées.

I - LES CHANGEMENTS RADICAUX DE L'ENVIRONNEMENT CREENT DES DEFIS MAJEURS POUR LE GROUPE PUBLIC

Le paysage dans lequel les télévisions se sont épanouies en France et en Europe depuis une trentaine d'années n'est plus. Il se voit bouleversé par des mutations technologiques profondes, une transformation des modes de visionnage et une concurrence accrue tant sur le linéaire que dans l'univers numérique.

Pour autant, l'usage de la télévision reste à des niveaux historiquement hauts, l'offre n'a jamais été aussi profonde, les efforts d'innovation aussi importants. Et la mission de service public – être la télévision de tous – n'a jamais connu une actualité aussi intense, en ces moments de doute sur la cohésion sociale.

L'enjeu de la télévision est de se réinventer continuellement pour se mettre au diapason d'une société qui se transforme, et capter les opportunités de ce nouvel environnement foisonnant, dont cette première partie du rapport vise à analyser les tendances marquantes.

A. Une société qui se transforme profondément

Les sociétés européennes se transforment en vieillissant (23% de plus de 50 ans en 2020 contre 21% en 2013) et en devenant plus urbaines. Les familles sont en moyenne plus petites (2,46 individus par foyer en 2020, contre 2,67 en 2005) et plus multiculturelles (19,2% des familles européennes auront leurs deux parents originaires de pays extérieurs à l'Union européenne en 2020 contre 14,8% en 2011)⁴. La crise exacerbe les tensions sociales et le chômage de masse s'accompagne d'une fragmentation sociale, avec l'accroissement des inégalités et des écarts de revenus.

Les jeunes générations (*Génération Y et Génération Z* ou *Millennials*) ont grandi avec le numérique dont ils maîtrisent parfaitement les codes et les usages. Elles entretiennent un rapport très différent au monde de l'entreprise, aux loisirs, aux réseaux relationnels. L'émergence des réseaux sociaux est le symbole de cette évolution, porteuse d'une volonté de partage, de participation et d'empathie.

Ces évolutions créent des défis particuliers pour les médias généralistes, et notamment pour les médias de service public, qui ont vocation à rassembler le plus grand nombre et créer du lien social.

B. Une multiplication des écrans, des modes de réception et des usages

1. Des écrans de plus en plus nombreux et connectés

Les écrans se sont multipliés dans les foyers français, pour atteindre une moyenne de 6,4 écrans par foyer en 2014 (contre 5,3 en 2007)⁵. Le multi-écrans se généralise : 76,1% des foyers sont équipés de trois écrans (TV, ordinateur, tablette ou mobile) et 32% de quatre écrans.

Le taux d'équipement en écrans connectés permet aux nouveaux services numériques de toucher une part significative des français. Un téléviseur sur deux est ainsi connecté à Internet⁶ (via les « box » des opérateurs ou en OTT⁷).

⁴ Source: IHS Electronics & Media, from country national statistics, EBU based on UN data / Eurostat data.

⁵ Source : Médiamétrie – Home Devices – Septembre / Octobre 2014 – Ensemble des foyers.

⁶ Source : Médiamétrie – Observatoire de l'équipement numérique des foyers – 2nd semestre 2013.

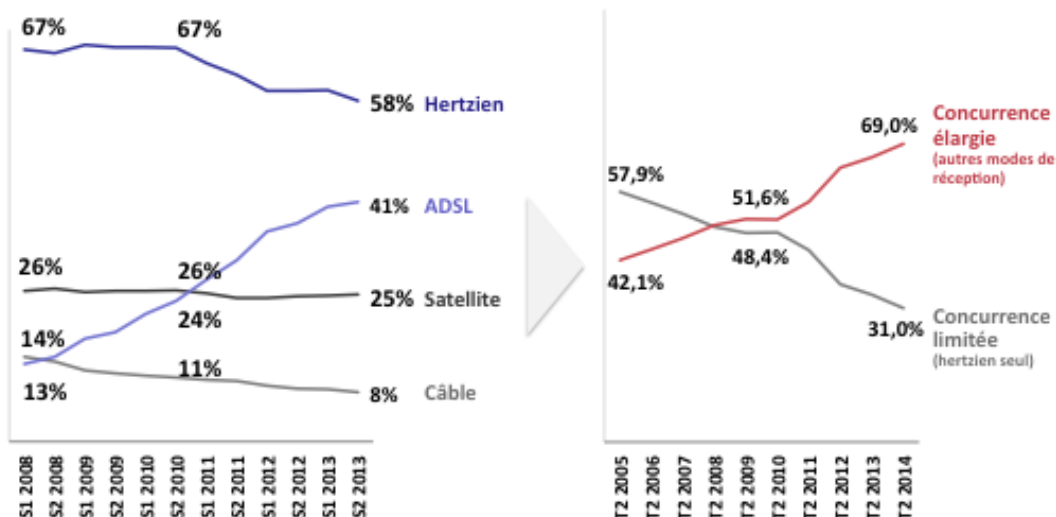
⁷ « Over the top » : la distribution des services audiovisuels ne passe plus par les opérateurs télécoms mais touche directement l'utilisateur par une réception Internet.

L'équipement des Français en smartphones (59,3%⁸) connaît de forts taux de croissance, et s'élève même à 81% chez les 15-24 ans. En 2020, selon *IHS Electronics & Media*, les smartphones représenteraient 49% des écrans connectés dans l'Europe des 28. L'accélération de l'équipement en appareils mobiles (smartphones, tablettes et « phablets ») constitue le phénomène le plus marquant des dernières années et emporte des effets durables sur le visionnage des programmes, particulièrement dans les jeunes générations. **Pour celles-ci, le « second écran » est d'ores et déjà devenu le premier.**

2. L'ADSL fait jeu égal avec la diffusion hertzienne pour la réception de la télévision

Les deux tiers des foyers français sont abonnés à des offres ADSL, satellite ou câble et peuvent ainsi accéder aux offres élargies des bouquets TNT et des chaînes de complément d'une part, mais aussi aux services de télévision de rattrapage et de vidéo à la demande d'autre part. La très forte progression de l'ADSL ces dernières années (41% de taux d'équipement en 2013) en fait aujourd'hui le premier mode de réception de la télévision devant le mode hertzien (du fait du multi-équipement des foyers, seuls 31% des foyers ne reçoivent la télévision que par voie hertzienne).

MODE DE RÉCEPTION SUR LE TÉLÉVISEUR



Source : Observatoire de l'équipement des foyers pour la réception numérique (2008-11), Obs. de l'équipement audiovisuel des foyers (2012-13)

Source : Médiamétrie, Référence des Équipements Multimédias (REM) (2005-13, Home Devices (2014)

3. Une évolution des débits Internet et mobile propice à l'explosion de la vidéo sur Internet

L'évolution des réseaux et débits Internet (fixe et mobile) permet aujourd'hui de consommer de la vidéo avec des vitesses de téléchargement et une qualité de visionnage qui ne peuvent plus être perçues comme un handicap par rapport à la diffusion télévisuelle traditionnelle. En mobilité, là où il fallait plus de deux heures pour télécharger un film en HD de 5Go sur les réseaux 3G+, la 4G le permet en seulement dix-sept minutes⁹. Couplée à la démultiplication d'écrans toujours plus performants, les débits Internet permettent même d'avoir une qualité d'image parfois meilleure que celle proposée par les opérateurs depuis leur « box ». Pour la première fois, des innovations technologiques majeures en termes de qualité de diffusion (4K¹⁰) se développent d'abord sur le numérique (en particulier sur *Amazon*, *Netflix* et *YouTube*) sans que les diffuseurs hertziens puissent nécessairement la proposer à court terme, la diffusion HD sur la TNT n'étant à ce jour toujours pas généralisée à l'ensemble des chaînes publiques et privées.

⁸ Au 2^{ème} trimestre 2014 selon Médiamétrie – Observatoire de l'équipement audiovisuel des foyers.

⁹ Source : Orange, sur la base de débits 3G+ et 4G allant respectivement jusqu'à 14,4 Mbit/s et 150 Mbit/s.

¹⁰ La 4K ou Ultra HD (3840x2160 pixels) a une définition d'image quatre fois plus précise que la norme Full HD (1920x1080 pixels).

4. L'Internet mobile, prochaine révolution d'usage

L'Internet mobile se développe très fortement, aussi bien en termes d'usages qu'en termes de monétisation : le mobile représente 40% du trafic Internet en France. Facebook tire déjà les deux tiers de ses revenus publicitaires des visionnages sur mobile. Le visionnage de vidéos sur les mobiles est en explosion, comme en témoigne le média Internet *BuzzFeed* qui est passé de 60 millions de vidéos vues mensuelles dans le monde sur les mobiles en 2013 à 500 millions en 2014¹¹. A terme, certains analystes considèrent que l'Internet mobile devrait représenter 80% du trafic Internet, avec une majorité de ce trafic qui serait réalisé au sein d'applications dédiées.

5. Vers des expériences utilisateur multi-écrans et personnalisées

Ces dernières années ont vu s'opérer une accélération du basculement des pratiques télévisuelles des foyers, d'une offre linéaire distribuée par des réseaux encadrés (hertzien, câble, satellite, ADSL) vers un usage individuel et personnalisé, via une multitude de canaux, notamment via des réseaux ouverts (web, OTT).

L'évolution des technologies permet aux utilisateurs qui le souhaitent de disposer facilement des programmes de manière transparente, quels que soient l'heure, le lieu ou l'écran sur lesquels ils sont consommés. Plus qu'un phénomène de cannibalisation, on assiste à une **juxtaposition des usages**, dictés par des pratiques différentes selon les écrans :

- les usages sur smartphones se font en grande partie en mobilité, et sont démultipliés auprès des 15-34 ans ; à l'inverse, les tablettes sont consommées en premier lieu à domicile et les publics sont plus âgés que ceux des smartphones ;
- les heures de grande écoute se situent à différents moments de la journée entre tablettes (le soir), ordinateurs (aux heures de bureau,) et mobiles (tout au long de la journée) ;
- enfin, on observe une tendance lourde à l'usage de plusieurs écrans simultanément, en particulier entre l'écran de télévision d'une part, et les smartphones ou tablettes d'autre part.

Le principe dit ATAWAD (« *anytime, anywhere, any device* »¹²) s'impose désormais pour satisfaire l'utilisateur. Pour la télévision, cela pose la problématique de l'interopérabilité technique, en collaboration avec les constructeurs de terminaux et les opérateurs de réseaux dans un contexte de distribution multi-canal des contenus.

Ces usages différenciés ne se développent pas au même rythme pour tous les consommateurs : les jeunes ont des usages sur mobile, une utilisation des services délinéarisés et une multiplication des pratiques multi-écrans.

6. Une accélération de l'adoption des technologies et des nouveaux services

Les médias font face à une accélération de l'émergence de nouvelles technologies et de mises sur le marché de services numériques innovants pouvant représenter très rapidement des usages massifs. Cette accélération numérique implique pour les groupes audiovisuels, de réaliser une veille permanente et de mener des expérimentations pour détecter le plus en amont possible les signaux faibles d'évolution du marché et ne pas se faire distancer par des structures plus souples et réactives.

Les briques technologiques qui feront la révolution de demain se mettent en place : algorithmes de recommandation, *big data*, ergonomie intuitive, expérience utilisateur personnalisée des interfaces, technologies liées à la mobilité, Internet des objets. Cela entraîne aussi une évolution de la publicité en ligne : enchères en temps réel (*real-time bidding*), ciblage comportemental, *retargeting*, etc.

¹¹ Source : BuzzFeed Insight - YouTube analytics, Facebook, Syndication Partners.

¹² ATAWAD renvoie à la notion de disponibilité d'un service en tout lieu, à tout moment, sur tous les terminaux existants.

Il résulte de ces évolutions un besoin de nouvelles compétences techniques et des coûts de développement élevés. Un enjeu majeur des diffuseurs réside en leur capacité à se doter de ces technologies et de ces compétences, dont ils ne disposent pas nécessairement en interne.

ENJEUX CLES POUR LES DIFFUSEURS

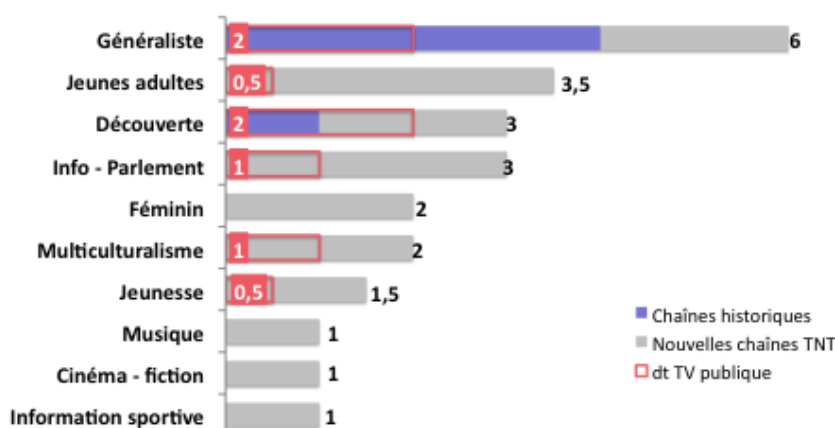
- **Développer des services multi-écrans et interopérables, notamment en proposant une offre adaptée aux usages de l'Internet mobile, en pleine explosion**
- **Réaliser une veille et des expérimentations permanentes, et se doter des compétences nécessaires pour relever les enjeux technologiques de demain**

C. Une explosion de l'offre et de services de contenus vidéo

1. L'offre de télévision gratuite a été multipliée par cinq en dix ans

Avec la numérisation de la diffusion, l'offre de télévision hertzienne est passée en dix ans d'un univers de rareté (six chaînes, dont cinq gratuites) à l'âge de l'abondance, avec un bouquet de 25 chaînes disponibles gratuitement sur la TNT. Cette évolution s'est matérialisée par une explosion de l'offre de contenus (près de 200 000 heures de programmes par an), couvrant tous les genres de programmes et visant tous les publics.

RÉPARTITION DES CHÂÎNES DE LA TNT GRATUITE PAR THÉMATIQUE
univers à 24 chaînes - 2013



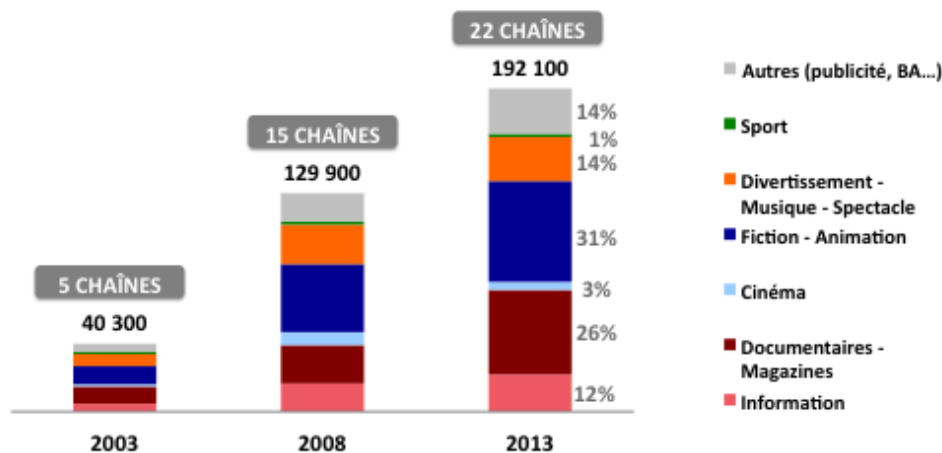
Source : Généraliste: TF1, F2, F3, M6, D8, TMC ; Jeunes adultes: W9, NT1, NRJ12, F4 (1/2 canal) ; Découverte: F5, Arte, RMC ; Info: LCP-Public Sénat, BFM, iTélé ; Féminin: 6Ter, Chérie 25 ; Multiculturalisme: F0, Numéro 23 ; Jeunesse: Gulli, F4 (1/2 canal) ; Musique: D17 ; Cinéma-fiction: HD1 ; Information sportive: L'Equipe TV

La diversité de l'offre repose notamment sur la constitution par les groupes audiovisuels de bouquets de chaînes mini généralistes s'adressant à des cibles complémentaires de l'antenne historique (en particulier la cible « jeunes adultes » des 15-34 ans), concomitamment au lancement de chaînes dédiées à des thématiques précises : Gulli sur la jeunesse, D17 sur la musique, L'Equipe 21 sur l'information sportive, le pôle TV de NextRadioTV dédié à l'information (BFM TV) et aux documentaires (RMC Découverte).

Pour spectaculaire qu'il soit, cet accroissement quantitatif de l'offre, qui semble avoir touché globalement tous les genres de programmes, doit toutefois être nuancé.

VOLUMES DE PROGRAMMES DIFFUSÉS SUR LA TNT GRATUITE*

analyse par genre (en heures)

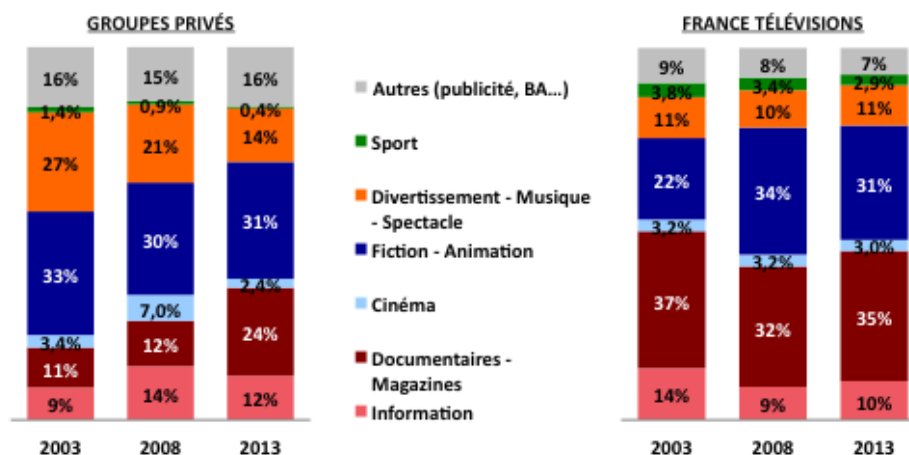


Source : CSA, bilans annuels des chaînes (*) hors Arte et LCP-Public Senat non suivies par le CSA ; pour DB, D17 et iTélé, les chiffres 2013 n'étant pas encore publiés, les données 2012 ont été pris en compte

- Le sport bascule de l'offre gratuite vers les chaînes payantes. Les droits sportifs pour des compétitions majeures nationales et internationales connaissent une forte inflation. Dans un contexte de fragilisation des revenus publicitaires et de recherche d'amélioration de leur marge, les chaînes gratuites ont fait le choix de ne pas reconduire la diffusion de certaines compétitions historiquement diffusées sur leurs antennes. Ce fut le cas en 2013 pour la Formule 1 qui était diffusée sur TF1 et bascule à l'avenir sur Canal Plus. Le coût de grille des sports de TF1 atteint le niveau historiquement bas de 60 M€ en 2013 (contre une moyenne de 195 M€ sur la période 2006-2009). Au-delà des compétitions majeures, on observe une marginalisation progressive des retransmissions sportives sur les chaînes gratuites. Le sport ne représentait plus que 0,4% de l'offre totale des chaînes privées de la TNT gratuite en 2013, contre 1,4% en 2003. Seules France Télévisions préserve sa position.

RÉPARTITION DES PROGRAMMES DIFFUSÉS PAR GENRE

sur la TNT gratuite – volumes horaires



Source : CSA, bilans annuels des chaînes (*) hors Arte et LCP-Public Senat non suivies par le CSA ; pour DB, D17 et iTélé, les chiffres 2013 n'étant pas encore publiés, les données 2012 ont été pris en compte

- Les nouvelles chaînes de la TNT s'alimentent majoritairement au marché secondaire des programmes. L'analyse des programmes diffusés sur les chaînes privées de la TNT gratuite lancées en 2005 et en 2012 fait apparaître un taux de diffusion de programmes inédits et de production propre plus faible que sur les chaînes historiques, ainsi qu'un relatif désintérêt pour certains genres de programmes jugés trop coûteux ou pas assez porteurs d'audience (ex. fiction

française inédite, captation de spectacles vivants...). Les chaînes de la TNT se portent surtout acquéreuses de programmes de catalogue (marché secondaire des programmes, préfinancés par les chaînes historiques) ; elles limitent leur niveau de production propre et de préfinancement de la création pour rester dans une épure budgétaire en ligne avec leurs audiences. En 2013, la part des chaînes privées de la TNT dans le financement de la création audiovisuelle française n'était que de 3,3% (soit 28 M€ sur un total de 838 M€, selon le CNC).

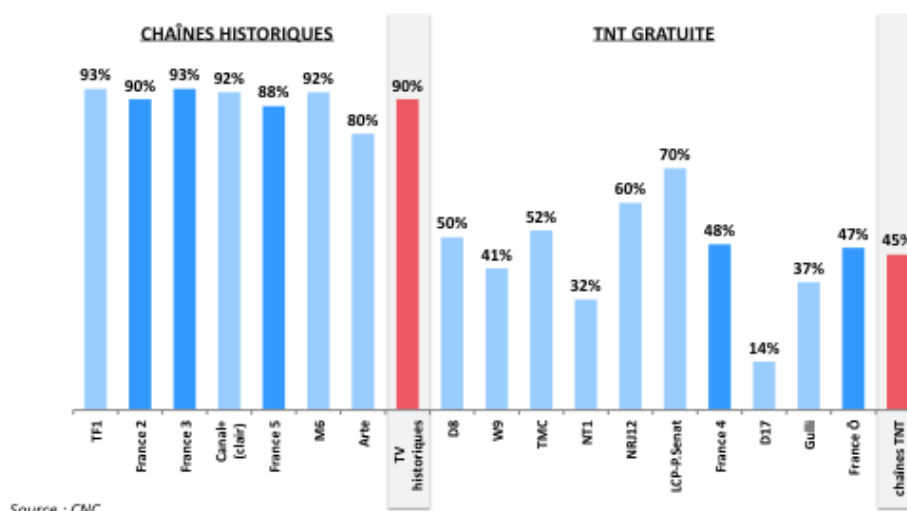
Aussi le téléspectateur peut-il avoir le sentiment que la télévision gratuite, malgré ses 25 chaînes, ne propose pas une offre suffisante de programmes inédits et différenciés et peut-il considérer que cette offre n'a guère fait progresser la diversité et la qualité des programmes. C'est dans ce contexte de marginalisation de certains genres ou sous-genres de programmes sur les chaînes privées gratuites (au niveau de la diffusion et du préfinancement des œuvres) que doit se poser la question de la position de la télévision publique et de la différenciation de son offre.

2. La télévision de rattrapage, prolongement naturel de la télévision linéaire

La télévision de rattrapage est devenue en quelques années seulement un service indispensable, en complément de la télévision linéaire, en raison de plusieurs facteurs :

- d'abord disponibles sur ordinateur, ces services se sont progressivement étendus aux écrans mobiles et à l'écran de télévision, où les habitudes demeurent les plus fortes ;
- la standardisation des principes de la télévision de rattrapage (disponibilité de 7 jours, gratuité des droits en prolongement des droits de diffusion linéaires) a permis de rendre accessible environ 90% des programmes diffusés sur les antennes historiques (à l'exception notable du cinéma) et la moitié de l'offre de programmes des chaînes de la TNT lancées en 2005.

TAUX DE DISPONIBILITÉ DES PROGRAMMES EN TV DE RATTRAPAGE
entre 17h et 24h - mai 2014



Source : CNC

Au-delà de la flexibilité permettant à chacun de regarder un programme qui n'a pu être vu lors de son passage TV, la télévision de rattrapage a permis une démultiplication temporelle de l'offre de programmes audiovisuels : en moyenne, ce sont plus de 15 000 heures de programmes qui sont ainsi proposées chaque mois gratuitement¹³.

L'abondance de l'offre (qualifiée parfois « d'hyper-offre ») rend indispensable la constitution de propositions éditoriales autour de marques fortes, couplées à de la recommandation de programmes pour guider l'utilisateur :

¹³ Selon le baromètre de la télévision de rattrapage publié par le CNC – novembre 2014.

- le nouvel environnement TNT élargi renforce, pour une chaîne de télévision linéaire, la nécessité de disposer d'une ligne éditoriale claire pour gagner en lisibilité auprès du public. Cela doit s'accompagner de la construction d'un univers de marques fortes, que ce soit au niveau de la chaîne, des cases de programmation, des programmes ou des personnalités qui les incarnent, afin de faire vivre les contenus sur les différents supports linéaires et numériques ;
- concernant les services délinéarisés, l'hyper-offre de programmes couplée à la fragmentation des audiences nécessite de développer la prescription et la recommandation de programmes et, d'autre part, de fluidifier l'expérience utilisateur par des interfaces intuitives lui permettant de plonger dans ces immenses catalogues de programmes.

3. La vidéo à la demande par abonnement, une concurrence d'une nature différente

La vidéo à la demande par abonnement (ou S-VOD) consiste en la possibilité de consommer en illimité un catalogue de programmes, au travers d'un abonnement payant. A l'inverse de la vidéo à la demande à l'acte (ou VOD) dont les consommations portent aux trois quarts sur le cinéma, la S-VOD propose plutôt des catalogues de programmes plus anciens, articulée en premier lieu autour d'une offre de séries (facilitant le *binge watching* consistant à regarder à la suite plusieurs épisodes voire la saison complète d'une série). Aussi la vidéo à la demande à l'acte se rapproche-t-elle plus, en termes d'usage, de la sortie en salle de cinéma ou de l'achat d'un DVD, tandis que l'usage de la S-VOD est plus proche de celui de la télévision traditionnelle et de la télévision de rattrapage. **En ce sens cette dernière porte en elle un facteur de rupture potentiellement très puissant.**

Encore relativement peu développés en France (les trois premiers services CanalPlay, Netflix et FilmoTV devant représenter moins d'un million d'abonnés), les usages sont devenus massifs aux Etats-Unis : 38% des foyers américains étaient abonnés à Netflix fin 2014, 13% des foyers à Amazon *Prime Instant Video* en 2013¹⁴. Avec près de 40 millions d'abonnés aux Etats-Unis, Netflix dépasse désormais largement la chaîne payante HBO (30 millions de foyers).

L'appétence du public pour ces services est portée par la promesse d'un accès illimité à un large catalogue de programmes pour un coût raisonnable : moins de 10 € par mois. Selon une analyse menée par *Digital Home Révolution* en octobre 2014, les catalogues de Netflix et de CanalPlay s'établissaient respectivement à 7 306 et 10 659 programmes, avec 40% de séries, 13% de films de cinéma et une offre jeunesse significative (respectivement 48% et 38% des catalogues).

Le développement de ces offres marque selon certains le basculement des usages du téléchargement vers le *streaming* (tendance également observée sur la musique en ligne) et la préférence pour l'abonnement illimité sur l'achat à l'acte. Enfin, le développement de la S-VOD risque de cannibaliser le marché des chaînes payantes par câble et par satellite ; on observe déjà aux Etats-Unis une baisse des abonnements au câble.

4. L'émergence de plateformes thématiques et des « multi channel networks » (MCN)

Les évolutions en termes d'usages sur le numérique laissent entrevoir qu'il est d'ores et déjà nécessaire de dépasser la simple réexposition de programmes originellement diffusés à la télévision, et de développer des plateformes numériques disposant d'offres de programmes enrichies, en partie exclusives, ciblant des thématiques ou des communautés d'utilisateurs précises. Deux catégories d'offres numériques complémentaires et organisées en verticales se distinguent :

- des plateformes thématiques disposant de sites de destination, à l'image de *Francetv info* sur l'information, *Culturebox* et *Arte Concert* sur la culture, *Vice Media* au niveau mondial ;

¹⁴ Source : Netflix, *Letter to Shareholders*, Janvier 2015 et Nielsen, septembre 2013.

- des *channels* sur les sites de partage de vidéos (YouTube, Dailymotion...) ciblant une thématique ou une cible très précise, par exemple, *StudioBagel* au sein du groupe Canal+ ou *Golden Moustache* du groupe M6, ciblant l'humour avec de la production exclusive Internet réalisée par des jeunes talents. Les chaînes YouTube parmi les plus populaires en France sont celles de Cyprien et de Norman et comptabilisent respectivement 6,7 et 5,6 millions d'abonnés pour 747 et 634 millions de vidéos vues cumulées.

Ces services participent à la professionnalisation des vidéos diffusées sur Internet et peuvent générer des audiences importantes auprès de communautés fidèles, par la logique d'abonnement sur les sites de partage et les réseaux sociaux. Facebook touche maintenant plus de jeunes aux Etats-Unis (63% des 18-24 ans en 2013¹⁵) que les quatre principaux réseaux TV américains (58%) ; le réseau social a considérablement accru la diffusion de vidéos, avec un volume supérieur à 1 milliard de vidéos vues en septembre 2014, atteignant ainsi des niveaux comparables à ceux de YouTube.

Les programmes spécifiquement conçus pour Internet et qui connaissent un fort succès d'audience se concentrent encore aujourd'hui sur quelques rares thématiques autour du divertissement (musique, humour, jeux vidéo), mais des services commencent à couvrir d'autres thématiques avec succès : Vice Media, de plus en plus présent sur le reportage d'information, revendique plus de 20 millions de visiteurs uniques en 2014 (dont 76% de 18-34 ans) et 500 millions de vidéos vues dans le monde, largement distribués et partagés par des partenariats forts avec YouTube, Facebook et Twitter.

Si le modèle économique de ces plateformes et le financement des webproductions n'apparaissent pas encore stabilisés, la très forte audience laisse présager une monétisation possible sur le moyen ou long terme ; l'initiative de YouTube de préfinancer certains producteurs de *channels* entre 500 K€ et 1 M€ par an (sous forme d'avances sur recettes publicitaires) participe à cette recherche d'un modèle économique pérenne.

ENJEUX CLES POUR LES DIFFUSEURS

- ***Proposer une distribution des programmes la plus large possible, tout en guidant mieux l'utilisateur dans les catalogues de contenus, par des interfaces plus ergonomiques***
- ***Gagner en lisibilité par des positionnements éditoriaux clairs des plateformes numériques (thématiques, cibles), la mise en valeur de marques de référence, et le déploiement d'une stratégie de promotion et d'exposition des programmes sur YouTube, Dailymotion et Facebook***
- ***Conforter les programmes qui resteront emblématiques de la télévision linéaire en direct : information, sport, grands événements fédérateurs***

5. Un univers concurrentiel qui ne cesse de s'élargir et fait évoluer les chaînes de valeur

a. La nouvelle concurrence d'acteurs internationaux aux moyens considérables

L'arrivée sur le marché français des « GAFA » (Google/YouTube, Apple, Facebook, Amazon) et de Netflix préfigure des évolutions profondes dans le rapport de force entre les acteurs du secteur, tant la puissance financière de ces « géants du net » est considérable : les GAFA cumulent 316 Mds\$ de chiffre d'affaires en 2013, en croissance de 12% sur un an, et plus 123 Mds\$ de trésorerie disponible¹⁶. En 2012 pour la première fois, les revenus de Google aux Etats-Unis ont dépassé ceux de l'ensemble de la presse américaine¹⁷.

¹⁵ Source : Nielsen, janvier 2013.

¹⁶ Source : Fabernovel, étude GAFAnomics – informations sociétés.

¹⁷ Source : Business Insider.

En 2014, Netflix comptait plus de 57 millions de foyers abonnés (+ 13 millions en un an), la croissance étant particulièrement vive à l'international (18 millions d'abonnés, +70% en un an) alors qu'elle a tendance à ralentir aux Etats-Unis (39,1 millions d'abonnés, +17% en un an). La stratégie du groupe américain, dont le chiffre d'affaires atteint 5,5 Mds\$ en 2014 (+26%) et le résultat opérationnel 400 M\$ (+75%) est désormais clairement orientée vers la conquête de parts de marchés à l'international.

b. Ces acteurs peuvent aisément se soustraire à la réglementation française...

La télévision connectée facilite l'accès au marché pour des acteurs français ou internationaux, à même de s'adresser à leurs clients sans intermédiation. La facilité et la fluidité de l'expérience utilisateur, issues du monde de l'Internet, s'accompagnent d'une disponibilité simultanée sur tous les écrans, à la maison ou en mobilité. Pour les acteurs étrangers, il s'agit d'une opportunité inédite de pénétrer le marché français en se soustrayant à la réglementation nationale, qu'elle soit fiscale ou culturelle. L'arrivée sur le marché français des GAFA et de Netflix pose ainsi la question du respect des règles de la concurrence, pour ce qui relève de leur contribution au financement de la création française et européenne, mais aussi sur la structuration de leur offre (engagements de diffusion).

c. ... et cherchent à « remonter » dans la chaîne de valeur

Se soustrayant à la réglementation française, ces acteurs, forts de leur base d'abonnés, se positionnent différemment sur la chaîne de valeur, cherchant, en amont de celle-ci, à créer des programmes différenciants, dont ils détiennent l'intégralité des droits. Ces géants d'Internet ont acquis en quelques années des positions fortes sur la distribution. Fort de positions dominantes en aval de la chaîne de valeur et d'une stratégie globalisée, ces acteurs remontent maintenant vers l'amont de la chaîne pour se positionner sur les actifs stratégiques que sont les contenus :

- ils investissent dans la production d'œuvres, en particulier sur des séries, pour s'assurer des exclusivités. Netflix a ouvert la voie avec *House of Cards*, suivie par Amazon Studios. Les investissements consentis n'ont rien à envier aux acteurs traditionnels : le budget de la série *Marco Polo* s'est élevé à près de 10 M\$ par épisode, tandis que la série française *Marseille* aurait un budget proche de celui des fictions françaises (entre 700 K€ et 1 M€ par épisode) ;
- le succès critique de ces séries a été couronné de prix prestigieux, avec deux *Golden Globes* en 2015 pour la série *Transparent* d'Amazon, ainsi que deux *Golden Globes* pour Netflix pour *House of Cards* et *Orange is the new Black*. Cette reconnaissance a permis à ces nouveaux acteurs de se forger une légitimité à Hollywood et de travailler avec les plus grands talents : David Fincher et Kevin Spacey pour *House of Cards*, les frères Weinstein à la production de *Marco Polo*, Woody Allen avec la prochaine série d'Amazon.

Naguère diffusée exclusivement par voie hertzienne, **la télévision de demain sera massivement distribuée par Internet**. Ainsi, l'univers concurrentiel de la télévision s'est-il considérablement élargi, et compte aujourd'hui des acteurs mondiaux, venus d'Internet, et capables de distribuer leurs programmes directement sur tous les écrans : téléviseur, ordinateur, tablette, *smartphone*. **Les évolutions au sein de la chaîne de valeur fragilisent le modèle économique des diffuseurs**. Le risque de basculement vers un marché d'acquisition de droits de diffusion mondiaux par cette nouvelle concurrence peut entraîner à terme un problème d'accessibilité des programmes étrangers les plus ambitieux aux diffuseurs français, qui ne sont actifs que sur le territoire national.

ENJEUX CLES POUR LES DIFFUSEURS

- **Adopter un positionnement stratégique face aux services de S-VOD et aux nouveaux acteurs**
- **Réfléchir aux impacts potentiels de l'internationalisation du marché des droits de diffusion, alors que les acteurs français ne sont à ce jour que marginalement présents à l'étranger**

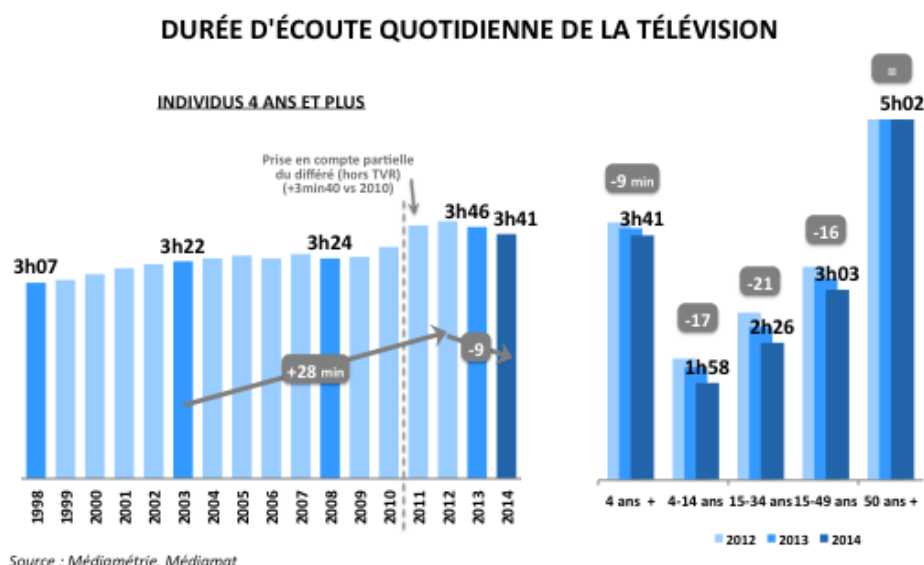
D. Quelles conséquences pour les chaînes historiques ?

1. La télévision linéaire souffre de la fragmentation des usages et du vieillissement de son public

a. L'usage de la télévision linéaire reste encore très majoritaire, mais certains signaux laissent présager des changements importants

La télévision reste le média le plus consommé et résiste plutôt bien aux nouveaux services numériques, si l'on considère que la durée d'écoute quotidienne par individu ne baisse que depuis deux ans, et de seulement 9 minutes, tout en restant, à 3h41, à un niveau historiquement élevé.

Pour autant, cette baisse de la durée d'écoute, également observée dans les principaux pays européens, semble structurelle et touche pour la première fois toutes les catégories d'âge à l'exception des plus de 50 ans. Elle est plus marquée chez les enfants (4-14 ans) et les jeunes adultes (15-34 ans) qui ont perdu près 15% de durée d'écoute quotidienne en deux ans. La question se pose dès lors de savoir si cette légère baisse enregistrée depuis deux ans constitue ce que certains observateurs considèrent comme un réel *point d'inflexion*, signe de bouleversements durables en termes de pratiques télévisuelles.



De fait, en septembre 2014, 71,3% des Français déclaraient avoir visionné des programmes en télévision de rattrapage au cours des douze derniers mois, et 47,9% indiquaient la consommer au moins une fois par semaine¹⁸. Si l'usage quotidien de télévision délinéarisée n'est globalement que 9 minutes par jour, à comparer à 4h08 en 2014 sur l'écran de télévision (base : 42 millions de foyers), auprès de la population qui l'utilise réellement (8,4 millions d'individus) elle s'élève à 55 minutes par jour... et même 1h11 par jour pour les utilisateurs sur ordinateurs, smartphones et tablettes¹⁹.

A titre d'exemple, la série *Broadchurch* diffusée sur France 2 a totalisé plus de 1,1 million de vidéos vues en télévision de rattrapage pour ses 8 épisodes. La saison 2013-2014 de *Plus Belle la Vie* a cumulé 36,6 millions de vues²⁰. La part du délinéarisé peut même représenter plus de 40 à 45% de l'audience TV sur certains programmes. La saison 7 de *Fais pas ci Fais pas ça*, à l'automne 2014, a totalisé un million de vues en télévision de rattrapage, pour quatre millions de téléspectateurs en linéaire, soit 20% de l'audience totale.

¹⁸ Source : CNC – baromètre de la télévision de rattrapage – septembre 2014.

¹⁹ Source : Médiamétrie – Médiamat, nov. 2014, 15+ sur poste TV – Global TV, vague 13 (14 avril-29 juin 2014), 15+ sur les autres écrans.

²⁰ Source : Médiamétrie eStat Streaming – Orange, Bouygues, Samsung.

b. Des adoptions plus ou moins rapides selon le genre de programmes et le public

L'analyse des consommateurs des services délinéarisés montre que certaines populations utilisent massivement les nouveaux services délinéarisés et risquent ainsi de se détourner à terme plus ou moins proche de la télévision linéaire. Selon le CNC, la moitié du public de la télévision de rattrapage a entre 15 et 34 ans²¹.

De même, la télévision délinéarisée est devenue un service de complément massivement utilisé sur certaines catégories de programmes, notamment les programmes jeunesse. Ce sont ainsi parmi les programmes qui sont le plus visionnés en TV de rattrapage (*Pluzz*) pour France 5 ; les programmes jeunesse alimentent plus de 40% des catalogues S-VOD de CanalPlay et Netflix. En 2014, 60% des foyers français avec enfants sont équipés d'une tablette et, pour environ 25% de ces foyers, l'enfant en est le propriétaire²². Les usages se développent ainsi rapidement par la conjonction de taux d'équipements élevés sur les cibles visées et de services performants aussi bien en termes de catalogues de programmes que d'ergonomie simple des interfaces utilisateur.

L'information se consomme également de plus en plus sur le numérique : selon un sondage mené aux Etats-Unis en 2012, le numérique était devenu la 2^{ème} source d'accès à l'information des américains (39% citaient ce support), devant la radio (33%) et la presse (29%) ; si la télévision restait encore la source principale d'information (55%), le média TV était bien moins référent sur les jeunes de 18 à 29 ans (34% en baisse de 15 points par rapport à l'année précédente)²³. L'information par les réseaux sociaux est aussi en très fort développement.

c. La télévision traditionnelle subit un vieillissement préoccupant

Le vieillissement des téléspectateurs est un enjeu majeur des groupes audiovisuels publics comme privés, l'âge moyen étant de 50 ans en 2014 (contre 48,2 ans en 2011, soit une progression annuelle moyenne de 6 mois en 3 ans), contre 42,5 ans pour la population française de 4 ans et plus. Les chaînes ciblant les 15-34 ans participent au rajeunissement des bouquets des groupes audiovisuels, mais dans une proportion limitée dans la mesure où leur moyenne d'âge se situe autour de 40 ans. Ce phénomène touche toutefois davantage les chaînes publiques, qui, à l'exception de France 4 et de France Ô, ont un auditoire dont la moyenne d'âge se rapproche de 60 ans.

L'étude de la répartition des temps de loisirs chez les 13-24 ans fait apparaître une sous-représentation des médias traditionnels (-17 points par rapport à celle des 13 ans et plus) et des usages plus soutenus sur les mobiles (+16 points) et dans une moindre mesure sur Internet (+ 4 points). Les plateformes numériques complémentaires aux antennes linéaires apparaissent dès lors comme le moyen le plus efficace pour toucher les publics jeunes.

A titre d'illustration, l'âge moyen des téléspectateurs de France Télévisions s'établit à 58 ans en 2014, alors que celui des internautes fixes et mobiles du groupe sont respectivement de 46,3 ans et 38,4 ans, ce qui indique que la reconquête des jeunes passera notamment par le numérique.

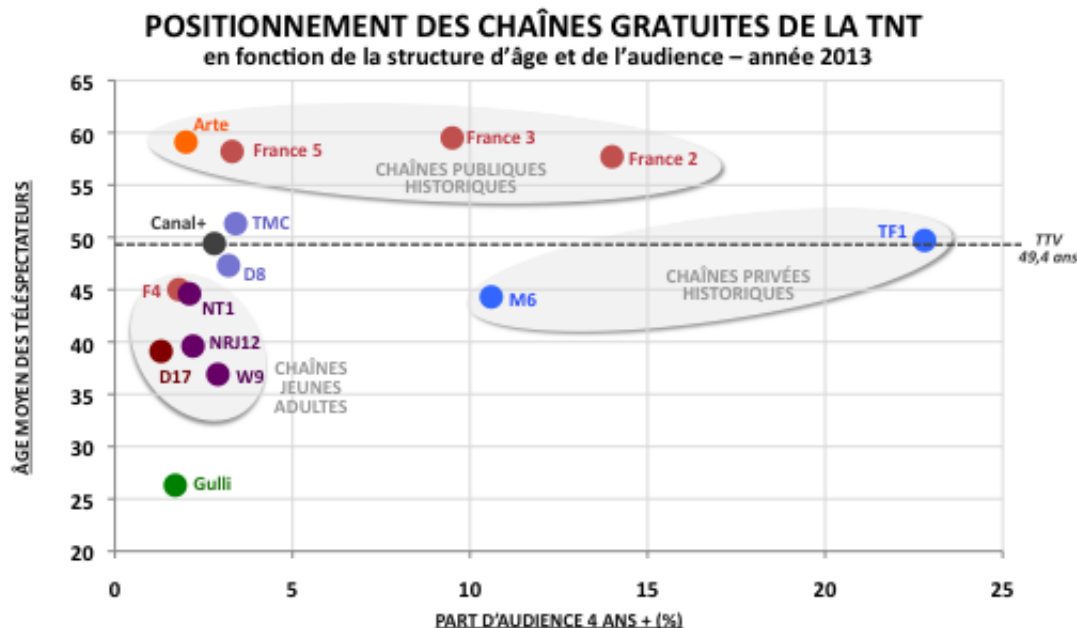
ENJEUX CLES POUR LES DIFFUSEURS

- **Répondre au vieillissement de l'audience, en pensant les offres numériques comme des opportunités de rajeunissement**
- **S'interroger sur le moment où il deviendra possible de basculer intégralement certaines offres de service public de la télévision linéaire vers les supports numériques**
- **Identifier les fonctionnalités clés pour des offres spécifiquement dédiées à l'Internet mobile**

²¹ Source : CNC - baromètre de la télévision de rattrapage, septembre 2013.

²² Source : Médiamétrie / France Télévisions.

²³ Source : Pew Research Center 2012 – News Consumption Survey. R2ponse à la question « Where did you get news yesterday ? ».

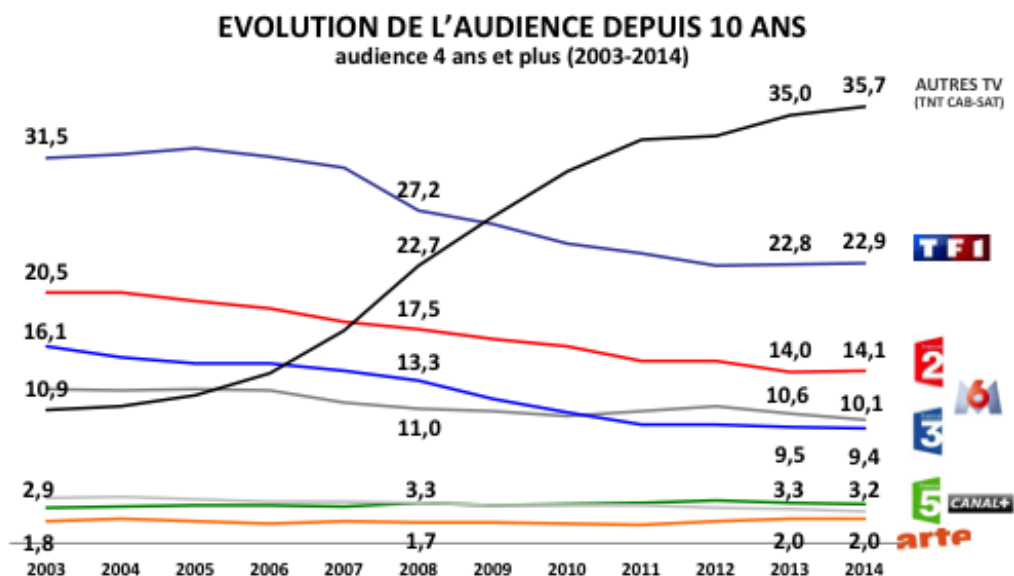


2. L'audience des chaînes historiques a subi un affaissement structurel

a. Les nouvelles chaînes de la TNT gratuite représentent près d'un quart de l'audience

Les chaînes historiques ont perdu entre 16% (M6) et 41% (France 3) de leur audience en dix ans alors que, dans le même temps, les chaînes de la TNT ont progressé fortement jusqu'à atteindre 23,6% de part de marché en 2013 (et 35% avec les chaînes du câble et du satellite).

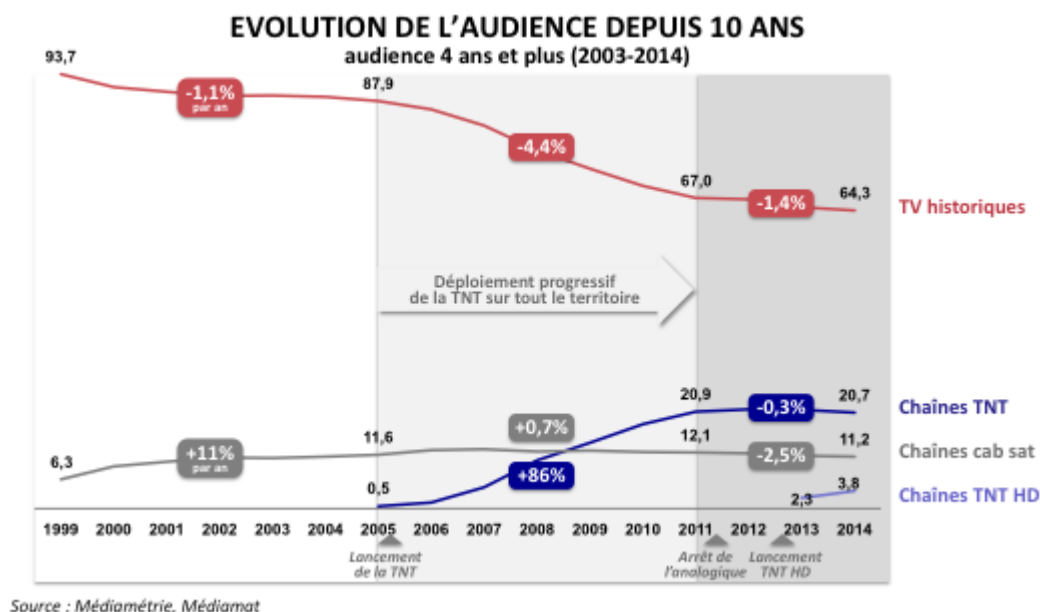
Toutefois, les audiences des chaînes de la TNT se sont stabilisées depuis 2011 (extinction de l'analogique), n'étant plus portées par la progression mécanique liée au déploiement de la couverture TNT sur le territoire français. Ce palier d'audience tendrait à montrer que, pour prendre de nouvelles parts de marché, ces chaînes doivent enrichir leurs offres éditoriales par des investissements supplémentaires en programmes.



Source : Médiamétrie, Médiamat

C'est dans cette démarche que s'est inscrite la chaîne D8 depuis son rachat par le groupe Canal+ en 2013 : le choix de multiplier le coût de grille des programmes par trois entre 2012 et 2015 s'est accompagné d'une hausse notable de l'audience (de 2,3% en 2012 à 3,2% en 2013) et une hausse des recettes publicitaires de 76% (à 97 M€ en 2013, selon BFM Business).

Début 2015, le groupe NRJ a quant à lui annoncé une hausse de 30 à 40% du coût de grille de ses chaînes NRJ 12 et Chérie 25 en 2015 avec comme objectif de passer de 2,2% d'audience consolidée en 2014 à 3,6% en 2015.



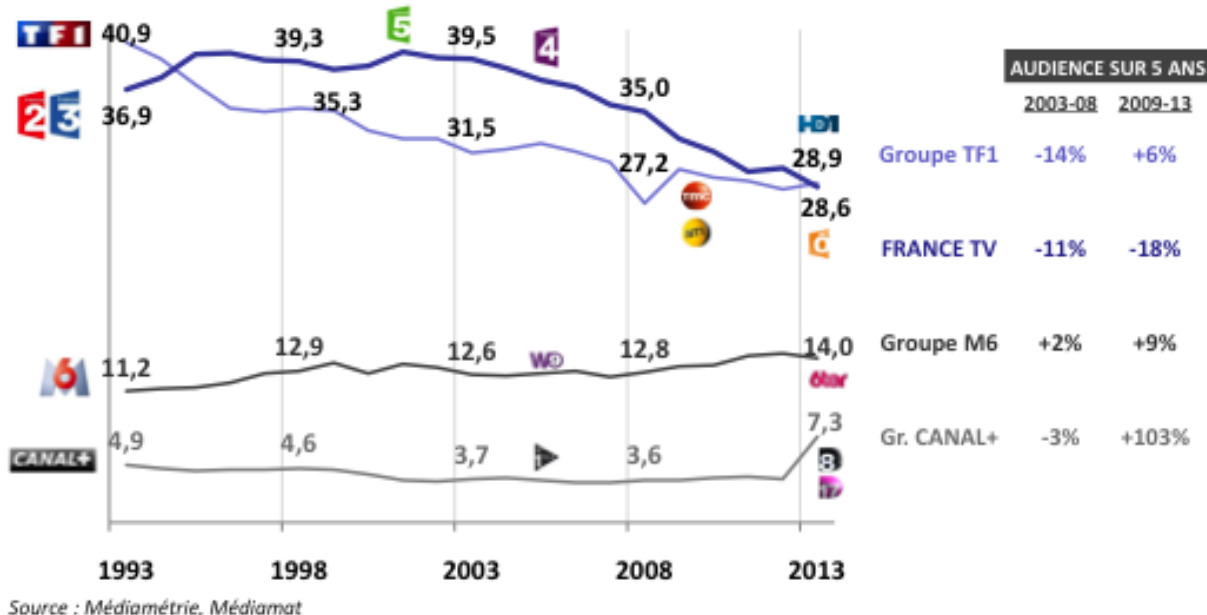
b. Les chaînes historiques cherchent à compenser la baisse de leur audience par la constitution de bouquets

Les groupes audiovisuels ont constitué des bouquets de chaînes sur la TNT, afin de compenser la baisse d'audience de leur chaîne historique, de réaliser des économies d'échelle sur les droits de diffusion des programmes et de rajeunir leur public par le positionnement d'au moins une de leurs nouvelles chaînes sur la cible des jeunes adultes (15-34 ans).

Ils ont ainsi participé ces dernières années à un mouvement de concentration du secteur, autour de quatre principaux groupes de télévision historiques (TF1, M6, France Télévisions, Canal+). Cette structuration du secteur permet de limiter l'effet de la fragmentation des audiences sur la monétisation des espaces publicitaires par les régies de ces groupes (par exemple avec la commercialisation par le groupe M6 d'écrans publicitaires simultanés sur W9 et 6Ter).

EVOLUTION DE L'AUDIENCE DES GROUPES HISTORIQUES

bouquets de chaînes – audience 4 ans et plus (1993-2013)



Cette stratégie de bouquet a bien fonctionné au cours des dernières années pour les groupes privés, qui ont réussi à compenser la baisse d'audience de leurs antennes historiques par la progression de leurs chaînes nouvelles. Le bouquet de chaînes publiques a subi en revanche une érosion continue de son audience, jusqu'en 2013 et n'a pu la stabiliser qu'en 2014, avec 28,8% de part d'audience, contre 28,6% en 2013, en raison de la prise en compte des audiences de France Ô et de la légère remontée de France 2.

ENJEUX CLES POUR LES DIFFUSEURS

- Renforcer les lignes éditoriales pour disposer d'un bouquet de chaînes cohérent permettant de stabiliser l'audience consolidée
- Anticiper le besoin croissant d'investissement en programmes des chaînes de la TNT pour progresser en audience

3. Le marché publicitaire demeure structurellement fragile

a. Le marché publicitaire a connu d'importants transferts, au détriment principalement de la presse

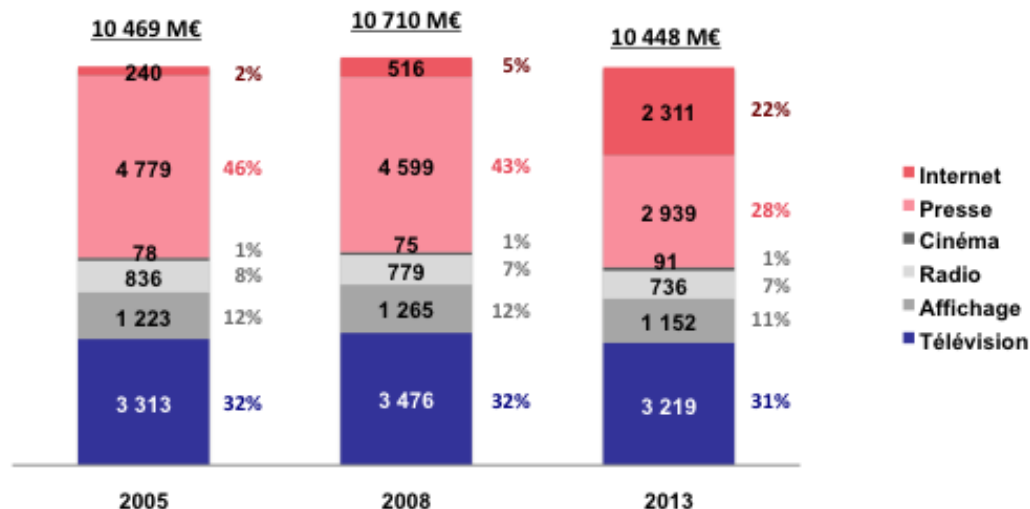
Le marché publicitaire plurimédia a connu une relative stabilité depuis dix ans autour de 10,5 Mds€²⁴ en euros courants, correspondant à une baisse de l'ordre de 12% en euros constants sur la période.

Depuis 2005, la part de la publicité Internet a très sensiblement augmenté (de 2 à 22%) essentiellement au détriment des recettes de la presse (de 46% à 28% représentant une chute de 1,8 Md€ en huit ans). La part de la télévision est quant à elle restée relativement stable : elle était de 31% en 2013, contre 32% en 2005.

²⁴ Source : IREP (chiffres nets).

RÉPARTITION DES RECETTES PUBLICITAIRES PLURIMÉDIA

recettes nettes en millions d'euros courants



Source : IREP – France Pub

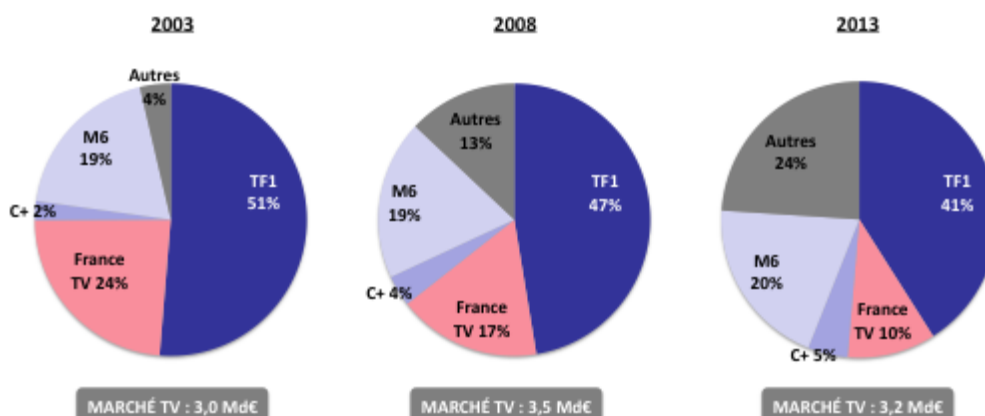
b. Une baisse du marché publicitaire qui fragilise le modèle de la télévision gratuite

Le marché de la publicité télévisuelle s'établit à 3,2 Md€ en 2013²⁵, en baisse de 2,8% en euros courants (et 5,5% en euros constants) par rapport à 2005. Entre 2007 (dernier point haut précédant la crise de 2008) et 2013-2014, le marché a perdu environ 400 M€, soit une baisse de 11% en euros courants.

Cette baisse fragilise d'autant plus le modèle des chaînes gratuites que s'est opérée dans le même temps une fragmentation des audiences sous l'effet de la multiplication du nombre de chaînes de la TNT. Au sein de l'univers TV, les parts de marché des groupes audiovisuels ont sensiblement évolué, sous le double effet du développement de l'audience des chaînes de la TNT et de la consolidation du secteur d'une part, et de la suppression de la publicité en soirée sur France Télévisions en 2009 d'autre part.

ÉVOLUTION DES PARTS DE MARCHÉ PUBLICITAIRE DES CHAÎNES TV

Investissements nets par diffuseur



Source : IREP, données sociétés

²⁵ Source : IREP (chiffres nets).

Les parts de marché des régies publicitaires des groupes audiovisuels ont fortement évolué ces dernières années : la régie du groupe TF1 reste la plus puissante à 32% au 1^{er} trimestre 2014 (hors régie de NT1 et TMC à 7,7% qui est indépendante de celle de TF1), devant la régie de M6 (26,8%), celle du groupe Canal Plus (11,3%) et la régie de France Télévisions en quatrième position (9,5%)²⁶.

Aux Etats-Unis, la publicité sur Internet a dépassé pour la première fois en 2012 la télévision, avec 42,6% de part de marché (contre 38,9% pour la télévision²⁷). Sur le marché français, la publicité Internet pourrait devancer celle de la télévision à horizon de quelques années. De plus, le passage de six à vingt-quatre chaînes gratuites a fragmenté le marché et affaiblit la prime à la puissance de la télévision par rapport aux autres médias.

Un alignement des parts de marché publicitaires sur les parts de consommation des différents médias pourrait ainsi entraîner un transfert de valeur de la publicité télévisuelle vers celle d'Internet. A titre d'exemple, le groupe *Mondelez International* a déclaré vouloir consacrer 50% de ses investissements média mondiaux sur le numérique en 2016, contre 25% en 2014. Certains observateurs estiment que ces transferts pourraient s'opérer prochainement entre télévision traditionnelle et supports Internet et mobile, et que la rapidité du basculement pourrait être comparable à ce que la presse américaine a connu au cours des années 2000²⁸.

Enfin, la pression à la baisse sur les prix reste forte, dans un contexte d'accroissement important des espaces disponibles. Alors que les inventaires ont fortement progressé depuis 2007 (le nombre de points de contacts publicitaires ou « GRP » a augmenté de 16%), le prix unitaire des espaces publicitaires (ou « coût GRP net ») aurait baissé d'environ 20%. Enfin, on observe une tendance à la concentration des investissements sur les grands carrefours d'audience, en particulier sur les heures de grande écoute (qui rassemblent 55% des budgets bruts en 2014 contre 49% en 2011²⁹), ainsi qu'une concentration des budgets sur un nombre limité de régies.

E. Un secteur de la création qui peine à atteindre une taille critique mondiale

1. Un risque de baisse tendancielle du financement de la création

a. Une évolution mécaniquement liée à l'affaîsissement des recettes des diffuseurs

Si les investissements dans la création ont connu une croissance de 36% ces dernières années pour s'établir à 1,5 Md€ en 2013, le risque de baisse est réel dans les années à venir, en raison du ralentissement de plusieurs de ses sources de financement.

En effet, les obligations de production des diffuseurs sont indexées sur leur chiffre d'affaires de l'année précédente : pour les chaînes privées, entre 12,5% et 15% dans la création audiovisuelle et 3,2% dans le cinéma ; et respectivement 20% et 3,5% pour France Télévisions. Quant à la chaîne payante Canal+, ses obligations s'élèvent à 12,5% du chiffre d'affaires de référence pour la production cinématographique et à 3,6% pour la production audiovisuelle

Or, comme le souligne le CSA, *« l'ensemble des opérateurs traverse une période de stagnation voire de baisse de leurs ressources (...) : après une légère reprise de l'activité en 2011 et 2012, l'assiette des obligations de l'exercice 2013 amorce une baisse de 2,3% par rapport à l'année*

²⁶ Source : Médiamétrie, Traitement Popcorn (y compris FTV Ciné & Canal+ Temporis) - Parts de GRP par chaîne – Ménagères de moins de 50 ans – 1^{er} janvier au 2 mars 2014 hors Jeux Olympiques.

²⁷ Source : Business Insider.

²⁸ Cf. *Don't mean to be alarmist, but the TV business may be starting to collapse*, Henry Blodget, Business Insider, Juin 2012.

²⁹ Source : Kantar Media, analyse France Télévisions Publicité.

précédente³⁰ ». Ce risque est d'autant plus grand que le secteur accroît sa dépendance au financement des diffuseurs TV qui représentent désormais 56% du total, contre 40% en 1993.

b. L'absence de relais significatif de financement par les chaînes de la TNT et le numérique

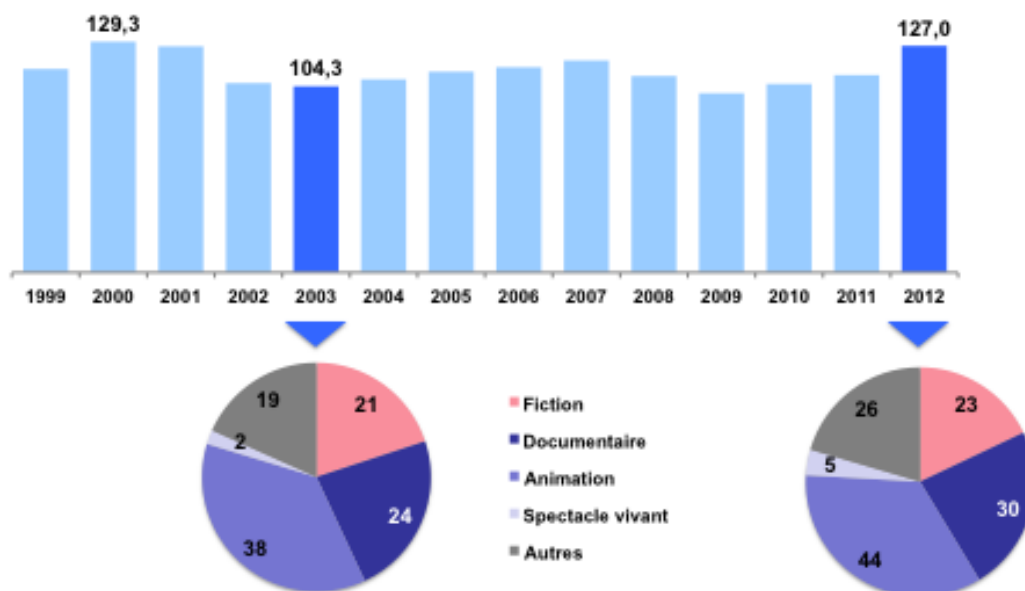
Les chaînes historiques restent les principaux contributeurs au financement de la création audiovisuelle, à hauteur de 88%³¹ des investissements totaux des diffuseurs, les chaînes de la TNT et les nouveaux services numériques s'adressant essentiellement au marché secondaire :

- le financement de la création par les chaînes de la TNT porte sur des montants limités, dont une partie importante est consacrée à de l'achat de programmes et non à de la production inédite ;
- de même, la capacité d'investissements dans la création originale des acteurs du numérique reste encore limitée, aucune plateforme numérique gratuite n'ayant développé à ce stade d'offre ambitieuse d'œuvres inédites ; seules les plateformes de S-VOD (Netflix, Amazon) commencent à le faire sur un nombre limité de projets à forte visibilité, et qui profitent pour l'heure essentiellement aux productions hollywoodiennes.

c. Des exportations de programmes audiovisuels qui ne progressent pas

Les exportations de programmes audiovisuels français à l'étranger ont connu une progression nulle entre 2000 (129 M€) et 2012 (127 M€), après une forte hausse au cours de la décennie précédente (44 M€ en 1991)³². L'animation est le genre de programmes qui s'exporte le mieux (34% du volume total en 2012). A l'inverse, la fiction française ne représente que 18% des exportations en 2012 (contre 23% en 2000), alors que d'autres filières européennes de fiction s'exportent très bien : Royaume-Uni, Allemagne, Danemark, etc.

EXPORTATION DES PROGRAMMES AUDIOVISUELS FRANÇAIS (M€)



Source : CNC, TV France International

³⁰ CSA, Avis n°2014-18 du 2 décembre 2014 relatif au projet de décret portant modification du régime de contribution à la production d'œuvres audiovisuelles des services de télévision.

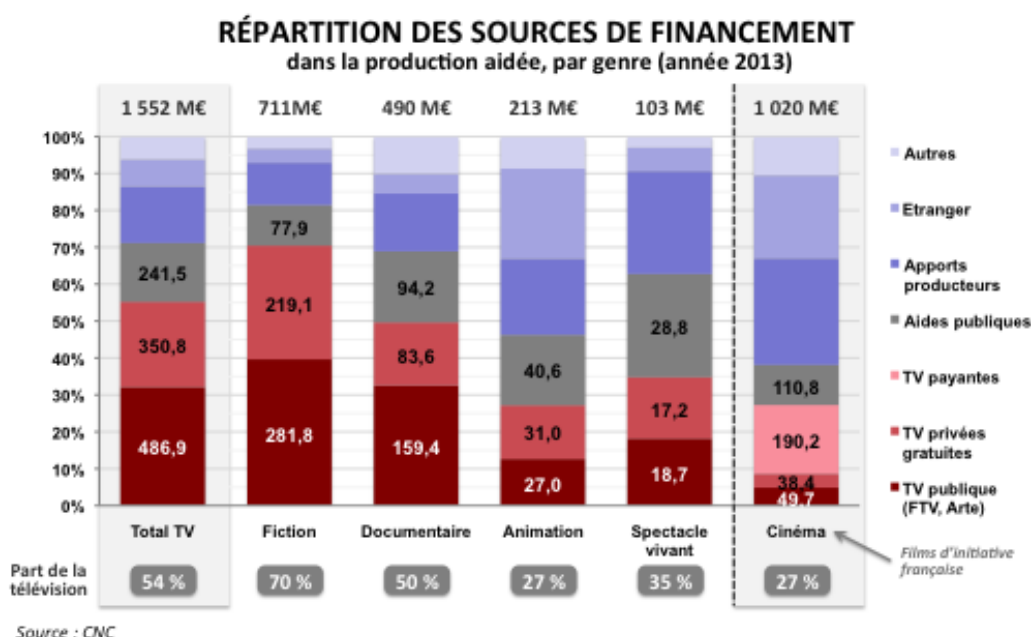
³¹ Source : CNC, donnée cumulant les apports de France Télévisions, Arte, TF1, M6 et Canal+.

³² Source : CNC, TV France International.

2. Une fiction française aux performances décevantes

Alors que la fiction française bénéficie de 46% des investissements dans la création en 2013 (711 M€), et en dépit de succès récents qui sont à souligner - certains interlocuteurs du groupe de travail évoquant un « rebond » ou un « retour en force » de la fiction française-, **les audiences télévisuelles se sont dégradées au profit des séries étrangères, et les exportations stagnent.**

La Cour des comptes pointe dans son rapport de 2014³³ le fait que la France détient le record européen d'exposition et d'audience de séries américaines en première partie de soirée (respectivement 94%, 61% et 39% des séries diffusées sur M6, TF1 et France 2 aux heures de grande écoute en 2012). Les fictions françaises sont minoritaires parmi les dix meilleures audiences de fiction à la télévision, contrairement au Royaume-Uni, à l'Allemagne, à l'Italie et à l'Espagne où les fictions nationales occupent les premières places du classement. Enfin, les exportations de fiction restent faibles (23 M€ en 2013), loin derrière les exportations d'animation (44 M€) et de documentaires (30 M€).



Ce constat critique peut s'expliquer par de nombreux facteurs, culturels et linguistiques, mais aussi économiques et industriels, qui ont été analysés notamment dans le rapport du sénateur Placade³⁴, le rapport de Laurent Vallet³⁵ et le rapport de la Cour des comptes précité : faiblesse des stades d'écriture et de développement ; formats inadaptés à la demande internationale (séries longues d'au moins dix épisodes de 52 minutes) ; devis financés presque exclusivement par le diffuseur télévisuel et les aides publiques, renvoyant les apports des producteurs³⁶ à des niveaux faibles et n'incitant pas à rechercher de financements diversifiés ; manque d'audace éditoriale ; relatif désintérêt pour l'exploitation des marchés secondaires et étrangers par les chaînes, qui se préoccupent en premier lieu de satisfaire leur audience domestique en primo-diffusion, n'étant pas détentrices de droits patrimoniaux sur les programmes qu'elles financent.

³³ Cour des comptes, *Les soutiens à la production audiovisuelle et cinématographique : des changements nécessaires*, avril 2014.

³⁴ *Production audiovisuelle : pour une politique industrielle au service de l'exception culturelle*, Rapport d'information de M. Jean-Pierre Placade, fait au nom de la commission de la culture, de l'éducation et de la communication, 30 mai 2013.

³⁵ Laurent Vallet, *Adapter les obligations de financement de la production audiovisuelle pour garantir leur avenir*, 17 décembre 2013.

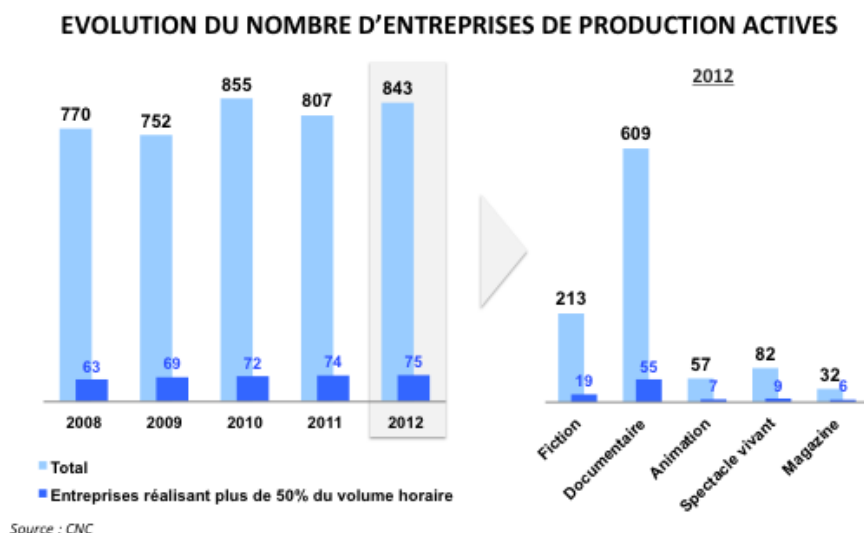
³⁶ La Cour des comptes pointe également la faiblesse des apports des producteurs français dans les devis de fiction : 9% contre 15,8% pour les documentaires et 20,7% pour l'animation.

A l'inverse de la fiction, le secteur de l'animation est plus dynamique, moins dépendant des diffuseurs français dans son financement, structurée autour d'un nombre plus resserré de sociétés de production et réalise de bonnes performances à l'export.

3. Une filière fragmentée, confrontée à un enjeu de consolidation

a. Un tissu fragmenté de sociétés de production, dans un contexte de mondialisation du marché et d'émergence de leaders internationaux

Alors que le secteur des diffuseurs télévisuels s'est concentré ces dernières années, autour de quatre principaux groupes (TF1, France Télévisions, M6, Canal+), le secteur de la production reste très atomisé. Le CNC dénombre ainsi 843 « sociétés actives » (c'est à dire ayant bénéficié d'au moins une aide au cours de l'année) sur la production de programmes de stock en 2013, contre 497 et 1996. A titre de comparaison, le rapport de la Cour des comptes indique que l'Allemagne compterait 300 entreprises³⁷. L'émergence de nouveaux acteurs audiovisuels français de taille importante (Banijay, Newen...) et le lancement d'activités de production télévisuelle au sein de sociétés cinématographiques comme Gaumont ou EuropaCorp doivent toutefois être soulignée.



Seulement trois acteurs français figurent dans le palmarès 2013 des quinze principales sociétés européennes de production audiovisuelle³⁸ : Banijay (6^{ème}), Lagardère (11^{ème}) et Newen (13^{ème}). Le cumul de leur chiffre d'affaires reste inférieur à celui d'ITV Studios (en 3^{ème} position du classement). Nombre de sociétés de ce classement sont des filiales de diffuseurs télévisuels, à l'image de FremantleMedia (2^{ème}) et d'ITV Studios (3^{ème}) respectivement filiales des diffuseurs allemand RTL Group et britannique ITV.

La politique de commande de France Télévisions est caractérisée par une forte dispersion, le groupe public ayant déclaré avoir financé les projets de 343 producteurs en 2013 au titre de ses obligations de financement de la production³⁹, dont 29 en animation, 235 en documentaire, 66 en fiction et 50 en spectacle vivant. Près la moitié des producteurs ont France Télévisions comme seul client (ce qui les place *de facto* dans une situation de dépendance économique).

b. Une consolidation nécessaire, dans laquelle France Télévisions doit jouer son rôle

La réglementation française en la matière répond à un double objectif culturel et économique : promouvoir la création française sur nos écrans, mais aussi faire vivre un secteur de la production qui

³⁷ Source : Ambassade de France en Allemagne.

³⁸ Source : Les Echos - en volume de chiffre d'affaires réalisé.

³⁹ Source : CSA, Bilan quadriennal des résultats de la société France Télévisions, décembre 2014.

en est le soutien. Le souci d'organiser un marché indépendant de la production après l'écatement de l'ORTF, et de préserver les producteurs d'un rapport de force historiquement favorable aux diffuseurs ont guidé les politiques publiques de soutien à la création depuis trente ans. En complément de la mission de soutien au secteur de production audiovisuelle et cinématographique assurée par le Centre national du cinéma et de l'image animée (CNC), les politiques publiques s'appuient sur trois instruments applicables aux chaînes de télévision : les quotas de diffusion, les obligations de production et la part de « production dépendante » ouverte aux chaînes.

La multiplication des écrans, services et fenêtres d'exploitation des programmes dans un environnement ouvert et mondialisé fragilise tant les producteurs que les diffuseurs, confrontés à une taille critique et une empreinte internationale insuffisantes.

L'explosion des modes de diffusion confère aux droits d'exploitation de l'œuvre, dans un univers numérique, une valeur essentielle. La perte de puissance de la primo-diffusion par voie hertzienne se traduit pour les diffuseurs par un moindre retour sur investissement dès lors qu'ils ne peuvent largement les exploiter sur l'ensemble de la vie de l'œuvre (fenêtres secondaires, supports numériques). Dans ce contexte, et alors que la concurrence des géants d'Internet issus du monde de la distribution est devenue aujourd'hui une réalité, des questions sont posées :

- l'impossibilité de négocier de gré à gré les durées et fenêtres de droits en télévision et sur le numérique pour proposer au public un continuum d'exposition d'un programme (sauf à basculer le financement en « part dépendante ») freine la capacité des acteurs à se positionner au mieux au sein de la chaîne de valeur ;
- la difficulté de constituer des actifs valorisables (catalogues de programmes) alors que les obligations de production atteignent des niveaux significatifs et que la part de préfinancement du diffuseur dans le devis du programme dépasse souvent 50%, voire 70% en fiction ;
- la difficulté de développer une production interne de programmes de stock, le recours à la production indépendante étant par exemple fixé à 95% pour France Télévisions, en raison d'un accord signé par le groupe en 2008.

Cette organisation de marché repose sur la volonté constante des pouvoirs publics de soutenir le développement de la production indépendante, comme gage de création et d'innovation. Ce choix a été placé au cœur des politiques publiques de soutien à la création audiovisuelle et cinématographique, qui se trouvent toutefois confrontées aujourd'hui à un enjeu de renouvellement.

Les groupes britanniques BBC et ITV tirent environ un quart de leurs revenus de leurs activités de vente de programmes dans le monde, avec des succès internationaux comme les séries *Les Tudors* et *Rome*. L'organisation britannique du secteur est différente de celle de la France, en ce qu'elle permet davantage aux diffuseurs de détenir et d'exploiter un portefeuille de droits patrimoniaux et de produire eux-mêmes les programmes qu'ils mettent à l'antenne. La BBC produit ainsi 60 à 70% de ses programmes en interne, les 30 à 40% restant étant coproduits avec des producteurs indépendants, la BBC bénéficiant alors de parts de coproduction lui garantissant des revenus substantiels sur l'exploitation de ces programmes.

La Ministre de la culture et de la communication a indiqué récemment qu'il fallait « *repenser nos outils en préservant les principes fondateurs de notre modèle de financement de la création* » et s'est déclarée « *favorable à ce que le secteur audiovisuel poursuive sa structuration, sans aller jusqu'à un oligopole*⁴⁰ ». Compte tenu de la place déterminante qu'occupe France Télévisions dans le financement de la création audiovisuelle (50% des obligations de production lui incombent), le groupe public aura un rôle important à jouer dans ce mouvement.

⁴⁰ Fleur Pellerin : « La situation actuelle de l'audiovisuel n'est pas un bon statu quo », Les Echos, 30 janvier 2015.

S'il n'entre pas dans le rôle du groupe de travail d'émettre des recommandations générales sur la question de l'organisation du secteur et des relations entre producteurs et diffuseurs, il considère qu'elle est centrale pour l'avenir de la télévision publique, ce qu'un certain nombre d'interlocuteurs auditionnés ont souligné⁴¹.

D'abord parce que, dans l'univers numérique, la fluidité de la circulation des œuvres sur les différents supports et la mobilité au sein de la chaîne de valeur sont des facteurs clés de la différenciation des offres et de la compétitivité des entreprises de médias. Ensuite parce qu'une présence accrue dans le métier de la production, dans le cadre d'une relation partenariale avec les producteurs indépendants, ne peut que favoriser l'innovation, la prise de risque conjointe et l'alignement des intérêts des acteurs. Enfin parce que le développement de ses recettes commerciales est nécessaire pour contribuer à la stabilisation du modèle économique de France Télévisions et au redressement durable de sa situation financière.

Aussi le groupe de travail estime-t-il nécessaire de souligner l'enjeu qui s'attache, au regard de l'avenir de France Télévisions, à donner à ce dernier une plus grande souplesse dans le financement de la création. Il rejoint notamment la recommandation émise par le CSA sur l'abaissement du taux de recours à la production indépendante au sein des obligations de contribution au financement des œuvres audiovisuelles – ce sujet étant développé dans la partie 5 du rapport.

Les intérêts des acteurs en présence doivent mieux converger : producteurs, diffuseurs et distributeurs profiteront conjointement d'un secteur de la création française plus dynamique, plus innovant et produisant des succès à l'antenne et à l'export. Il n'y a donc guère de raisons de penser que l'on ne puisse pas envisager une nouvelle relation partenariale, mutuellement bénéfique, soucieuse des enjeux des différentes parties, et respectant les principes fondateurs de notre modèle, au premier rang desquels figure l'existence d'une production indépendante forte et innovante.

*

En quelques années s'opère un **changement de paradigme** du secteur de l'audiovisuel sous l'effet d'une transformation profonde du marché :

- d'une offre de programmes rare et distribuée par un nombre réduit d'acteurs (cinq chaînes gratuites) ... à une abondance de l'offre, distribuée au sein d'un bouquet de chaînes linéaires élargi à vingt-cinq chaînes gratuites et sur les multiples services numériques ;
- d'un usage passif par foyer, depuis le poste de télévision et dépendant des grilles de programmes ... à une pratique individuelle, multi-écrans, en tout lieu, à toute heure ;
- d'une diffusion par des canaux fermés (rareté de la fréquence hertzienne, seul mode de réception de la télévision) et protégés (autorisation d'émettre délivrée par l'Etat) ... à une diffusion multiple permettant de distribuer les contenus via Internet et des réseaux ouverts et largement dérégulés (OTT) ;
- d'un marché composé d'acteurs nationaux, soumis à un « compromis réglementaire » (gratuité de la fréquence hertzienne en échange d'obligations de financement et de diffusion de la création) et des règles anti concentration ... à une ouverture des frontières, avec l'émergence de concurrents mondiaux puissants et qui se soustraient à la réglementation nationale ;
- d'un marché en croissance régulière (publicité, abonnements et redevance) ... à un essoufflement des sources traditionnelles de revenu, fragilisant les modèles économiques.

⁴¹ Les auditions effectuées par le groupe de travail n'ont toutefois pas fait apparaître un consensus sur cette question, notamment au sein des producteurs.

C'est dans ce contexte subissant des changements profonds, et entraînant un affaiblissement structurel du modèle économique des diffuseurs, que s'inscrit la réflexion stratégique sur l'avenir de France Télévisions à l'horizon 2020.

Le groupe de travail, s'il est conscient de l'importance de ces changements en cours, est aussi convaincu que la télévision, si elle sait tirer profit de ces transformations pour renouveler le contrat de confiance qu'elle entretient avec ses téléspectateurs, dispose d'un bel avenir.

S'il est très vraisemblable que les nouveaux modes de consommation continuent à croître dans l'avenir, ce déploiement numérique ne signifie pas la fin de l'ambition pour la télévision linéaire. Les usages se juxtaposant, c'est justement la combinaison du linéaire et du non-linéaire, du classique et du numérique, qui est féconde et qui constitue un atout déterminant de la télévision.

Le groupe de travail est également convaincu que la télévision publique est plus que jamais nécessaire dans cet environnement fragmenté, éclaté, mondialisé. Sa pertinence et son utilité paraissent au contraire renforcées dans un univers où la crise économique et les tensions internationales ébranlent la cohésion sociale.

II - LES MEDIAS DE SERVICE PUBLIC INTERNATIONAUX : DES MISSIONS CENTRALES REAFFIRMEES, DES TRANSFORMATIONS EN COURS

En menant un exercice de comparaison internationale, le groupe de travail a cherché à :

- comparer le rôle, les missions et l'offre de France Télévisions à ceux des autres groupes audiovisuels publics ;
- identifier les stratégies retenues par ces groupes pour répondre aux évolutions de l'environnement, notamment en matière d'offres numériques ;
- analyser le budget et l'organisation de ces groupes.

Cette comparaison internationale a porté à titre principal sur sept groupes : la *British Broadcasting Corporation* (BBC, Royaume-Uni), la *Zweites Deutsches Fernsehen* (ZDF, Allemagne), l'*Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten der Bundesrepublik Deutschland* (ARD, Allemagne), la *Radiotelevisione Italiana* (RAI, Italie), *Danmarks Radio* (DR, Danemark), la *Corporación Radio Televisión Española* (RTVE, Espagne), la *Canadian Broadcast Corporation* (CBC, Canada). Le groupe de travail s'est appuyé sur les rapports annuels des groupes, sur les échanges qu'il a eus avec les attachés audiovisuels des pays dans lesquels sont implantés ces groupes, et sur les informations mises à sa disposition par l'Union européenne de radio-télévision (UER).

A. Partout en Europe, les Etats reconnaissent le rôle indispensable et la spécificité des missions des médias de service public

1. Le rôle indispensable des médias de service public

L'explosion du nombre de chaînes de télévision et de l'offre de programmes disponibles sur les réseaux numériques pose la question du rôle des médias généralistes, et particulièrement de celui des médias de service public, dont disposent tous les pays européens.

Alors que les sociétés se transforment et que la fragmentation caractérise le secteur des médias à l'ère numérique, la présence de médias de service public (MSP) paraît plus que jamais nécessaire. L'UER souligne que, si des débats sur le rôle, le financement et la programmation des MSP existent dans tous les pays européens, aucun de ces débats ne remet en cause le rôle crucial et bénéfique de ces organisations : favoriser le lien et la cohésion sociales, apporter une information indépendante et impartiale, stimuler l'innovation et la création audiovisuelles, proposer des programmes de qualité⁴².

Les MSP poursuivent des objectifs et sont garants de valeurs que ne portent pas nécessairement leurs homologues privés, dont l'objectif, qui naît de leur mode de financement par la publicité ou par l'abonnement, est de maximiser l'audience et/ou de cibler des catégories particulières de la population. Or les médias de service public ont pour vocation première de s'adresser à l'ensemble des citoyens. C'est cette vocation qui justifie et rend acceptable le financement collectif des médias de service public.

L'ensemble des organismes des 56 pays membres de l'UER ont rappelé solennellement ces principes dans une déclaration de 2012 : « nous avons à cœur d'inclure tous les individus et d'œuvrer à l'épanouissement de toutes les communautés qui composent nos sociétés. Nous avons vocation à satisfaire les besoins démocratiques, sociaux et culturels de l'Europe. Mettant gratuitement nos

⁴² Audition de M. Guillaume Klossa, directeur des études et de la stratégie de l'UER.

services à la disposition des utilisateurs, nous nous engageons à servir le public dans son ensemble. Nous souhaitons jouer un rôle fondateur dans les efforts déployés pour garantir la liberté d'expression et la pluralité des opinions. Nous croyons à un monde de la communication transparent et ouvert, n'agissant pas seulement pour des motivations financières mais œuvrant pour la cause commune. Nous nous efforçons de nous conformer à des critères de qualité élevés⁴³. »

Dans cette déclaration, les médias de service public ont rappelé les valeurs fondamentales qu'ils partagent : *universalité* (s'adresser à tous) ; *indépendance* (base de la confiance du public) ; *diversité* (approche pluraliste) ; *excellence* ; *obligation de rendre compte aux citoyens* ; *innovation* (pour favoriser la création). Ces valeurs partagées forment l'identité des MSP, constituent un atout différenciant et sont à la base de la relation de confiance qui les unit à leur public.

Bien que la définition des missions de service public ne soit pas normée au plan international, l'ensemble des MSP partagent un cœur commun de missions (cf. infra). Dans un environnement médiatique fragmenté, un monde marqué par la montée des tensions internationales, et des sociétés éprouvées par la persistance de la crise économique, **le rôle des médias de service public est jugé, plus que jamais, indispensable⁴⁴.**

2. La spécificité des missions des médias de service public est partout reconnue par la loi et des contrats de service public

Les missions assurées par les groupes publics de télévision sont dans la quasi-totalité des cas inscrites dans une loi et précisées ou complétées dans un contrat de service public signé entre le groupe public et l'État (par exemple le ministère du Trésor en Italie ou celui de la Culture au Royaume-Uni) ou les collectivités locales (c'est le cas de l'ARD en Allemagne). Ces contrats doivent parfois recueillir l'assentiment du Parlement. De manière plus résiduelle, les missions ou le financement des groupes publics de télévision peuvent être inscrits dans une norme différente : qu'il s'agisse d'une norme supérieure, comme la Constitution (pour la ZDF et l'ARD ou la *Royal Charter* pour la BBC), d'une autre loi, notamment lorsqu'il est question de l'obligation de financement de la création pour le diffuseur public, ou enfin d'un document interne déclinant les modalités de mise en œuvre des missions de service public.

L'exemple de Danmarks Radio

Au Danemark, la loi fixe quatre missions au média de service public *Danmarks Radio* :

- 1) Diffuser des programmes et des services comprenant de l'information, de l'éducation, de l'art et du divertissement
- 2) Soumettre aux exigences de qualité et de diversité les programmes diffusés et faire de l'information objective et impartiale
- 3) Permettre l'accès du public aux informations importantes et aux débats sociaux et sociétaux. Une attention particulière devant être portée aux programmes en danois et aux programmes culturels
- 4) Refléter la diversité culturelle de la société danoise

Ces missions sont déclinées en treize objectifs et autant d'indicateurs dans un contrat quadriennal de service public. Les résultats du groupe DR dans la conduite de ses missions de service public font l'objet d'un rapport annuel spécifique.

⁴³ UER, *Au service de la société – Déclaration relative aux valeurs fondamentales des médias de service public*, 2012.

⁴⁴ Le rôle irremplaçable des médias généralistes, particulièrement des médias de service public, dans un univers fragmenté a été mis en avant précocement par Dominique Wolton (*Penser la communication*, Flammarion, 1997).

3. Les missions confiées aux groupes publics sont similaires à celles de France Télévisions

Bien qu'aucune norme internationale ou européenne n'existe en la matière, les grandes missions confiées aux diffuseurs publics sont similaires, y compris au Canada où la télévision publique n'a pas la même place qu'en Europe. Ainsi, les missions de chacun des groupes publics de l'échantillon comparatif vont-elles au-delà du triptyque traditionnel « informer, éduquer, divertir » et peuvent être regroupées en six catégories, récapitulées ci-dessous. Le périmètre des missions de service public fait toutefois l'objet, comme en France, de réflexions. C'est notamment le cas au Danemark où le contrat de service public en cours, qui couvre la période 2015-2018 prévoit la mise en place d'un comité d'experts dont le rôle sera de définir le rôle et les missions d'un média de service public.

L'ensemble des médias de service public étudiés partagent six mêmes grandes missions, qui peuvent être résumées ainsi : informer, cultiver, fournir des programmes de qualité, remplir des missions citoyennes, financer directement ou indirectement la création et refléter la diversité régionale, ou communautaire, de la société. Le champ et le contenu de ces missions peut néanmoins légèrement varier d'un pays à l'autre, comme le montrent les trois exemples de missions suivants.

EXEMPLE DE DÉCLINAISON DE LA MISSION « REFLÉTER LA DIVERSITÉ RÉGIONALE ET COMMUNAUTAIRE »

	Contenu de la mission
BBC	Représenter le Royaume-Uni, ses nations, régions et communautés
ARD/ZDF	Cette mission est remplie par les canaux de l'ARD
DR	Refléter la diversité culturelle de la société danoise
RAI	Diffuser en italien mais aussi en ladin et en allemand (pour les provinces de Bolzano et de Trente) en slovène (Frioul) et en français (Vallée d'Aoste)
RTVE	Sensibiliser à la diversité linguistique et culturelle de l'Espagne
CBC	Refléter le caractère multiculturel du Canada et la place particulière des peuples autochtones Refléter les différentes régions du Canada et adapter les programmes à leurs besoins spécifiques

Source : groupe de travail, d'après textes réglementaires, contrats de service public et réponses des attachés audiovisuels

EXEMPLE DE DÉCLINAISON DE LA MISSION « FOURNIR DES PROGRAMMES DE QUALITÉ »

	Contenu de la mission
BBC	Diffuser des programmes de haute qualité, originaux, novateurs et attrayants.
ARD/ZDF	Se distinguer de celle des chaînes privées, éviter d'utiliser la trivialité et s'abstenir de diffuser des contenus dits « <i>de boulevard</i> ».
DR	Soumettre aux exigences de qualité et de diversité les programmes diffusés.
RAI	Créer une offre complète de programmes de qualité, être en ligne avec l'identité italienne, ses valeurs et ses idéaux, ainsi qu'avec les sensibilités du public et l'intérêt des mineurs, être respectueux des femmes et de la dignité de tous.
RTVE	Toucher le public le plus large possible tout en s'engageant à offrir des programmes variés, de qualité, innovants et éthiques.
CBC	Fournir des programmes de haute qualité.

Source : groupe de travail, d'après textes réglementaires, contrats de service public et réponses des attachés audiovisuels

EXEMPLE DE DÉCLINAISON DE LA MISSION « CITOYENNETÉ »

	Contenu de la mission
BBC	Développer la citoyenneté.
ARD/ZDF	Ces missions sont assurées par les conseils de radiodiffusion (<i>Rundfunkrat</i>).
DR	Permettre l'accès du public aux informations importantes et aux débats sociaux et sociétaux.
RAI	Diffuser les messages du Président de la République et du Président du conseil. Permettre l'expression des groupes politiques représentés dans les assemblées locales ou nationales et des autres groupes de la société civile (syndicats, associations, mouvements religieux, etc.).
RTVE	Favoriser la connaissance et la diffusion des principes constitutionnels et des valeurs civiques.
CBC	Contribuer à développer un sentiment commun d'appartenance et une identité commune.

Source : groupe de travail, d'après textes réglementaires, contrats de service public et réponses des attachés audiovisuels

Le financement de la création prend également des formes diverses et peut-être direct (financement d'œuvres) ou indirect (obligation de diffusion de programmes de producteurs indépendants). Le système français, qui combine des obligations de diffusion et des obligations de production définies à la fois en valeur absolue (montant en euros) et en valeur relative (pourcentage du chiffre d'affaires), est plus développé que celui des autres pays étudiés.

Panorama des obligations de financement de la création⁴⁵

1) En Espagne et en Italie, le diffuseur public finance directement la création

En Espagne, l'article 5.3 de la *Ley general de la comunicación audiovisual* prévoit que la RTVE doit consacrer 6% de ses revenus au financement d'œuvres européennes :

- 75% de ces fonds doivent être dédiés au financement d'œuvres cinématographiques, parmi lesquels 60% doivent être consacrés à la production dans une des langues officielles de l'Espagne et 50% à des productions indépendantes.

- les 25% restants peuvent financer des films, des séries ou des miniséries. Au moins 50% de ces fonds doivent être destinés à des programmes pour la télévision.

En Italie, l'article 44 du *Testo Unico* prévoit des obligations renforcées de financement de la création pour le diffuseur public, déclinée dans le contrat de service public. La RAI doit ainsi consacrer 15% de ses revenus à la production européenne émanant de producteurs indépendants et diffuser au moins 20% de programmes européens produits au cours des cinq dernières années. L'article 14 du contrat de service public prévoit par ailleurs des obligations de financement par genre de programme (films, œuvres d'animation, documentaires, etc.).

2) En Allemagne et au Canada, les médias de service public financent indirectement la création

En Allemagne, il n'y a pas d'obligation d'investissements dans les œuvres cinématographiques. En revanche, les chaînes publiques doivent reverser 2,5% de leurs coûts de diffusion de films au *Filmförderungsanstalt*, l'organisme du financement du cinéma.

Le système est un peu différent au Canada, où chacun des radiodiffuseurs doit verser 5% des revenus bruts de son activité de radiodiffusion au Fonds des médias du Canada (FMC). Celui-ci redistribue les fonds au moyen « d'enveloppes de rendement ». Les diffuseurs reçoivent ainsi en début d'année une lettre d'allocation du FMC

⁴⁵ Il convient au préalable de rappeler que le financement de la production audiovisuelle en Europe est tout d'abord encadré par la directive sur les médias audiovisuels. Celle-ci impose une diffusion majoritaire d'œuvres européennes et prévoit l'introduction d'un quota de production indépendante (10% du temps d'antenne ou 10% de leur budget de programmation).

leur indiquant les montants dont ils disposent pour investir dans chacun des genres de programme soutenus par le FMC. Les fonds ne sont pas versés aux radiodiffuseurs mais directement aux producteurs. Les programmes financés doivent au préalable être approuvés par le FMC pour être éligibles. Il n'y a pas de lien entre les fonds versés par les diffuseurs au FMC et les fonds reçus.

3) Le Danemark cumule les deux types de financement

Au Danemark, les obligations de DR sont triples. En effet, le contrat de service public signé entre DR, le ministère de la culture et le Parlement fixe le montant des obligations annuelles de production de fictions et de documentaires confiées à des producteurs indépendants (30,4 millions d'euros en 2013). DR doit par ailleurs financer des productions de films danois (8 millions d'euros en 2013) et cotiser à un dispositif de soutien aux courts métrages et aux documentaires (1,4 million d'euros en 2013), DR pouvant toutefois choisir les programmes qu'il soutient.

4) Le Royaume-Uni impose une contrainte plus souple

Au Royaume-Uni, la BBC n'a pas d'obligation de financement des œuvres cinématographiques. En revanche, 25% des œuvres qu'elle diffuse doivent être produites par des producteurs indépendants.

Sources : groupe de travail, d'après attachés audiovisuels, rapports annuels et textes réglementaires

4. Les plans stratégiques des médias de service public sont structurés autour d'un nombre restreint d'objectifs et d'indicateurs

Afin de décliner les missions de service public qui leur sont confiées en objectifs stratégiques, les groupes étudiés disposent d'un plan stratégique, validé par leur organe de gouvernance (conseil d'administration, conseil de surveillance...). Ces plans se caractérisent par un nombre limité d'objectifs.

C'est ainsi le cas en Grande-Bretagne où la gouvernance de la BBC est structurée autour du *BBC Trust*, composé d'un président et de onze membres, choisis par le gouvernement et nommés par la Couronne. Leur rôle est d'abord de s'assurer du bon emploi des fonds issus de la redevance mais aussi de valider et de faire évoluer si nécessaire le plan stratégique et aussi de valider la nomination du directeur général de la BBC. La direction de l'entreprise (*BBC Executive*) définit les modalités de mise en œuvre de la stratégie.

La gouvernance de la RAI est assurée par un conseil d'administration composé d'un président et de huit membres, nommés par le Parlement et le Ministre de l'économie et des finances. Le conseil, qui s'assure du respect par la RAI de ses obligations de service public, définit la stratégie du groupe et nomme le directeur général. Ce dernier s'assure de la cohérence de la programmation avec les lignes éditoriales et la stratégie fixées par le Conseil.

Le plan stratégique de CBC a lui aussi été adopté par le conseil d'administration du diffuseur. Organisé autour d'un président et de onze membres nommés par le gouvernement, le conseil est notamment chargé de superviser les activités de CBC et d'approuver le Plan d'entreprise et les plans de gestion ainsi que l'orientation stratégique de CBC. Le directeur général de CBC est membre de ce conseil.

Les plans stratégiques des groupes sont articulés autour d'un nombre réduit d'objectifs stratégiques.

A ces objectifs sont associés des indicateurs, dont le suivi est assuré dans le rapport annuel. Ils sont éventuellement réajustés en fonction de l'évolution du contexte économique ou de l'audience. Ces indicateurs sont à la fois qualitatifs et quantitatifs et permettent de mesurer tant l'impact du service que son efficacité.

EXEMPLES DE PLANS STRATÉGIQUES DE GROUPES AUDIOVISUELS PUBLICS

	Nombre d'objectifs stratégiques	Description
	4	Fournir les programmes les plus créatifs et distinctifs Utiliser au mieux les fonds reçus Satisfaire toutes les catégories de téléspectateurs Avoir une BBC plus efficace et plus ouverte
	3	L'excellence de l'offre La technologie de pointe La viabilité financière
	6	L'intensification de la relation entre CBC et les canadiens La diffusion à un coût réduit de CBC partout au Canada La diminution de la part des productions internes La concentration des moyens sur les contenus et pas sur l'infrastructure La construction d'un modèle financier viable La transformation de CBC en une entreprise agile et souple
	5	Améliorer encore la qualité de l'information Renforcer l'offre à destination des jeunes Faire des programmes culturels à destination de tous Diffuser des contenus venant de tout le Danemark Contribuer par le travail des journalistes au débat public

Source : groupe de travail d'après plans stratégiques et rapports annuels.

Les indicateurs des plans stratégiques de la BBC et de CBC

Les quatre orientations stratégiques de la BBC rappelées *supra* se déclinent en 11 indicateurs tous suivis dans le rapport annuel. Ceux-ci sont d'abord des indicateurs de résultat (volume d'économies réalisées, taux de dépenses en dehors de Londres, écart entre la rémunération du directeur général et la médiane des rémunérations des membres du staff, etc.). Le deuxième groupe d'indicateurs mesure l'impact des programmes et services de la BBC en s'appuyant sur des enquêtes internes à la BBC, qui permettent de déterminer le pourcentage de foyers ayant regardé la BBC, le taux de satisfaction du public pour les programmes linéaires mais aussi les services en ligne, etc. ; et sur des sondages ou des cabinets externes. Ipsos mène ainsi une enquête annuelle sur la perception de l'impartialité de la BBC et un cabinet mesure la perception par le public de la bonne utilisation de la redevance. D'autres indicateurs mesurent l'efficacité de l'action menée, comme le coût de l'heure de téléspectateurs.

Ces onze indicateurs spécifiquement suivis dans le cadre du plan stratégique sont complétés par des indicateurs qui varient d'une année sur l'autre. Ceux-ci déclinent néanmoins pour tous les médias (télévision, radio, services en ligne) les objectifs stratégiques. En 2014, le rapport annuel présentait ainsi le nombre de récompenses obtenues par des programmes de la BBC ou encore l'évolution du nombre de *followers* sur le compte Twitter de la BBC. Le rapport ne présente en revanche aucun indicateur de moyens, ceux-ci étant toujours replacés dans une logique de performance. Par exemple, le coût de grille de chacune des chaînes est rappelé mais sert surtout au calcul du coût horaire de cette chaîne par téléspectateur.

Au Canada, dans le plan présenté en juin 2014 (« *un espace pour nous tous* »). CBC a posé deux ambitions pour 2020 : le doublement du nombre de Canadiens utilisant les services numériques de CBC et le fait que trois canadiens sur quatre répondent que CBC est très important pour eux. Il est intéressant de noter là encore que l'accent est mis sur un indicateur de résultat et un indicateur d'impact⁴⁶.

Source : groupe de travail, d'après textes réglementaires et échanges avec les attachés audiovisuels.

⁴⁶ Cf. Annexe 3 - Missions et objectifs stratégiques de la BBC et de CBC.

B. La plupart des pays ont fait le choix de bouquets de chaînes complémentaires, qui leur ont généralement permis de maintenir leur audience

1. L'offre des MSP, conséquente, inclut en général des chaînes jeunesse et d'information

L'ensemble des médias de service public étudiés ont retenu des stratégies de bouquet qui se caractérisent par une offre généralement articulée autour de deux chaînes généralistes (trois en Italie), complétée par un nombre variable de chaînes thématiques (information, jeunesse, sport, savoir) selon les pays. L'offre de la RAI est particulièrement large puisqu'elle diffuse sur dix-sept canaux dont deux chaînes dédiées au sport, deux à la fiction et trois au savoir, au contraire de l'offre de CBC concentrée sur sept chaînes alors même que son réseau est scindé en deux entre les chaînes anglophones (trois) et francophones (quatre).

CHAÎNES DE TÉLÉVISION DES MÉDIAS DE SERVICE PUBLIC

	Nbre de chaînes	Généralistes	Info	Jeunesse	Sport	Fiction	Régionales	Savoir	Jeunes adultes	Internationales
	23	2	2	2			2	1	1	13
	22	2	3	1			9	4	2	1
	6	2		2				1	1	
	17	3	1	2	2	2	3	3	1	
	6	2	1	1		1				1
	7	2	2					3		
Audiovisuel public français	19	2	2	½			11	2	½	1
	15	2		½			11	1	½	

Source : groupe de travail, d'après textes réglementaires, contrats de service public et rapports annuels
 Les 11 chaînes régionales de France Télévisions sont : les neuf France 1ère, la chaîne Via Stella et France Ô

Les bouquets publics étrangers comprennent tous au moins une chaîne d'information, à l'exception du Danemark où la chaîne d'information *DR Update* a été transformée en 2013 en une chaîne dédiée à la jeunesse. Par ailleurs, ces bouquets, sauf celui de CBC, incluent tous une ou deux chaînes jeunesse (enfants et adolescents). Lorsque l'offre jeunesse est répartie entre deux chaînes, l'une est dédiée aux enfants de moins de six ans (*CBeebies* au Royaume-Uni, *DR Ramasjang* au Danemark, *Rai Yoyo* en Italie) et l'autre aux enfants plus âgés (*CBBC*, *DR ultra* et *Rai Gulp*).

L'offre jeunesse est très souvent complétée par un canal dédiée aux jeunes adultes (*BBC 3* au Royaume-Uni, *ZDF neo* et *Einsplus* en Allemagne, *DR 3* au Danemark et *Rai 4* en Italie). De ce point de vue, le système retenu en France, qui mêle au sein d'une chaîne unique, France 4, l'offre jeunesse (programmes de la journée) et l'offre pour les jeunes adultes (programmes de la soirée) constitue apparemment une singularité. L'idée d'une chaîne partagée entre programmes jeunesse en journée et programmes culturels en soirée, un temps envisagée au Danemark, a été abandonnée en 2009.

La scission existante entre le principal média de service public français et celui en charge de l'audiovisuel extérieur ne se retrouve pas dans les autres pays.

2. Le paysage audiovisuel est en pleine transformation

Comme en France, une réflexion est engagée dans plusieurs pays autour de la restructuration de l'offre. Sous l'effet de la contrainte pesant sur les finances publiques, la période récente se caractérise en effet par :

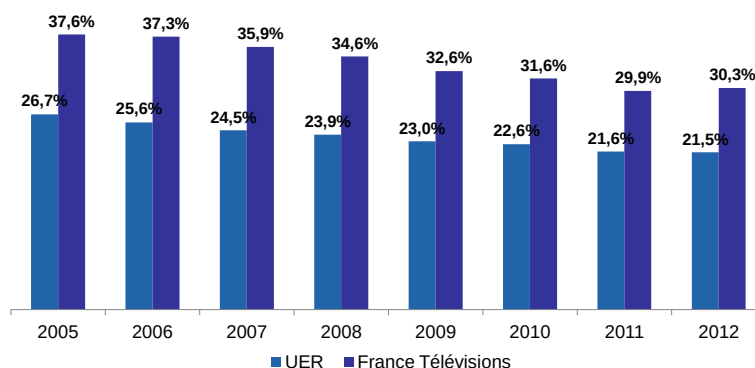
- des transformations de chaînes : outre la suppression de la chaîne d'information de DR au profit d'une chaîne jeunesse vu supra, la chaîne en haute-définition *DR HD* a été supprimée et remplacée par *DR3*, chaîne dédiée aux jeunes adultes ;
- des réflexions sur le passage de chaînes diffusées en linéaire à une diffusion uniquement sur internet : c'est notamment le cas pour la chaîne dédiée aux jeunes adultes *BBC 3* ;
- des fermetures annoncées de chaînes : les canaux *ZDF Kultur* et *Einsplus* (chaîne pour les jeunes adultes) seront fermées en 2015 en Allemagne et une réflexion est en cours en Italie quant à une réforme de la RAI qui pourrait se traduire la fermeture de sept chaînes.

Ces mouvements concernent dans plusieurs pays l'offre à destination des jeunes adultes, avec des stratégies différentes puisque l'offre tend à se réduire au Royaume-Uni et en Allemagne alors qu'elle est au contraire renforcée au Danemark.

3. Des audiences qui commencent à se stabiliser

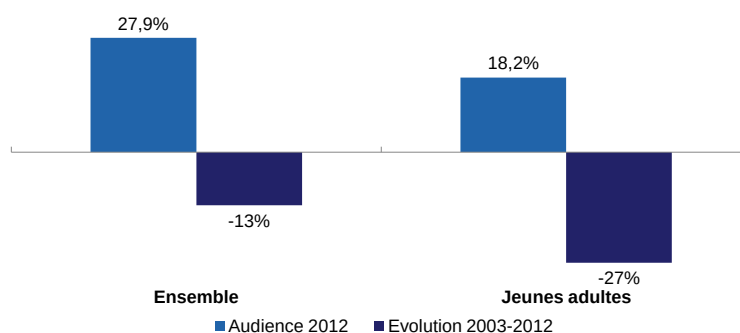
Selon une étude menée par l'UER, qui compte 56 pays-membres, l'audience moyenne des médias de service public a diminué entre 2005 et 2012, passant de 26,7% à 21,5%, soit une baisse de 19%, comparable à celle de France Télévisions. La baisse d'audience d'un échantillon de médias de service public de l'UER a notamment touché les jeunes adultes puisque l'audience moyenne auprès de cette catégorie n'était que de 18,2% en 2012, en baisse de 27% par rapport à l'année 2003.

EVOLUTION DE L'AUDIENCE DE 2005 À 2012



Source : groupe de travail, données UER et Médiamétrie

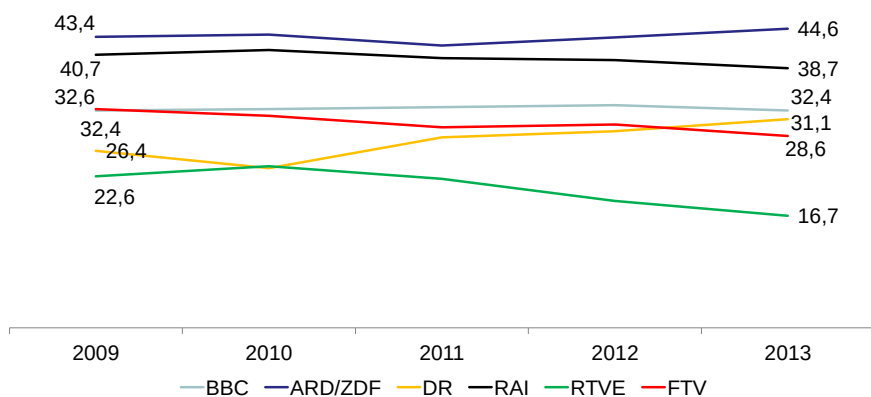
AUDIENCE ET ÉVOLUTION DE L'AUDIENCE SUR UN ÉCHANTILLON DE 16 MEMBRES DE L'UER



Source : groupe de travail, d'après UER

Dans ce contexte défavorable, les stratégies de bouquet développées semblent avoir permis aux médias de service public étudiés, à l'exception de l'Espagne (-26%) et dans une moindre mesure de l'Italie (-5%) de préserver leur part d'audience, voire de l'accroître, en Allemagne (+2,8%) et surtout au Danemark (+ 18%). L'audience de la BBC est quant à elle stable sur la période la plus récente.

EVOLUTION DE L'AUDIENCE DES PRINCIPAUX MÉDIAS DE SERVICE PUBLIC

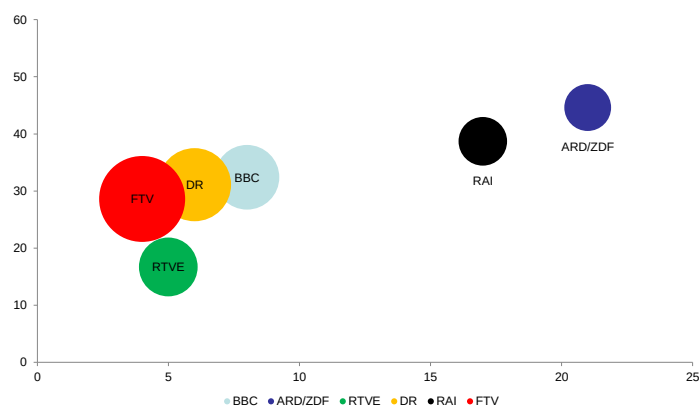


Source : groupe de travail d'après rapports annuels et Médiamétrie

Le rythme de baisse de l'audience de France Télévisions est relativement constant depuis 2005 : -13,3% entre 2005 et 2009 et -12,3% entre 2009 et 2013. En comparaison avec les principaux médias de service public étrangers, la baisse d'audience de France Télévisions depuis 2005 est relativement marquée, et ne s'est interrompue qu'en 2014, à 28,8%.

L'audience par chaîne en 2013 fait également apparaître de fortes différences entre les groupes de service public : France Télévisions bénéficie de la plus forte audience par chaîne (28,6% pour quatre chaînes mesurées⁴⁷, soit 7,15% par chaîne), soit une meilleure performance que DR (5,2%), la BBC (4,05% par chaîne)⁴⁸ et la RTVE (3,3%). Ce constat doit toutefois être relativisé dans la mesure où, au sein d'un même groupe l'audience peut considérablement varier. Ceci est par exemple le cas en Allemagne où si la chaîne ZDF capte plus de 12% d'audience, *ZDF neo* et *ZDF Kultur* sont en-deçà d'un point d'audience. De même, si l'année prise en compte avait été 2014, l'intégration de France Ô parmi les chaînes mesurées aurait dégradé la performance de France Télévisions.

COMPARAISON DE LA PERFORMANCE D'AUDIENCE PAR CHAÎNE EN 2013 (RATIO AUDIENCE / NOMBRE DE CHAÎNES)



Source : groupe de travail d'après rapports annuels et Médiamétrie, Chaînes hors canaux internationaux; la taille de la bulle représente la valeur du ratio

⁴⁷ France 2, France 3, France 4 et, France 5. et France Ô.

⁴⁸ Pour la BBC n'ont pas non plus été comptabilisées les chaînes régionales écossaise et galloise.

C. Les médias de service public se sont adaptés à l'ère numérique, à des rythmes différents

L'ensemble des médias de service public étudiés se sont investis dans le développement d'une offre numérique même si le niveau et la diversité des services proposés diffère.

1. Les médias de service public s'appuient tous sur un socle de services « basiques »

Les MSP proposent tous un bloc de services « basiques ». Il est ainsi possible de regarder les programmes linéaires en direct en ligne et *a posteriori* via des services de catch-up. Les programmes de catch-up, proposés sur une ou plusieurs plateformes dédiées⁴⁹, sont généralement accessibles sept jours, et parfois jusqu'à trente jours (pour la BBC).

SERVICES NUMÉRIQUES PROPOSÉS PAR LES MÉDIAS DE SERVICE PUBLIC

	Visionner le Direct	Services de Catch-up TV	Service de catch-up gratuit	Chaines thématiques Youtube	Télévision connectée *	Applications mobiles	Services sur les réseaux sociaux	Nombre de sites internet
BBC	Oui	1	Oui	40	3	9	>10	10
ARD – ZDF	Oui	12	Oui	<10	11	2	>10	43
DR	Oui	2	Nd	<10	1	3	>10	6
RAI	Oui	1	Oui	21	4	1	>10	100
RTVE	Oui	1	Oui	4	20	35	>10	1

Source : France Télévisions

* = application pour Télévision connectée + services de télévision d'Hybrid Broadcast Broadband (HBBTV)

Toutefois, des restrictions existent sur la durée de mise à disposition de certains types de programmes, notamment le sport (24h) et parfois même sur la mise en ligne du programme lui-même, notamment en raison des droits de diffusion : le pourcentage des programmes disponibles varie ainsi de 50% pour DR à 100% pour la BBC. L'accès à ces services est gratuit et, à l'exception de l'Italie, la publicité y est interdite. Par ailleurs, l'ensemble des MSP disposent de comptes sur les réseaux sociaux (Facebook, Twitter). S'ils sont présents sur internet, les médias de service public ont des stratégies différentes : stratégie de très forte concentration pour RTVE, stratégie de saturation pour la RAI. Aucune donnée n'est néanmoins disponible sur le trafic des différents services proposés.

2. Selon les priorités définies, des services supplémentaires peuvent s'y ajouter

Ainsi, certains MSP, comme la RAI, développent la production de programmes dédiés aux supports numériques ou investissent dans des projets « transmedia », par exemple des mini-séries diffusées à la télévision mais aussi au cinéma et sur internet. Par ailleurs, l'utilisation des réseaux sociaux pour interagir avec les téléspectateurs, très limitée en Allemagne et au Danemark, est au contraire plus développée par certains groupes. Des comptes sont ainsi ouverts pour certains programmes en Italie et en Grande Bretagne et une chaîne thématique YouTube a par exemple été ouverte en Espagne par la RTVE à l'occasion des dernières élections générales. Enfin, le nombre et le contenu des plateformes thématiques varient selon les pays. Deux thèmes illustrent notamment ces différences :

⁴⁹ Par exemple *Bonanza* et *Skole* au Danemark, *rai.tv*, *edu*. et *cinemarai* en Italie, *iPlayer* au Royaume-Uni.

- l'offre d'information : il est ainsi impossible pour un diffuseur public de mettre en ligne des articles de plus de 1 000 caractères et d'évoquer des nouvelles locales, afin de ne pas concurrencer de manière déloyale la presse écrite. Des débats de même nature existent au Danemark et au Royaume-Uni ;
- l'offre éducative : les programmes mis en ligne sont de qualité très variable. DR est ainsi très avancé dans ses partenariats avec le monde académique et propose des programmes reconnus (*The Dane's Academy*), au contraire de la RAI dont la qualité des vidéos est même critiquée sur le plan technique. Comme pour les informations, le secteur privé cherche à limiter l'offre publique : une plateforme dédiée aux 5-16 ans (*BBC Digital curriculum*) a été arrêtée suite aux plaintes du secteur privé pour concurrence déloyale.

La législation sur la concurrence constitue un des facteurs déterminants du développement de plateformes internet : un projet de plateforme conjointe ARD-ZDF de VOD payante (*Germany's Gold*) a ainsi été arrêté car en proposant une telle offre, les deux groupes auraient distordu la concurrence d'après un avis de l'autorité allemande de la concurrence.

3. L'arrivée de services de S-VOD pourrait bouleverser la donne

Aucun des MSP ne dispose actuellement d'un service de S-VOD, à l'exception de CBC qui a lancé en avril 2014 le service *tou.tv*⁵⁰. Toutefois, le développement de services privés de S-VOD tels que Netflix et Amazon Prime Instant Video oblige déjà certains médias de service public à prendre en compte ces services. Netflix est ainsi la sixième chaîne du Danemark (l'équivalent de 3% d'audience) et la troisième chaîne chez les jeunes adultes (6% d'audience). En France, selon les informations à la disposition du groupe de travail, Netflix compterait entre 200 000 et 400 000 abonnés. Canalplay, le service de S-VOD de Canal+, lancé en octobre 2011, compte aujourd'hui 600 000 abonnés.

D. Les médias de service public font face à une raréfaction des ressources publiques et se sont engagés dans des plans de réduction de leurs charges

Les données financières des médias de service public doivent être comparées avec prudence, en raison notamment des différences de périmètre entre les groupes retenus. En effet, la plupart des comptes financiers et des effectifs de ces groupes tels que présentés dans les rapports annuels comprennent à la fois les services de télévision et ceux de radio, ce qui n'est pas le cas de la France. De même, l'importance des recettes commerciales, reposant sur la détention de droits, peut distordre l'analyse de certaines grandes masses.

1. Le modèle de financement par la redevance est majoritaire

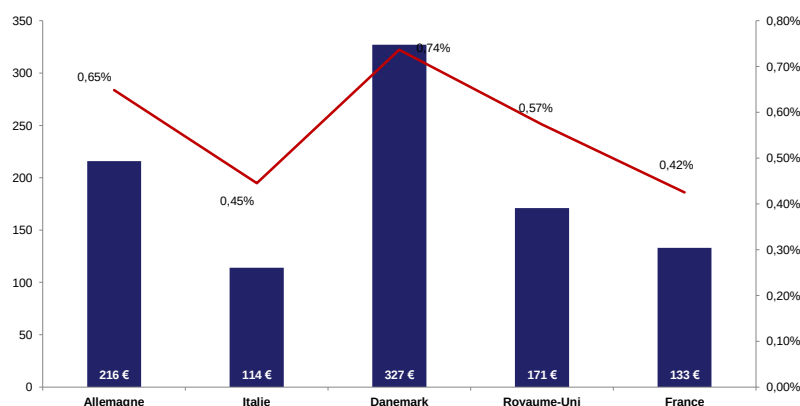
Les médias de service public sont, dans tous les pays, majoritairement financés par des fonds publics mais deux modèles cohabitent :

- **un modèle de financement par la redevance**. C'est le cas au Royaume-Uni, en Allemagne, en Italie et au Danemark. Dans ces pays, sauf en Italie, la redevance est sensiblement plus élevée qu'en France, tant en valeur nominale que proportionnellement au PIB par habitant. Mais contrairement à la France, elle n'est pas complétée par d'autres financements publics. Il est à noter que même lorsque le service public est financé par des ressources publiques, ceci n'exclut pas des revenus commerciaux élevés, comme dans le cas de la BBC, dont un quart du chiffre d'affaires 2013 (environ 1,2 Mds £, soit 1,5 Mds €) provient de ressources commerciales, liées notamment à la détention de droits sur les programmes produits ;

⁵⁰ Le service coûte 7 dollars canadiens par mois soit environ 5 euros.

- **un modèle de financement par les crédits publics**, qu'il s'agisse de crédits votés par le Parlement et de taxes allouées (comme en Espagne).

MONTANT EN EUROS ET EN % DU PIB PAR HABITANT DE LA REDEVANCE EN 2014



Source : groupe de travail, d'après rapports annuels et textes réglementaires, PIB nominal par habitant 2013, d'après Eurostat

Si l'audiovisuel public français pris dans son ensemble, avec des ressources totales de 4,3 Mds €, est mieux doté que ses homologues espagnol (0,8 Md €) ou italien (2,8 Mds €), ses ressources sont inférieures d'environ 30% à celles de la BBC (6,1 Mds €), pour une population et un PIB équivalents à ceux du Royaume-Uni. Cet écart s'explique par un niveau de redevance plus faible qu'outre-Manche (133 € contre 171 €) et par l'importance des recettes commerciales de la BBC (1,5 Md €), que permet notamment la propriété des droits sur les programmes diffusés.

Ses ressources sont surtout très inférieures à celles des chaînes publiques allemandes, bénéficiant notamment, d'un ensemble de neuf chaînes régionales dotées d'un budget très élevé (6,4 Mds €), auquel s'ajoute le budget des chaînes nationales de la ZDF (2 Mds €).

BUDGET DES PRINCIPAUX MÉDIAS DE SERVICE PUBLIC EN 2013 (EN M€)

	Budget 2013	Part du financement public
BBC	6 122 ¹	72%
ARD	6426	92%
ZDF	2066	
RAI	2807 ²	62%
RTVE	845	94%
CBC	1 356 ³	65%
DR	560 ⁴	89%
FTV	3159 ⁵	79%
Financement public des autres entités de l'audiovisuel public français	1 147 ⁶	
TOTAL AUDIOVISUEL PUBLIC FRANÇAIS	4306	

¹ : taux de change de 1£ pour 1,2€ (taux moyen de janvier 2013)

² : données du groupe RAI consolidé ³ : taux de change de 1€ pour 1,32 dollar canadien (taux moyen de janvier 2013) ⁴ : taux de change de 1 couronne danoise pour 0,134 € (taux moyen de janvier 2013)

⁵ : produits d'exploitation du compte de résultat 2013 : financement public des autres audiovisuels publics (INA, Radio France, France Média Monde, Arte)
⁶ : Source : Rapports annuels, UER, loi de règlement 2013, INSEE

Le financement par la redevance, s'il permet une certaine stabilité, soulève également des interrogations : en effet, sa légitimité est de plus en plus remise en cause, notamment si l'audience des médias de service public diminue. Ce phénomène touche même le Royaume-Uni où la BBC réalise de fortes audiences et a réussi à stabiliser celles-ci dans un contexte d'explosion de l'offre.

Dans ce contexte, plusieurs initiatives ont été lancées : un contrôle plus strict de la manière dont sont utilisés les fonds publics, notamment au Royaume-Uni, via les *Spending Reviews* et la refonte des outils sur lesquels s'appuient les *Public Value tests*, et en Allemagne. En Italie, une réforme de la redevance est à l'étude. Elle doit permettre d'accroître le taux de recouvrement de celle-ci (la fraude est aujourd'hui estimée à plus de 600 millions d'euros).

2. Dans un contexte de rigueur budgétaire, la plupart des groupes audiovisuels publics ont été amenés à lancer des plans d'économies

Le financement public des médias de service public est en baisse régulière depuis 2008 au sein de l'UER : près de 9% en euros constants entre 2008 et 2013.

EVOLUTION DU FINANCEMENT PUBLIC DANS 42 PAYS MEMBRES DE L'UER



En euros constants 2008 - Source : UER

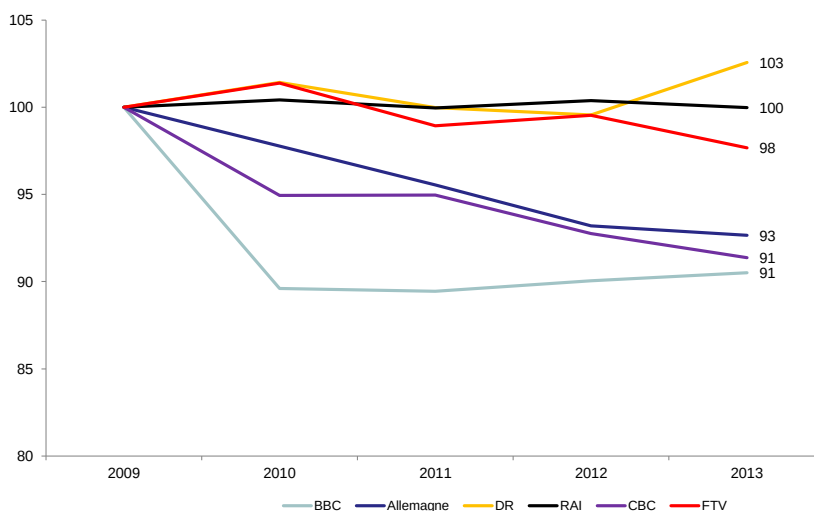
Parmi les groupes comparés, si le financement public est majoritaire, ce dernier tend à se stabiliser voire à diminuer depuis 2009. En euros constants, la baisse atteint, entre 2009 et 2013, 10% pour la BBC et CBC et 7% pour l'ARD-ZDF. Seul le financement public de DR augmente (+3%, en euros constants⁵¹). Dans ce contexte, France Télévisions paraît avoir été relativement préservé jusqu'en 2012, ayant dû subir une baisse de sa dotation publique à partir de 2013, cette baisse s'établissant au total à -2% en euros constants sur la période.

Sur la période considérée, des réductions de financement public particulièrement importantes ont eu lieu en Espagne (-28% entre 2010 et 2013 ; le pic de 2010 s'explique par la suppression de la publicité et l'affectation, en compensation, de plusieurs taxes); au Canada, où le gouvernement fédéral a réduit en 2012 de 115 millions de dollars sur trois ans le financement public de CBC dans le cadre du Plan d'action de réduction du déficit (soit 38 millions par an ce qui représente 3,3% du

⁵¹ Le financement de RTVE augmente aussi mais la hausse de la ressource publique s'explique par la suppression de la publicité et la compensation par des taxes affectées.

financement public et 2% des ressources) et d'autres ont d'ores et déjà été annoncées, par exemple en Italie où la RAI devrait perdre 150 millions d'euros de financement, soit 5% de ses ressources annuelles. Au Royaume-Uni, le montant de la redevance est gelé jusqu'en 2017, ce qui correspond, selon le *BBC Trust*, à une baisse en euros constants de 26% du financement par la redevance.

EVOLUTION DU FINANCEMENT PUBLIC EN EUROS CONSTANTS



Source : groupe de travail d'après rapports annuels, taux d'actualisation INSEE
 En raison de la suppression de la publicité en 2010, l'Espagne n'est pas analysée ici

Ceci s'ajoute aux plans d'économies en cours et aux suppressions de postes annoncées par les diffuseurs eux-mêmes, qu'il s'agisse du *Delivering Quality First* au Royaume-Uni (700 millions de livres d'économie par an en 2017), du Plan de viabilité et d'amélioration de l'efficacité en Espagne (20 M€ d'économies attendus) ou du Plan d'économies de CBC (86 M€ d'économies sur deux ans).

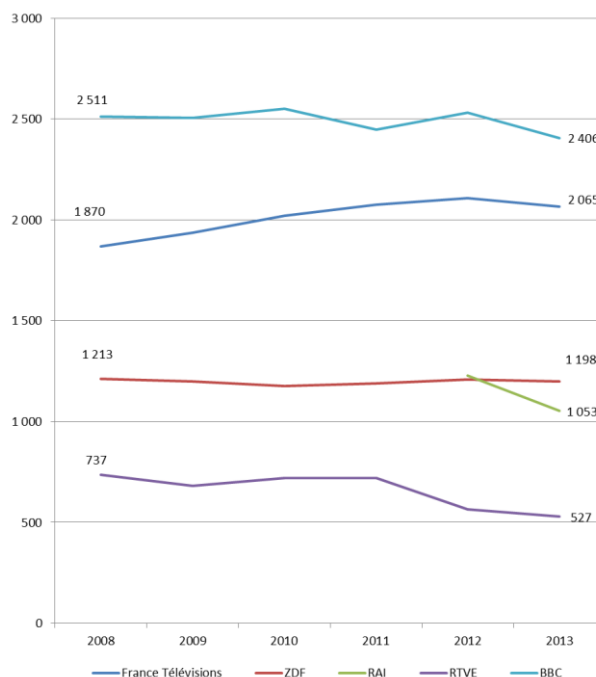
Le plan d'économies de la BBC : *Delivering Quality First*

Le Plan « *Delivering Quality First* » doit permettre d'économiser 700 M£ par an à l'horizon 2016-2017. 30 M£ seront économisés grâce au premier plan d'économies 2008-2012. La BBC optimisera d'abord ses dépenses à périmètre constant (400 M£) tant sur ses coûts de grille (2,5% par an) que sur ses frais de structure (6% par an). Ceci passera entre autres par une réduction de 2 000 postes entre 2012 et 2016, soit environ 9 % des effectifs. En outre, la BBC s'est donnée pour objectif de redéfinir son périmètre d'intervention (205 M£) en réduisant notamment l'achat de droits sportifs, de films et de séries, les dépenses dans certains réseaux internationaux et en recentrant l'information sur les sujets les plus d'actualité et générateurs d'audience. Une consultation est actuellement menée quant à la transformation à l'automne 2015 de la chaîne BBC 3, aujourd'hui dédiée aux jeunes adultes, en une plateforme numérique. Enfin, la BBC s'est donné pour objectif d'accroître ses revenus commerciaux et de vendre certaines de ses participations (65 M£).

Dans ce contexte, les médias de service public ont tiré les conséquences de la diminution de leurs ressources sur l'évolution de leur coût de grille. Celui-ci a ainsi eu tendance à diminuer ou à se stabiliser, l'évolution atteignant (entre 2008 et 2013 et en euros courants) : -1,2% pour la ZDF, -4% pour la BBC, -12% pour la RAI. Le cas de la RTVE est spécifique ; l'évolution de son coût de grille est particulièrement marquée (-28%), en ligne avec la très forte baisse des financements publics depuis 2010 (-26%). La RTVE traverse une période complexe puisque l'actualité récente a été marquée par la démission en septembre 2014 de l'ancien directeur général.

Sur la période considérée (2008-2013) France Télévisions a connu une croissance d'environ 10% de son coût de grille, si bien que l'écart qui le séparait de celui de la BBC a été divisé par deux, passant de +34% à +16% en 2013 : 2,4 Mds € pour la BBC contre 2,1 Mds € pour France Télévisions. De fait, la rigueur de la gestion budgétaire, qui a touché les autres diffuseurs publics dès la fin des années 2000, n'a atteint France Télévisions que depuis 2013.

EVOLUTION DU COÛT DE GRILLE ENTRE 2008 ET 2013



Source : UER, pas de données disponibles avant 2012 pour la RAI

E. Les effectifs de l'ensemble de l'audiovisuel public français se rapprochent de ceux de la BBC

Comme le montre le graphique de la page suivante, les effectifs de l'audiovisuel public français sont d'un ordre de grandeur qui se rapproche de celui de la BBC puisque celle-ci a diminué de 12% ses effectifs dédiés au service public (*UK Public Service Group*), qui atteignent environ 16 500 personnes (contre 19 000 en 2006), sur un total de 21 000 pour l'ensemble du groupe, incluant les activités commerciales et internationales.

EFFECTIF DES PRINCIPAUX MÉDIAS DE SERVICE PUBLIC EN 2013

	Effectifs 2013
BBC	21 282
<i>dont effectifs dédiés au service public national*</i>	16 534
ARD	41 000
ZDF	
RAI	12 965
RTVE	856
CBC	8359
DR	3 184
FTV	10 120
Effectif des autres audiovisuels publics français	7 608
Total audiovisuel public français	17 728

Source : Groupe de travail d'après rapports annuels, pour la France : France Télévisions et documents budgétaires

* : les autres effectifs sont affectés au service international (world service) : 2149, au service de valorisation des droits (worldwide) : 2326 et dans d'autres services à vocation commerciale : 273

La comparaison entre la part des dépenses de personnel dans les charges d'exploitation doit être faite avec prudence. En effet le volume des effectifs est largement tributaire de modèles d'entreprise : lorsque la production interne est élevée, les effectifs sont mécaniquement plus importants.

Sous ces importantes réserves, la part des dépenses de personnel dans les charges d'exploitation de France Télévisions (29,8%) se situe dans la fourchette basse des groupes étudiés puisqu'elle est comparable à celle de la BBC (26,7%) et de l'ARD-ZDF (27,3%). Comme d'autres groupes (BBC, RAI, RTVE), France Télévisions a conduit depuis 2009 des plans de départ volontaires. En Italie, comme en France, les marges de manœuvre ont été principalement utilisées pour transformer en CDI des personnels non permanents où malgré une baisse de 3% des effectifs entre 2009 et 2013, la part des emplois permanents a augmenté de 4 points (de 85 à 89%).

III - LES MISSIONS DE SERVICE PUBLIC DE FRANCE TÉLÉVISIONS : UN IMPERATIF DE SIMPLIFICATION, DE CLARIFICATION ET DE STABILITÉ

Le groupe de travail s'est attaché à analyser dans cette partie les missions de service public assignées par l'Etat au groupe France Télévisions, en examinant notamment « l'architecture » des textes applicables au groupe public, c'est-à-dire l'articulation entre les différents niveaux de textes applicables : loi, cahier des charges, contrat d'objectifs et de moyens, auxquels s'ajoutent les accords interprofessionnels signés avec les acteurs du monde de la production audiovisuelle et cinématographique. Il aborde également ici la question de l'organisation et du fonctionnement du secteur public audiovisuel pris dans son ensemble, qui pourraient être améliorés.

A. Missions de service public et objectifs assignés par l'Etat : une architecture complexe et des exigences toujours plus nombreuses

1. La loi et le cahier des charges définissent de manière exhaustive et précise les missions et obligations de service public

Traditionnellement, il appartenait au pouvoir réglementaire de définir par le biais d'un cahier des charges fixé par décret les obligations des sociétés de l'audiovisuel public après avis de l'instance de régulation indépendante, le Conseil supérieur de l'audiovisuel (article 48 de la loi n° 86-1067 du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication).

A l'occasion des contentieux générés au niveau européen au milieu des années 1990 à propos du financement public des sociétés audiovisuelles, le législateur a souhaité définir les missions de service public qu'il leur assignait afin d'en sécuriser le financement. La loi n°2000-719 du 1^{er} août 2000, modifiant la loi du 30 septembre 1986 est ainsi venu définir avec une grande précision la dénomination, le périmètre et les missions assignées à ces sociétés.

Les missions assignées au secteur public audiovisuel n'ont cessé de se développer, à la faveur de modifications ultérieures de la loi audiovisuelle ou lors de l'adoption d'autres lois : violence faite aux femmes, représentation de la diversité de la société française, environnement et développement durable, etc. La dernière de ces modifications en date est issue de la loi n° 2014-1170 du 13 octobre 2014 d'avenir pour l'agriculture, l'alimentation et la forêt qui a octroyé aux organisations professionnelles ou interprofessionnelles agricoles un temps d'antenne à titre gratuit sur les services de radio et de télévision des sociétés publiques relatif à l'information sur les produits frais.

Ces missions assignées par la loi au secteur public audiovisuel traduisent les débats qui animent le corps social. Elles sont tout à fait légitimes au regard des objectifs de politique publique qu'elles expriment ; mais **leur accumulation a eu pour effet d'accroître continûment le champ des missions assignées au groupe audiovisuel public.**

a. Les missions de service public sont fixées par la loi...

Le titre III de la loi n° 86-1067 du 30 septembre 1986 relatif au secteur public de la communication audiovisuelle définit les missions de service public que poursuivent des sociétés de l'audiovisuel public (France Télévisions, Radio France, société en charge de l'audiovisuel extérieur de la France, Arte France, La Chaîne Parlementaire) ainsi que l'Institut national de l'audiovisuel.

Pour ce qui concerne les sociétés nationales de programme et Arte France, aux termes de l'article 43-11, ces sociétés « *offrent au public, pris dans toutes ses composantes, un ensemble de programmes et de services qui se caractérisent par leur diversité et leur pluralisme, leur exigence de qualité et d'innovation, le respect des droits de la personne et des principes démocratiques constitutionnellement définis.*

Elles présentent une offre diversifiée de programmes en modes analogique et numérique dans les domaines de l'information, de la culture, de la connaissance, du divertissement et du sport. Elles favorisent le débat démocratique, les échanges entre les différentes parties de la population ainsi que l'insertion sociale et la citoyenneté. Elles mettent en œuvre des actions en faveur de la cohésion sociale, de la diversité culturelle, de la lutte contre les discriminations, les préjugés sexistes, les violences faites aux femmes, les violences commises au sein du couple et de l'égalité entre les hommes et les femmes. Elles proposent une programmation reflétant la diversité de la société française (...) ».

S'agissant spécifiquement de France Télévisions, l'article 44 précise :

« La société nationale de programme France Télévisions est chargée de concevoir et programmer des émissions de télévision à caractère national, régional et local ainsi que des émissions de radio ultramarines. Elle édite et diffuse également plusieurs services de communication audiovisuelle, y compris des services de médias audiovisuels à la demande, répondant aux missions de service public définies à l'article 43-11 et dans son cahier des charges (...)

Elle tient compte du développement des technologies numériques pour assurer l'accès de tous les publics à ses programmes.

Dans le respect de l'identité des lignes éditoriales de chacun des services qu'elle édite et diffuse, France Télévisions veille par ses choix de programmation et ses acquisitions d'émissions et d'œuvres audiovisuelles et cinématographiques à garantir la diversité de la création et de la production.

France Télévisions reflète dans sa programmation la diversité de la société française et veille à engager une action adaptée pour améliorer la présence de cette diversité dans les programmes.

France Télévisions conçoit et diffuse en région des programmes qui contribuent à la connaissance et au rayonnement de ces territoires et, le cas échéant, à l'expression des langues régionales. Ces programmes sont diffusés à travers des décrochages spécifiques, y compris aux heures de grande écoute, et peuvent être repris au niveau national. Ils reflètent la diversité de la vie économique, sociale et culturelle en région et proposent une information de proximité (...) ».

b. ... et déclinées avec précision dans le cahier des charges

La loi renvoie ensuite à un cahier des charges fixé par décret le soin de préciser les obligations applicables à chaque société et pour chacun de leurs programmes. Ce renvoi n'est cependant pas général : l'article 48 de la loi du 30 septembre 1986 détaille nombre d'items qui doivent impérativement être précisés par décret. D'autres articles de la loi du 30 septembre 1986, voire d'autres textes de niveau législatif imposent également ce renvoi au cahier des charges.

Entièrement réécrit afin de permettre à France Télévisions de devenir un « média global », à la suite de la loi du 5 mars 2009 instituant l'entreprise unique, le cahier des charges, fixé par le décret n° 2009-796 du 23 juin 2009, détaille le contenu des missions de la société, notamment en matière de programmes culturels, éducatifs, mais aussi d'information et de sport.

Ce cahier des charges qui compte 70 articles, remplace les cinq cahiers des charges des sociétés de programmes que constituaient les différentes antennes de France Télévisions avant la création de l'entreprise unique. Il a donc représenté une étape importante de simplification de l'expression des attentes de la puissance publique à l'égard du groupe. Encore faut-il relever que ce cahier des charges ne s'applique qu'à France Télévisions et que des cahiers des charges comparables existent

pour toutes les autres sociétés audiovisuelles publiques (Radio France, France Médias Monde, INA), en raison de l'éclatement du secteur public en plusieurs sociétés, contrairement à ce que l'on constate dans les autres pays européens.

Le cahier des charges présente en préambule, les « missions particulières » de la télévision publique, qui est *« un lien fort, puissant, entre tous les citoyens, quels que soient leur origine, leur âge, leur appartenance »*, et doit *« créer du lien social en donnant du sens »*.

Le texte expose ensuite, dans un premier chapitre intitulé « la nouvelle télévision publique » :

- l'objectif de pluralisme des courants de pensée et d'opinion, et de diversité de la création et de la production de programmes ;
- les caractéristiques et lignes éditoriales des différentes chaînes et des services proposés : France 2, France 3, France 4, France 5, Via Stella, Réseau France outre-mer, services de médias audiovisuels à la demande ;
- les « nouveaux engagements sur les programmes », détaillés par genre : une émission culturelle quotidienne ; émissions musicales ; spectacles ; programmes scientifiques ; développement durable ; programmes sportifs ; création audiovisuelle et cinématographique ; cinéma ; fiction audiovisuelle ; documentaires ; programmes pour la jeunesse ; information et débat ; éducation aux médias ; l'Europe ; les émissions religieuses ; les émissions de jeux ;
- les « nouveaux engagements sur la programmation » : horaires de programmation ; satisfaction du public et de l'audience ; nouvelles technologies ; innovation dans les programmes ; promotion de la programmation ; les moyens de production ; la promotion et l'apprentissage des langues étrangères ;
- les dispositions relatives à la publicité, prévoyant notamment la cessation progressive de la publicité après 20h.

Le chapitre II du cahier des charges, intitulé « une télévision de service public responsable et ouverte sur la société » précise :

- les missions de « télévision citoyenne » : l'honnêteté et le pluralisme de l'information ; la dignité de la personne humaine et la protection des mineurs ; la lutte contre les discriminations et la représentation de la diversité à l'antenne ; l'accès des programmes aux personnes handicapées ; la langue française ; l'expression des langues régionales ; le droit de grève et la continuité du service public ; les prescriptions relatives à la défense nationale ; l'interdiction du financement par certaines organisations ; la grande cause nationale ;
- les missions d'une « télévision de service public au cœur de la cité » : l'expression du Parlement et des assemblées territoriales et locales ; l'expression des formations politiques ; les consultations électorales ; la communication du Gouvernement ; l'expression des organisations syndicales et professionnelles ; l'intégration des populations étrangères ; les campagnes d'information et de formation à caractère sanitaire et social ; la sécurité routière ; la citoyenneté ; les émissions météorologiques ; la vie professionnelle ; l'information du consommateur.

Un chapitre III regroupe des dispositions diverses, dont les relations avec les autres organismes du secteur audiovisuel : INA, programmes outre-mer, RFI, distribution et diffusion culturelles internationales, TV5, Canal France International, Arte France, assistance technique.

c. Une simplification nécessaire

Les obligations détaillées dans le texte ont pour vocation de préciser les missions de service public assignées à la société par le législateur et dont France Télévisions doit assurer la mise en

œuvre au travers de ses programmes et de ses services. **L'examen attentif du cahier des charges fait apparaître qu'il est trop dense et trop précis:**

- un certain nombre de dispositions vont au-delà de l'expression de la mission de service public et constituent des objectifs spécifiques assignés à l'entreprise ; tel est le cas par exemple de la programmation d'émissions culturelles (« au moins un programme culturel chaque jour en première partie de soirée ») ou de la diffusion de spectacles vivants (sur la base d'un décompte annuel en nombre de points des programmes diffusés, ce nombre de points étant plus ou moins important selon l'heure de diffusion du programme) ;
- il résulte de la multiplicité des dispositions qu'un nombre importants d'objectifs et d'indicateurs se trouvent explicitement (ou parfois implicitement) détaillés dans le cahier des charges ;
- cette rédaction détaillée fige un certain nombre de dispositions, qui ne peuvent qu'être modifiées que par la voie réglementaire. Il en va ainsi par exemple de la définition des lignes éditoriales des chaînes diffusées par France Télévisions ou des horaires de programmation⁵². Il résulte de ce dispositif réglementaire une certaine lourdeur d'adaptation, dès lors que les changements intervenus doivent trouver une traduction dans le cahier des charges.

Ce degré de prescription réglementaire tranche avec les exemples étrangers étudiés. A titre illustratif, on rappellera que la définition des missions de service public de la BBC (« *BBC's Public Purposes* ») occupe deux pages dans le contrat passé entre le gouvernement britannique et la société publique⁵³. Et que la définition des services offerts par chaîne reste très générale : *BBC One* a ainsi vocation à être une « *chaîne généraliste, avec des versions pour l'Ecosse, le pays de Galles, l'Irlande du Nord et les régions anglaises, diffusant une très large palette de programmes destinés à une audience grand public* » ; et *BBC Three* est « *une chaîne généraliste destinée principalement à un public de jeunes adultes* ».

Au regard des exemples étrangers étudiés précédemment, **le groupe de travail recommande d'adopter, pour le prochain cahier des charges, une expression sensiblement plus ramassée des missions et obligations de service public.** Cette simplification du dispositif réglementaire permettra de le recentrer sur les aspects essentiels des missions de service public, tout en conférant à l'entreprise une plus grande autonomie dans la mise en œuvre de ces missions, assortie d'une plus grande agilité. Le groupe de travail n'ignore pas que cet objectif de simplification pourra nécessiter des évolutions législatives.

La déclinaison des missions de service public en objectifs et indicateurs, qui n'a pas vocation à figurer dans les textes législatifs et réglementaires, trouvera quant à elle sa place dans le plan stratégique du groupe et son contrat d'objectifs et de moyens.

B. Le contrat d'objectifs et de moyens précise les engagements réciproques pris entre l'Etat et l'entreprise : objectifs assignés et ressources publiques affectées

1. Le contenu des contrats d'objectifs et de moyens s'est fortement étendu depuis 2000

C'est encore la loi du 1er août 2000 qui a introduit les contrats d'objectifs et de moyens (COM) conclus entre l'État et les sociétés de l'audiovisuel public. Ce dispositif était présenté comme essentiel pour la nouvelle organisation du service public de l'audiovisuel et sa constitution en véritable groupe industriel.

⁵² Ce dispositif a été supprimé à l'occasion de la dernière modification du cahier des charges en décembre 2014.

⁵³ *Broadcasting, An Agreement Between Her Majesty's Secretary of State for Culture, Media and Sport and The British Broadcasting Corporation*, July 2006.

Aux yeux du législateur de l'époque, il s'agissait de moderniser, assainir et rationaliser le mode de financement des entreprises audiovisuelles publiques en instaurant des contrats d'objectifs et de moyens pluriannuels, sur le modèle des contrats de Plan, contrats de service public ou pactes de modernisations alors conclus avec EDF, France Télécom, La Poste ou la SNCF : *« les deux premiers paragraphes de l'article mettent en place un dispositif novateur permettant de donner une perspective pluriannuelle à l'évolution des ressources de la télévision publique en rapport avec la stratégie de développement arrêtée. Les contrats d'objectifs et de moyens devraient également favoriser la cohérence et la synergie de l'allocation des moyens et de leur utilisation par les différentes sociétés du groupe⁵⁴. »*

En réalité, ces COM avaient déjà été institués par la loi n° 89-25 du 17 janvier 1989 relative à la liberté de communication, mais leur adoption avait tardé. Le législateur de 2000 a voulu mettre fin à ces errements : *« le dispositif mis en place par le présent article, grâce à sa précision et à l'engagement réciproque de l'actionnaire et des sociétés qu'il organise, devrait permettre à l'avenir d'éviter que ces contrats tombent rapidement en désuétude. »*

Au fur et à mesure des modifications apportées à l'article 53 de la loi du 30 septembre 1986, le nombre de sujets devant être traités dans les COM a plus que doublé par rapport à 2000, passant de cinq à onze. Il dispose aujourd'hui :

« Les contrats d'objectifs et de moyens déterminent notamment, dans le respect des missions de service public telles que définies à l'article 43-11, pour chaque société ou établissement public :

- *les axes prioritaires de son développement ;*
- *les engagements pris au titre de la diversité et l'innovation dans la création ;*
- *les montants minimaux d'investissements de la société visée au I de l'article 44 dans la production d'œuvres cinématographiques et audiovisuelles européennes et d'expression originale française, en pourcentage de ses recettes et en valeur absolue ;*
- *les engagements permettant d'assurer, dans un délai de cinq ans suivant la publication de la loi n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées, l'adaptation à destination des personnes sourdes ou malentendantes de la totalité des programmes de télévision diffusés, à l'exception des messages publicitaires, sous réserve des dérogations justifiées par les caractéristiques de certains programmes ;*
- *les engagements permettant d'assurer la diffusion de programmes de télévision qui, par des dispositifs adaptés, sont accessibles aux personnes aveugles ou malvoyantes ;*
- *le coût prévisionnel de ses activités pour chacune des années concernées, et les indicateurs quantitatifs et qualitatifs d'exécution et de résultats qui sont retenus ;*
- *le montant des ressources publiques devant lui être affectées en identifiant celles prioritairement consacrées au développement des budgets de programmes ;*
- *le montant du produit attendu des recettes propres, en distinguant celles issues de la publicité et du parrainage ;*
- *les perspectives économiques pour les services qui donnent lieu au paiement d'un prix ;*
- *les axes d'amélioration de la gestion financière et des ressources humaines ;*
- *le cas échéant, les perspectives en matière de retour à l'équilibre financier. »*

⁵⁴ Première lecture Assemblée Nationale - http://www.assemblee-nationale.fr/11/rapports/r1578-02.asp#P1674_345539

2. Les COM de France Télévisions depuis quinze ans : des changements de cap successifs

L'analyse de l'évolution des COM signés entre l'Etat et France Télévisions depuis quinze ans reflète les évolutions politiques, économiques, techniques et de gouvernance qui ont rythmé la vie de l'entreprise. De fait, entre 2001 et 2015, l'Etat et France Télévisions ont conclu six COM ou avenants, ce qui confère à chacun de ces documents une durée de vie moyenne de deux ans et demi, insuffisante pour déployer une stratégie et en recueillir les fruits.

Le premier COM de France Télévisions, négocié pour la période 2001-2005, a été signé le 20 décembre 2001. Son périmètre recouvrait les sociétés incluses dans la holding France Télévisions créée par la loi du 1er août 2000 : France 2, France 3 et la Cinquième, devenue ultérieurement France 5. Quatre objectifs majeurs avaient été retenus : déployer une offre de programmes élargie sur la télévision numérique terrestre (TNT), dans la perspective d'un démarrage en 2003 ; promouvoir la diversité et la spécificité des programmes des chaînes du groupe ; placer le téléspectateur au cœur de la stratégie du groupe ; optimiser la gestion et à mettre en œuvre un plan d'économie substantiel sur la durée du contrat. Ce premier COM a fait l'objet d'un avenant en 2004 le gouvernement ayant, à partir de 2002, privilégié le recentrage des objectifs du groupe sur l'amélioration des programmes des chaînes existantes, plutôt que le lancement d'un bouquet de chaînes complémentaires sur la TNT, qui avait été validé dans le contrat initial.

Le deuxième COM de France Télévisions été négocié avec l'Etat après le changement de Président intervenu en 2005. Il a été signé en 2007 pour la période 2007-2010, il actait une évolution inflexion de la stratégie du groupe, autour de la notion de « virage éditorial ». Les objectifs fixés au s'articulaient autour de trois dimensions: renforcer la spécificité et la valeur ajoutée de service public de France Télévisions au sein du paysage audiovisuel, grâce à un effort accru en faveur de la création audiovisuelle, et une meilleure prise en compte de tous les publics ; jouer un rôle moteur dans le développement des nouvelles technologies; améliorer et moderniser la gestion du groupe.

Le Président de la République ayant annoncé en janvier 2008 la suppression de la publicité sur les antennes de France Télévisions, les travaux de la Commission pour la nouvelle télévision publique⁵⁵ ont débouché sur la loi du 5 mars 2009, laquelle a introduit des évolutions profondes du mode de financement du service public, ainsi que de nouvelles missions dévolues à France Télévisions. Le nouveau cadre législatif requérait une adaptation des engagements contractés avec l'Etat, qui s'est traduite par la signature, d'un avenant au COM portant sur la période 2009-2012, infléchissant sensiblement les axes de développement et le plan d'affaires prévisionnel.

La nomination d'un nouveau Président à la tête du groupe public en juillet 2010 a amené l'Etat et la société à signer en novembre 2011 le troisième COM de France Télévisions pour la période 2011-2015. A travers ce nouveau COM, l'entreprise s'est engagée à : fédérer tous les publics grâce à des chaînes aux identités renforcées et à une offre numérique complète ; placer la création au cœur de la stratégie pour faire partager au plus grand nombre des programmes ambitieux et innovants ; être exemplaire dans la promotion du pluralisme et de la diversité ; faire de l'entreprise unique un modèle d'organisation responsable et efficace.

Quelques mois après la signature du COM, les pouvoirs publics ont souhaité, dans un contexte de forte contrainte sur les finances publiques et de dégradation du marché publicitaire, mener avec l'entreprise une réflexion visant à réviser certains objectifs du contrat. Cette réflexion a abouti à la signature fin 2013 d'un avenant au COM, portant sur la période 2013-2015. Cet avenant adopte une trajectoire financière sensiblement différente de celle qui avait été retenue en 2011, tout en maintenant le périmètre des missions et des offres du groupe. Il prévoit, au travers d'un effort d'économies sur l'ensemble des activités de l'entreprise, son retour à l'équilibre financier en 2015.

⁵⁵ Commission pour la nouvelle télévision publique, Rapport présenté au Président de la République par Jean-François Copé le 25 juin 2008.

Alors que le COM tient lieu à la fois de document stratégique principal pour l'entreprise, et de support contractuel aux engagements réciproques pluriannuels entre l'Etat et France Télévisions, l'expérience des trois premiers COM fait ressortir des changements de cap réguliers, résultant des changements de président, et des révisions fréquemment souhaitées par l'Etat.

En outre, la contrainte croissante des finances publiques a fragilisé la part du financement public issue du budget général de l'État. Cette contrainte a entravé, à plusieurs reprises, la capacité de l'État à honorer dans la durée les engagements financiers qu'il avait pris dans le COM.

Une telle situation prive l'entreprise d'une visibilité stratégique et financière suffisante à un horizon de moyen terme. Elle éloigne des objectifs initiaux ayant présidé à l'instauration des COM, qui devaient permettre de « *donner une perspective pluriannuelle à l'évolution des ressources de la télévision publique en rapport avec la stratégie de développement arrêtée* ». Elle entraîne un effet de découragement sur les équipes de l'opérateur public et sur ses partenaires.

RECOMMANDATIONS

Le groupe de travail estime indispensable de stabiliser sur la période d'un mandat quinquennal le cadrage stratégique et financier du groupe.

Cela passe d'abord par la stabilité dans le temps des orientations stratégiques – soumise naturellement à l'examen critique régulier du succès ou de l'insuccès de la politique menée.

Et aussi par la nécessité, via la ressource pérenne que constitue la contribution à l'audiovisuel public, de conférer une meilleure prévisibilité aux engagements financiers de l'Etat, dans le cadre d'une programmation pluriannuelle respectant les contraintes générales pesant sur les finances publiques.

3. Contenu du COM : des objectifs nombreux, une vision stratégique insuffisamment précise

Le COM actuel de France Télévisions est structuré en trois grandes parties. La première est consacrée à la stratégie d'offre du groupe. Elle présente les différentes antennes nationales et régionales, ainsi que les développements numériques. La deuxième détaille les orientations de l'entreprise en matière de programmes et de soutien à la création audiovisuelle et cinématographique. Enfin, la troisième détaille les objectifs de France Télévisions en matière de gestion et d'organisation.

Les objectifs relatifs à la stratégie d'offre et de programmes n'ont pas été définis sur la base d'une discussion stratégique, mais à partir des missions et obligations contenues dans la loi et le cahier des charges, qu'ils viennent compléter ou approfondir.

En conséquence, les objectifs du COM peuvent être redondants avec ceux du cahier des charges et ajoutent une nouvelle strate de prescriptions s'imposant au groupe public. Le contrat définit par exemple la ligne éditoriale des chaînes du groupe, qui figure déjà dans le cahier des charges, ce qui introduit une source de confusion. En effet, soit le COM reprend tel quelle cette définition, et la répétition est inutile ; soit il la modifie et ne respecte donc plus le cahier des charges du groupe.

Il résulte de cette situation que le COM est un document long (70 pages), contenant des objectifs nombreux (plus d'une quarantaine) et insuffisamment hiérarchisés, qui ne permettent pas de dégager une vision claire des attentes de l'Etat à l'égard de l'entreprise. Sa rédaction complexe traduit son caractère longuement négocié, les échanges avec les pouvoirs publics durant souvent plus d'un an. Enfin, et dans la mesure où le COM joue dans les faits un rôle de support des orientations stratégiques, il ne permet pas davantage de faire apparaître clairement la vision stratégique de l'entreprise, ce qui se traduit par une appropriation interne insuffisante⁵⁶. La

⁵⁶ Cf. partie 4 sur l'état des lieux de France Télévisions.

prégnance et la lourdeur des textes officiels que constituent le cahier des charges et le COM ont pour effet de faire passer au second plan la nécessité de disposer d'un plan stratégique formalisé, discuté en interne, et validé en conseil d'administration.

C. L'appréciation de la performance du groupe public : des outils imparfaits

L'appréciation de la performance d'un média de service public doit, comme on l'a vu dans le chapitre précédent, reposer sur un ensemble d'indicateurs de nature diverse (quantitatifs et qualitatifs) ne se résumant pas à la mesure de son audience. Ces indicateurs doivent permettre de mesurer tant les résultats obtenus (efficacité dans l'atteinte des objectifs fixés) que l'économie des moyens employés pour atteindre les résultats (efficacité) ou encore l'impact réel sur la société.

Le groupe de travail a procédé à l'analyse détaillée des indicateurs existant dans le cahier des charges et le contrat d'objectifs du groupe⁵⁷. Il en ressort deux constats principaux.

D'une part, ces textes prévoient un nombre particulièrement élevé d'indicateurs (près de 70) assortis d'un grand degré de précision, et devant être mesurés sur une base annuelle⁵⁸. Il en résulte une charge administrative dédiée à la production et au suivi de ces indicateurs, un effet de dilution de l'expression des missions de service public et des axes stratégiques prioritaires, et une forte contrainte sur la gestion de l'entreprise. Et ce, alors même que la rapidité et l'importance des changements affectant le secteur nécessiteraient au contraire une plus grande agilité pour répondre au plus vite à ces évolutions.

67 indicateurs, dont 47 indicateurs de moyens

Missions		Indicateurs du COM et du cahier des charges				
		Moyens	Résultats	Impact	Efficience	Total
1 Offrir des contenus de qualité au plus grand nombre	Informier	18	0	2	0	20
	Cultiver et divertir					
2 Soutenir la création	Soutenir la création	6	0	0	0	6
3 Missions citoyennes	S'adresser à tous les publics	3	6	3	0	12
	Promouvoir la diversité					
4 Etre un acteur de référence du secteur audiovisuel	Innover	20	9	0	0	29
	Etre performant					
Total		47	15	5	0	67

Sources : Cahier des charges et COM, analyse groupe de travail
Les missions de service public ont été reclassées par le groupe de travail en grandes catégories homogènes

D'autre part, et comme le montre le tableau ci-dessus, ces indicateurs sont très majoritairement (à 70%) des indicateurs de moyens (exemple : « nombre de disciplines sportives diffusées ») plutôt que des indicateurs de résultats (exemple : « audience cumulée hebdomadaire ») ou des indicateurs d'impact (exemple : « perception par le public du traitement par France Télévisions des questions

⁵⁷ Cf. Annexe 6 - Présentation des missions, objectifs et indicateurs définis dans la loi, le cahier des charges et le contrat d'objectifs et de moyens.

⁵⁸ En Allemagne, la KEF examine tous les deux ans les performances des groupes audiovisuels publics allemands.

relatives à l'information et aux débats citoyens »). Aucun indicateur d'efficience, permettant de rapporter l'atteinte d'un objectif aux moyens employés n'a été prévu (exemple : coût du point d'audience, ou coût de l'heure de téléspectateur).

L'importance des indicateurs de moyens, surreprésentés, entraîne un suivi quantitatif détaché de l'impact réel des programmes du groupe sur ses téléspectateurs tandis que l'absence de mesure de l'efficience est préjudiciable à l'appréciation de la performance d'ensemble du groupe.

Dans ces conditions, **le COM ne peut constituer un outil de pilotage totalement satisfaisant ni pour l'État, dans le suivi des missions de service public conférées au groupe, ni pour l'entreprise elle-même, dans la mise en œuvre de sa stratégie.** La très grande majorité des objectifs fixés dans les différents COM successifs ont été atteints, ce qui peut signaler un manque d'ambition dans la fixation des valeurs cibles, et n'apporte au demeurant que des indications partielles sur la réussite effective des actions menées, car, bien que très nombreux, les indicateurs restent incomplets pour apprécier la performance du groupe public.

D. Une gouvernance qui a du mal à se détacher de l'exercice traditionnel de la tutelle

Contrairement à la majorité des autres entreprises à participation publique, la composition du conseil d'administration de France Télévisions est spécifiquement prévue par la loi. Il est à ce titre composé de cinq représentants de l'Etat, cinq personnalités indépendantes nommées par le CSA, deux parlementaires et deux représentants des salariés.

Si cette composition autorise la représentation des principales entités publiques concernées par l'activité de France Télévisions dans leur diversité (Ministère de la culture et de la communication, Ministère du budget, Agence des participations de l'Etat, Parlement, CSA, CNC), elle doit être conjuguée avec le souci légitime de doter l'entreprise d'une instance de gouvernance efficace et cohérente, pourvue d'un véritable pouvoir de décision et d'orientation.

Les auditions effectuées par le groupe de travail sur le fonctionnement actuel du conseil d'administration font toutefois état d'un bilan en demi-teinte. Si un certain nombre d'améliorations ont été soulignés, des observations ont été émises quant à l'articulation encore imprécise entre les responsabilités du conseil d'administration et l'exercice de la tutelle de l'Etat. Celle-ci se traduit par exemple par l'existence d'échanges décisionnaires entre l'entreprise et les seuls représentants de l'Etat, en amont de la réunion du conseil, sur un certain nombre de décisions stratégiques (négociations sur le COM) ou inhérentes à la gestion de l'entreprise (adoption du budget). L'existence d'injonctions parfois contradictoires adressées par l'Etat à l'entreprise est également soulignée, de même que la multiplicité des critères, objectifs et indicateurs du COM et sur leur précision, jugés déresponsabilisants à la fois pour l'équipe de direction et pour le conseil d'administration.

Il est légitime et même nécessaire que l'Etat fasse converger l'expression de sa volonté préalablement à la réunion du conseil, et qu'il entretienne, eu égard au mode de financement de l'entreprise, une relation soutenue avec ses dirigeants. Mais le rôle du conseil d'administration comme organe de gouvernance de l'entreprise se trouve aujourd'hui amoindri.

Si l'Etat porte sa part de responsabilité dans cette situation, il ressort des auditions effectuées que l'entreprise n'a pas suffisamment œuvré à renforcer le rôle de cet organe. Ainsi, plusieurs personnes auditionnées ont-elles mentionné des dysfonctionnements tels que les ordres du jour surchargés les conduisant à examiner une grande quantité de documents, pour information, laissant peu de place à la prise de décision sur les sujets stratégiques (« *on est informés de tout mais on ne décide de rien* »).

La réussite des chantiers que France Télévisions devra conduire dans le cadre de ses ambitions de développement requiert que le rôle de son conseil d'administration soit pleinement réhabilité. Le conseil a vocation à devenir l'instance privilégiée des débats relatifs à la mise en œuvre et au suivi de la stratégie, sur la base d'un ensemble de priorités clairement identifiés et d'un dispositif de mesure de la performance simplifié.

Cette volonté doit s'illustrer notamment par des ordres du jour concis et une bonne organisation des débats, permettant aux administrateurs de statuer dans de bonnes conditions sur les grandes décisions de gestion et d'investissement de l'entreprise ; et par des comités spécialisés réaffirmés dans leurs prérogatives : comité stratégique, comité d'audit (en lien avec les services d'audit interne du groupe), comité des rémunérations (statuant notamment sur la politique salariale et les principales rémunérations du groupe). L'Etat est prêt à faire le pari d'une plus grande responsabilité du conseil d'administration de l'entreprise.

RECOMMANDATIONS : clarifier l'architecture, simplifier la « commande publique » adressée au groupe, lui donner une plus grande visibilité et moderniser sa gouvernance

La responsabilité du constat qui vient d'être dressé est partagée entre les pouvoirs publics (Gouvernement et Parlement), qui n'ont pas su contenir l'inflation de leurs exigences, et l'entreprise, qui n'a pas adopté une démarche stratégique suffisamment volontaire pour reprendre le contrôle de son destin⁵⁹. Le groupe de travail estime que cette situation affecte à la fois la puissance publique, dans l'expression des missions prioritaires assignées au groupe, et l'entreprise elle-même, dont la capacité d'action est restreinte par la multiplicité des objectifs fixés et leur trop grande précision. Elle tend à créer une atmosphère empreinte de méfiance entre la société et ses « tutelles », qui s'en renvoient la responsabilité. Pour faire évoluer cette situation, groupe de travail recommande de :

1/ Clarifier l'architecture d'ensemble du dispositif réglementaire et contractuel, par une meilleure identification des différents niveaux d'intervention

- Les **missions de service public définissent les grands objectifs assignés, dans l'intérêt général, à l'audiovisuel public par l'Etat**, et sont la contrepartie de la contribution au financement des organismes publics de télévision et de radio. La définition des missions de service public ressort de la responsabilité de l'Etat. Elles trouvent leur support dans la loi qui en fixe les principes généraux et le cahier des charges qui décline ces principes. L'offre de programmes et de services proposée par l'audiovisuel public permet de mettre en œuvre les missions définies par l'Etat, dans le respect des valeurs du service public. Tous les genres de programmes peuvent alimenter l'une ou l'autre des missions de service public, ce qui nécessite de définir leur spécificité. L'Etat exprime ses attentes au regard de cette offre de programmes et de services par exemple en termes d'orientation éditoriale de chaque chaîne, exprimée, dans le cahier des charges, en termes aussi généraux que possible.
- Les **objectifs stratégiques désignent la manière dont l'entreprise entend remplir ses missions et atteindre les objectifs fixés par l'Etat**, via sa stratégie de bouquet, son offre de programmes, ses développements numériques et sa gestion. L'énoncé des objectifs s'accompagne d'indicateurs de mesure de la performance et des moyens affectés par la puissance publique. Le support premier de cet exercice doit être le plan stratégique formalisant une vision partagée entre l'Etat et l'entreprise, discuté en interne, validé en conseil d'administration, puis conforté contractuellement par le COM signé entre l'Etat et France Télévisions.

2/ Donner au groupe une réelle visibilité sur la durée du mandat de son président, qu'il s'agisse des priorités et attentes de l'Etat ou de ses engagements financiers pluriannuels. Cette visibilité n'empêchera pas un examen exigeant des résultats annuels, et la prise de décisions correctrices en cours de mandat si cela s'avérait nécessaire.

⁵⁹ Pour mémoire, c'est traditionnellement l'entreprise qui propose à l'Etat un projet de contrat d'objectifs et de moyens et non l'inverse.

3/ Simplifier fortement de l'expression de la « commande publique » à France Télévisions, avec un nombre limité de grandes missions de service public et d'objectifs stratégiques faisant l'objet d'un suivi annuel par l'État. Ce suivi serait effectué par des indicateurs adaptés (dix à quinze objectifs suivis, avec un indicateur par objectif), faisant une place suffisante à la mesure des résultats, de l'impact des actions menées et de leur efficience. La déclinaison opérationnelle interne à l'entreprise relèverait de son seul ressort.

4/ Limiter la démarche de réflexion stratégique à une période de six mois suivant la prise de fonctions d'un nouveau Président, pour aboutir à l'adoption du plan stratégique et la signature du COM. Cette proposition paraît réaliste dans la mesure où (i) l'État fait connaître au préalable ses attentes et ses priorités, ce qui est le cas par le biais de l'exercice en cours et (ii) la loi prévoit un recouvrement de trois à quatre mois entre le président « sortant » et le président désigné par le CSA.

5/ Moderniser les relations entre l'État et l'entreprise, en revalorisant le rôle du conseil d'administration, et en faisant évoluer les pratiques de la tutelle.

E. L'audiovisuel public français : des organismes autonomes, un potentiel de synergies insuffisamment exploité

1. Un budget important

En 2014, l'État a consacré près de 4 milliards d'euros de ressources publiques au financement des différentes sociétés de l'audiovisuel public.

(en M€) – source : direction du Budget	Ressources publiques Exécution 2014
France Télévisions	2 485,6
Radio France	600,4
Arte France	260,5
France Médias Monde	239,7
TV5 Monde	76,2
INA	69,5
Chaînes parlementaires	35,1
TOTAL	3 766,9

2. Un constat de dispersion et de cloisonnement

Le service public de l'audiovisuel se caractérise par une pluralité et une faible coopération des acteurs entre eux. Cette situation détonne dans le paysage européen, où les médias de service public sont regroupés autour d'une ou deux grandes entreprises rassemblant à la fois les différents médias (radio, télévision, Internet) et les différentes zones de diffusion (domestique et internationale). C'est le cas de la BBC au Royaume-Uni, d'ARD et ZDF en Allemagne, de la RAI en Italie, de RTVE en Espagne. Au regard de cette situation, plusieurs traits de l'organisation et du fonctionnement du secteur public de l'audiovisuel doivent être relevés.

1/ La France a fait le choix de dissocier l'audiovisuel extérieur du reste de l'audiovisuel public. Sans même parler de la chaîne francophone TV5, dont l'actionnariat éclaté tient à son caractère multinational, les médias publics à vocation internationale (Radio France Internationale, France 24 et

Monte Carlo Doualiya) ont été regroupés dans la société Audiovisuel Extérieur de la France (AEF), devenue France Médias Monde en 2013.

L'histoire heurtée de l'audiovisuel extérieur explique sans doute cette situation, qui n'en demeure pas moins singulière au regard de ce que l'on constate partout ailleurs, et qui rend plus difficile la mise en place de synergies pourtant naturelles entre médias publics effectuant le même métier. De fait, les liens entre les équipes « nationales » (Radio France, France Télévisions) et « internationales » (RFI, France 24) restent limités. Chaque société dispose de ses propres équipements techniques, de ses propres rédactions, de ses propres fonctions support.

Les difficultés ayant présidé à la naissance de l'AEF, comme l'échec de la fusion entre RFI et France 24 doivent conduire à considérer avec prudence toute évolution structurelle, **mais le groupe de travail devait relever cet état de fait, tout à fait singulier au regard des pratiques constatées dans les autres pays européens, et dont la raison profonde n'apparaît pas.**

Dans ce contexte, France Télévisions, qui est la principale société de l'audiovisuel public en termes de ressources financières et humaines, et dont on pouvait espérer qu'elle joue un rôle d'impulsion et de coordination en matière de développements internationaux, n'a pas été en situation d'occuper ce rôle. Coupée de ce qui aurait dû constituer un prolongement naturel de ses activités domestiques, elle n'a pas été en mesure de déployer une véritable stratégie internationale.

2/ Dans le domaine de l'information, les stratégies des sociétés publiques ne sont pas coordonnées et les moyens s'additionnent au sein des trois entités concernées : France Télévisions, Radio France, France Médias Monde. Les rédactions de ces sociétés totalisent environ 4 500 journalistes, au sein des rédactions nationales, des rédactions régionales et des réseaux internationaux. **Cela représente une force de frappe considérable et un atout déterminant pour l'audiovisuel public français.** Mais les coopérations restent limitées, sauf au sein d'une même société : France Bleu/France Inter ou France 24/RFI par exemple.

Le manque de coordination a trouvé une expression récente lors de l'annonce, à quelques jours d'intervalle, du souhait de Radio France de disposer d'un « *service global d'infos en continu qui mélangerait la radio, la vidéo et le numérique* », puis de celui de France Télévisions de lancer une chaîne d'information en continu en numérique, courant 2015. A cela s'ajoute le fait que la seule chaîne d'information en continu existant au sein du secteur public, France 24, n'est pas accessible à tous les téléspectateurs français, car créée initialement pour s'adresser aux publics à l'étranger.

Le groupe de travail partage le diagnostic porté par plusieurs interlocuteurs d'une dispersion des moyens publics en matière d'information, et d'une lacune existant dans le dispositif public, qui ne dispose pas, en dépit de moyens conséquents, d'une chaîne d'information en continu destinée au public français. Il considère que tout projet dans ce domaine ne devrait se concevoir qu'en associant toutes les forces du secteur public, autour d'un projet commun.

3/ Les développements numériques offrent le même exemple de dispersion des moyens. Dans un contexte de convergence des médias, les plateformes numériques se doivent de proposer des offres éditoriales enrichies comportant tout à la fois du texte, des images, des programmes vidéo, et parfois du son.

C'est donc logiquement que les différents groupes publics mettent à disposition du public des plateformes de qualité, attirant un nombre croissant d'internautes, qu'il s'agisse de l'information (France24.com, RFI.fr, Arte Info, France TV Info, franceinfo.fr), de la culture (CultureBox de France Télévisions, ARTE Concert dédié à la musique et à la danse, Arte Créative pour les créations visuelles et installations artistiques), de la fiction (ARTE Cinéma, plateforme de cinéma à la demande d'ARTE, Studio 4 par FTV en matière de webfictions...), du divertissement (RF8, nouvelle offre musicale en ligne de Radio France) ou d'autres contenus.

Or ces plateformes sont conçues de manière autonome voire concurrente, comme le souligne le rapport de Martine Martinel⁶⁰, qui attire l'attention sur « *l'urgence de mieux articuler les offres numériques du service public audiovisuel* ». Le souhait exprimé par le Président de la République en décembre 2013, que s'engagent des réflexions sur un rapprochement des programmes numériques des différentes sociétés de l'audiovisuel public, reste très largement à concrétiser.

4/ La redondance entre les réseaux de journalistes et de correspondants constitue également un point d'attention, qu'il s'agisse des réseaux domestiques, où coexistent des ressources importantes en régions de France 3 et de Radio France, auxquelles s'ajoute le réseau de correspondants de France 2, ou de l'international, où l'articulation entre les réseaux de France 2, France 24 et RFI mériterait d'être améliorée.

5/ Dans le domaine des investissements, les budgets et les choix technologiques sont gérés de manière autonome alors même que les innovations technologiques et la transformation accélérée des usages contraignent chacune de ces sociétés à réaliser d'importantes dépenses.

6/ S'agissant enfin de la formation, le groupe de travail relève que se sont constituées progressivement, à côté de l'INA, dont l'une des missions principales réside dans le développement d'une offre de formation à l'égard de l'ensemble du secteur, des dispositifs de formation au sein des autres sociétés de l'audiovisuel public, comme l'Université France Télévisions et l'Université Radio France, dont les ambitions de développement sont importantes et qui contractualisent parfois avec des prestataires externes, plutôt que de se tourner vers l'INA, ce qui affecte son activité.

3. L'absence d'un pilotage consolidé de l'audiovisuel public explique en partie cette situation

L'Etat est l'actionnaire commun de l'ensemble de ces sociétés ; il est présent à leur conseil d'administration ; il fixe leurs missions par le biais des cahiers des charges ; il négocie et signe les contrats d'objectifs et de moyens pluriannuels ; il finance l'essentiel des activités des sociétés de l'audiovisuel public et rend les arbitrages budgétaires annuels. C'est dire s'il dispose de l'ensemble des leviers et des moyens d'action pour impulser des politiques communes.

L'objectif de coopération et de synergies n'est pas absent des préoccupations de l'Etat, comme en témoignent les dispositions du cahier des charges de France Télévisions prévoyant des échanges avec les autres sociétés publiques, ou le contrat d'objectifs et de moyens de France Médias Monde, incitant cette dernière à développer ses coopérations ; cet objectif se manifeste du reste dans les axes stratégiques de cette société, qui affiche sa volonté de développer avec les autres acteurs du secteur public une série d'accords de coopération.

Il reste que, au-delà de quelques exemples, **le paysage de l'audiovisuel public reste marqué par une dispersion des moyens, sans stratégie commune, sans synergies et sans coopération éditoriale**. Cette segmentation organique, par grand métier et par zone de diffusion, ne permet pas une utilisation optimale de l'argent public, car elle n'autorise pas la mise en commun de moyens ou la constitution d'économies d'échelle suffisantes, dans un environnement où les supports et les médias convergent. Elle affecte la puissance globale du secteur audiovisuel public, chacune de ses composantes étant moins à même d'atteindre une masse critique suffisante, dans un monde ouvert et globalisé, où la concurrence des géants issus d'Internet est devenue une réalité.

Le groupe de travail a constaté lors de ses auditions **que la volonté de coopération affichée par l'Etat ne s'incarnait pas suffisamment dans un dispositif adapté à cet objectif**. A titre d'exemple, les dirigeants de l'audiovisuel public ne sont pas réunis par leur actionnaire commun pour examiner ces questions, et les arbitrages budgétaires, qui pourraient être l'occasion de mettre en œuvre cette volonté par une approche mieux coordonnée des investissements publics, restent rendus dans une

⁶⁰ Assemblée Nationale, Avis n°2261 présenté le 9 octobre 2014 au nom de la Commission des affaires culturelles et de l'éducation par Mme Martine Martinel, sur la mission Médias, livre et industries culturelles, Projet de loi de finances pour 2015.

logique bilatérale et verticale. Il en résulte qu'au-delà des appels de principe à une plus grande coopération et à des mises en commun de moyens, ceux-ci sont laissés largement à l'appréciation des sociétés elles-mêmes, ce qui ne manque pas de produire des résultats inégaux.

Face aux défis à venir, et aux contraintes croissantes pesant sur les finances publiques, **il paraît nécessaire que l'Etat pèse davantage sur le dispositif des médias de service public**. Si tel n'était pas le cas, il sera difficile d'écarter la tentation d'un rapprochement organique entre des sociétés ayant appartenu jadis à la même entité. La structuration actuelle qui remonte à l'éclatement de l'ORTF, à une époque où radio et télévision publiques disposaient d'un quasi-monopole, peut en effet être interrogée, à l'âge de la convergence des médias, de la transition numérique et de l'élargissement de l'univers concurrentiel à des acteurs mondiaux venus d'Internet.

RECOMMANDATIONS : vers une politique coordonnée de développement de l'audiovisuel public

Le groupe de travail, conscient de la multiplicité et de la diversité des structures existantes, n'entend pas recommander la création de nouvelles entités. Il préconise de mieux définir les rôles des différentes entités dans leur palette d'offres, de mettre en place une politique coordonnée d'investissement, d'assigner à chacun des objectifs clarifiés et de promouvoir un niveau accru de coopération entre les sociétés. Ces différentes actions relèvent de la responsabilité des pouvoirs publics, à qui il revient de définir un cadre général et d'apporter une impulsion constante.

1/ Un pilotage stratégique de l'audiovisuel public

Il serait utile que les présidents des différents groupes de l'audiovisuel public puissent échanger ensemble régulièrement, autour des ministres compétents, de leurs développements stratégiques et de leurs politiques d'investissement. Cette instance de pilotage stratégique aurait vocation à nourrir la formulation d'orientations coordonnées et à donner lieu à l'émergence d'initiatives communes dans le domaine éditorial, technique ou de mise en commun de ressources. Il reviendrait aux dirigeants des sociétés de proposer les domaines de coopération les plus pertinents, avec l'assentiment de l'Etat actionnaire.

2/ Des politiques de développement coordonnées

Le groupe de travail a identifié un certain nombre de domaines pouvant faire l'objet d'expertises, et, le cas échéant, de lancement de chantiers communs. Ces domaines possibles de coopération ont été pour certains d'entre eux suggérés par les dirigeants de l'audiovisuel public lors des auditions.

- **Dans le domaine de l'information**, il conviendrait : (i) de coordonner les diverses initiatives lancées sur la question de l'information en continu autour d'une ambition commune ; (ii) de mieux articuler les réseaux à l'étranger en étudiant une mutualisation des implantations immobilières, des correspondants et des moyens techniques ; (iii) d'étudier les coopérations possibles en matière éditoriale (décrochages, multidiffusions, fourniture d'images entre sociétés ; vente d'images en commun) ; (iv) de rechercher une utilisation plus rationnelle des réseaux régionaux.
- **Investissements techniques**. Les sociétés de l'audiovisuel ont consenti de lourds efforts ces dernières années pour préparer l'évolution des normes technologiques et des modes de diffusion. Il est recommandé a minima de coordonner les politiques d'investissement, voire de réserver une part de ressources publiques dédiées à l'investissement à des projets mutualisés.
- **Conception, coproduction et diffusion des programmes** sur plusieurs chaînes dans l'objectif de permettre d'accroître le nombre et la qualité des programmes rediffusés entre chaînes publiques (France Télévisions et ARTE), et de construire une offre attractive dans le respect de la cohérence des grilles et de l'identité éditoriale de chaque antenne.
- **Offres numériques**. La question de la coordination doit être abordée dans l'esprit d'un meilleur usage des moyens publics, tout en préservant la spécificité et la force des marques qui, dans

l'univers numérique, dictent les parcours des utilisateurs. Les mécanismes de coopération doivent permettre aux directions du numérique de rester agiles et réactives.

- **Politiques d'achats coordonnées voire mises en commun**, pour les achats hors programmes, qui ont déjà fait l'objet d'optimisations au sein de chaque société (comme à France Télévisions) ; on peut citer en exemple les coûts techniques, ou les sondages et études d'audience.
- **Approche commune des grands événements** couverts par les équipes de France Télévisions, Radio France, ARTE et France Médias Monde, par exemple en matière sportive (Jeux Olympiques, Tour de France), lors d'événements d'importance nationale, ou de grands événements européens (notamment franco-allemands) ou l'inauguration de lieux culturels de prestige. La soirée donnée en hommage à Charlie Hebdo par Radio France et France Télévisions le 11 janvier dernier, dans le grand auditorium de la Maison de la Radio, offre un bon exemple d'évènement organisé, produit et diffusé conjointement⁶¹.
- **En matière de formation**, la direction générale des médias et des industries culturelles vient de lancer une mission confiée à Benoît Lecerf, en vue d'une étude des synergies possibles entre les acteurs du secteur.

S'il convient, de la part de l'Etat, d'affirmer une volonté forte d'avancer sur la voie d'un meilleur usage commun de la ressource publique, par la mise en place d'un pilotage stratégique relevant de sa responsabilité, il faut également conserver un esprit de pragmatisme, et s'appuyer sur les initiatives en provenance des entreprises elles-mêmes, pour éviter de créer de nouvelles structures consommatrices de ressources.

C'est dans le cadre de l'instance de pilotage stratégique évoquée précédemment que devront être expertisées ces pistes de réflexion, lesquelles devront trouver leur traduction dans les objectifs fixés aux entreprises concernées, qu'il s'agisse des contrats d'objectifs pluriannuels ou des critères de détermination de la part variable de la rémunération de leur dirigeant.

⁶¹ Cette coopération entre deux grandes sociétés de l'audiovisuel public aurait gagné à être étendue à une audience internationale via une diffusion en direct sur RFI.

IV - FRANCE TÉLÉVISIONS, UNE ENTREPRISE PUBLIQUE A LA CROISEE DES CHEMINS, QUI DOIT RETROUVER CONFIANCE EN ELLE

Dans cette partie du rapport, le groupe de travail s'est attaché, conformément à la lettre de cadrage des Ministres, à analyser les forces et les faiblesses du groupe public, au regard des défis qui l'attendent et des enjeux stratégiques qui vont être les siens d'ici 2020.

Il s'est agi non de dresser un bilan de l'action menée au cours des derniers mandats, mais plutôt de tenter d'établir une analyse aussi objective que possible de la situation actuelle de l'entreprise, et de sa capacité à préparer l'avenir dans les meilleures conditions pour les téléspectateurs qui regardent ses programmes, pour ses collaborateurs qui les produisent, et pour les citoyens qui les financent par la redevance.

A. Le groupe public peut capitaliser sur des atouts décisifs

1. Une image très positive auprès du public

Les chaînes du groupe France Télévisions bénéficient globalement d'une image positive auprès du grand public. D'après le dernier baromètre des médias publié par l'IFOP⁶², plus de huit personnes sur dix font état d'une bonne image de France 2 (89%), de France 3 (88%), et de France 5 (84%). Les chaînes privées obtiennent des résultats moins élevés : 60% pour TF1 et 79% pour M6.

Un autre sondage publié récemment par Télérâma confirme ce constat, puisque 69% des Français déclarent avoir une bonne image des chaînes de télévision publiques, soit une proportion supérieure de huit points aux chaînes privées⁶³. Cette étude montre aussi que plus des deux tiers des Français (68%) perçoivent la différence entre chaînes publiques et chaînes privées, cet écart ayant progressé de huit points en dix ans - ils étaient 60% en 2005. Et que les Français jugent majoritairement que les chaînes publiques sont « accessibles à tous » (85%), « culturelles » (70%), « éducatives » (61%), « de qualité » (60%) et « divertissantes » (57%). Ces qualificatifs correspondent bien aux missions de service public assignées à ces chaînes, ce qui est positif, même si apparaissent aussi les faiblesses des chaînes publiques, qui sont jugées minoritairement « modernes » (43%) ou « innovantes » (32%), ce qui doit faire réfléchir pour l'avenir.

Ces perceptions ne reflètent pas nécessairement les taux d'audience des chaînes, mais elles sont essentielles pour un média de service public, dont les performances doivent s'apprécier aussi de manière qualitative. L'attachement particulier qui unit les chaînes publiques à leur auditoire constitue un atout majeur, qu'il faut souligner, et qui doit être conforté, en travaillant sur les points faibles qui ressortent de ces analyses. Le groupe de travail estime que l'image du groupe public devrait être mesurée régulièrement, dans le cadre de l'appréciation de ses performances.

2. Des compétences et un savoir-faire reconnus

Les personnels de France Télévisions sont attachés à leur entreprise et aux valeurs que celle-ci porte et défend dans la société. D'après le baromètre de cohésion sociale, les collaborateurs de France Télévisions expriment très majoritairement leur fierté d'appartenance au groupe (79% dans le baromètre 2014⁶⁴) et considèrent, à près de 75%, que le sens du service public participe de la

⁶² IFOP, Le baromètre d'image des médias, Résultats détaillés, Juillet 2012.

⁶³ Les Français et la télévision publique, Etude Harris Interactive pour Télérâma, Janvier 2015.

⁶⁴ Baromètre de cohésion sociale du groupe France Télévisions, Vague 3, IFOP, Octobre 2014.

cohésion sociale au sein de l'entreprise. L'offre du groupe se situe au cœur de la fierté de ses collaborateurs et l'image de ses antennes s'améliore. Comme le relève la dernière édition du baromètre, « *les impacts positifs des changements des dernières années est plus largement reconnu en ce qui concerne le développement de l'offre numérique (77%) et la réaffirmation des identités des antennes (67%)* ». De même, le partage de valeurs communes comme l'utilité publique (à 65%) ou la qualité (à 59%) contribue à réunir les collaborateurs.

France Télévisions a traversé une décennie difficile, marquée par des décisions lourdes portant sur son financement (suppression de la publicité après 20h) et sur le mode de désignation de son président, des changements de cap stratégique fréquents, plusieurs plans de départ volontaires et des mesures d'économies significatives, comme cela a été le cas dans l'ensemble du secteur public. Les débats récurrents sur le périmètre du groupe, ou sur la qualité de ses programmes rejaillissent nécessairement sur l'ambiance interne⁶⁵. Les collaborateurs du groupe ont pu avoir le sentiment, au cours des dernières années, que l'entreprise France Télévisions ne jouissait pas d'une considération suffisante aux yeux des pouvoirs publics. Cette perception est renforcée par le fait que, contrairement à la situation prévalant dans le secteur privé, les débats concernant le groupe public et ses relations avec son actionnaire sont souvent médiatisés.

Le groupe de travail entend réaffirmer ici avec force que les compétences, le professionnalisme et l'implication des collaborateurs du groupe ne sont aucunement en cause dans ces débats et constituent au contraire des atouts déterminants. Leur sens du service public et leur fierté d'appartenance à France Télévisions constituent de puissants facteurs d'optimisme pour l'avenir.

3. Des ressources financières stables, qui ne sont pas directement liées aux fluctuations de l'audience

Face à la remise en cause des modèles historiques de financement des chaînes de télévision, la contribution à l'audiovisuel public est à même de représenter une garantie de ressources pour France Télévisions, comme elle peut l'être à l'étranger pour des groupes comparables.

Tant les évolutions technologiques que les usages ou la stagnation du marché publicitaire remettent aujourd'hui en cause les modèles traditionnels de financement de la télévision. Les médias de service public disposent d'un « amortisseur » leur permettant d'être protégés des fluctuations des marchés, contrairement à leurs concurrents, contraints de s'adapter à court terme. La stabilité du financement, comme la visibilité des évolutions futures sont des avantages importants, qui permettent aux médias de service public de remplir leurs missions.

Dans ce contexte, il faut relever que la contribution à l'audiovisuel public (CAP) a constitué en effet depuis le début des années 2000 la ressource la plus stable du secteur audiovisuel, comme de France Télévisions. La CAP a connu une croissance continue au cours des quinze dernières années (+3,4% par an), alors que les recettes publicitaires des chaînes de télévision n'ont augmenté que de 1,2% par an et retrouvent en 2013 un niveau proche de celui de 2005. Les recettes d'abonnement ont cru de 4% par an jusqu'en 2011 et baissent depuis 2012 (arrêt de TPS Star, Orange Sport et Orange sport info). **Au total le poids des ressources publiques dans l'ensemble des recettes de la télévision a augmenté de quatre points depuis 2001, la suppression de la publicité après 20h sur les chaînes de France Télévisions ayant contribué à accentuer cette évolution.**

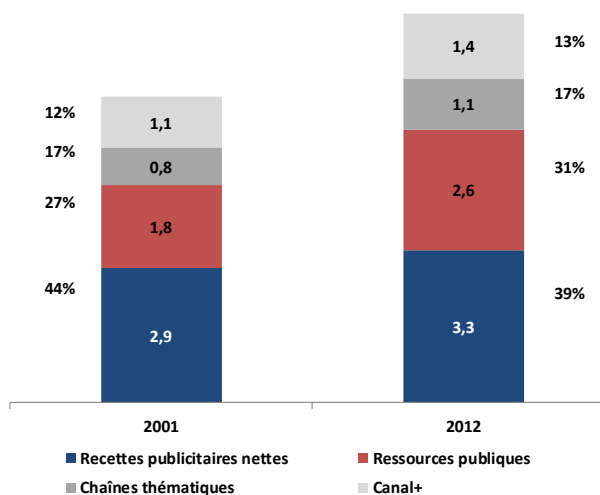
Il en résulte que France Télévisions est de plus en plus dépendante de la ressource publique qui représente 81% de son chiffre d'affaires en 2015 contre 66% en 2005. Depuis 2009, une dotation budgétaire complémentaire a été mise en place pour compenser la baisse des recettes publicitaires liée à la suppression des écrans de soirée.

⁶⁵ Bien qu'en amélioration par rapport à la vague précédente, près de 60% des collaborateurs se disent pessimistes sur l'avenir de leur entreprise ; Source : *Baromètre de cohésion sociale*, Octobre 2014.

Cette dotation a diminué progressivement depuis 2012. La baisse a pris en compte les économies réalisées par France Télévisions, et a été en partie compensée par l'augmentation parallèle des recettes de la contribution à l'audiovisuel public. Elle s'est néanmoins traduite par un montant total de ressources publiques inférieur aux hypothèses retenues dans le COM 2011-2015.

L'annulation de crédits en cours d'année et l'évolution annuelle de la dotation budgétaire ont donc participé à l'instabilité du financement du groupe. La dotation devrait disparaître d'ici 2017, sans toutefois se traduire par une baisse à due concurrence de la ressource publique.

RÉPARTITION DES RECETTES TOTALES DE LA TÉLÉVISION EN 2001 ET EN 2012 EN M€ ET EN %



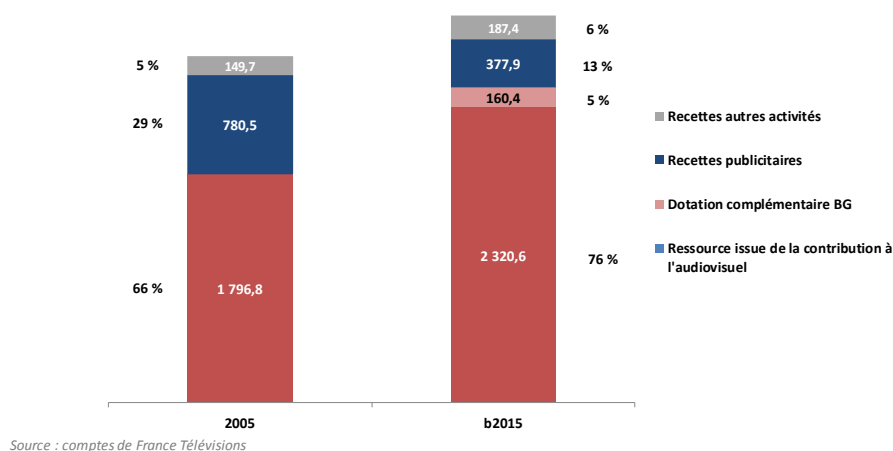
Source : CSA, Séminaire sur « L'audiovisuel un enjeu économique », 21 octobre 2014

Sur la même période, les ressources publicitaires de France Télévisions ont baissé de 52%, en raison principalement de la suppression des écrans de soirée, si bien que la publicité ne représente plus que 13 % du chiffre d'affaires dans le budget 2015.

La dynamique propre de la contribution à l'audiovisuel public (CAP) crée une garantie de ressources, alors que les chaînes privées sont directement touchées par une concurrence accrue et une baisse tendancielle du marché publicitaire, et que les dotations budgétaires sont soumises aux aléas pesant sur les finances publiques. Si ces aléas peuvent être vus comme d'une ampleur modérée au regard du durcissement des objectifs d'économies que l'État applique à l'ensemble de la dépense publique, ils n'en constituent pas moins des écarts par rapport à la trajectoire décidée dans le COM, et validée par les pouvoirs publics.

La CAP est certes moins dynamique à la hausse et à la baisse que les recettes publicitaires, mais elle a néanmoins servi d'amortisseur pour le chiffre d'affaires. Le groupe de travail souligne **qu'une telle recette affectée constitue, pour les médias de service public, la garantie d'un financement pérenne et prévisible.**

RÉPARTITION DES RECETTES TOTALES DE FRANCE TÉLÉVISIONS EN 2005 ET 2015 EN M€ EN %



4. Une empreinte forte sur l'univers de la télévision, que permet la disposition de plusieurs canaux hertziens

Le développement des nouveaux usages et la convergence progressive des supports ont créé une situation très concurrentielle dans laquelle l'enjeu majeur pour les éditeurs de programmes est devenu leur capacité à capter l'attention des publics. France Télévisions bénéficie d'une couverture de diffusion hertzienne particulièrement large, associée à une grande profondeur d'offres de programmes. L'entreprise dispose donc de réels atouts pour s'imposer dans un paysage audiovisuel fragmenté.

En premier lieu, France Télévisions peut s'appuyer sur la puissance de deux grandes chaînes généralistes, identifiées et reconnues du public, qui réunissent à elles seules près du quart des parts d'audience de la TNT. En complément de France 2 et France 3, le groupe peut également déployer ses offres sur les trois chaînes thématiques que sont France 4, France 5 et France Ô. Ce bouquet constitue une surface de contact importante avec les publics, fondée d'une part sur une large diversité des opportunités éditoriales et, d'autre part, sur l'étendue de l'offre de programmes, permettant de toucher un large spectre de genres et de publics.

Afin d'utiliser au mieux ces atouts et de profiter pleinement de leur « effet de levier », France Télévisions doit continuer à créer des marques fortes et distinctives et renforcer la complémentarité de ses supports de diffusion. De fait, les stratégies de bouquet opérées par les groupes audiovisuels privés ont permis de compenser l'érosion de l'audience de leurs antennes historiques par le dynamisme de leurs nouvelles chaînes. On observe aussi que la plupart des médias de service public étudiés dans le cadre de l'étude internationale ont adopté une stratégie de bouquet structurée autour de deux chaînes généralistes et d'un nombre de chaînes thématiques (information, jeunesse, sport, etc.) variable selon les pays.

Enfin, la présence d'une offre de service public plurielle, contribuant à la vivacité et à la diversité de la création audiovisuelle, constitue un atout majeur pour l'attractivité de la plate-forme hertzienne, qui ne peut cependant désormais plus se penser en dehors d'une articulation avec l'offre numérique.

5. Un rôle central de premier financeur de la création française

France Télévisions est le premier financeur de la création audiovisuelle française, représentant près de 49% du financement des diffuseurs télévisuels en 2013, avec des investissements de 402 M€. France Télévisions est le seul groupe à investir massivement sur tous les genres de programmes

(fiction, documentaire, animation, spectacle vivant) représentant entre 41% et 51% des investissements des chaînes par genre.

En effet, le groupe TF1 investit peu sur le documentaire ou le spectacle vivant, et M6 concentre ses investissements sur les documentaires, les magazines de création et la fiction. En outre, sur un genre de programmes donné, France Télévisions couvre tout le spectre des programmes, tant en termes de budget (d'un documentaire à budget restreint pour France 4 ou France Ô à un documentaire exceptionnel comme *Apocalypse*, *Home* ou *Jusqu'au dernier*) que de sous-genre (fictions policières, historiques en costumes, de comédie...) ou de formats (feuilleton quotidien, formats courts, séries de 52 minutes, unitaires de 90').

L'importance de ses investissements couplée à la grande diversité de genres, formats et écritures de programmes qu'elle couvre confère au groupe France Télévisions un rôle central d'accompagnement dans la structuration entre acteurs de la filière, dans l'évolution de certains métiers pour s'aligner sur les standards internationaux et dans l'ambition générale de la production française pour améliorer ses performances à l'exportation.

B. L'entreprise est affaiblie par le manque de lisibilité de sa stratégie et l'affaïssement de son audience

1. Une stratégie d'entreprise insuffisamment lisible

Au cours des dernières années, la stratégie du groupe public a trouvé à s'exprimer dans plusieurs documents, comme cela a été le cas lors des mandats précédents.

Un document d'orientations stratégiques intitulé « *Conquête et reconquêtes* », diffusé début 2011, a servi de base au travail de réflexion interne pour la préparation du COM - mais n'a pas été partagé au préalable avec l'Etat. Il présentait : les valeurs du service public et ses responsabilités particulières ; l'identité de l'ensemble des chaînes du bouquet dans un univers d'hyper-choix ; les principes retenus en matière de programmation et de diversité ; les objectifs principaux de la « conquête numérique » ; les principes mis en avant en matière de mesure de la qualité et la conquête de nouvelles compétences.

Le contrat d'objectif et de moyens de novembre 2011, intitulé « *Créer pour partager* », comprend trois grands chapitres regroupant au total une quarantaine d'objectifs :

- **fédérer tous les publics grâce à des chaînes aux identités renforcées et à une offre numérique complète.** France Télévisions avait notamment pour objectif de renforcer son lien de proximité avec les téléspectateurs, en développant sensiblement l'offre de programmes régionaux en métropole et en positionnant les « Outremer Première » comme des chaînes locales généralistes de référence. La stratégie dans l'univers numérique était volontariste et complète, bâtie sur l'extension de l'offre délinéarisée, mais également sur une politique éditoriale ambitieuse ;
- **développer des programmes de service public, inscrits dans leur temps et innovants.** Le COM affirmait le rôle moteur joué par France Télévisions dans le développement et le renouvellement de la création française et européenne. Outre l'engagement financier qui faisait du groupe le premier contributeur français à la création audiovisuelle, l'entreprise avait pour objectif de jouer un rôle majeur en matière d'innovation et de participer pleinement au renouvellement des formats et des écritures. France Télévisions s'engageait également à étendre et diversifier son offre culturelle, notamment musicale, sportive ainsi que son offre d'information ;
- **faire de l'entreprise unique un modèle d'organisation responsable et efficace.** Dans le cadre financier fixé par le COM 2011-2015, prévoyant une progression annuelle moyenne du coût de

grille supérieure à celle de la ressource publique, France Télévisions devait s'appuyer sur une organisation optimisée, entre mutualisation des fonctions transversales et autonomie éditoriale des antennes, pour développer les moyens de sa stratégie. La mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ainsi que l'établissement d'un seul et même accord collectif pour les salariés, devaient achever la mise en place de l'entreprise unique.

L'avenant au contrat d'objectifs et de moyens signé en novembre 2013 conservait les mêmes trois têtes de chapitres, des missions un nombre d'objectifs identiques. La reprise de l'ensemble de la rédaction du COM de 2011 rend toutefois difficile la perception immédiate des changements intervenus. La principale évolution repose sur une modification importante de la trajectoire financière du groupe, se traduisant par de moindres ressources publiques (2 485 M€ à horizon 2015, vs. 2 687 prévus initialement) et publicitaires. Il en résulte une moindre progression du coût de la grille des programmes, à 2 049 M€ prévus en 2015, contre 2 306 M€ initialement envisagés.

Au plan interne un document dénommé « Projet stratégique - Cap 2015 » a été diffusé postérieurement à la signature en 2013 de l'avenant au COM, et sert de guide à la mise en œuvre des actions des différentes entités du groupe dans la suite de la signature de cet avenant. Le projet Cap 2015 est construit autour de quatre « enjeux », rappelés dans le tableau ci-après. Ces enjeux sont déclinés dans chaque grand domaine de l'entreprise, à qui sont fixés des « objectifs stratégiques » et des « priorités d'action 2014-2015 » assortis d'indicateurs, pour chacune des priorités d'action.

Cette initiative ne peut qu'être saluée car elle permet de mobiliser les collaborateurs du groupe sur la base de priorités clairement énoncées. Elle aurait toutefois gagnée à être partagée avec la gouvernance du groupe (conseil d'administration, comité stratégique) et avec son actionnaire. De plus, la question de l'articulation de cette démarche, qui est de nature stratégique, avec celle menée avec l'Etat lors de la négociation du COM et de son avenant, est posée.



Tableau de bord Cap 2015

	ENJEUX	OBJECTIFS 2014 - 2015
UNIVERSALITÉ	Rechercher la confiance & la fidélité de tous les publics par la différenciation et l'innovation dans nos contenus	● Maintenir notre part d'audience relative, vis-à-vis de nos concurrents historiques ● Demeurer la première marque audiovisuelle dans l'univers numérique et communiquer sur cette réussite
LÉGITIMITÉ	Promouvoir notre utilité sociale et renforcer la perception de notre qualité	● Valoriser l'utilité sociale de nos contenus, par une stratégie de communication offensive ● Confirmer notre première place sur les indices de satisfaction qualitative de nos programmes
INDÉPENDANCE	Assurer l'équilibre économique pour préserver notre indépendance	● Respecter nos engagements de résultats inscrits dans le Contrat d'Objectifs & de Moyens ● Améliorer l'efficacité et la performance de l'entreprise
RESPONSABILITÉ	Agir en entreprise solidaire et responsable	● Finaliser la construction de l'entreprise commune, en renforçant la délégation de responsabilité ● Adapter les métiers et les pratiques professionnelles à l'évolution de notre environnement ● S'engager pour l'égalité des chances et pour la diversité

francetélévisions

Comme il a été signalé précédemment, la prégnance du COM dans l'expression des orientations stratégiques affecte leur lisibilité en interne comme en externe, **car le COM est trop long, trop précis, trop complexe pour pouvoir servir de support à une communication adaptée**. Le changement de cap intervenu en 2013, comme la variété des documents stratégiques diffusés brouillent la perception des priorités d'action du groupe. Il en résulte une difficulté d'appréhension

de ces orientations stratégiques, à l'extérieur comme à l'intérieur du groupe, au sein duquel un quart des collaborateurs seulement estiment bien connaître le projet stratégique du groupe, et un tiers considèrent qu'ils peuvent s'engager ou contribuer à la mise en œuvre de ses projets⁶⁶.

Cette situation est préjudiciable à l'appropriation collective du projet d'entreprise et à sa mise en œuvre coordonnée, dans un groupe employant 10 000 collaborateurs, répartis sur tous les territoires français. **Le constat doit conduire à la fois l'Etat actionnaire et l'entreprise à s'entendre sur le principe de l'existence d'un plan stratégique synthétique et mobilisateur.**

Un exemple intéressant est celui du Canadien CBC⁶⁷, en ce qu'il comporte une expression résumée et facilement communicable de la mission de l'entreprise, de sa vision à l'horizon 2020, de ses six orientations stratégiques et des deux indicateurs clés mesurant son succès à cet horizon.

2. Malgré de réels efforts de singularité, le groupe public n'est pas parvenu, dans la durée, à éviter la baisse et le vieillissement de ses audiences

Dans un contexte de très forte concurrence, et malgré les efforts de France Télévisions en matière de diversification de son offre et de singularisation de celle-ci à l'égard des chaînes privées, le groupe public n'est pas parvenu, dans la durée, à éviter la chute et le vieillissement de ses audiences. Si cette baisse n'est à mettre sur le compte d'aucun genre de programmes en particulier, force est de constater que la stratégie de bouquet, qui a pour objectif de compenser la baisse tendancielle des chaînes historiques par la montée en puissance de nouvelles chaînes, ne parvient pas à remplir pleinement ses objectifs. Ceci pose la question de la cohérence du bouquet et de la complémentarité des chaînes entre elles, qu'il s'agisse des généralistes (France 2, France 3) ou des chaînes thématiques (France 4, France 5, France Ô).

a. La stratégie éditoriale de France Télévisions s'inscrit dans un contexte de concurrence renforcée depuis 2005

En 2005, le lancement de la TNT a bouleversé de manière structurelle le paysage audiovisuel national entraînant un fort retrait des chaînes historiques. Le groupe France Télévisions n'a pas été épargné par cette tendance. Cette concurrence s'est renforcée en 2012 avec le lancement de six nouvelles chaînes en TNT HD et celui de la nouvelle offre de D8.

Ainsi qu'il a été rappelé dans la première partie de ce rapport, les chaînes historiques sont passées, sur la période 2006-2012, de 86,3 % de part d'audience (PDA) chez les 4 ans et plus à 64,4 % en 2014, soit une chute d'environ 22 points représentant une variation de près de 25 %. Sur cette même période, les nouveaux services télévisuels de la TNT ont progressé de 18 points, à 21 % de PDA en 2014. Pour sa part, le groupe France Télévisions a connu une baisse de sa PDA de 37,3 % en 2006 à 28,8 % en 2014. Cette baisse d'environ 8,5 points représente un retrait d'environ 23 %, soit une évolution dans la lignée de l'évolution globale des chaînes historiques, celles-ci ayant entretemps complété leur gamme par le lancement ou l'acquisition de nouvelles chaînes qui leur ont permis de stabiliser leur audience.

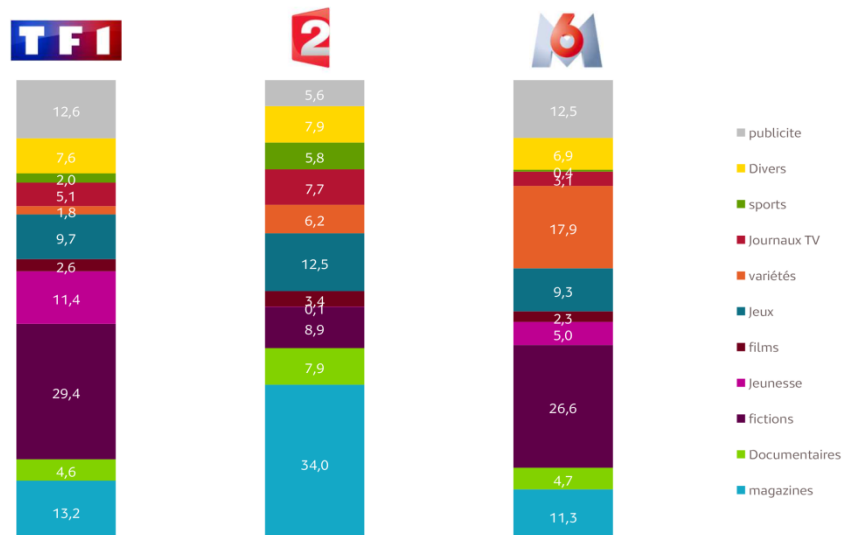
b. Dans ce contexte, France Télévisions a conduit une stratégie éditoriale axée sur la diversité des genres et distincte de ses concurrentes

En 2014, les antennes de France Télévisions ont proposé un grand nombre de genres de programmes télévisuels dans des proportions significatives et spécifiques à l'offre de service public. En effet, comme le soulignent les diagrammes ci-dessous, les chaînes du groupe France Télévisions se sont principalement structurées autour de magazines (représentant 22,7 % de l'offre globale des

⁶⁶ Source : Baromètre de cohésion sociale, Octobre 2014.

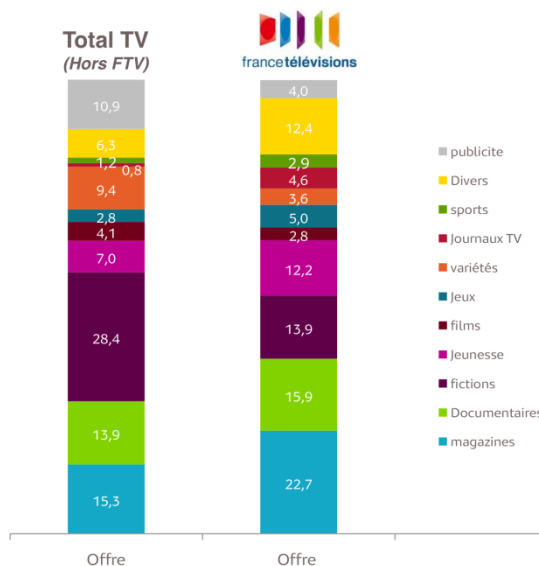
⁶⁷ Cf. Annexe 3- Missions et objectifs stratégiques de la BBC et de CBC.

chaînes du groupe), de documentaires (15,9%), de films (13,9%) et d'information et journaux télévisés (12,2%) offrant ainsi une proposition éditoriale diversifiée et distinctes des chaînes privées dont les grilles mettent en évidence, pour la même période, une forte présence de films (28,4%), de magazines (15,3%), de documentaires (13,9%), de variétés (9,4%) et dans une moindre mesure d'information (7%).



Source : Médiamétrie – Médiamat – Durée des programmes % pour l'offre – Individus 4 ans et plus – 2014

Par ailleurs, en 2014, France Télévisions a diffusé 11,5 genres de programmes en moyenne en avant soirée, dont 13 genres pour France 2, 15 pour France 3, 12 pour France 4, 6 pour France 5. À titre de comparaison, en 2014, 8,5 genres de programmes différents ont été diffusés en avant-soirée sur les chaînes du groupe TF1 (TF1, TMC, HD1, NT1) et 8,3 pour le groupe M6 (M6, W9, 6ter).



Source : Médiamétrie – décembre 2014

La diversité des genres traités comme la meilleure représentation de genres emblématiques du service public (comme l'information ou les documentaires) signale ainsi la différence de programmation entre chaînes publiques et chaînes commerciales, qui est bien perçue par le public.

Il n'appartenait pas de se prononcer sur la qualité de l'offre de programmes de France Télévisions ; il a souhaité toutefois apporter un éclairage particulier sur certains genres, au regard des missions de service public qui incombent à l'entreprise, et des auditions qu'il a réalisées.

France Télévisions propose **une offre d'information sans équivalent** en matière de volume (cinq éditions nationales, deux grandes plages d'éditions régionales quotidiennes, de nombreux magazines, une offre numérique large...) et de diversité des formats. Référence en matière de qualité et de crédibilité, reconnue par le CSA dans son bilan quadriennal, France Télévisions joue un rôle majeur dans le décryptage de l'actualité et l'animation de la vie citoyenne, comme encore démontré récemment lors des événements de janvier 2015, au travers notamment d'une mobilisation exceptionnelle de l'antenne de France 2. La réorganisation des rédactions dans le cadre du plan *Info 2015* doit permettre de mettre les journalistes au cœur du projet de l'entreprise et de déployer l'information de manière plus efficace encore, sur la base des moyens actuels.

Vocation centrale du service public dans un terrain où les chaînes privées sont peu présentes, France Télévisions propose **une importante offre culturelle sur ses antennes** (environ 9 000 heures de programmes), complétée depuis 2013 par le lancement de la nouvelle version de son offre numérique *Culturebox*. Parce que la télévision publique ne peut plus se contenter de « donner à voir » la culture, elle doit plus que jamais faire œuvre de pédagogie et d'introduction aux disciplines et aux arts, en faciliter l'accès, la découverte et l'apprentissage, pour tous les publics y compris ceux les plus éloignés et dans les domaines les plus exigeants, la rendre accessible par une exposition élargie aux heures de grande écoute. Elle doit aussi se faire le reflet de toutes les cultures.

L'offre de documentaires constitue aujourd'hui un vrai marqueur de l'offre du service public par ses volumes (8 000 heures en 2013, représentant près de 90 % de l'offre des chaînes gratuites) et la diversité des sujets, formats et écritures qu'elle donne à voir au public. Principalement portée par France 5, cette offre se déploie dans le cadre d'une complémentarité entre les chaînes du bouquet, y compris en première partie de soirée (ex. grands documentaires de société et documentaires événements sur France 2, histoire et patrimoine sur France 3, savoir et connaissance sur France 5).

France Télévisions est le moteur de la création audiovisuelle française (260 M€ investis en 2013, représentant 60 % du financement total des diffuseurs). En 2013, les antennes ont diffusé 5 000 heures de **fictionnelles originales françaises et européennes** et connu des succès d'audience avec des unitaires comme *Marie Curie*, *Une femme sur le front*, ou des séries telles que *Candice Renoir*, *Fais pas ci fais pas ça*, *Un village français*. En 2014, les productions françaises ont représenté sept des dix meilleures audiences de fiction de France 2 et neuf des dix meilleures sur France 3. Des auditions effectuées⁶⁸, il ressort que différentes initiatives de France Télévisions participent à un renouveau de l'offre de fiction : charte du développement de la fiction signée en 2011, rééquilibrage entre unitaires et séries, transparence accrue en matière de commandes prévisibles et de budget fiction (« *line up* »), etc. Certaines personnes auditionnées pointent en revanche une baisse tendancielle de l'investissement dans la fiction, une insuffisante prise de risque dans les choix effectués, une trop forte concentration sur un nombre de genres limités (policier notamment), des coproductions internationales trop peu développées, et, finalement, une contribution insuffisante à la diversité de la création et au renouvellement du genre, au regard du poids économique du groupe public.

France Télévisions, au travers de ses filiales France 2 Cinéma et France 3 Cinéma, a développé une **politique ambitieuse et diversifiée de financement de longs métrages**, avec toutefois une articulation avec les besoins des antennes qui n'est pas suffisamment assurée, celles-ci n'étant pas associées aux choix éditoriaux des filiales. Lors des auditions, il a aussi été souligné que le travail d'éditorialisation autour du cinéma et une exposition du court-métrage, qui constitue le laboratoire de l'innovation et du renouvellement des talents du cinéma français, pourraient être renforcés.

⁶⁸ Audition et contribution de l'Union syndicale de la production audiovisuelle (USPA) et du Syndicat des producteurs indépendants (SPI).

France Télévisions assure 34 % de l'exposition hertzienne de **l'offre d'animation** au travers de deux marques à forte notoriété : *Les Zouzous* à destination des enfants de 3 à 7 ans et *Ludo* à destination des 8 à 12 ans. Cette offre, consolidée par le récent repositionnement de France 4 sur la jeunesse en journée, est complétée par des plateformes numériques dédiées qui représentent un vecteur prometteur de fidélisation de ces publics. La part de l'animation d'expression originale française a représenté moins de la moitié de l'offre d'animation du groupe en 2013. Toutefois, se pose la question de l'équilibre entre création originale et adaptation de formats étrangers.

En matière de divertissement, les antennes se caractérisent par une forte présence de l'offre de jeux en semaine sur France 2 et France 3 : 12,5% de l'offre de programmes contre 9,7% sur TF1 et 9,3% sur M6⁶⁹. Les formats originaux français y occupent une place de choix (*Tout le monde veut prendre sa place*, *Slam*, *Harry...*) alors que les chaînes privées se concentrent presque exclusivement sur des formats étrangers. Sur les variétés et divertissements, à l'inverse des chaînes privées investissant fortement sur la télé-réalité, les chaînes publiques ont essayé de renouveler le genre ou de repenser les *talents shows* dans une perspective originale (ex. *Prodiges* sur France 2 sur la musique classique, *Talent Street* dédié aux cultures urbaines sur France Ô).

Dans un contexte marqué par la montée en puissance des chaînes payantes et la raréfaction des programmes sportifs sur les chaînes gratuites, France Télévisions propose aujourd'hui **l'offre gratuite la plus étendue tant en matière de diffusion de grands événements sportifs** (Roland Garros, Tour de France, Coupe de France, etc.) que d'un grand nombre de disciplines moins exposées, lui permettant d'assurer la promotion de la diversité des sports. Si le groupe a su sécuriser certains contrats de droits dans les années à venir (Jeux Olympiques), un risque de marginalisation sur les grandes compétitions fédératrices existe, comme le montre la perte récente des droits sur la Coupe Davis.

c. Malgré les efforts de singularité, France Télévisions n'est pas parvenu, dans la durée, à éviter la baisse et le vieillissement des audiences

La stratégie éditoriale de France Télévisions n'a pas permis d'endiguer l'érosion globale des audiences, ni de contribuer au rajeunissement du groupe. En effet, sur la période 2006-2014, les audiences des chaînes du bouquet de France Télévisions ont évolué de la manière suivante :

- **France 2** est passée de 19,2 % de PDA à 14,1 % (- 5,1 points, correspondant à une baisse de 27 %). Après une baisse constante au cours des huit dernières années, les audiences de la première chaîne généraliste du groupe se sont stabilisées à 14,1 % en 2014. Plus de 70 % des téléspectateurs de France 2 étaient âgés de 50 ans et plus en 2014, et leur âge moyen s'établissait à près de 58 ans.



Source : Médiamétrie – Médiamat (audiences 4 ans et plus)

- **France 3** a enregistré une baisse d'audience de plus de cinq points (14,7 % en 2006 contre 9,4 % en 2014) soit une chute de 36 %. Depuis 2012, les audiences sont stabilisées mais demeurent en deçà de la barre des 10 %. En 2014, plus des trois-quarts des téléspectateurs de France 3 étaient

⁶⁹ Source : Médiamétrie.

âgés de 50 ans et plus et leur âge moyen a dépassé 60 ans⁷⁰.

- **France 4** a connu une évolution contrastée sur la période récente, qui coïncide aussi avec des fluctuations de sa ligne éditoriale. La chaîne a lancé une nouvelle formule au printemps 2014, consacrée aux enfants en journée et aux nouvelles écritures en soirée. Si les audiences en journée ont fortement augmenté ces derniers mois sur la cible des 4-14 ans, la chaîne peine en revanche à trouver son public en soirée. En 2014, France 4 recueille 1,6 % de PDA sur les 4 ans et plus, en baisse par rapport à 2011-2012 où elle avait dépassé les 2 points de PDA. En 2013, sur un auditoire constitué à hauteur de 41,7 % de personnes âgées de 50 ans et plus.
- **France 5** a maintenu son audience au-dessus de 3,2 % de PDA sur la période 2010-2014. En 2013, 72,4 % des téléspectateurs de la chaîne étaient âgés de 50 ans et plus. La chaîne réussit à réaliser d'excellentes performances d'audience sur des cases particulièrement concurrentielles en *access prime time* (11,3% de PDA sur les 4 ans et plus pour C'est dans l'air, en 2014 et 3,9 % pour C'est à vous) ou sur des thèmes comme la santé (Le magazine de la santé à 6,8 %, Allô Docteurs à 7%).
- Mesurée par le Médiamat depuis septembre 2014, l'audience de **France Ô** s'établit à 0,6 %⁷¹, un niveau insuffisant pour une chaîne de la TNT gratuite nationale.



Source : Médiamétrie – Médiamat (audiences 4 ans et plus)

Le vieillissement de l'audience des chaînes de France Télévisions suit celui de la population française, et n'est pas propre aux chaînes publiques : l'âge moyen des téléspectateurs de France 2 et France 3 s'est élevé respectivement de deux ans et trois ans depuis 2010, quand celui de TF1 et M6 s'accroissait de trois et quatre ans. Mais l'âge moyen de l'auditorat des chaînes publiques est sensiblement plus élevé que celui de leurs concurrentes privées (respectivement 50,4 ans et 45,2 ans pour TF1 et M6). Cette évolution qui coupe France Télévisions d'une part croissante de la population française pose la **question centrale des moyens de s'adresser aux jeunes**, via les antennes ou les supports numériques.

Financée par tous les contribuables, la télévision publique doit s'adresser à tous les téléspectateurs. A défaut, c'est la légitimité même de son existence qui serait remise en cause, de même que le fondement du consentement à l'impôt.

d. L'articulation des offres au sein du bouquet de chaînes mérite d'être examinée

S'agissant des chaînes généralistes France 2 et France 3, elles ont récemment connu quelques interférences dans leurs lignes éditoriales. Les sénateurs Claude Belot et Catherine Morin-Dessailly notaient en 2010 un « *brouillage des identités entre les deux chaînes premium liées à une convergence inattendue entre les deux grilles* » et estimaient « *nécessaire une clarification du positionnement de France 2 et France 3* »⁷². Le CSA invite quant à lui dans son bilan quadriennal France 2 à « *veiller à ne pas fragiliser, dans le traitement de ces sujets, la spécificité éditoriale des autres chaînes du groupe. Dans les genres offerts, elle doit par ailleurs éviter toute concurrence frontale avec des programmes similaires des chaînes du groupe aux mêmes heures.* »

Par ailleurs, France Ô et France 4 ont connu des modifications importantes et récentes de leur ligne éditoriale.

⁷⁰ La question de l'avenir de France 3 fait l'objet d'un approfondissement, compte tenu de la spécificité du programme régional. Cf. *infra*.

⁷¹ Il s'agit de la première mesure d'audience de la chaîne (moyenne septembre – décembre 2014).

⁷² Sénat, Rapport d'information n°597 enregistré le 30 juin 2010, Commission des finances et de la Commission de la culture, de l'éducation et de la communication sur les comptes de France Télévisions, p.90.

Le repositionnement éditorial de **France 4** sur la jeunesse et les jeunes adultes, demandé par l'Etat en 2013, est trop récent pour en tirer un bilan définitif. Toutefois, la question de la cohérence entre les programmes de journée (qui ont rapidement attiré un public croissant) et les programmes de soirée demeure, compte tenu des faibles audiences de la chaîne en soirée, de même que l'articulation de ses programmes jeunesse avec ceux proposés par France 3 ou France 5, dès lors que le groupe cherche à faire émerger une marque jeunesse autour de France 4. Le CSA souligne un « *contrat de lecture peu lisible* » à propos de cette chaîne.

Après plusieurs revirements depuis sa création, la chaîne **France Ô** a fait l'objet d'un repositionnement éditorial global en janvier 2007 à destination du public métropolitain issu des territoires ultra-marins, et propose plus généralement une offre tournée vers « *la découverte du monde et de sa diversité* ». France Ô a du mal à trouver son public : mesurée par le Médiamat depuis septembre 2014, son audience s'établit 0,6 % sur la période septembre-décembre 2014.

Enfin et au-delà de la question de la cohérence, est également soulevée **la question de l'adéquation de l'offre de France Télévisions aux attentes des téléspectateurs, au regard de ses missions de service public.**

Dans un contexte hautement concurrentiel, le rôle de France Télévisions en matière d'information est fragilisé par l'absence d'offre continue d'information adaptée à tous les usages, *a fortiori* nécessaire en cas d'actualité exceptionnelle. Les attentats du mois de janvier 2015 n'ont fait que le confirmer, dans un contexte où la télévision reste la première source d'information des Français, à hauteur de 55%, contre 22% pour Internet, 19% pour la radio et 4% pour la presse⁷³. Si les journaux télévisés des grandes chaînes restent la première source vers laquelle se tournent les Français pour approfondir certains sujets de l'actualité (à 39%), les chaînes d'information en continu viennent en second (18%) et les sites Internet de la presse écrite en troisième position (11%).

Un second sujet de fond émerge du constat **du vieillissement continu des audiences et concerne la manière dont France Télévisions doit s'adresser aux jeunes** sur ses antennes linéaires et, de plus en plus, via les réseaux numériques.

*

Le groupe de travail considère que l'enjeu de stratégie éditoriale de France Télévisions repose en priorité sur une amélioration du bouquet de chaînes. Un meilleur agencement de l'offre au sein du bouquet devrait permettre d'en augmenter l'attractivité, ou, alternativement, une concentration des moyens et de l'offre sur un nombre plus réduit de canaux. **Il reviendra au prochain président du groupe de faire des propositions pour améliorer la cohérence du bouquet.** En tout état de cause, l'Etat considère que maintenir cinq chaînes hertziennes ne sera possible, dans le cadre économique des prochaines années, que si des réformes de gestion ambitieuses sont réalisées.

3. La stratégie numérique de France Télévisions

a. L'empreinte digitale de France Télévisions s'est sensiblement améliorée

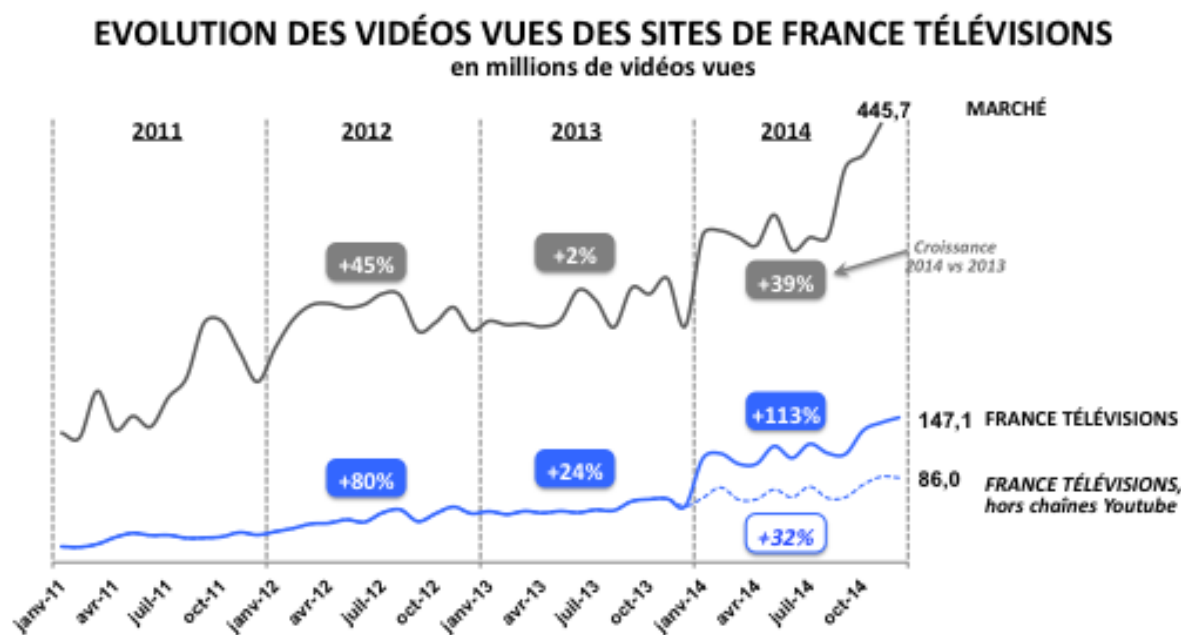
Depuis 2010, France Télévisions a décliné une stratégie numérique autour de trois axes, qui lui ont permis d'occuper une place de média de référence sur le numérique :

- une « hyper-distribution » sur tous les écrans (télévisions connectées, ordinateur, smartphone, tablette, console de jeu...) afin de répondre à l'exigence d'interopérabilité, de mobilité et d'immédiateté des utilisateurs ;
- une multiplication des offres éditoriales linéaires, délinéarisées ou hybrides, organisée par sites

⁷³ Réponse à la question : « *En général, par quel moyen êtes-vous d'abord informé de l'actualité nationale et internationale ?* » Source : Baromètre de confiance dans les media 2015, TNS Sofres, Janvier 2015.

« de destination », suivant une double articulation par chaîne et par verticales autour de six plateformes consacrées à l'information (*Francetv Info*), la culture (*Culturebox*), le sport (*Francetv Sport*), la jeunesse (*Ludo*, *Les Zouzous*) et l'éducation (*Francetv Education*). Le service *Pluzz* a quant à lui rattrapé son retard, tant en termes de disponibilité des programmes que de distribution sur les différents écrans et opérateurs télécoms. Enfin, France Télévisions a rationalisé le nombre de sites et de technologies déployés au sein du groupe et développé un catalogue d'outils numériques pour optimiser les coûts de développement et de maintenance ;

- de nouvelles expériences autour de la télévision, marquées par les webproductions et programmes transmedia (Nouvelles Ecritures) et la télévision d'accompagnement pour prolonger l'expérience avant, pendant et après l'émission (applications 2nd écran et social TV).



Source : Pour France Télévisions : Mediametrie eStat Streaming, Orange, Bouygues, Numericable, Samsung, Yahoo, YouTube – vidéos vues en replay, en direct et bonus ; pour les données de marché, Baromètre de la TVR (CNC) ; Canal+ Régie - FTP - M6 Publicité Digital - TF1 Publicité Digital - TMC Régie - Lagardère Publicité. Périmètre élargi en janvier 2012 avec TMC et NT1, en octobre 2012 avec D8 et D17 et en janvier 2014 avec Guili, HD1 et 6ter

Comme le montre le graphique qui précède, la mise en œuvre de cette stratégie a permis d'étendre significativement la présence numérique de France Télévisions qui se place, avec 10,6 millions de visiteurs uniques, au premier rang des marques audiovisuelles devant MyTF1 (7,2 millions), Canal+ (5,3 millions) et 6Play (3,2 millions)⁷⁴. Au global, et en tenant compte de l'ensemble des activités numériques diversifiées, France Télévisions se classe en 25^{ème} position sur l'Internet fixe en France, derrière les groupes TF1 (21^{ème}) et M6 (24^{ème}), disposant d'une audience liée à leurs développements commerciaux.

Le nombre de vidéos vues des sites de France Télévisions a été multiplié par presque cinq depuis 2011 (112 millions en moyenne mensuelle 2014, contre 24 millions en 2011) dans un marché qui a doublé sur la même période (356 millions par mois en 2014). L'internet mobile (sites et applications) s'est développé pour atteindre 36% des visites à fin 2014, en ligne avec le marché (40% du trafic).

L'offre numérique d'information s'est considérablement développée autour de *Francetv info*, avec le lancement régulier de services innovants : mur d'informations en temps réel en 2011, « JT permanent » en 2014, chaîne numérique en continu annoncée en 2015.

⁷⁴ Source : Panel Internet Fixe Médiamétrie//NetRatings – Classement des Parents et des Brands – Octobre 2014

Quant à l'audience de l'offre numérique d'information de France Télévisions a presque doublé depuis janvier 2012, passant de la 16^{ème} à la 5^{ème} place en octobre 2014⁷⁵.

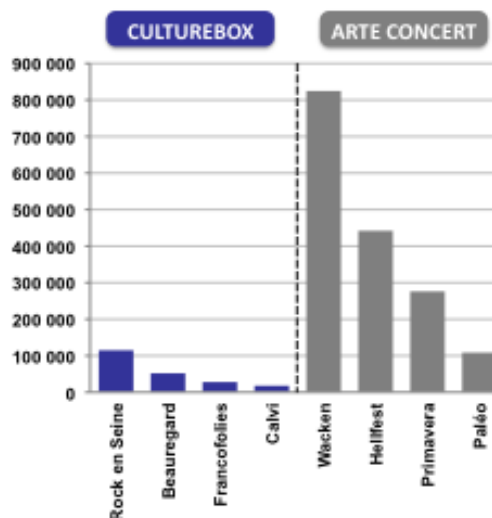
OFFRE D'INFORMATION de France Télévisions

	OCT. 2014		JANV. 2012		
ACTUALITES	Rang	Audience (000)	Rang	Audience (000)	Evol.
L'interne.com - TS (B)	1	9 805	NC	NC	NC
Le Figaro - TS OJD (B)	2	9 453	1	8 828	+7%
Le Monde - TS OJD (B)	3	7 814	4	-	-
Le Nouvel Obs. - TS OJD (B)	4	7 046	2	7 718	-9%
France TV News - TS OJD (C)	5	6 555	16	3 456	+90%
Le Parisien - TS OJD (B)	6	6 335	3	-	-
L'Express.fr - TS OJD (B)	7	6 283	7	5 421	+16%
20minutes.fr - TS OJD (B)	8	5 753	5	6 780	-15%
Orange News - T (C)	9	5 145	6	6 668	-23%
LePoint - TS OJD (B)	10	3 954	9	4 768	-17%

France TV News inclut France TV Info, l'offre des régions de France 3 et de l'Outremer, Culturebox et Geopolis

Source : Panel Internet Fixe Médiamétrie/NetRatings – « Actualités »

CULTUREBOX - ARTE CONCERT vidéos vues – festivals d'été 2014



Source : informations Arte et France TV, AT Internet

Certaines plateformes présentent encore des marges de progression, à l'image de *Culturebox* qui a connu une hausse de son trafic en 2014 pour atteindre 1,2 millions de visites mensuelles moyennes (0,5 million pour *Arte Concert*) mais dont le visionnage de vidéos sur les festivals musicaux de l'été reste encore très inférieur aux performances d'*Arte Concert*. De même, France Télévisions n'a pas encore réussi à imposer de plateforme référente dédiée à la jeunesse (les plateformes *Ludo* et *Les Zouzous* venant d'être refondues ou étant en cours de refonte), alors que la demande est très forte et que la concurrence se déploie sur le numérique (40% de l'offre de CanalPlay et de Netflix consacrée aux programmes jeunesse, lancement début 2015 de l'offre TFou Max par TF1...).

Par ailleurs, France Télévisions accorde une importance forte à la veille prospective, à l'innovation et aux expérimentations. Ces actions visent à insuffler au sein du groupe une culture de l'innovation et à suivre les évolutions du secteur avec réactivité. Le groupe a ainsi lancé des services innovants inédits comme *Salto*, permettant de reprendre le visionnage au début du programme en cours de diffusion sur la télévision linéaire, et *Maliste* permettant de sélectionner un programme à regarder plus tard.

S'agissant enfin de l'innovation dans les écritures et la recherche de nouveaux talents, elle repose principalement sur la direction des nouvelles écritures et du transmedia. Des marges de progression existent puisque la plateforme de webfictions Studio 4.0 ne fédère que 3000 abonnés pour 26 millions de vidéos vues cumulées sur Dailymotion et Youtube depuis sa création en 2011, loin des chaînes Studio Bagel (Canal+) et Golden Moustache (M6) qui disposent respectivement de 1,96 et 1,70 millions d'abonnés sur YouTube et de 198 et 240 millions de vidéos vues cumulées depuis 2012. Contrairement à Studio Bagel pour Canal+, peu de ces nouvelles écritures ont jusqu'à présent permis d'alimenter les antennes TV du groupe en nouveaux talents ou en programmes se traduisant par des succès d'audience.

⁷⁵ Source : Panel Internet Fixe Médiamétrie/NetRatings – Sous-catégorie « Actualités » – Octobre 2014 / Janvier 2012. A noter que les mesures d'audience de « France TV News » incluent l'offre numérique des régions de France 3 et de l'outremer, Culturebox (y compris la partie « Live » consacrée aux captations de spectacles vivants) et Geopolis.

b. Une entreprise confrontée à sa transformation numérique

France Télévisions, qui a significativement accéléré ses développements numériques, avec des résultats visibles, est aujourd'hui confrontée, d'après le groupe de travail, à un triple défi.

- **Un défi organisationnel et culturel**

Les équipes dédiées au numérique ont été pour l'essentiel regroupées au sein de l'entité FTVEN (France Télévisions Editions Numériques), et ont été localisées dans un bâtiment à Issy-les-Moulineaux, et non au siège du groupe. Les autres collaborateurs contribuant au numérique sont placés au sein des rédactions nationales (journalistes web de *Francetv info*), à la direction des sports, dans les régions de France 3 ou des territoires ultramarins.

La diffusion de la culture numérique aura à progresser au sein du groupe, pour imprégner l'ensemble des processus de conception et de fabrication des programmes et des services. La séparation des métiers et activités entre télévision traditionnelle et numérique reste encore prégnante, comme en témoigne l'existence de deux directions des études distinctes, l'une pour les antennes et l'autre pour les services numériques. La presse a, en son temps, connu une telle évolution, avec des rédactions numériques créées initialement en dehors des rédactions dédiées aux éditions papier, puis totalement intégrées dans des « *news room* » multimédia.

Le choix a été fait, dans une phase de lancement accéléré, de regrouper les équipes et les budgets dans une structure dédiée. Pour faire du numérique un levier de transformation du groupe, et diffuser la culture numérique au sein de l'ensemble des collaborateurs, il sera nécessaire d'intégrer davantage ces différentes entités.

- **Un défi économique**

Les activités numériques de France Télévisions disposent de moyens en progression de 85% depuis 2011, pour s'établir à 85,5 M€ en 2015, soit un niveau proche de celui de certains groupes audiovisuels concurrents (les charges opérationnelles de M6 Web s'établissaient à environ 70 M€ en 2013). Les charges de personnel représentent 38% du budget 2015 (32,1 M€), pour un total de 174 équivalents temps plein. Les investissements dédiés au numérique s'élèvent à environ 12 M€ par an.

Selon France Télévisions, le budget d'exploitation et d'investissement est en retrait par rapport au plan initial de développement, et ne permettrait que de maintenir et faire évoluer les services déjà lancés. Des moyens plus importants seraient nécessaires pour développer les interfaces et expériences utilisateurs, les technologies de recommandation, la collecte et l'exploitation de données, ainsi que pour renforcer l'offre éditoriale par l'acquisition de droits (par exemple sur la production d'images de sports pour le numérique).

Le budget de France Télévisions prévoit 25 M€ de recettes numériques, avec trois sources de revenus : publicité, recettes audiotel-SMS et redevances des opérateurs FAI. Un enjeu important de France Télévisions résidera dans sa capacité à trouver des pistes de monétisation accrue des plateformes numériques, au-delà des sources actuelles de revenus. Sans oublier que le modèle économique du groupe repose sur une forte proportion de ressources publiques, il est légitime d'attendre à l'avenir un meilleur taux de couverture des charges du numérique, avec une réflexion qui peut être ouverte sur le partage entre offres gratuites et services payants.

- **Un défi éditorial et de distribution**

Un enjeu de France Télévisions au cours des prochaines années résidera dans sa capacité à construire une réponse face à l'émergence d'offres de destination vidéo comme Netflix, Youtube, Amazon. Une solution pourrait être de proposer une offre de vidéos plus large que celle qui existe aujourd'hui, ou au travers d'un catalogue de programmes élargi.

C'est ce que France Télévisions a commencé à réaliser avec son offre numérique d'information. Le groupe produit un volume considérable d'information locale, nationale et internationale, dispose de nombreuses marques de programmes à forte notoriété et jouit d'une crédibilité incontestable sur certaines verticales encore peu exploitées sur le numérique (ex. de la santé avec les magazines de France 5). Ce sont autant d'actifs stratégiques et d'avantages concurrentiels que le groupe pourra exploiter au travers d'une offre éditoriale enrichie, et ciblant mieux les différentes communautés, avec une attention particulière à proposer une offre en conformité avec les standards de service public, en particulier au travers d'une information de qualité sur le numérique.

France Télévisions pourrait aussi se poser la question de l'ouverture d'une plateforme de S-VOD, comme l'a fait récemment le radiodiffuseur public canadien – cette réflexion devant certainement être menée en commun avec les autres sociétés de l'audiovisuel public. Le groupe de travail ne mésestime pas le fait que la détention de droits pérennes et de parts de coproductions sur les programmes, qui permettrait un continuum d'exploitation sur les différentes fenêtres de diffusion, est un enjeu pour réussir la constitution d'une offre attrayante.

C. Des efforts d'adaptation ont été engagés dans le cadre de l'entreprise unique

1. La naissance de l'entreprise commune : une réforme mal comprise

La création de « l'entreprise commune » trouve son origine dans une proposition faite par la présidence de France Télévisions, et reprise par la Commission pour la nouvelle télévision publique, présidée par M. Jean-François Copé⁷⁶. Cette commission avait articulé ses propositions autour de quatre grandes orientations : le modèle de développement, le modèle culturel et de création, le modèle de gouvernance et de gestion interne, et le modèle économique et financier.

Prévue par la loi du 5 mars 2009⁷⁷, la mise en place de l'entreprise commune a structuré les chantiers d'évolution de France Télévisions au cours des six dernières années. Elle a fait l'objet de différents rapports officiels, parmi lesquels il faut signaler ceux du Sénat⁷⁸, de la Cour des comptes⁷⁹ et du CSA⁸⁰. La création de l'entreprise commune a représenté une étape importante dans l'histoire de la télévision publique, auparavant organisée en présidence commune (1992), puis en groupe de chaînes détenues par un actionnaire commun, la holding France Télévision (2000). L'organisation en holding avait permis « *les efforts d'intégration, notamment financière, et la recherche de synergies pour renforcer le niveau groupe, gagner en transversalité et mutualiser les moyens* » ; mais l'organisation par chaîne, et le cloisonnement qui en résultait « *complicquaient la coordination des investissements et des programmes* »⁸¹.

La création de l'entreprise commune avait ainsi pour objectif de consolider la position de leader du groupe France Télévisions, de relever le défi du passage au média global, et de mettre en place une stratégie de bouquet par une offre différente et un renforcement de l'identité de chacune des antennes. Elle devait aussi permettre de dégager des synergies tout en adaptant l'entreprise à son nouveau contexte et en améliorant l'efficacité du fonctionnement courant de l'entreprise.

⁷⁶ Commission pour la nouvelle télévision publique, Rapport présenté au Président de la République par Jean-François Copé le 25 juin 2008.

⁷⁷ Loi n°2009-258 du 5 mars 2009 relative à la communication audiovisuelle et au nouveau service public de la télévision.

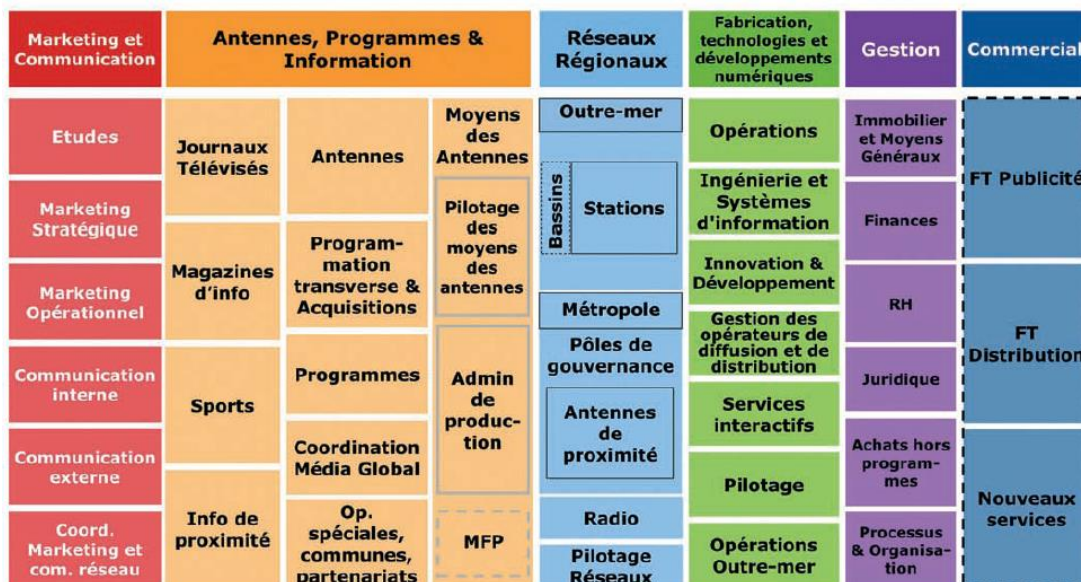
⁷⁸ Communication audiovisuelle et nouveau service public de la télévision : la loi du 5 mars 2009 à l'heure du bilan, Rapport d'information de MM. David Assouline et Jacques Legendre, n°572, Commission sénatoriale pour le contrôle de l'application des lois - 30 mai 2012.

⁷⁹ Cour des comptes, France Télévisions et la nouvelle télévision publique, Rapport public thématique, Octobre 2009 ; et France Télévisions : au milieu du gué, Rapport public annuel, février 2012.

⁸⁰ Conseil supérieur de l'audiovisuel, Bilan quadriennal de la société France Télévisions, Décembre 2014.

⁸¹ Les comptes de France Télévisions : quelle ambition pour la télévision publique ? Rapport d'information de M. Claude Belot et Mme Catherine Morin-Desailly, Commission de la culture, de l'éducation et de la communication et Commission des finances, n° 597 - 30 juin 2010.

Intervenue alors que le groupe préparait la suppression de la publicité et ses premiers plans de départ volontaires, elle a été perçue comme dictée avant tout par des raisons économiques et la volonté de centraliser les principales décisions. Le sens profond, la finalité de cette réforme n'apparaissaient pas toujours clairement, pas plus que les avantages que les collaborateurs pouvaient personnellement en tirer⁸².



La nouvelle organisation n'a pas été bien comprise. Les chaînes avaient totalement disparu de l'organigramme, alors qu'elles constituaient historiquement le creuset de la culture et de l'identité communes. Les rattachements multiples, le fonctionnement en comités, le langage employé pour communiquer sur la nouvelle organisation, a désorienté un corps social inquiet de son avenir en raison des incertitudes pesant sur le financement du groupe.

Par ailleurs, le calendrier de mise en place de l'entreprise commune était très ambitieux, avec la volonté de fusionner en moins d'un an les cinq chaînes du groupe dans une seule structure. Il en est résulté des tensions sociales et une perte de repères, au sein d'un dispositif perçu comme complexe, peu lisible, et peu efficace.

2. Une organisation qui reste à stabiliser

A la volonté de centralisation et de fonctionnement horizontal, dominant l'organisation prévue en 2009, a succédé un retour en 2010, lors du changement de président, à une plus grande autonomie des chaînes, rattachées directement à la présidence, et à un mode de fonctionnement plus « vertical ». Cette nouvelle organisation ayant toutefois été jugée insuffisante pour créer une cohérence éditoriale globale au niveau du groupe, celui-ci a fait un choix différent en 2013, consistant à revenir à un pilotage centralisé des antennes nationales, en plaçant celles-ci sous une autorité commune au sein d'une direction générale déléguée en charge des antennes, des programmes et des développements numériques.

Dans le fonctionnement actuel, les réseaux régionaux restent rattachés directement à la présidence, ce qui crée, pour France 3, une césure entre antenne nationale et antennes régionales. Par ailleurs, certains responsables d'antenne (approche verticale) occupent des fonctions transversales (approche horizontale), ce qui est de nature à créer une tension entre ces responsabilités respectives. Cette organisation fait remonter au plus haut niveau de l'entreprise un certain nombre d'arbitrages. Les fonctions support restent en facteur commun.

⁸² Cf. Technologia, *Diagnostic socio-organisationnel et du panorama des risques psychosociaux*, Henri Vacquin, Janvier 2015.

Au final, l'organisation du groupe a continué, par tâtonnements successifs, à hésiter entre un modèle « vertical » (logique de chaînes autonomes rattachées à la présidence) et un modèle « horizontal » (transversalité et centralisation). L'entreprise a ainsi connu quatre schémas organisationnels en quatre ans⁸³, ce qui n'a pas facilité la compréhension de son fonctionnement. L'organisation doit désormais être stabilisée, pour être mise au service du projet d'entreprise

Alors que l'entreprise commune avait pour ambition de permettre à France Télévisions de devenir plus réactive, sa mise en place « laborieuse » (selon la Cour des comptes) a détourné l'attention des équipes vers des questions d'organisation et de fonctionnement interne, au lieu de leur permettre de se concentrer sur leur cœur de métier. Elle a suscité de l'incompréhension, tant en interne qu'en externe, dans un contexte de tension concurrentielle accrue et de moindre performance du groupe. Le fonctionnement du groupe reste en effet marqué par une lourdeur excessive, soulignée par plusieurs interlocuteurs du groupe de travail : processus de décision longs et complexes, nombreux interlocuteurs, responsabilisation insuffisante de l'encadrement intermédiaire.

Cette période heurtée qu'a connue France Télévisions peut donner le sentiment paradoxal d'un effort important déjà réalisé, dont le sens n'est pas toujours apparu clairement, et dont les résultats se font attendre, alors même que des défis considérables restent à relever à l'avenir.

3. Si la construction de l'entreprise commune n'est pas encore achevée, la plupart des chantiers structurants ont été engagés

Six ans après le vote de la loi de 2009, les chantiers ont été largement engagés et certains ont fait l'objet d'avancées significatives. Le groupe de travail s'interroge toutefois sur les délais de mise en œuvre de certaines réformes, comme le plan de convergence des systèmes d'information, sur l'absence d'économies dégagées de l'unification des rédactions de France 2 et de France 3, et, de manière générale, sur les difficultés que France Télévisions a rencontrées pour chiffrer les synergies attendues de cette réforme.

• La signature d'un accord collectif d'entreprise

Dans le cadre de la mise en œuvre de l'entreprise commune, un accord collectif a été signé le 28 mai 2013, harmonisant les différents accords existants dans les sociétés du groupe en vue d'élaborer un cadre social homogène à l'ensemble des personnels. Après trois années de négociations, cet accord prévoit des mesures relatives à la classification des filières et des fonctions et aux rémunérations des journalistes et des personnels techniques et administratifs. Il allège le paritarisme et contient des éléments relatifs au temps de travail, et constitue un progrès significatif.

Ces différentes avancées en matière sociale doivent permettre d'améliorer le fonctionnement de l'entreprise, le dialogue interne et de faciliter la mutualisation des moyens. Depuis la signature de l'accord, un avenant a été négocié en juin 2014 et d'autres négociations sont intervenues comme celles sur les métiers artistiques dont l'accord n'est pas signé, ou restent à venir en ce qui concerne en particulier la reconnaissance des compétences complémentaires, qui est importante pour accompagner l'évolution de certains métiers.

• Le déploiement d'une politique de ressources humaines et de diversité à l'échelle de l'entreprise

La construction de l'entreprise commune a permis le déploiement d'une politique de gestion des ressources humaines à l'échelle du groupe. Le recrutement, les mobilités et les évolutions de carrière sont facilités grâce à la mise en place d'outils et de processus intégrés. Le groupe met par ailleurs en œuvre une politique active en faveur de la diversité qui lui a valu d'obtenir le label « diversité » délivré par l'Afnor en 2014, et a poursuivi ses actions en faveur de l'égalité des chances, en matière

⁸³ De 2009 à 2013 ; cf. annexe 5 - Présentation de l'évolution de l'organisation de France Télévisions.

de ressources humaines. L'entreprise a ainsi travaillé plus particulièrement sur le renforcement de l'égalité entre les hommes et les femmes au sein du groupe. La part des femmes au sein de l'encadrement a progressé de deux points chez les journalistes (26 %) et de quatre points chez les personnels techniques et administratifs (36 %).

Les actions menées en faveur des personnes en situation de handicap ont permis de faire progresser de 8 % leur taux d'emploi entre 2012 et 2013, en le portant à 4,45 %. Enfin, la création d'une cellule spécifique « Allodiscrim » permet de prendre en charge les appels des salariés signalant des situations de discrimination au sein du groupe. Ces efforts réalisés par France Télévisions ont été salués par le CSA dans son bilan quadriennal, qui mentionne leur « bilan positif ».

- ***La consolidation de systèmes d'information communs***

Le bon fonctionnement de l'entreprise commune nécessite une unification des systèmes d'information et des outils de gestion. Un plan de convergence a été lancé en 2009 en vue de dégager des synergies et des gains d'efficacité sur les fonctions supports mais aussi sur les programmes. Le COM 2011-2015 prévoyait un étalement des mises en production jusqu'à 2013, permettant d'avoir un système commun dans les onze métiers en 2014, alors que trois métiers seulement disposaient en 2010 d'un système d'information commun.

Constatant les retards pris dans la mise en œuvre des systèmes d'information, l'achèvement du programme de convergence a été repoussé à 2015 dans l'avenant au COM. Les documents internes à France Télévisions transmis au groupe de travail prévoient un aboutissement du plan de convergence en 2017. Les premiers projets de rapprochement des systèmes d'information du groupe ayant été lancés avant même la création de l'entreprise commune, les délais de mise en œuvre du programme de convergence semblent donc particulièrement longs : près de dix ans au total. Ces délais retardent les synergies et les gains d'efficacité que l'on pouvait attendre au lancement du projet, et compliquent la vie quotidienne des collaborateurs travaillant pour la même société.

- ***Le rapprochement des rédactions nationales dans le projet « Info 2015 »***

La création en 2010-2011 d'une direction générale adjointe des rédactions et des magazines d'information avait pour ambition de regrouper non seulement les journaux d'information (journaux nationaux de France 2 et France 3) mais également les magazines d'information et l'information de proximité (information régionale de proximité et direction des rédactions d'outre-mer), auparavant rattachés à d'autres instances. Malgré ce rapprochement fonctionnel, l'organisation des rédactions restait compartimentée, ce qui se traduisait, d'après France Télévisions, par trois types de dysfonctionnements :

- des redondances éditoriales entre les éditions d'une même tranche horaire, voire au sein d'une même chaîne ;
- l'isolement des éditions d'information numérique qui freinait à la fois le développement de France tv Info et le développement de nouveaux modes de traitement de l'information dans les éditions antennes ;
- un manque de coordination des équipes qui entraînait un travail dans l'urgence, des dysfonctionnements et des tensions au quotidien pour les équipes.

Le groupe de travail partage ce diagnostic, auquel il ajoute une insuffisante articulation entre les rédactions nationales et leurs homologues régionaux (rédactions régionales de France 3 et rédactions ultramarines). Celles-ci restent, dans les faits, animées dans une logique de réseaux régionaux autonomes, et non comme les échelons régionaux des rédactions du groupe.

Info 2015 a été présenté comme un projet de développement éditorial s'appuyant sur une organisation renouvelée visant à remédier aux dysfonctionnements identifiés, et à renforcer la place de France Télévisions sur tous les canaux de diffusion. Les axes principaux du projet sont :

- la réaffirmation des valeurs du service public au cœur du projet éditorial par la diffusion d'une Charte de l'information ;
- le renforcement des identités éditoriales par la définition de cahiers des charges pour chacune des éditions nationales et des magazines afin de rompre avec des pratiques implicites et coutumières qui peuvent entraîner des modes de fonctionnement aléatoires et provoquer des dysfonctionnements ;
- le développement de nouveaux contenus sur les canaux actuels et à venir afin de conserver un leadership en termes d'information, notamment en créant de nouveaux magazines et en lançant une chaîne d'information numérique ;
- la définition d'une offre nationale d'information par la création d'une rédaction commune.

La réflexion sur le projet *Info 2015* a débuté en septembre 2012 et la phase de conception s'est étendue jusqu'en décembre 2014. La mise en œuvre devrait s'étaler jusqu'au troisième trimestre 2016.

S'il est trop tôt pour porter une appréciation sur le projet *Info 2015*, ce projet s'inscrit dans une dynamique positive, cohérente avec la construction de l'entreprise commune, et ambitieuse sur le plan éditorial. Dès lors que les précautions suffisantes sont prises pour préserver la spécificité de l'identité des différentes éditions, ce projet mérite d'être encouragé par l'Etat, qui peut y voir l'aboutissement logique d'une volonté qu'il exprimait depuis longtemps. Le groupe de travail souligne toutefois que le projet n'a pas donné lieu au chiffrage *a priori* d'économies de gestion et de synergies potentielles, qu'il s'agisse des effectifs d'ensemble ou du budget global des rédactions.

La direction de l'information, dont le périmètre est plus large que celui d'*Info 2015* (rédactions de France 3 régions et les rédactions de AITV et Outre-mer 1^{ère}, a supprimé dans le cadre du plan de départs volontaires les emplois du service du sous-titrage de la rédaction nationale de France 2 qui sera externalisé dans la filiale MFP, et ceux de la rédaction AITV dont l'activité sera progressivement arrêtée. Mais ces deux restructurations sont indépendantes de la mise en place du projet *Info 2015*.

L'absence de chiffrage *a priori* peut donner aux collaborateurs le sentiment que l'objectif d'amélioration de la performance n'est pas suffisamment pris en compte, ou pas suffisamment explicité. Elle risque de rendre plus difficile, dans l'avenir, l'extériorisation des gains d'efficacité liées à la fusion des rédactions nationales.

Enfin, et dans la perspective de la mise en œuvre effective du projet *Info 2015*, la question du rapprochement effectif entre l'ensemble des rédactions du groupe (nationales, régionales et numériques) méritera d'être posée, ce qui permettrait de créer des synergies plus fortes qu'aujourd'hui entre les antennes nationales et régionales en matière d'information.

4. La création de l'entreprise commune est porteuse de synergies qui tardent à se concrétiser alors que les coûts de mise en œuvre ont été importants

a. Les économies documentées portent surtout sur les effectifs et la masse salariale

- **L'accord collectif doit permettre de ralentir la dynamique naturelle de croissance de la masse salariale**

L'accord collectif était indispensable pour harmoniser les statuts des personnels dans le cadre de l'entreprise unique. Au-delà de son coût de mise en œuvre il devra permettre de dégager des

économies qui ont été estimées par France Télévisions à un chiffre compris entre 10 et 15 M€ par an, par le biais d'une réduction du glissement annuel de la masse salariale liée à la suppression des automatismes, de la modification des modalités d'exercice du paritarisme évaluée (coûts des détachements, allègement des activités administratives, fluidité dans le comblement des postes vacants,...), d'une meilleure utilisation du potentiel résultant des modifications apportées à l'organisation du temps de travail (augmentation du nombre de jours travaillés, suppression de certaines formes d'organisation du travail, ...), et des gains d'efficacité consécutifs à l'harmonisation des statuts et au renforcement des possibilités de mutualisation.

- ***La création de l'entreprise commune a permis de commencer à diminuer le volume d'emploi du groupe***

Les synergies dégagées par France Télévisions dans le cadre de la création de l'entreprise commune devaient permettre de réduire le volume global d'emplois permanents et ainsi contribuer à la maîtrise de la masse salariale. Plusieurs estimations ont été réalisées à différentes étapes de la mise en œuvre du projet.

Dans le cadre du plan d'affaires 2009-2012, France Télévisions avait estimé le potentiel de réduction des effectifs à 945 ETP sur la base d'un plan de départ de 900 ETP, du non remplacement de un départ à la retraite sur quatre, et d'un calendrier très serré de mise en œuvre de l'entreprise commune : convergence des systèmes d'information, harmonisation des statuts et accord collectif sur le temps et l'organisation du travail, gestion prévisionnelle de l'emploi, mise en œuvre de la nouvelle organisation et clarification des objectifs d'activité de France 3 régions.

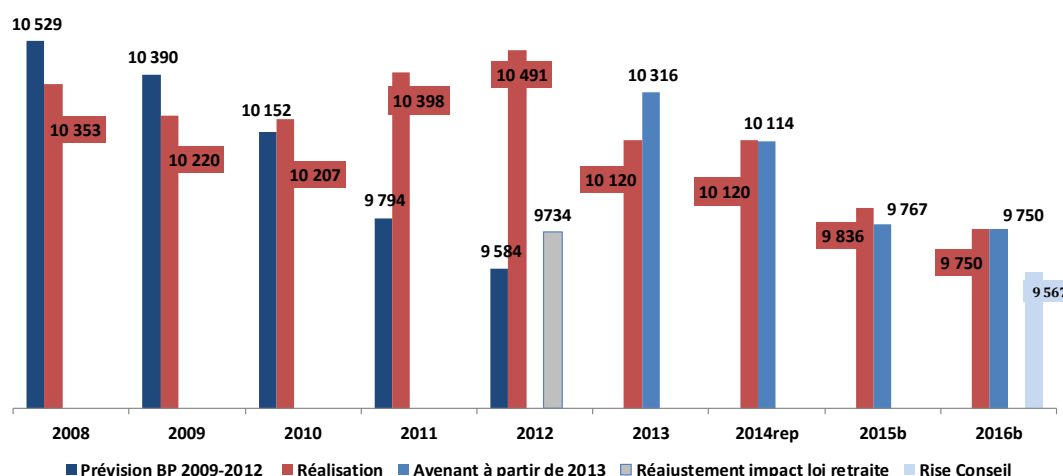
Compte tenu du recul de l'âge de départ en retraite, l'objectif de départs à 2012 a été ramené à 750 ETP, soit une cible d'effectifs de 9 734 ETP en 2012. La cible initiale de 9 584 ETP pouvait donc être raisonnablement atteinte en 2015. Dans tous les cas cette cible a été estimée compatible avec le potentiel d'optimisation de la structure par France Télévisions.

Une étude commandée par France Télévisions au cabinet RISE Conseil chiffrait, sur la base des effectifs 2011, à 925 ETP le potentiel d'optimisation des effectifs et 94 ETP le besoin de création de postes dans le numérique, soit une cible de 9 567 ETP en 2015 (cible d'effectifs en année pleine, soit une baisse nette de 831 ETP par rapport à 2011).

Dans le cadre de la révision du COM en 2013, une cible de 9 750 ETP a finalement été fixée à l'horizon 2015 soit une réduction de 741 ETP par rapport au réalisé 2012. L'économie attendue de cette réduction des effectifs est significative puisqu'elle atteint 30 M€ en année pleine (2016).

Cet objectif d'optimisation des effectifs lié à la mise en place de l'entreprise commune paraît donc moins ambitieux que la trajectoire du plan d'affaires 2009-2012 et que l'estimation réalisée par le rapport RISE, avec un écart par rapport à ces estimations de 150 à 200 emplois.

TRAJECTOIRE D'EFFECTIFS PRÉVUES DANS LE PLAN D'AFFAIRES 2009-2012, DANS L'AVENANT AU COM ET RÉALISATION



Source : France Télévisions, retraitement groupe de travail (effectifs novembre 2014 et budget 2015).

- **L'entreprise commune doit aussi permettre de réaliser des gains d'efficacité, non chiffrés**

D'autres économies peuvent être attendues des synergies dégagées de la création de l'entreprise commune. La renégociation au niveau des pôles et des antennes des contrats de sûreté et de nettoyage a ainsi permis de réaliser 4,5 M€ d'économies. Des économies ont également été réalisées sur les frais de missions et de transports lors du passage à l'entreprise commune⁸⁴. France Télévisions met également en avant des gains qualitatifs liés à l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise qui ne sont toutefois pas quantifiables par le groupe de travail.

Par ailleurs, l'analyse du plan de départ volontaire présenté en octobre 2013 fait apparaître que, hormis la fermeture de l'AITV et l'externalisation du sous-titrage de France 2, les baisses d'effectifs envisagées proviennent davantage d'optimisations internes que de changements d'organisation ou de réduction de missions ou de périmètre.

A l'exception de zones bien identifiées pour des raisons stratégiques (le numérique, l'information), la plupart des entités du groupe ont été mises à contribution, avec un taux de réduction compris le plus souvent entre 3 et 4% des effectifs. Cette analyse met aussi en exergue le fait qu'environ 38% des départs prévus portent sur les réseaux régionaux, et s'expliquent davantage par des optimisations internes et des efforts de bonne gestion que par la mise en place de l'entreprise commune, qui n'impacte qu'à la marge ces réseaux.

Les prévisions optimistes effectuées en 2009-2010 sur la foi d'un calendrier peu réaliste de mise en œuvre ont été démenties par les faits, et **le plan de départs volontaires annoncé fin 2013 peut être vu comme la première traduction concrète, en termes d'économies et de synergies, de la création de l'entreprise commune annoncée en 2008.**

Mais la recommandation effectuée par la Cour des comptes dans son rapport de 2009, qui incitait à « *détailler en un plan d'actions précis et chiffré les synergies et économies attendues de l'entreprise commune* » n'a été que tardivement et partiellement suivie d'effet.

⁸⁴ Audition du Chef de la mission de contrôle général économique et financier « Médias-Culture » et du Contrôleur général du groupe France Télévisions, par Jean-Marie Beffara, rapporteur spécial pour la mission « Médias, livre et industries culturelles », Assemblée Nationale, 22 juillet 2014.

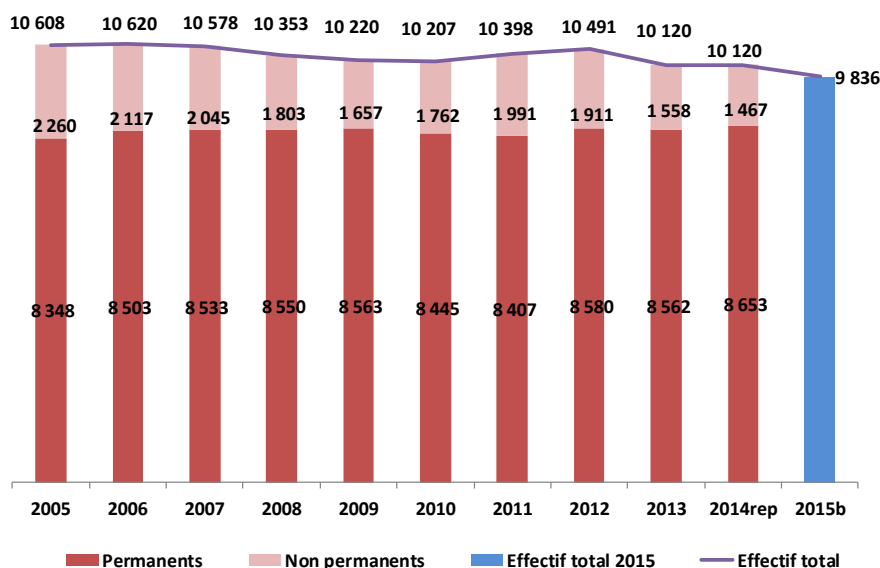
b. Plusieurs plans de départs volontaires coûteux ont été mis en place, et ont entraîné une rigidification de la structure des emplois

Le plan de départs volontaires mis en place à partir de 2009 n'a pas permis jusqu'en 2012 de réduire le volume d'effectifs du groupe malgré un coût de 28 M€ : les dépenses de personnel ont augmenté de 12 % sur la période et le nombre d'ETP est passé de 10 220 à 10 491 entre 2009 et 2012. Sur la même période, le nombre d'ETP par point d'audience a augmenté de 11 % (23 % entre 2005 et 2012) passant de 313 à 346.

Le contrat d'objectif et de moyens prévoyait au contraire une stabilité des effectifs entre 2011-2012, considérant que les synergies à attendre de la mise en place de l'entreprise commune ne se traduiraient par des baisses d'effectifs qu'à partir de 2013. Compte tenu de la montée en puissance de certaines activités (grille des programmes Outre-mer 1^{ère}, programmes régionaux métropolitains, développement de France Ô et de France 4), cette stabilisation devait reposer sur des gains de productivité. Les créations de postes liées au développement du numérique devaient être gagées par des suppressions de poste dans d'autres activités.

Depuis 2013, les effectifs ont recommencé à baisser et un nouveau plan de départs volontaires (PDV) ciblé sur 340 postes, doit tirer les conséquences sur l'emploi permanent de la mise en place de l'entreprise commune, d'ici la fin de l'année 2015. Contrairement aux plans précédents, ce plan est en effet « ciblé » sur les réductions de postes permises notamment par l'entreprise commune. Ont toutefois été exclus du PDV les emplois de la direction des éditions numériques, les nouvelles écritures et l'unité organisationnelle en charge de la stratégie au sein de la direction programmes, antennes et numériques, ainsi que l'essentiel de la direction de l'information. Le coût de ce plan de départ a été initialement estimé à 43 M€, accord pénibilité inclus, pour un impact à la baisse de la masse salariale de 30 M€ en année pleine.

ÉVOLUTION DES EFFECTIFS ANNUELS MOYENS DE FRANCE TÉLÉVISIONS ENTRE 2005 ET 2015



Source : France Télévisions, retraitement groupe de travail (effectifs novembre 2014 et budget 2015).

En cumulant avec la baisse des effectifs entre 2012 et 2013 (notamment départs d'effectifs non-permanents recrutés sur la période précédente), la baisse des effectifs attendue entre 2012 et le budget 2015 devrait être de 655 ETP, et de 741 en année pleine (à partir de 2016). Entre 2012 et le budget 2015 la masse salariale devrait baisser de 2,3 %.

La répartition pour 2015 entre permanents et non-permanents n'étant pas connue, il n'est pas possible de dire si la mise en œuvre du dernier PDV permettra de réduire les ETP permanents ou si elle donnera lieu à une nouvelle réduction de l'emploi non-permanent. Si ce mouvement de pérennisation était prévu par le COM il faut toutefois souligner qu'il induit un coût indirect en rigidifiant la structure des effectifs et donc en rendant plus complexe et coûteux les ajustements futurs de l'entreprise. Si sur les dix dernières années les effectifs globaux du diffuseur ont baissé de 7 %⁸⁵, le taux de non-permanents est passé de 21 % à 14 %.

c. Les coûts de mise en œuvre de l'entreprise commune se sont élevés à 130 M€

La mise en œuvre de l'accord collectif de 2013 est évaluée à 24 M€ charges comprises. S'ajoutent au coût du nouvel accord, des mesures d'harmonisation liées à la création de l'entreprise commune ; l'accord et les mesures d'harmonisation sont donc chiffrés par France Télévisions à 38 M€. France Télévisions a par ailleurs communiqué au groupe de travail son estimation des coûts de création de l'entreprise commune, qui s'élève à 93,3 M€ entre 2008 et 2015, hors coût de l'accord collectif et d'harmonisation.

*

Au total, la mise en place de l'entreprise commune, engagée en 2009, aura coûté environ 130 M€, sous ses différentes formes (dépenses d'accompagnement, harmonisation des statuts du personnel) et les différents plans de départ volontaire environ 70 M€, étant précisé que les plans de départ ne sont pas entièrement liés à la création de l'entreprise commune car il est probable que l'effort de productivité aurait été nécessaire même en dehors de ce projet. Il est manifeste que les conséquences financières et organisationnelles de la création de l'entreprise commune avaient été mal anticipées lors de son annonce, au même titre que ses effets sur le fonctionnement de la société.

Les avantages que permet le regroupement en une entreprise unique sont pourtant significatifs : déploiement d'une stratégie éditoriale plus cohérente, flexibilité accrue dans l'affectation des ressources entre les antennes, rationalisation des moyens de l'audiovisuel public, possibilités de mobilité pour les collaborateurs, déploiement d'une marque forte sur tous les supports.

La mise en œuvre de l'entreprise commune a été effectuée à un rythme d'abord accéléré qui a désorienté les collaborateurs du groupe, puis plus lent, ce qui a eu pour effet de ramener un certain calme sur le plan social, et elle a représenté au final un coût significatif pour les finances publiques. **Face à cet investissement important, les synergies attendues, comme les avantages de l'entreprise commune pour le groupe et pour ses collaborateurs ont tardé à se matérialiser. Cette question sera, du point de vue de l'Etat actionnaire, un enjeu important du prochain mandat.**

D. L'avenir des réseaux régionaux et de la filière dite « de production »

1. France 3 est confrontée à une baisse régulière de son audience et aux enjeux liés à la réforme territoriale

France 3 constitue un élément clé de l'offre de France Télévisions. Chaîne nationale à vocation régionale, sa double identité, qui est bien perçue et appréciée par les téléspectateurs, constitue un facteur de différenciation important pour le groupe public, et un atout déterminant. Elle contribue aux missions de service public assignées au groupe, à la fois par sa dimension nationale (information, rôle dans la création) et par la proximité et le lien social que crée son offre régionale et locale. **Elle est toutefois confrontée à un risque important de décrochage.** Son audience a chuté de six points en dix ans. La baisse touche à la fois le programme national et le programme régional.

⁸⁵ Entre 2005 et le budget 2015.

Son image de « chaîne préférée des Français », souvent mise en avant, a tendance à s'effriter⁸⁶, ce qui est le signe d'un affaiblissement de son identité, et le vieillissement de son audience est plus rapide que celui des autres chaînes. **Ces tendances doivent impérativement être inversées pour redonner à France 3 un projet de développement et mobiliser l'ensemble de ses équipes autour d'une vision partagée de l'avenir, contributive à l'identité et à la force de la télévision publique.**

La place de France 3 dans le groupe France Télévisions est déterminante. Elle représente, avec 840 M€, 42% du coût de grille du groupe, et environ la moitié de ses effectifs (3 550 personnes, dont 3 400 dans le réseau régional). Son coût de grille se décompose entre le programme national (468 M€ en 2015) et le programme régional (372 M€ en 2015), lui-même composé d'information (50 % du volume de programmes) et de programmes régionaux (magazines et documentaires).

- **La réforme de France 3 dans le cadre de l'entreprise commune : relance des programmes et évolution des structures**

La réforme du réseau de France 3 mise en place à partir de 2010 dans le cadre du passage à l'entreprise commune visait à renforcer les liens de proximité de la chaîne avec ses téléspectateurs et à valoriser les identités régionales. Sur le plan éditorial, cette réforme devait se traduire par une relance des programmes régionaux, documentaires et magazines, des prises d'antennes sur des événements exceptionnels régionaux et le développement d'une offre multi-supports (web télévisions notamment).

La réforme reposait sur un volet organisationnel au service de cette ambition éditoriale :

- les 13 directions régionales ont été regroupées en quatre « pôles de gouvernance » ;
- les 13 rédactions régionales ont été transformées en 24 antennes de proximité. Vingt rédactions locales excentrées et 67 bureaux d'information de proximité assurent un maillage encore plus fin sur l'ensemble du territoire. Le réseau de France 3 dispose ainsi de 116 implantations locales.

FRANCE 3, VOUS ÊTES AU BON ENDROIT



⁸⁶ Dans l'étude précitée de Harris-Interactive Téléràma, France 3 passe en troisième position derrière France 2 et France 5, dans la réponse à la question « si les chaînes publiques venaient à disparaître, laquelle regretteriez-vous le plus » ?

Les pôles de gouvernance nouvellement créés devaient permettre une mutualisation des moyens entre les antennes qui n'étaient pas toutes également dotées. Les pôles devaient donc optimiser les moyens pour permettre à des antennes responsabilisées sur des projets éditoriaux de remplir leurs objectifs en respectant le cadrage financier prévu par le plan d'affaires et le COM.

a. La relance du programme régional s'est traduite par une augmentation des charges entre 2010 et 2012, sans amélioration des audiences

La mise en place des nouvelles orientations s'est traduite par une augmentation du coût de grille du réseau France 3 région de 13 % en euros courants entre 2010 et 2012, et d'une augmentation des effectifs d'environ 2% (+ 12 % pour les non-permanents et +1 % pour les permanents).

Cette augmentation des moyens s'est traduite par une hausse de l'offre de programmes régionaux diffusés de 44% entre 2009 et 2012, atteignant presque la cible fixée dans le COM pour 2015 (20 000 heures de diffusion). Il faut toutefois préciser que le volume de diffusion ne correspond pas au volume de production. Ainsi, l'augmentation du volume de programme diffusé s'explique notamment par le passage de 13 à 24 antennes régionales et par la hausse mécanique du volume horaire des programmes régionaux, notamment au moyen d'un recours accru à la rediffusion dont la part a plus que doublé, passant de 11,1 % à 24,1 % sur la période.

- ***L'information, qui concentre l'essentiel des moyens, présente des audiences supérieures à la moyenne de la chaîne et demeure l'élément le plus attractif de l'offre en région***

Avec un réseau de plus de 1 400 journalistes (39% des ETP du réseau) répartis dans toutes les régions, France 3 possède la première rédaction d'Europe. L'information comprend les éditions régionales et locales, les magazines d'information, la météo et les opérations exceptionnelles d'information. La part de l'information dans le coût de la grille est passée de 77,9 % en 2009, à 82 % en 2013. Avec 45 % de l'offre régionale totale en 2012, l'information dispose des cases stratégiques et de rendez-vous installés dans le temps comme les éditions du 12-13 et du 19-20. La part d'audience en 2012 de ces deux éditions (14,6 % en moyenne sur le 12-13 et le 19-20) est supérieure de cinq points à celle de la chaîne⁸⁷. Elle a cependant baissé de 2,4 points entre 2009 et 2012.

Les éditions locales (produites par les 20 rédactions locales excentrées) sont soumises à des difficultés de diffusion. Elles ne sont pas accessibles aux téléspectateurs qui reçoivent la télévision exclusivement par satellite, câble et ADSL, soit près de 40 % des foyers.

- ***Les prises d'antenne exceptionnelles représentent un succès d'audience***

Les prises d'antenne exceptionnelles (PAE) permettent à une antenne régionale de France 3 de décrocher du programme national pour couvrir un événement régional majeur. Elles ont été initiées en 2009 pour faire face à la diminution du nombre de programmes régionaux récurrents. Après un effort en 2010 (709 heures) le nombre d'heures de diffusion a baissé de 38 %. Ces décrochages exceptionnels rencontrent pourtant des bonnes audiences⁸⁸, supérieures dans 64% des cas à celles des programmes habituels de la case.

- ***Une offre documentaire et de magazines qui capte un public limité et inégal***

L'offre de documentaires régionaux contribue à la mission de financement de la création assignée à France Télévisions et représente 15 % environ de l'activité de la filière dite « de production ». Avec les magazines régionaux, les documentaires représentent 34 % de l'offre de

⁸⁷ Données France Télévisions.

⁸⁸ Données France Télévisions : première mesure disponible 2011 avec 7,8% PdA et 8,6 % en 2012.

programme du réseau France 3 en 2013⁸⁹. La part d'audience des programmes régionaux hors information régionale a perdu en moyenne trois points entre 2009 et 2012 pour les cases du samedi après-midi et du dimanche matin. En valeur absolue, les parts d'audience variaient en 2012 entre 5,2 % pour les magazines du samedi après-midi et 2,8 % pour les magazines des matinales sauf le dimanche qui enregistraient des audiences similaires à celles du samedi après-midi (5,4 %). Il faut toutefois souligner les écarts d'une région à l'autre pour un même programme. Ainsi, la matinale des *Histoires et des vies* atteint 16,2 % de parts d'audience en Champagne pour 1,7 % en Nord-Pas-de-Calais et 2,8 % en moyenne sur l'ensemble des antennes.

Les conclusions de l'Institut Médiamétrie sur les attentes du public en termes de contenu et d'usages

Une étude commandée par France Télévisions et par le Ministère de la culture et de la communication à l'institut Médiamétrie met en évidence les attentes du public en termes de contenu et d'usage. Il en ressort que France 3 est identifiée comme une chaîne régionale, généraliste et culturelle, légitime sur l'information nationale et de proximité et adaptée pour proposer des contenus locaux. Les attentes en termes de contenu varient avec le « gradient d'urbanité » du lieu de résidence du public et les usages semblent dépendre des contenus et des tranches d'âge. Si l'information régionale et locale emporte l'adhésion du public, l'enquête fait ressortir des attentes en termes de services de proximité comme les transports pour les habitants des métropoles et de leurs banlieues, ou les thématiques de l'emploi et de l'accès aux services de proximité sont plus sollicités par les individus vivant en périphérie. Sans surprise, dans les régions à forte identité, les attentes dépassent les sujets pratiques et de proximité, le public recherchant une offre capable de refléter la richesse et la diversité culturelle de leur territoire. En termes d'usage, des informations pratiques et personnalisées en matière de transport ou d'emploi sont consultées en priorité sur internet. De même, le public sollicite un renforcement de l'offre d'information en ligne et pour les moins de 35 ans le développement de l'offre régionale et locale sur mobile ou tablette.

- ***Une offre numérique négligée jusqu'en 2012***

Enfin, le développement de l'offre numérique a été négligé jusqu'en 2012, la part du coût de grille numérique dans le coût de grille de France 3 région est restée inférieure à 2 % jusqu'en 2012, ce qui s'est traduit jusqu'à cette date par des chiffres d'audience très faibles.

- b. L'année 2013 marque un infléchissement : meilleure maîtrise des coûts du réseau et développement du numérique, sans rééquilibrage cependant de l'offre linéaire***

L'avenant au COM pour la période 2013-2015 a révisé à la baisse les objectifs fixés au réseau régional dans un contexte de ressources contraintes. Ainsi le volume de programmes régionaux a été plafonné à 17 000 heures pour un objectif de 20 000 heures dans le COM initial. Par ailleurs, le plan d'affaires prévoit une baisse de 0,5 % du coût des programmes régionaux entre 2013 et 2015 et une baisse des effectifs globaux du diffuseur. Le **plan de départ volontaire 2014-2015** prévoyait initialement la suppression de 84 postes répartis dans les quatre pôles, à raison de 19 à 22 suppressions par pôle. Le plan de départs volontaires a finalement réduit le nombre de postes supprimés. Ainsi, 21 postes de chefs monteurs et 8 postes de techniciens d'exploitation concourant aux JT régionaux ont été sortis du périmètre d'éligibilité du PDV qui ne comprend plus que **55 postes pour le réseau de France 3**.

- ***Le volume de diffusion baisse et les audiences se stabilisent depuis 2012***

Entre 2012 et 2014, le volume global de diffusion a baissé de 10 %, sous l'effet d'une baisse de 19 % du volume de programmes diffusés hors information, le volume d'heures d'information diffusées ayant légèrement augmenté (2 %). En termes d'audience, après une hausse en 2013, les

⁸⁹ Données France Télévisions.

parts d'audience des éditions du 12-13 et du 19-20 retrouvent en 2014 leur niveau de 2012. La part d'audience des cases documentaires et magazines du samedi après-midi se stabilise autour de 5 % alors que celle des matinales et de la nuit continue de baisser pour atteindre des scores autour de 2 % sauf le dimanche matin (4,5 %).

- **Une relance du numérique depuis 2012, qui n'a pas encore permis de rattraper le retard pris par rapport aux quotidiens régionaux**

Des efforts ont été réalisés par le réseau en matière de numérique à partir de 2012, ce qui s'est traduit par une augmentation des moyens financiers consacrés à ce nouveau support de 33% entre 2011 et 2014. Le nombre de visites et de pages vues a fortement augmenté sur la période. Les 24 sites permettent d'accéder au rattrapage de la plupart des contenus de l'antenne, aux éditions d'information régionale en direct ou des retransmissions parfois en exclusivité d'événements locaux que les cases de décrochages régionaux ne permettent pas d'offrir à l'antenne. Les 24 antennes ont développé des sites *Facebook* et *Twitter* pour prolonger les émissions linéaires.

COUT DE GRILLE ET AUDIENCE DES 24 SITES DE FRANCE 3

	2012	2013	2014	2011-2014
Coût de grille internet en M€	8,3	9	9.2	+33%
Visites en millions	3,7 (décembre)	7 (octobre)	8.8 (avril)	+340%
Pages vues en millions	6,6 (décembre)	12 (octobre)	15,4 (avril)	+133% (dec.2012-avril 2014)

Source : Rapports Travert et Brucy⁹⁰

Le rapport Brucy souligne toutefois la faiblesse des effectifs consacrés au numérique dans les antennes (92,7 ETP pour 1 429 journalistes) et la part réduite que représente le coût de grille Internet en comparaison du coût de grille antenne (2,5% en 2013). Cette faiblesse des moyens se traduirait notamment par une offre spécifique au support numérique très limitée. France 3 région précise privilégier la polyvalence de ses effectifs plutôt qu'une affectation spécifique des journalistes à un média. Chaque journaliste doit donc contribuer à l'approvisionnement numérique et linéaire. Les efforts réalisés et la progression de l'audience n'ont pas encore permis aux sites de France 3 région d'atteindre les audiences des sites de la presse quotidienne régionale.

COMPARAISON D'AUDIENCE DE QUATRE SITES DE QUOTIDIENS REGIONAUX AVEC LE SITE DE FRANCE 3 REGION CORRESPONDANT (AVRIL 2014 EN MILLIONS)

	Alpes	Nord Pas-de-Calais	Provence-Alpes	Bourgogne
France 3	0,45	1,79	0,22	0,26
Quotidien régional	7,85 (Le Dauphiné)	8,86 (La Voix du Nord)	4,47 (La Provence)	0,57 (L'Yonne)

Source : Rapport Brucy.

⁹⁰ Anne Brucy, *France 3, un avenir régional*, Rapport à la Ministre de la culture et de la communication, Juillet 2014 ; et Stéphane Travert, Avis n°1429 présenté au nom de la Commission des affaires culturelles et de l'éducation de l'Assemblée Nationale, projet de loi de finances pour 2014, 10 octobre 2013.

- ***Des efforts observés en termes de gestion à partir de 2013, qui se sont traduits par une réduction des effectifs et des coûts de grille***

Après la croissance des charges d'exploitation et des effectifs en 2011 et en 2012, un effort a été réalisé. Entre 2012 et 2014, les ETP ont baissé de 4%, dont 25% pour les ETP non permanents. Le nombre d'ETP permanents est resté pratiquement stable. Le coût de grille quant à lui a baissé de 2% entre 2012 et 2014 et devrait encore baisser de 0,5 % entre 2014 et 2015.

- c. ***Les relations entre l'antenne nationale et le réseau sont insuffisantes, ce qui nuit à la cohérence d'ensemble de la chaîne, et l'organisation de France 3 sur le territoire n'apparaît pas optimale au regard des enjeux à venir***

- ***Les liens entre l'antenne nationale et le réseau de France 3 ne sont pas suffisamment exploités ce qui nuit à la cohérence d'ensemble de la chaîne***

Le choix a été fait dès la construction de l'entreprise commune, début 2010, de distinguer l'antenne nationale de celle du réseau régional de France 3, géré alors avec les réseaux ultramarins dans un pôle spécifique placé sous la responsabilité d'une direction générale déléguée.

Après avoir réuni un temps les deux parties constitutives de France 3 sous une responsabilité unique, il a été décidé de revenir à une partition de France 3. Ainsi, l'antenne nationale repose-t-elle sur un double rattachement à deux directions générales, celle des antennes et des programmes pour les programmes nationaux, celle de l'information pour les journaux nationaux de France 3. L'information et les programmes régionaux relèvent quant à eux de la direction du réseau France 3.

Cette organisation nuit à la cohérence d'ensemble de France 3, qui repose en grande partie sur la qualité des relations personnelles entre les différents responsables. Il n'existe pas à notre connaissance d'instance qui réunisse de manière régulière tous les acteurs concernés. Le réseau et l'antenne nationale travaillent insuffisamment ensemble, ce qui limite les effets de synergies éditoriales (par exemple dans le documentaire) et nécessite des arbitrages au plus haut niveau de l'entreprise pour des sujets comme les prises d'antennes exceptionnelles, qui devraient se régler principalement au sein de la chaîne.

- ***Le maillage très serré du réseau sur le territoire n'apparaît pas optimal tant au regard de la réalité des territoires que de la contrainte financière qui pèse sur le groupe***

À l'intérieur des pôles, le réseau se subdivise en trois niveaux : 24 antennes régionales, 20 rédactions locales excentrées et 67 bureaux d'information de proximité offrant à France 3 un réseau très dense de collecte d'information. Cette densité pourrait être vue comme un atout différenciant, dès lors qu'elle correspondrait effectivement aux besoins de l'antenne et qu'elle serait compatible avec les contraintes financières pesant sur le groupe.

Ce découpage appelle cependant plusieurs remarques. Tout d'abord, le choix d'implantation des antennes locales et des bureaux d'information ainsi que le niveau du maillage et la répartition des moyens apparaît parfois en décalage avec la réalité des bassins de vie mais aussi des moyens de transports modernes.

On peut ainsi s'interroger sur l'existence d'un bureau d'information situé à 50 kilomètres de sa rédaction de rattachement. Par ailleurs, si une antenne locale nécessite un seuil minimum d'effectifs, le dimensionnement équivalent de deux antennes pour couvrir des aires urbaines de 400 000 habitants et de un million d'habitants interroge sur les potentiels de redéploiement au sein du réseau.

RECOMMANDATIONS : France 3 doit se réorganiser pour répondre plus efficacement aux attentes des publics et adapter sa structure de coûts

France 3 est confrontée à une série d'enjeux éditoriaux, d'organisation et de coûts de gestion. En dépit des efforts réalisés pour relancer les antennes, les actions mises en œuvre n'ont pas permis d'enrayer la baisse de l'audience, notamment pour les documentaires et les magazines régionaux. La composante régionale de France 3 est toutefois reconnue par le public et dispose d'atouts solides comme la qualité de ses programmes d'information, qui fonde la légitimité de la chaîne.

Le prochain mandat doit être l'occasion de tirer les conséquences des forces et des faiblesses identifiées. Le redressement de la chaîne doit passer prioritairement par une réflexion sur les attentes du public, la cohérence de la ligne éditoriale entre programme national et programmes régionaux, le choix des supports et des formats de diffusion. Le renforcement des moyens alloués à certaines cases et supports nécessitera de faire des choix clairs en réduisant voire en supprimant certains programmes et en réorganisant le réseau pour l'adapter à son nouvel environnement. La nécessité de contenir les charges du groupe implique en effet que le réseau évolue en cohérence avec un accroissement de l'efficacité des antennes.

La création de chaînes régionales de plein exercice dans l'ensemble des régions constituerait un changement qui ne correspondrait pas de manière incontestable aux attentes de tous les publics et dont le coût n'apparaîtrait pas au demeurant compatible avec les moyens du groupe. Le soutien que pourraient éventuellement apporter les collectivités territoriales serait nécessairement inégal compte tenu de leurs propres contraintes financières. Par ailleurs, si ce modèle existe en Corse, région à forte identité régionale, il n'est pas démontré qu'il rencontrerait une audience suffisante dans la plupart des autres régions. Les chiffres d'audience des programmes régionaux hors information et l'étude Médiamétrie montrent que l'intérêt du public pour un contenu exclusivement local est variable d'une région à l'autre. Ce constat ne remet pas en cause l'attrait d'une offre régionale ambitieuse pour les publics, mais appelle à une approche adaptée aux différents territoires et aux ressources du groupe. **Le groupe de travail recommande ainsi de maintenir le format actuel de chaîne nationale à vocation régionale** que l'on retrouve par ailleurs au Royaume-Uni, en Italie ou en Suède.

- **Le recentrage de l'offre de contenus régionaux sur l'information, les services de proximité et les prises d'antenne exceptionnelles : une option à considérer**

En termes de contenu, l'offre d'information de France 3 est plébiscitée par le public comme en témoignent les audiences réalisées et l'étude Médiamétrie. Elle doit rester au cœur de la programmation. Les attentes exprimées en termes de services de proximité et d'enrichissement de l'offre d'information, notamment numérique, doivent être prises en compte.

Cependant, compte tenu du poids de l'information dans le coût de grille de France 3 en région, il apparaît nécessaire d'envisager des redéploiements. L'impossibilité de diffuser à l'ensemble des téléspectateurs concernés les sous-décrochages locaux incite à interroger la pertinence et à revoir le format de cette catégorie d'information. Par ailleurs, France 3 doit tirer les conséquences de l'insuccès relatif des programmes régionaux, hors information.

Dans ce contexte, le groupe de travail estime que le recentrage de l'offre de contenu sur l'information, les services de proximité et les prises d'antennes exceptionnelles, mérite d'être considéré. Une telle option aurait toutefois des effets importants sur les équipes du réseau et de la filière de production, qu'il convient de mesurer avec précaution avant toute décision. Il peut être envisagé de soutenir, là où cela paraîtra pertinent, une offre ciblée de magazines et documentaires régionaux, dans une logique de cohérence éditoriale avec le programme national de France 3.

Le renforcement de l'offre numérique constitue un enjeu, compte tenu du retard accumulé par rapport aux quotidiens régionaux, des attentes du public et des potentialités que ce support offre, notamment pour adapter les contenus à la diversité de la demande en région.

• **Un réseau à mettre en cohérence avec la future organisation territoriale du pays**

En termes d'organisation, il apparaît indispensable de repenser la structure du réseau dans le cadre de la future réforme territoriale, pour faire de cette réforme un levier de transformation et de simplification de l'organisation de France 3.

A ce stade la question de la future organisation de France 3 en région reste ouverte. S'il est nécessaire de prévoir un échelon éditorial permettant de traiter de l'information concernant les futures grandes régions, il est possible d'aller plus loin et d'envisager une organisation plus resserrée. À l'image des différents services publics qui devront tirer les conséquences de la réforme à venir, France 3 aura la responsabilité de proposer des évolutions structurelles de son réseau pour l'adapter à la future organisation territoriale du pays, et aux besoins de ses publics, ce qui permettra d'ailleurs de renforcer l'existence culturelle et politique des nouvelles grandes régions.

Cette évolution du réseau serait l'occasion de tirer les conséquences du décalage constaté entre la localisation des moyens humains et matériel et la réalité des bassins de vie. Le dimensionnement du maillage local pourrait être repensé et rééquilibré, certains effectifs redéployés en fonction des besoins réels des territoires et de leurs évolutions, certains bureaux supprimés, réduits ou déplacés en s'appuyant notamment sur la réforme de l'information locale.

*

Les enjeux concernant l'avenir de France 3 se trouvent concentrés, selon le groupe de travail, autour de quatre éléments majeurs :

- donner à la chaîne une cohérence d'ensemble englobant à la fois une vision ambitieuse de son rôle national et des choix clairs sur son programme régional ;
- resserrer les liens entre l'information nationale et les rédactions régionales ;
- offrir une meilleure adéquation entre les attentes du public et l'offre régionale ;
- saisir l'occasion de la réforme territoriale pour repenser l'offre régionale de France 3 et l'organisation de son réseau.

2. La filière dite « de production »

a. La filière de production de France Télévisions regroupe ses moyens de fabrication en région

La filière dite « de production » joue un rôle de producteur exécutif ou de prestataire de service pour le compte de producteurs délégués, ou directement pour celui des chaînes qui lui passent commande. Elle est dotée de moyens techniques et de personnels spécialisés dans trois domaines :

- la production exécutive de fictions et de feuilletons qui est assurée par les sites de Lille, Lyon, Bordeaux et Marseille. Elle représente 41 % du chiffre d'affaires ;
- les prestations de régies vidéo-mobile ou transportables pour lesquelles elle dispose de six cars régies et d'une régie *fly* pour assurer la captation et la retransmissions en direct ou en différé de grandes manifestations sportives ou d'événements. Cette activité est assurée par les sites de Lille, Lyon, Rennes, Marseille, Toulouse et Strasbourg. Elle représente 37 % du chiffre d'affaires ;
- le tournage et la post production de magazines, d'émissions de plateaux et de documentaires assurés par des équipes dites légères par l'ensemble des sites. Ils représentent 17 % du chiffre d'affaires de la filière dont 14 % pour les antennes régionales⁹¹.

⁹¹ Le reste du chiffre d'affaires correspond à l'activité de vidéographie et aux autres produits.

b. Malgré un plan de réforme mis en place entre 2007 et 2009, la filière accuserait un surcoût estimé par France Télévisions à 10 % par rapport au secteur privé

Un plan de réforme mis en place entre 2007 et 2009 a permis à la filière production de revenir à l'équilibre en 2009, et même de dégager un excédent jusqu'en 2012, après avoir accusé un déficit en 2007 de 4,1 M€. Les principales mesures mises en œuvre devaient permettre de baisser en valeur le prix de vente de la vidéo mobile⁹², en réalisant des économies mais sans recourir à un plan social et sans réduire le nombre d'implantations et de cars.

Des économies ont été réalisées sur la masse salariale, en créant une direction centralisée chargée notamment de la planification entre les sites, et en réduisant l'encadrement en région. Le non remplacement de départs en retraite et la suppression de postes suite à des mutations ont ainsi permis de supprimer 53 ETP entre 2007 et 2009.

Des efforts ont également été réalisés sur les achats externes. France Télévisions a estimé à 8,6 M€ les économies réalisées entre 2007 et 2009, ce qui aurait permis de baisser le prix de vente de 6 % tout en ramenant le résultat à l'équilibre. La baisse des effectifs s'est poursuivie, les effectifs ayant encore baissé de 27 ETP entre 2009 et 2014, pour atteindre 590 ETP, soit une baisse de 12 % en sept ans. Sur la même période le taux de non permanents est passé de 36 % à 29 % de l'effectif global de la filière. Ces efforts de gestion représentent des progrès importants, qu'il faut souligner.

La filière supporte cependant encore des charges fixes élevées. Même si la comparaison est mal aisée, France Télévisions justifie un surcoût estimé à 10 % par rapport aux prestataires privés (soit 9 M€ par an pour la filière, concentrés sur la fiction et sur la vidéo), par les effets des conventions collectives applicables aux personnels de la filière, et par une répartition des moyens sur huit sites⁹³ implantés dans une logique historique d'aménagement du territoire, plus que de conformité aux besoins réels de production. Les lieux de tournage de la vidéo mobile sont, d'après France Télévisions, situés à 70 % en région parisienne et les moyens localisés à 100 % en région, ce qui occasionne des frais de transport et de mission élevés. La sensibilité politique et sociale du sujet explique que le choix des implantations n'ait pas été remis en cause lors de la réforme de 2007.

Ce modèle est aujourd'hui questionné par les perspectives économiques du groupe pour 2015-2020. En effet, si le compte de résultat de la filière est équilibré ou proche de l'équilibre, son chiffre d'affaires provient pour moitié de refacturations aux antennes qui en supportent donc les surcoûts. L'objectif de maîtrise des coûts de grille du programme national et du programme régional pourrait conduire ces dernières à réduire le volume de commandes à la filière et à les externaliser à des prestataires privés. Ce choix apparaîtrait cependant sous-optimal à l'échelle du groupe, la filière continuerait, sans restructuration, à supporter des coûts fixes qui pèseraient sur son résultat.

c. Le recentrage de France 3 régions aurait un impact significatif sur l'activité de la filière

S'agissant du programme régional, les faibles audiences hors information incitent à un recentrage de la programmation sur l'information, les services de proximité et les prises d'antennes exceptionnelles. Or la programmation régionale représente plus de 80 % de l'activité des équipes légères et de la post-production, et 14 % du chiffre d'affaires de la filière en 2011. Un recentrage du réseau de France 3 aurait donc un impact potentiellement significatif sur l'activité de la filière.

Aussi bien la société se trouve-t-elle placée dans une situation paradoxale. Elle dispose de moyens de fabrication importants, reposant sur des équipements techniques performants et de personnels compétents. Mais l'organisation retenue comme la structure de coûts créée, au sein du groupe comme chez les clients externes, une réticence à faire appel à ces moyens.

⁹² Et donc d'absorber l'inflation, le glissement des salaires et les amortissements des cars HD (haute définition).

⁹³ Bordeaux, Lille, Lyon, Marseille, Nancy, Rennes, Strasbourg, Toulouse.

FILIERE DE PRODUCTION : quelles évolutions possibles ?

La question de la filière interne « de production » ne peut être examinée sans prendre en considération l'atout que peut constituer pour France Télévisions la disposition de ressources internes pour la fabrication d'une partie de ses programmes.

Il est toutefois indispensable de restaurer la compétitivité de la filière en poursuivant les efforts de gestion. Ces efforts conditionnent le renforcement de son attractivité aux yeux des antennes du groupe et des clients externes. Au-delà, ils déterminent sa capacité à tirer pleinement parti de l'augmentation de la part de production dépendante que recommande par ailleurs le groupe de travail, qui pourrait se traduire par un accroissement de son activité de fabrication, à la condition que les conditions économiques en soient réunies.

D'autres groupes européens ont réussi à faire de leurs moyens de fabrication interne un avantage concurrentiel, comme le montre l'exemple de la BBC. Mais cela suppose une meilleure adaptation aux contraintes économiques et une flexibilité accrue, propres à assurer la viabilité de la filière dans le long terme. C'est cette approche que l'État actionnaire est prêt à soutenir pour le prochain mandat.

3. Le réseau des Outre-mer 1^{ère}**a. La place importante des chaînes du réseau Outre-mer 1^{ère} dans leurs territoires**

Le réseau des neuf Outre-mer 1^{ère} ⁹⁴ (OM) se différencie de celui de France 3 sur deux points. D'abord, le réseau est constitué de chaînes de télévisions de plein exercice depuis le déploiement de la TNT en Outre-mer en 2010 et le produit n'est pas le même puisque les stations ultramarines ont également la responsabilité de la radio publique. Par ailleurs, le rôle de lien social de l'audiovisuel public, s'il est commun à France 3 et au réseau des Outre-mer 1^{ère}, prend un relief particulier outre-mer notamment à l'occasion des événements météorologiques réguliers qui peuvent couper certaines populations de leurs proches.

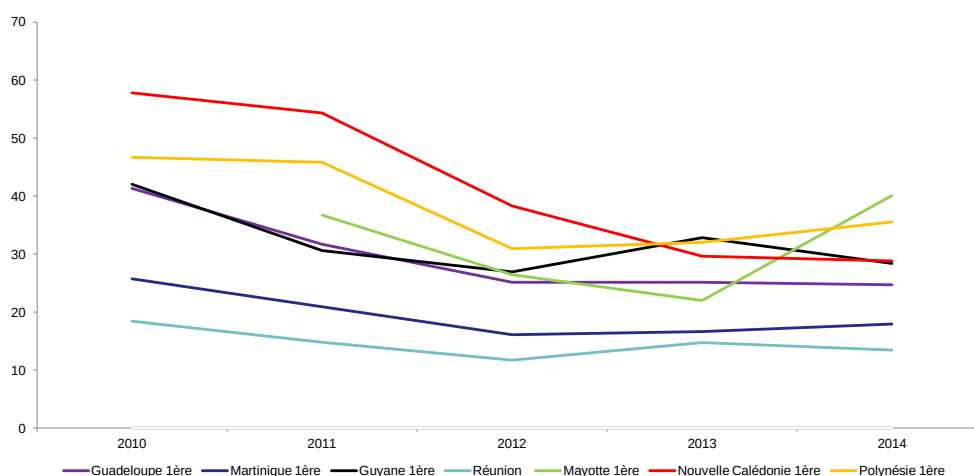
Le réseau ultramarin, héritier de l'ancienne RFO, a su conserver une place significative dans le paysage audiovisuel local. En effet, si le service public occupe huit des dix canaux disponibles sur la TNT outre-mer⁹⁵, la part d'audience des chaînes Outre-mer 1^{ère} s'est stabilisée en 2013 et 2014, après une période de baisse entre 2010 et 2012, due à une concurrence plus forte avec l'arrivée de la TNT en 2010 et la progression constante des chaînes privées sur le câble, le satellite et l'ADSL.

Les dernières mesures de l'audience en 2014 illustrent toutefois une fragilité de ce redressement. En effet, après un premier semestre au cours duquel les audiences ont progressé, la fin d'année a été moins favorable. Une étude des raisons de ce fléchissement et des moyens d'y remédier est en cours.

⁹⁴ Guadeloupe, Guyane, Martinique, Mayotte, Nouvelle Calédonie, Réunion, Polynésie Française, Saint-Pierre-et-Miquelon, Wallis et Futuna.

⁹⁵ Outre-mer 1^{ère}, France 2, France 3, France 4, France 5, France Ô, France 24, Arte. 11 canaux en Guadeloupe et en Martinique

Evolution de l'audience des chaînes Outre-mer 1ère



La position des Outre-mer 1^{ère} est facilitée par une relative faiblesse de la concurrence privée sur la TNT, à l'exception de la Martinique et surtout de la Réunion où la chaîne privée Antenne Réunion réalise une part d'audience supérieure de dix points à celle de Réunion 1^{ère}. Cette situation pourrait évoluer puisqu'en 2015, deux chaînes privées vont être lancées ou relancées : ATG en Guyane et Alizés Guadeloupe. La faiblesse apparente de l'offre privée doit toutefois être relativisée dans la mesure où plus d'un foyer sur deux des départements d'outre-mer bénéficie d'un accès à une offre élargie par satellite⁹⁶.

Classement des trois premières chaînes en fonction de leur part d'audience

	1 ^{ère} position	2 ^{ème} position	3 ^{ème} position
Guadeloupe	Guadeloupe 1ère	France 2	Trace Urban
% d'audience	24,7	4,4	2
Martinique	Martinique 1ère	ATV Martinique	France 2
% d'audience	17,9	16,3	3,3
Guyane	Guyane 1ère	France 4	France Ô
% d'audience	28,4	4,7	3,4
Nouvelle-Calédonie	Nouvelle Calédonie 1ère	France 2	France 4
% d'audience	28,8	6,5	5,9
Réunion	Antenne Réunion	Réunion 1ère	France 2
% d'audience	26,9	13,4	2,3

Source : Mission d'après Métridom, décembre 2014

Les chaînes du réseau des OM 1^{ère} diffusent majoritairement de l'information, des magazines, des documentaires et de la fiction (hors cinéma). Les journaux des stations, qui sont diffusés sur France Ô et accessibles sur *Pluzz* y compris depuis la métropole, constituent généralement des pics d'audience atteignant parfois les 70% de part d'audience.

⁹⁶ Source : ARCEP, étude de juillet 2013 sur les équipements en communications électroniques et audiovisuels des ménages et des individus, synthèse des 5 départements ultra marins

Principaux types de programmes diffusés en 2013 (en % de la programmation)

	Guadeloupe 1ère	Guyane 1ère	Martinique 1ère	Mayotte 1ère	Nouvelle Calédonie 1ère	Polynésie 1ère	Réunion 1ère	St Pierre & Miquelon 1ère	Wallis & Futuna 1ère
Information	11,1%	8,9%	9,2%	8,6%	9,5%	11,0%	12,7%	13,6%	16,1%
Magazines	11,9%	7,5%	10,0%	11,2%	9,6%	13,4%	9,7%	11,0%	10,0%
Documentaires	8,3%	7,5%	6,2%	12,3%	10,2%	7,7%	5,8%	7,8%	8,2%
Fiction (hors cinéma)	50,1%	60,4%	55,7%	54,4%	55,6%	51,6%	55,8%	53,9%	49,8%

Source : Mission d'après France Télévisions

b. Une organisation structurée autour d'un projet commun

Avant même la mise en place du programme Cap 2015 par France Télévisions au niveau du groupe, le réseau des Outre-mer 1^{ère} s'était doté d'un plan stratégique, élaboré en juin 2013 : « Horizon 2015 ». Celui-ci identifiait trois grands défis pour le réseau : un défi éditorial, un défi de convergence des médias et un défi économique. Ces défis étaient eux-mêmes déclinés en neuf enjeux et vingt-six priorités d'action, assorties d'indicateurs. L'existence du plan Horizon 2015, qualifié de « projet d'entreprise » par les dirigeants du réseau ultramarin doit être saluée comme un élément positif, mobilisateur en interne.

Défis et enjeux identifiés dans le Plan Horizon 2015

Défis	Enjeux du réseau
DEFI EDITORIAL	Affirmer notre leadership sur l'information
	Elargir notre offre de programmes et optimiser la programmation
	Proposer des contenus innovants en phase avec les identités locales
DEFI DE CONVERGENCE DES MEDIAS	Être présents sur tous les écrans
	Faire du numérique un levier pour renforcer l'interactivité et notre présence sur les réseaux
	Développer une culture numérique dans l'entreprise
DEFI ECONOMIQUE	Optimiser la planification et la régulation de l'activité
	Faire évoluer nos structures, nos métiers et nos moyens au service de nos priorités éditoriales
	Fonctionner en réseau, faire jouer les synergies

Source : Mission d'après France Télévisions

Le suivi du plan a fait l'objet de plusieurs points d'étape au cours de séminaires. Il aurait toutefois été préférable que l'ensemble des indicateurs chiffrés fasse l'objet de la fixation de valeurs cible et d'un suivi régulier. France Télévisions explique cette lacune par son souhait de privilégier une dynamique de progression plutôt que l'atteinte d'objectifs chiffrés. Pourtant, si une démarche de formalisation de la stratégie autour d'un nombre réduit d'objectifs doit être saluée, elle ne peut trouver sa pleine efficacité que si ses indicateurs chiffrés sont régulièrement suivis.

c. Une structure de charges qui limite fortement la part des productions locales et méritera un examen attentif

Le réseau ainsi que ses directions implantées à Malakoff disposaient en 2013 d'un budget global de 236 M€, soit un tiers du coût de France 3. Si les chaînes sont très différentes puisque leur budget variait en 2013 de 8,3 à 28,9 M€ et leurs effectifs de 67 à 224 équivalent temps plein, des marges de manœuvre apparaissent possibles. En effet, 165 des 236 M€ du budget total 2013, soit 70%, correspondent à des charges de personnel.

Répartition des programmes diffusés par source d'approvisionnement

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Productions des stations	15,98%	16,78%	19,19%	18,56%	15,86%	18,01%
Productions du réseau	7,69%	7,83%	7,56%	5,38%	5,19%	2,43%
Achats au réseau	8,82%	12,42%	48,94%	50,41%	60,75%	64,42%
France Télévisions	64,69%	60,22%	22,62%	24,14%	17,19%	14,89%
Autres	2,81%	2,76%	1,69%	1,52%	1,00%	0,25%

Source : Mission d'après France Télévisions

Cette très forte prépondérance des charges de personnel est encore plus marquée dans les stations, puisque leur part varie de 77% à 83% selon les stations. Ceci s'explique à la fois par les volumes d'effectifs mais aussi par les sur-rémunérations versées outre-mer. Dans ce contexte, la marge de manœuvre pour construire une grille de programmes paraît limitée : seuls huit des 236 M€ (soit 3,4%) correspondent à des achats de programmes et de droits de diffusion⁹⁷.

Les programmes diffusés sont majoritairement des programmes acquis en syndication par les directions de Malakoff (siège du réseau outre-mer et de France Ô) et qui sont ensuite rachetés par les chaînes à un prix moindre. La production locale, si elle s'est accrue en 2014, reste relativement faible et en-deçà de l'objectif de 19,5% fixé dans l'avenant au COM, ce qui s'explique très vraisemblablement par la structure des coûts et par l'existence d'un secteur de la production indépendante plus ou moins développé, à même de servir les besoins des antennes en la matière.

RESEAU OUTRE-MER : dégager des marges de manœuvre pour accroître le financement des programmes

Pour donner des marges de manœuvre aux antennes, il conviendrait d'expertiser les évolutions souhaitables en matière de productivité, station par station, ce qui permettrait d'accroître la part du financement dédiée aux programmes. La démarche de construction et de déploiement d'indicateurs de productivité devra donc être poursuivie. De même, le développement d'outil de planification devra s'accélérer afin d'utiliser au mieux les ressources et diminuer le recours aux non-permanents.

⁹⁷ « Achats au réseau » dans le tableau de répartition des programmes par source d'approvisionnement.

E. Le modèle économique de France Télévisions reste fragile

Sur les dix dernières années, la dynamique des ressources publiques a permis à France Télévisions d'amortir l'impact de la baisse de ses recettes publicitaires, mais la croissance régulière de ses charges, notamment de personnel, jusqu'à 2012, a rigidifié le coût de grille.

1. Depuis 2007, les recettes publicitaires ont fortement baissé en raison de la suppression de la publicité en soirée, mais la dynamique des ressources publiques a permis d'amortir cette tendance

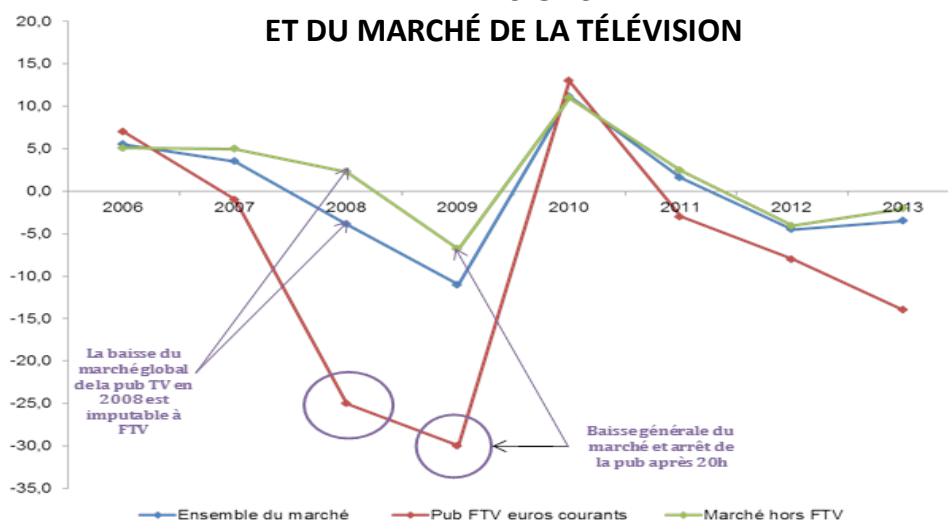
a. L'arrêt de la publicité après 20 heures et ses effets induits expliquent la forte baisse des recettes publicitaires de France Télévisions

France Télévisions connaît une baisse de ses ressources publicitaires de 54% entre 2005 et 2014 en euros courants (59 % en euros constants). **Au-delà des effets directs de la suppression de la publicité après 20h, la baisse des ressources publicitaires de France Télévisions s'explique par :**

- la concentration des annonceurs sur une ou deux régies pour faire baisser les prix : 44% des annonceurs ne travaillent qu'avec une seule régie en 2014 (+12 points en trois ans) ;
- la concentration des investissements sur le prime time : 55% en 2014 (+5 points en trois ans)⁹⁸ ;
- la baisse des audiences du groupe : la part d'audience de France Télévisions a baissé de 9 points entre 2005 et 2014. La baisse est très marquée sur l'avant-première partie de soirée pour la ménagère de moins de 50 ans, case stratégique pour la publicité (-5 points pour France 2 entre 2005 et 2014, et -9 points pour France 3 sur la même période) ;

France Télévisions, qui n'offre plus d'écran publicitaire après 20h, et dont les audiences ont souffert, particulièrement sur les cibles commerciales, est affaiblie par ces tendances. La combinaison de ces facteurs place le groupe public dans une situation de fragilité sur un marché publicitaire lui-même affaibli. Depuis la suppression de la publicité nocturne, et en dehors de 2010, France Télévisions a sous-performé systématiquement le marché de la publicité à la télévision.

ÉVOLUTION ANNUELLE EN % DES RECETTES PUBLICITAIRES DE FRANCE TÉLÉVISIONS ET DU MARCHÉ DE LA TÉLÉVISION



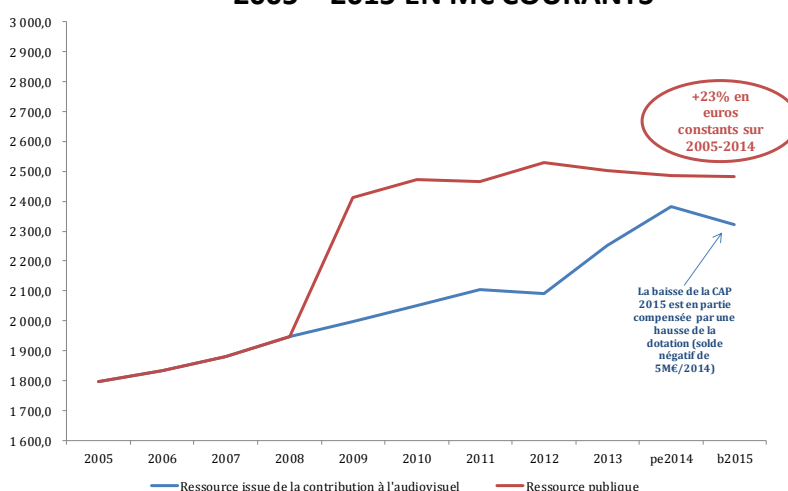
Sources : IREP France PUB 2013, comptes de France Télévisions.

⁹⁸ Source : France Télévisions.

b. La dynamique des ressources publiques a préservé France Télévisions jusqu'en 2012

Les ressources publiques de France Télévisions ont augmenté de **23% en euros constants entre 2005 et 2014**. Les ressources issues de la contribution à l'audiovisuel public ont cru de 18% entre 2005 et 2014 en euros constants (33% en euros courants). Cette dynamique propre de la CAP s'explique par un indexation de la redevance sur l'inflation depuis 2009, une assiette large (25 millions de redevables) en hausse de 11% sur 10 ans, le relèvement du taux de la redevance au-delà de l'inflation (+4€ en 2013 et +2€ en 2015), et la compensation des dégrèvements assortie d'une garantie d'exécution par l'État.

RECETTES PUBLIQUES DE FRANCE TELEVISIONS 2005 – 2015 EN M€ COURANTS



Source : comptes de France Télévisions, prévision d'exécution pour 2014 et budget 2015

Une dotation budgétaire complémentaire a été créée pour compenser la baisse des recettes publicitaires liée à la réforme de 2009. La dotation a été calibrée en fonction de l'estimation d'un manque à gagner de 415 M€ indépendamment de la dynamique propre de la CAP. Mis à part en 2011, la dotation budgétaire a augmenté chaque année entre 2009 et 2012, avant de baisser régulièrement depuis, tout en restant systématiquement inférieure à la prévision budgétaire. Elle devrait complètement disparaître d'ici 2017. Après avoir atteint leur maximum sur la période en 2012, les ressources publiques ont baissé de 2% en euros courants depuis lors (prévisions 2015).

2. Jusqu'en 2012 l'augmentation dynamique des ressources publiques a permis à France Télévisions d'augmenter ses charges tout en dégagant des résultats positifs

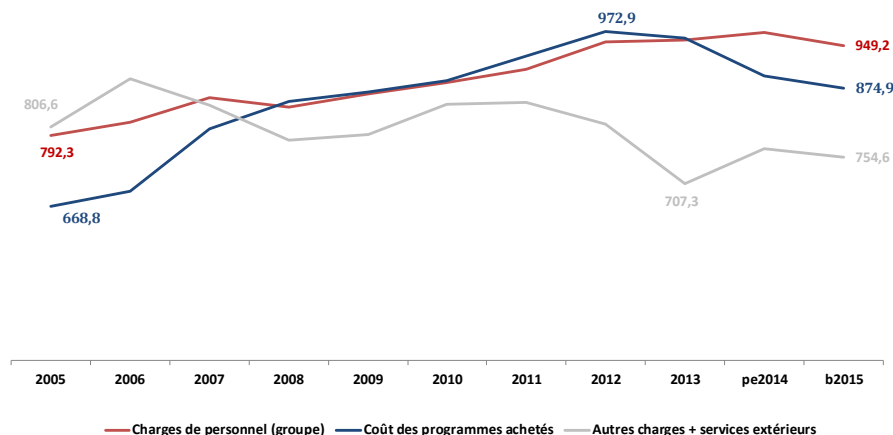
a. Alors qu'un effort a été réalisé sur les achats, services extérieurs, et depuis 2012 sur les achats de programmes, les charges de personnel ont progressé jusqu'en 2014

Les charges de France Télévisions sont composées du coût des programmes achetés (34 % dans le budget 2015), des charges de personnel (37 % dans le budget 2015) des autres achats et services externes (29 % dans le budget 2015). En valeur, les achats de programmes ont augmenté de 45 % entre 2005 et 2012, puis baissé de 10 % depuis.

Les dépenses de personnel ont progressé de 23 % en valeur jusqu'en 2014, le budget 2015 prévoyant pour la première fois une baisse en valeur. Entre 2005 et 2015, les autres charges ont baissé de 6 % en valeur (budget pour 2015).

Le graphique qui suit montre que ce sont les achats de programmes qui ont subi la contrainte la plus forte au cours des dernières années.

ÉVOLUTION DES CHARGES DÉCAISSABLES DE FRANCE TÉLÉVISIONS EN M€

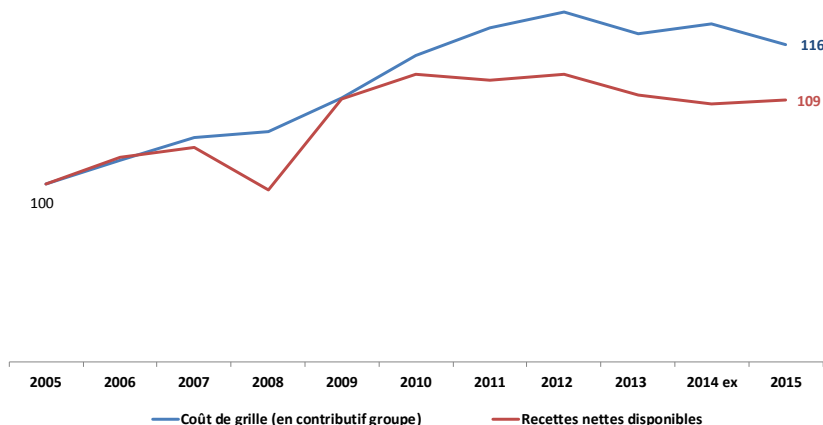


Source : comptes de France Télévisions, prévision d'exécution pour 2014 et budget 2015

b. France Télévisions a continué d'investir fortement dans les programmes jusqu'en 2012 puis a concentré ses efforts sur le programme national, peu intense en main d'œuvre

Le coût de grille a augmenté de 16 % en dix ans (euros courants), avec une hausse soutenue entre 2008 et 2012 sous l'effet de l'augmentation du coût du programme national (51% du coût de grille) puis du programme régional (28% du coût de grille). Sur la même période, les ressources nettes disponibles n'ont augmenté que de 9%. Entre 2012 et 2014, le coût de la grille a baissé de 1 % sous l'effet de la baisse du coût du programme national et devrait baisser de 2 % en 2015.

ÉVOLUTION DU COÛT DE GRILLE ET DES RECETTES NETTES DISPONIBLES DU DIFFUSEUR (BASE 100 EN 2005)

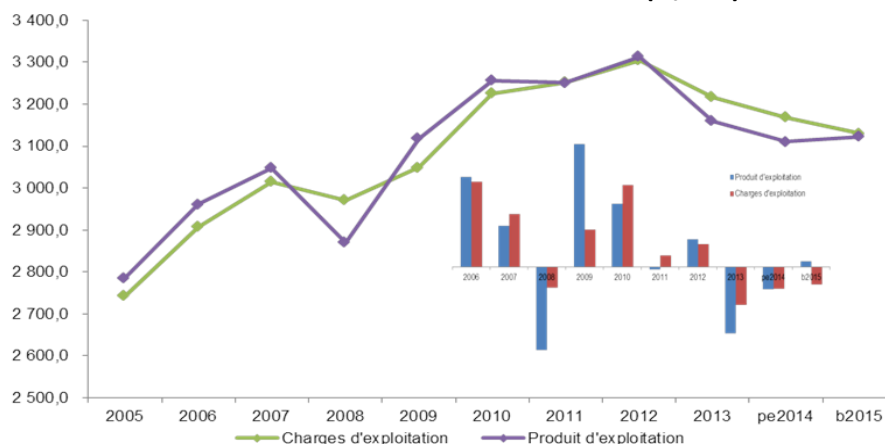


Source : Comptes de France Télévisions

c. L'augmentation des ressources publiques a permis une hausse des coûts, qui n'a pas déséquilibré le résultat jusqu'en 2013, mais a rigidifié la structure des charges

Entre 2006 et 2012, l'augmentation annuelle des charges a été comparable à celle des produits (sauf en 2009), voire supérieure en 2007 et 2010-2011. Face à la baisse des produits, France Télévisions a mis en place une politique de réduction de ses charges chaque année depuis 2013. (-3 % en 2013, -2 % en 2014 et -1 % en 2015).

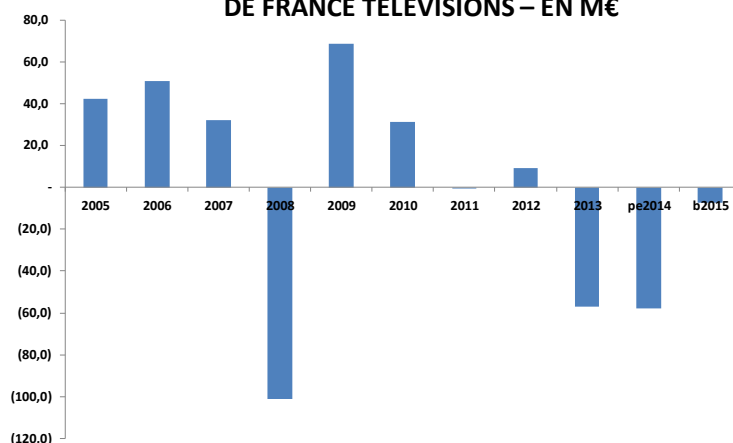
ÉVOLUTION DES PRODUITS ET DES CHARGES D'EXPLOITATION 2005-2015 EN M€ COURANTS ET EN % (N/N-1)



Source : Comptes de France Télévisions.

Entre 2005 et 2010, mise à part la baisse des recettes de 2008 compensée par l'apport en capital de l'État, France Télévisions a bénéficié d'une situation favorable s'expliquant par la croissance de la contribution à l'audiovisuel public, et lui permettant, tout en augmentant ses charges, de dégager un résultat d'exploitation positif et d'accroître sa trésorerie.

RÉSULTAT D'EXPLOITATION DE FRANCE TÉLÉVISIONS – EN M€



Source : Comptes de France Télévisions.

La séquence des résultats du groupe depuis dix ans montre que les conséquences négatives de la suppression de la publicité en soirée ont été mal appréciées, tant en termes de capacité du groupe public à maintenir un niveau satisfaisant de recettes, que par leur impact sur le modèle économique du groupe, comme le souligne l'Assemblée Nationale : « *le modèle de financement de France Télévisions depuis 2009 est un facteur d'instabilité, non seulement pour l'entreprise elle-même mais également pour les autres organismes de l'audiovisuel public* ».

3. La réduction des ressources publiques et publicitaires à partir de 2013 a nécessité d'ajuster le plan d'affaires prévu dans le contrat d'objectifs et de moyens

La révision à la baisse des recettes nettes disponibles du diffuseur a donné lieu à une réduction des charges opérationnelles du diffuseur inscrite dans l'avenant de 2013, en vue d'équilibrer le résultat à horizon 2015, ce qui s'est traduit par des économies significative. Au final, les ressources nettes disponibles du diffuseur qui devaient augmenter de 5 % en euros courants entre 2012 et 2015, devaient baisser d'après l'avenant de 4% en euros courants sur la même période. Confrontée à

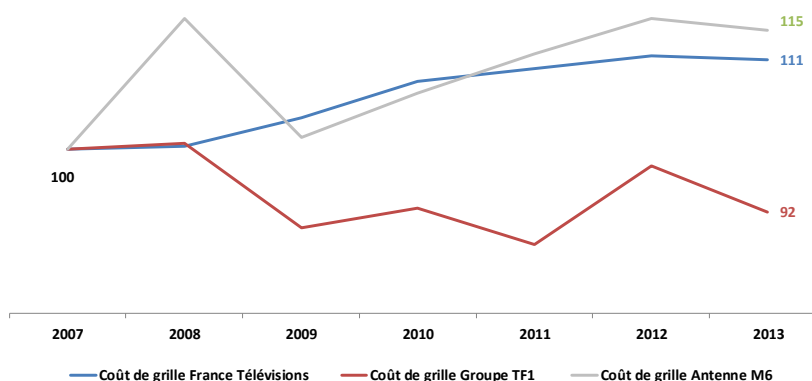
une baisse des ressources publiques et publicitaires, l'entreprise a mis en place des économies devant permettre un retour à l'équilibre du résultat d'exploitation en 2015 ; un déficit de 4 M€ du résultat net étant encore à prévoir en raison d'une dégradation du résultat financier.

La baisse des recettes nettes disponibles a finalement été supérieure à celle prévue dans l'avenant, ce qui conduit France Télévisions à prévoir des économies plus importantes. Ce surplus d'économies devrait permettre, s'il est réalisé, de compenser la baisse des ressources par rapport aux prévisions de l'avenant et donc de maintenir le solde opérationnel du diffuseur à son niveau de 2012⁹⁹. Ce surplus d'économies entre l'avenant de 2013 et le budget 2015 est soumis à une exécution du budget 2015 conforme à la prévision, ce qui demeure ambitieux puisque 43% de l'effort prévu entre 2012 et 2015 figure dans le budget 2015. S'ajoute également un risque sur la réalisation des recettes publicitaires prévues, dans un marché qui reste atone.

4. Comparée à celle de ses concurrents, l'efficacité du groupe s'est détériorée depuis 2007

Depuis 2007 et les premiers ralentissements du marché publicitaires, le coût de grille de TF1 a baissé de 8 %, alors que celui de France Télévisions a augmenté de 11 %. Le coût de grille de M6 a augmenté sur la même période de 15 %, mais sa part d'audience a augmenté de 2,5 points alors que celle de France Télévisions a baissé de 7 points.

**ÉVOLUTION DU COÛT DE GRILLE DE FRANCE TÉLÉVISIONS, TF1 ET M6 2007-2013
(BASE 100 EN 2007)**



Sources : Données France Télévisions et données publiques pour M6 et TF1, retraitement groupe de travail;

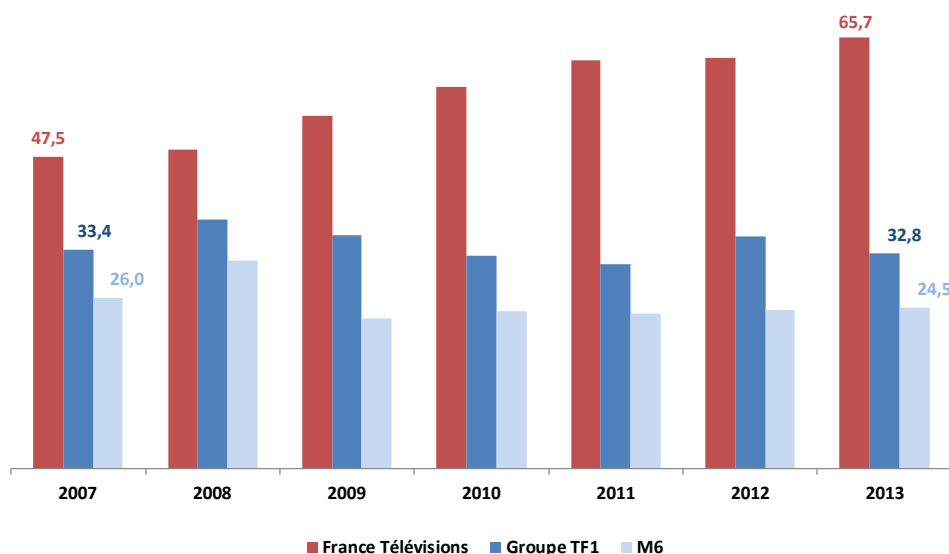
Au final, alors que le coût du point d'audience de France Télévisions a augmenté de 38 % entre 2007 et 2013, tiré notamment par France 3 (+ 63 %), celui de M6 a baissé de 6 %, et celui de TF1 a baissé de 2 %, comme l'indique le graphique suivant. Enfin, en 2013, le coût par téléspectateur et par heure de diffusion des antennes varie du simple au triple : de 4 centimes d'euro pour France 4, à 11 centimes d'euro pour France 3¹⁰⁰.

L'évolution des coûts, depuis 2007 pour France 2 et France 3, et depuis 2010 pour France 4 et France 5, est contrastée. Seul le coût de France 5 diminue (-4%), au contraire de France 4 (+5,4%), France 2 (+19,1%) et surtout France 3 (+47%). Le coût de France 2 (7,2 centimes) est identique à celui de *BBC One* tandis que celui de France 5 (5,4 centimes) est deux fois inférieur au coût de *BBC Four*.

⁹⁹ Solde avant autres éléments, notamment le coût du plan de départs volontaires.

¹⁰⁰ Le coût calculé prend en compte l'audience moyenne en nombre de téléspectateurs (4 ans et +) et le coût de grille des antennes.

ÉVOLUTION DU COÛT DU POINT D'AUDIENCE DE FRANCE TÉLÉVISIONS, TF1 ET M6 EN M €



Sources : Données France Télévisions et données publiques pour M6 et TF1, retraitement groupe de travail;

*

Le modèle économique de France Télévisions est confronté à plusieurs facteurs de fragilisation.

La concentration des annonceurs sur une ou deux régies offrant des fenêtres publicitaires après 20 heures réduit la puissance des écrans de France Télévisions, qui pourrait être contraint de faire baisser ses tarifs publicitaires pour limiter l'érosion de ses volumes, entraînant ainsi un nouveau décrochage de ses recettes. S'agissant de ses recettes publiques, elles ont été fragilisées par le recours à une dotation budgétaire et le contexte général de contrainte sur les finances publiques. Quant aux ressources de diversification, si elles pourraient sans doute être mieux exploitées, elles demeurent limitées en l'état de la réglementation actuelle.

Du côté des charges, les efforts portent désormais sur les effectifs, après avoir été essentiellement réalisés sur les autres dépenses. Les différents plans de départs volontaires se sont traduits par une rigidification de la structure de coûts et une augmentation de la part des charges fixes. L'efficacité globale du groupe s'est sensiblement détériorée depuis 2007.

La fragilisation des recettes de France Télévisions et la rigidification de sa structure de charges, à rebours des pratiques de ses concurrents, **entraînent le groupe dans un effet de ciseau qui a commencé à se manifester dès 2013, et qui ne manquera pas de continuer à se déployer dans les prochaines années, faute d'adaptation de son modèle économique.** Les projections effectuées à l'horizon 2020 par le groupe de travail montrent que l'évolution tendancielle des ressources et des charges du groupe ferait apparaître, toutes choses égales par ailleurs, des résultats devenant rapidement insoutenables financièrement.

Cet effet de ciseau est aussi le révélateur d'un affaiblissement plus structurel du modèle économique du groupe : fragilité des recettes propres, alourdissement des charges fixes qui obère la capacité de l'entreprise à redéployer des moyens vers le cœur du métier du groupe, les programmes, alors même que les évolutions au sein de la chaîne de valeur inciteraient à investir davantage dans les contenus ; difficulté à évoluer vers un dispositif plus équilibré entre la stricte diffusion et les métiers de production et de gestion de droits ; absence de prolongements internationaux.

V - FRANCE TELEVISIONS 2020 : LE CHEMIN DE L'AMBITION

France Télévisions se trouve à un moment clé de son histoire. Dans un univers médiatique fragmenté, concurrentiel, mondialisé, c'est la place du service public qui est en jeu, voire, à terme, son existence même, si l'effritement et le vieillissement de son audience devaient se poursuivre. **La télévision publique doit s'adresser à tous les publics : c'est sa raison d'être et sa légitimité.** C'est aussi le fondement de son financement collectif et, ainsi, la condition de sa pérennité.

L'entreprise France Télévisions a connu une décennie difficile. Ses équipes ont été désorientées par la succession de changements de cap et de réorganisations internes et n'ont pas retrouvé confiance en elles. Sa capacité d'action est entravée par une réglementation minutieuse, des lourdeurs internes, une organisation peu agile. Ses téléspectateurs sont moins nombreux et plus âgés. Son modèle économique a été fragilisé. Sa performance s'est dégradée.

L'Etat est conscient du risque qui pèse sur le service public, et de l'urgence de la situation. C'est la raison pour laquelle il attend pour le prochain mandat une ambition forte, autour d'un projet mobilisateur pour toutes les équipes du groupe. C'est à cette seule condition que celui-ci sera en mesure de remplir au mieux ses missions essentielles et de garantir ainsi son avenir.

France Télévisions dispose de tous les atouts nécessaires pour relever ce défi, et occuper la place qui est naturellement la sienne dans le paysage audiovisuel : celle d'un acteur de référence, offensif, innovant, et fier de fédérer autour de ses programmes le plus grand nombre de nos concitoyens.

Cette place est unique. Aucun autre acteur ne dispose de moyens d'investir autant dans l'ensemble des genres emblématiques de la création et de l'excellence française : fiction, cinéma, documentaire, dessin animé. Aucun autre acteur n'est en mesure de couvrir aussi largement l'information permettant de comprendre le monde dans lequel nous vivons. Aucun autre acteur de l'audiovisuel ne peut se voir assigner une mission aussi cruciale que celle de contribuer à l'éducation, à la diffusion de la culture, à la citoyenneté, à la formation du lien social. Aucun autre acteur n'est mieux placé pour offrir au public un ensemble aussi complet de programmes de divertissement et de programmes sportifs de qualité, reflétant la diversité et la richesse singulières de notre société.

Pour être à la hauteur des attentes des téléspectateurs et des citoyens le groupe public devra opérer une transformation importante, dans un contexte qui exige, de l'ensemble des organismes publics, d'être exemplaires dans leur gestion de l'argent public. L'Etat prendra toute sa part dans cette transformation : en donnant à France Télévisions une visibilité suffisante sur ses orientations stratégiques et son financement ; en simplifiant significativement son environnement réglementaire, pour alléger les contraintes qui pèsent sur son développement ; en l'aidant à faire évoluer son modèle économique ; en lui permettant, par une réelle autonomie, de gagner en agilité opérationnelle, pour s'adapter plus vite à un environnement changeant.

Le prochain président de France Télévisions sera désigné par le Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA), conformément à la loi, qui prévoit notamment que les candidats présentent à ce dernier un projet stratégique. Dans ce contexte, l'Etat, avec lequel l'entreprise négociera un contrat d'objectifs et de moyens, doit énoncer clairement ses priorités et ses attentes, pour que les candidats puissent les prendre en compte en élaborant le projet qu'ils soumettront au CSA.

Mais l'Etat doit aussi se garder d'adopter une approche trop directive, qui pourrait restreindre la capacité d'imagination et l'inventivité des candidats, lesquels doivent être en mesure de proposer dans leur projet les idées les plus pertinentes et la stratégie la plus adaptée.

C'est pourquoi le groupe de travail a adopté, pour cette dernière partie susceptible de constituer la « feuille de route » du mandat 2015-2020, l'approche suivante :

- **réaffirmer les missions de service public** assignées par l'Etat à France Télévisions, en énonçant les principales priorités qui s'y attachent ;
- **identifier les principaux enjeux stratégiques** qui devraient, du point de vue de l'Etat, marquer le prochain mandat ;
- **exposer les éléments clés du cadrage économique 2015-2020**, pour permettre aux candidats de préciser leurs ambitions et leur vision de l'avenir.

A. Des missions de service public fortes et distinctives

Les textes applicables fixent d'ores et déjà à France Télévisions un socle de missions de service public, en matière d'information, d'éducation, de culture et de divertissement. Tenant compte de l'évolution des usages et des offres, le groupe de travail s'est attaché à définir ce que devraient être ces missions à l'avenir, pour renforcer la place du service public audiovisuel, conformément à l'ambition du Gouvernement.

Ce travail, qui trouvera sa traduction dans le prochain cahier des charges, a été mené afin de donner un nouvel élan au groupe, en définissant un cadre ambitieux de développement ; d'affirmer la spécificité du service public de la télévision dans un contexte hautement concurrentiel ; et de clarifier ses missions de service public prioritaires.

INFORMER ET PROMOUVOIR LA CITOYENNETÉ

Le développement de nouveaux usages et la fragmentation des offres appellent à renforcer la mission du service public en matière d'information. Par ailleurs, les événements du début d'année 2015 révèlent l'impérieuse nécessité de renforcer le lien social et de défendre la liberté de la presse. Dans ce contexte, la mission d'information de France Télévisions, qui consiste **essentiellement à faire comprendre le monde dans lequel nous vivons**, doit prendre une dimension nouvelle :

- d'une part, **l'information de service public doit s'adresser jeunes**, leur donner des clés de compréhension, des repères, des espaces d'expression et de débats ;
- d'autre part, **France Télévisions doit assurer une offre d'information continue, de qualité,** multi-supports et accessible à tous.

L'offre d'information de France Télévisions doit accompagner l'évolution de la société française, **en représenter la diversité dans toutes ses composantes et ses territoires**, en métropole, comme en Outre-mer. Ce faisant, l'information de service public doit donner à tout un chacun les moyens d'exercer pleinement sa citoyenneté.

ÉDIFIER ET FORMER

France Télévisions doit jouer un rôle déterminant pour favoriser la diffusion des savoirs et contribuer à l'éducation aux médias. Or, les jeunes publics font l'objet de multiples sollicitations en matière de divertissement. Dans ce contexte, le groupe de travail considère qu'au titre de sa mission éducative, France Télévisions doit

- **faire participer le plus grand nombre, susciter la curiosité et le désir d'apprentissage ;**
- **contribuer à la formation du regard critique**, en favorisant le développement des connaissances dans tous les domaines : sciences, sciences sociales, vie citoyenne, nationale et européenne, langues et cultures étrangères, éducation aux médias etc. ;
- **garantir un espace préservé et sécurisé à destination des plus jeunes.**

CULTIVER ET DIVERTIR

La culture est un élément indispensable au renforcement du lien social. Elle doit permettre, dans toutes ses formes, de développer un sentiment commun d'appartenance. Dans ce contexte, le groupe de travail considère que pour mieux diffuser les programmes culturels auprès d'un large public, France Télévisions doit s'attacher en priorité à :

- **ouvrir à toutes les formes de culture et de création;**
- **inciter aux pratiques culturelles et faire rayonner la culture française.**

Afin de fédérer les différents publics, France Télévisions doit aussi proposer **une offre de divertissement de service public**, qui favorise l'éveil intellectuel et promeut les valeurs de respect mutuel et de solidarité. Au sein de cette offre, France Télévisions doit contribuer à **l'accès gratuit aux grands événements sportifs emblématiques** et à la diversité des disciplines.

STIMULER LA CREATION ET L'INNOVATION

France Télévisions a vocation à être un moteur, un aiguillon de la création audiovisuelle et cinématographique, dans le but de proposer au public une grande variété d'œuvres qui se distinguent par leur qualité et leur caractère innovant. Pour ce faire, le groupe de travail recommande que France Télévisions :

- **prenne des risques pour renouveler les talents et les formats** sur tous les supports, particulièrement dans la fiction ;
- **contribue activement à la consolidation du secteur de la production audiovisuelle** par une politique de financement élaborée et mise en œuvre en toute indépendance.

ÊTRE MOTEUR DE LA TRANSITION NUMERIQUE DE LA SOCIÉTÉ

En tant que premier groupe audiovisuel, France Télévisions se doit d'être le fer de lance de la transformation numérique de la société. Ainsi, le groupe de travail propose de d'indiquer dans le futur cahier des charge que le groupe est doté d'une mission consistant à :

- fournir une offre éditoriale diversifiée, en linéaire et non linéaire, **qui aille au-devant des attentes et des nouvelles pratiques de consommation ;**
- **être à la pointe de l'innovation technologique**, et fédérer, chaque fois que possible, l'ensemble des acteurs de l'audiovisuel public.

B. Les enjeux stratégiques identifiés par l'Etat actionnaire pour le mandat 2015-2020

Cinq grands enjeux stratégiques, identifiés par l'Etat actionnaire, pourraient guider la prochaine feuille de route de l'entreprise à l'horizon 2020 :

- **un enjeu de singularité** : proposer une offre unique et exclusive, répondant aux missions de service public prioritaires et permettant de s'adresser aux jeunes;
- **un enjeu de cohérence** : réinventer une stratégie de bouquet autour de la construction de marques fortes et complémentaires, correspondant à des promesses éditoriales claires ;
- **un enjeu de transformation** : gagner en agilité opérationnelle et en efficience, avec le soutien explicite de l'Etat dans cette démarche ;
- **un enjeu d'innovation** : stimuler l'innovation et le goût du risque en matière éditoriale, et accélérer la transformation numérique du groupe ;

- **un enjeu industriel** : contribuer au rayonnement de la filière audiovisuelle et favoriser la consolidation du secteur.

1. L'enjeu de singularité

a. Une offre d'information enrichie, pour mieux comprendre le monde

Le groupe de travail considère que la mission d'information de France Télévisions doit prendre une dimension nouvelle, axée en particulier sur la continuité de l'offre. L'offre d'information du groupe est répartie à titre principal entre France 2 (journaux télévisés et magazines d'information), France 3 (éditions régionales et nationales, magazines d'information), France 5 (magazines d'information), le réseau des Outre-mer 1^{ère}, et la plateforme numérique *Francetv Info*. Les résultats qualitatifs et en matière d'audience sont satisfaisants.

Mais cette offre est confrontée à la montée en puissance de l'information disponible sur les réseaux numériques, directement ou via les réseaux sociaux. Dans l'univers de la télévision traditionnelle, elle subit en outre la concurrence des chaînes privées d'information en continu, qui s'est manifestée avec une force redoublée lors des événements dramatiques de janvier 2015.

France Télévisions devra continuer à renouveler son offre d'information pour que le service public joue pleinement son rôle d'acteur de référence dans ce domaine, touche davantage les jeunes adultes, et affirme la singularité du traitement éditorial proposé aux publics, sur tous les supports.

Le groupe de travail estime que l'entreprise doit développer son offre continue d'information, ce qui pourra prendre différentes formes, pouvant aller jusqu'à une offre hertzienne, à condition naturellement de mobiliser un canal existant de l'audiovisuel public. Quel que soit le support utilisé, l'enjeu de singularité de France Télévisions repose sur un traitement différencié de l'information. Sans être moins réactive à l'actualité, l'information produite par le service public doit encourager la compréhension des faits et des opinions, et la formation du jugement critique. La singularité de l'offre publique se traduit aussi par un juste équilibre entre information brute, débats et programmes d'approfondissement (magazines, documentaires...).

Le développement de l'offre continue d'information impliquera une forte mobilisation des rédactions nationales et régionales du groupe ; dans cette perspective, l'existence d'un réseau régional constitue un réel atout, de même que l'existence des réseaux internationaux des autres sociétés de l'audiovisuel public. Tout projet de développement dans ce domaine doit nécessairement passer par une étroite coopération avec France Médias Monde, dont la chaîne France 24 propose une offre continue d'information internationale, ainsi qu'avec Radio France. En effet, le développement d'une offre continue d'information par France Télévisions peut représenter un formidable catalyseur du potentiel unique existant au sein de l'audiovisuel public français dans ce domaine. Quelle que soit la forme retenue, il ne devrait pas aboutir à la création d'une nouvelle offre cloisonnée et indépendante de celle des autres médias publics.

b. S'adresser aux jeunes, par une offre adaptée

Le groupe de travail considère que le service public doit impérativement s'adresser aux jeunes et leur proposer une offre de programmes et de services adaptée. Pour être attractive, et toucher ce public dont les usages évoluent fortement, le groupe de travail estime que cette offre doit être disponible aussi bien sur Internet que sur l'écran traditionnel. Elle doit se traduire par des offres adaptées aux classes d'âge et repérées par des marques fortes, puisque cet univers s'organise autour de marques. Enfin, il est nécessaire que France Télévisions garantisse un espace sécurisé et préservé à destination des plus jeunes. Dans ce cadre, la singularité de la télévision publique repose sur une offre jeunesse :

- **accessible à tous.** Les jeunes regardent la télévision en moyenne 1h50 par jour. S'il est vrai que cette pratique décroît au profit des usages numériques, il n'est sans doute pas encore envisageable de restreindre l'offre jeunesse de service public au seul cadre numérique. L'accès des jeunes publics aux supports numériques demeure encore inégal et d'ampleur modérée dans les milieux modestes. Une proposition éditoriale passant par une offre hertzienne conçue en étroite articulation avec les supports numériques, présente encore des avantages de ce point de vue, même s'il est difficile de prévoir précisément ce que seront les usages à l'horizon 2020 ;
- **préservée.** Les plus jeunes publics sont vulnérables et doivent être préservés des contenus inadaptés. Dans un avenir proche, il est à craindre qu'ils soient sollicités par de multiples offres, notamment celles proposées par les sites de vidéos en ligne, qui peuvent véhiculer des représentations et des valeurs contraires aux principes éducatifs, ou porter principalement des messages commerciaux. Le contrepoids de la télévision publique est nécessaire dans ce paysage. Celle-ci doit offrir un espace sécurisé, et préservé de publicité ;
- **identifiée.** Dans le contexte de concurrence précité, le succès de l'offre jeunesse de service public passe par la constitution d'une identité de marque forte. Au-delà de l'identité des seuls programmes (qui est actuellement claire s'agissant de *Ludo* et *Les Zouzous*), la chaîne qui diffuse les programmes jeunesse doit bénéficier d'une notoriété réelle auprès des jeunes et de leurs parents. Le linéaire permet de forger l'identité d'une marque jeunesse, susceptible de profiter aux offres numériques ;
- **favorisant l'apprentissage de la citoyenneté.** Ce chantier a vu son sens réaffirmé avec force en janvier 2015. Il convient d'inventer des formes modernes et efficaces, au-delà des programmes traditionnels d'instruction civique. Le service public doit travailler sur deux dimensions. La première est pédagogique : faire comprendre. La seconde est déontologique : l'audiovisuel public doit accueillir de vrais débats et sensibiliser les plus jeunes. Il doit refléter, particulièrement auprès du public jeune, la diversité de la société française, ce qui peut se faire à différents niveaux (séries, plateaux, présentation, etc.). A cette fin, il peut être utile d'imaginer des coopérations entre une chaîne diffusant des programmes jeunesse et les différents médias jeunes qui quadrillent le territoire : télévisions associatives, émissions sur Internet.

c. Une offre culturelle renouvelée

Le groupe de travail estime que, dans le cadre de sa mission culturelle, France Télévisions doit s'attacher en priorité **à ouvrir à toutes les formes de culture et de création, à inciter aux pratiques culturelles et à faire rayonner la culture française**. L'enjeu de singularité de la télévision publique repose sur l'exercice de trois rôles-clés :

- **un rôle de prescription.** La profusion des contenus et des services en ligne a fragilisé le rôle des médias traditionnels en matière de diffusion culturelle et transféré une partie du pouvoir de prescription aux plateformes numériques. Ces dernières obéissent à des logiques commerciales et disposent de puissants outils de recommandation représentant un risque réel pour la diversité des offres culturelles. Dans ce contexte, le service public doit faire contrepoids, pour permettre au moyen d'une éditorialisation adaptée, de rendre la culture dans toutes ses composantes, accessible à tous les publics ;
- **un rôle d'inventivité.** Toucher un large public est désormais impossible sans une écriture moderne. Les captations traditionnelles de spectacles risquent progressivement de n'attirer qu'un public averti. Le service public doit faire preuve d'inventivité pour apporter la culture au plus grand nombre. Cela signifie prendre des risques et les mesurer en retenant des indicateurs autres que les seules audiences : la capacité d'une émission à faire vivre un pan de la culture, l'image de la chaîne, les prix obtenus, la capacité à exporter un format... La prise de risque doit par ailleurs porter sur la manière de traduire la culture. Les télé-crochets, les fictions ou encore

l'interactivité rendue possible avec Internet constituent autant de possibilités de « placer » la culture au plus près d'un public habitué à consommer des programmes télévisuels. La fiction doit jouer un rôle déterminant. Elle constitue un outil d'exportation de la culture française, de la plus patrimoniale à la plus récente, et offre des prolongements potentiels hors de la télévision ;

- un **rôle d'anticipation**. Développées avec Internet, les pratiques participatives modifient le rapport à la culture télévisuelle : l'ère du téléspectateur passif s'achève. Dans ce cadre, le format traditionnel – et vertical – du programme culturel doit être repensé. Par ailleurs, la télévision connectée rendra possible une autre expérience de la télévision – à travers la réalité augmentée, voire la « *gamification* » de la télévision. France Télévisions doit être pionnier en la matière et exploiter ses nouvelles possibilités dans ses offres culturelles.

d. Relever le défi de l'innovation et de la créativité

Le groupe de travail considère que France Télévisions doit, comme le CNC, mais en prenant en compte ses intérêts éditoriaux et économiques, être un moteur de la création audiovisuelle et cinématographique, stimuler l'innovation et relever le défi de la créativité.

Il est nécessaire de favoriser une **plus grande prise de risque** de la part de l'entreprise, qui doit se sentir encouragée en ce sens. L'entreprise doit disposer d'un « droit à l'expérimentation et à l'erreur ». L'État doit accepter qu'un programme puisse rencontrer de faibles audiences à ses débuts et que son installation dans la grille puisse s'inscrire dans la durée. L'exemple de *Plus belle la vie*, dont le démarrage a été lent, et qui connaît aujourd'hui un succès incontesté, est instructif ;

France Télévisions doit par ailleurs rechercher un **partenariat renouvelé avec le secteur de la production, mutuellement bénéfique**. Dans la continuité de la loi de 2013 qui a introduit la possibilité pour France Télévisions de coproduire les œuvres qu'elle finance largement, le groupe de travail estime qu'il est nécessaire de permettre à l'entreprise et aux producteurs d'inscrire leur collaboration dans un cadre modernisé et propice aux expérimentations.

La Ministre de la culture et de la communication a annoncé à l'occasion du FIPA en janvier dernier, qu'elle engageait un travail de réflexion pour moderniser les mécanismes de soutien à l'audiovisuel et améliorer leur efficacité, qu'il s'agisse de la réglementation (relations producteurs-diffuseurs) ou des aides du CNC. Ce travail doit en particulier permettre un meilleur partage des risques dans la filière, avec une réflexion sur les modèles de production, notamment les rôles respectifs du producteur délégué et du producteur exécutif ; il passera par une consultation des acteurs au printemps. Les questions liées à la part de la production « dépendante » et au partage entre production interne et production indépendante y seront posées sans tabou.

A ce titre, le groupe de travail considère qu'une augmentation significative de la part « dépendante » de France Télévisions (actuellement limitée à 5% de ses obligations de production) aurait pour effet de mieux structurer l'activité de production du groupe et d'encourager l'innovation, y compris dans les relations avec les producteurs. Le groupe pourrait en effet mobiliser cette flexibilité accrue pour investir, seul ou en coproduction avec des producteurs indépendants, dans des œuvres de création ambitieuses, d'un montant significatif. Cette évolution de la part dépendante, recommandée par le groupe de travail, s'inscrirait dans une logique de créativité, mais aussi de protection des marques et de développement des recettes de diversification du groupe public.

2. L'enjeu de cohérence

Le bouquet de France Télévisions, fort de ses cinq canaux, constitue un atout dans un paysage audiovisuel fragmenté. Néanmoins, l'offre telle qu'elle existe aujourd'hui soulève la question de la cohérence et du périmètre du bouquet. Maintenir cinq chaînes hertziennes ne sera possible, dans le cadre économique des prochaines années, que si des réformes de gestion ambitieuses sont réalisées.

Dans ce contexte, le groupe de travail considère que **la priorité de France Télévisions doit être de repenser cet avantage concurrentiel, en veillant à renforcer la cohérence et la complémentarité de son offre**, pour bénéficier pleinement de l'effet de levier rendu possible par le bouquet.

Il appartiendra à l'entreprise de définir une stratégie de bouquet qui permette de répondre aux missions de service public. Le groupe de travail n'entend pas contraindre les réflexions des candidats sur la ligne éditoriale des différents canaux, les remarques qui suivent ont pour objet de rappeler les objectifs de cohérence propres aux missions de service public et au diagnostic établi.

Chaque antenne doit faire vivre son identité propre, dans une logique de complémentarité au sein du bouquet, en veillant à ne pas se fragiliser mutuellement. En complément de l'offre de chaînes généralistes, dont les identités doivent être réaffirmées, l'offre thématique mériterait d'être repensée pour devenir un vrai relai d'audience et conforter les principales missions de service public.

Conformément à son ambition de grande chaîne généraliste de référence, **France 2** doit rester le lieu des grands rendez-vous, du débat et du lien social, et une référence en matière d'information et de débat citoyen. Elle a vocation à innover et faire preuve d'audace et de créativité en matière de création ; à participer au rajeunissement de l'audience du groupe ; et à rester la chaîne fédératrice par excellence de tous les âges et de toutes les générations.

Confrontée à des défis et des contraintes spécifiques, **France 3** a vocation à réaffirmer son identité unique de chaîne nationale à vocation régionale. France 3, qui est aujourd'hui la chaîne de l'histoire, du patrimoine et des territoires, doit poursuivre le renouvellement de son offre tout en conservant son identité propre. Les dimensions nationale et régionale de sa programmation doivent être mieux articulées. Il sera nécessaire de s'attaquer au problème récurrent du succès relatif des programmes régionaux hors information. Le recentrage de l'offre régionale sur l'information, les services de proximité et les prises d'antennes exceptionnelles, mérite ainsi d'être considéré. La chaîne est en toute hypothèse confrontée à des enjeux importants en termes de gestion et d'organisation, et devra conduire une réflexion sur la carte et la densité de ses implantations.

Les antennes et radios régionales composant le réseau **Outre-mer 1^{ère}** ont réussi à s'imposer comme des références sur leurs territoires respectifs où elles sont leaders en audience, sauf à la Réunion. Ce succès repose sur une offre claire et renouvelée ; mais la très forte proportion des charges de personnel dans le coût de la grille limite les marges de manœuvre éditoriales.

S'agissant des chaînes thématiques du groupe, **l'enjeu de cohérence invite à repenser les lignes éditoriales et clarifier les cibles**, pour que ces chaînes deviennent de vrais relais d'audience et confortent les principales missions de service public du groupe.

Pour répondre aux enjeux de singularité et aux missions de service public, l'offre de France Télévisions à destination des plus jeunes doit être clairement identifiable par les parents et les enfants. L'offre de **France 4** a été repositionnée au printemps 2014 pour s'adresser aux enfants en journée et aux jeunes adultes en soirée. Dans ce contexte, et s'il est prématuré de tirer un bilan définitif, la question de la coexistence sur la même antenne de deux offres distinctes est posée.

Depuis sa création, **France 5** a réussi à concilier stabilité et exigence de renouvellement. Elle apparaît comme une réussite au sein du bouquet, tant du point de vue de l'audience que de la cohérence et de la qualité de ses programmes. À l'instar des chaînes généralistes, se pose la question du renouvellement de ses publics.

Avec une part d'audience moyenne de 0,6 %, et malgré les efforts déployés par sa direction, **France Ô** n'a pas trouvé son public. La chaîne dont la vocation est de proposer une offre de programmes tournée vers les outre-mer, ainsi que la découverte du monde et le métissage des cultures, souffre d'un positionnement éditorial insuffisamment lisible. Dans ce contexte, la pérennité de France Ô au sein du bouquet hertzien soulève, dans sa formule actuelle, des interrogations.

Enfin, **des coopérations renforcées avec les autres acteurs du secteur public de l'audiovisuel paraissent nécessaires**. Afin d'assurer le meilleur usage de la ressource publique, l'Etat devrait assigner à chaque société de l'audiovisuel public des objectifs clarifiés et promouvoir un niveau accru de coopérations. Le groupe de travail a identifié plusieurs domaines possibles : politiques d'investissement, coproduction et circulation des programmes, réseaux et information, politiques d'achat et de formation, développements numériques ou couverture de grands événements.

Le groupe de travail propose d'expertiser ces pistes dans le cadre d'une instance de pilotage stratégique, au sein de laquelle les présidents des groupes de l'audiovisuel public seraient invités à venir échanger régulièrement, autour des ministres compétents, sur leurs développements stratégiques et leurs politiques d'investissement. Les pistes retenues, qui s'appuieront sur les initiatives en provenance des sociétés, devront trouver leur traduction dans les objectifs fixés aux entreprises concernées, qu'il s'agisse des contrats d'objectifs ou de la détermination de la part variable de la rémunération de leur dirigeant.

3. L'enjeu de transformation

a. Le pari de la confiance : stabilité à moyen terme et gouvernance renforcée

Il est indispensable que France Télévisions bénéficie d'un soutien actif de son actionnaire, lui donnant une meilleure stabilité dans la mise en œuvre de sa stratégie, afin de mener à bien les chantiers liés à ses ambitions de développement. Cela passe par une meilleure visibilité à moyen terme, s'appuyant sur un respect des engagements pluriannuels.

Dans une logique de responsabilisation mutuelle, le rôle du conseil d'administration doit être renforcé pour faire de celui-ci l'instance privilégiée des débats relatifs à l'adoption, la mise en œuvre et le suivi de la stratégie, sur la base d'un ensemble de priorités clairement identifiées, et d'un dispositif de mesure de la performance rénové et fortement simplifié.

Cette volonté s'illustrera notamment dans l'accroissement des compétences des comités spécialisés du conseil : comité stratégique, comité d'audit, comité des rémunérations. Le renforcement du rôle du conseil d'administration incombe conjointement à son président et à l'Etat.

b. Des équipes mobilisées autour d'un projet commun et d'une organisation clarifiée

Les changements successifs qu'a connus France Télévisions depuis dix ans, tant en termes de stratégie que d'organisation, ont désorienté ses collaborateurs. Il est grand temps que les équipes puissent être mobilisées autour d'un projet stratégique ambitieux, accompagné du soutien visible de l'Etat, sur une durée suffisante, et que les collaborateurs puissent s'approprier.

Les équipes de France Télévisions aspirent par ailleurs à une clarification, une simplification et une stabilité de l'organisation. Celle-ci étant avant tout du ressort de la direction de l'entreprise, les attentes de l'Etat ne pourront s'exprimer qu'au regard de la capacité de celle-ci à déployer dans les meilleures conditions possibles la stratégie et de remplir au mieux les missions de service public.

Tout au plus le groupe de travail entend-il souligner que l'organisation future devra permettre de bien prendre en compte les enjeux que sont : la cohérence et la clarté des lignes éditoriales de chaque antenne, la nécessité de bien articuler l'offre nationale et l'offre régionale, le besoin d'accélérer la transformation numérique du groupe, la capacité à innover et à prendre des risques, et la recherche d'une plus grande réactivité décisionnelle.

c. Une entreprise plus agile et plus efficiente

Face à la fragilisation du modèle économique, et à la dégradation de la situation financière qui en découle, les efforts de gestion déjà entrepris doivent être poursuivis en vue de garantir un retour pérenne à l'équilibre. France Télévisions doit œuvrer à la gestion la plus efficiente possible de ses

moyens, qui conditionne le bon emploi de la ressource publique qui lui est accordée. Cet objectif ne pourra être atteint qu'au moyen d'une évolution vers un fonctionnement plus réactif et plus agile, supposant un allègement des contraintes externes et internes qui pèsent sur le groupe. Le groupe de travail estime notamment nécessaire, dans le cadre de la révision du cahier des charges, de simplifier et clarifier l'articulation entre le cadre réglementaire et les accords interprofessionnels.

Sur le plan du fonctionnement interne, la gestion des effectifs et du temps de travail, particulièrement au sein des réseaux régionaux, des fonctions support et des équipes de production et de fabrication, doit gagner en souplesse et en capacité d'adaptation. France Télévisions doit saisir l'occasion des départs à la retraite prévus dans les prochaines années pour retrouver une capacité de redéploiement interne et améliorer sa productivité. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences constitue un facteur clé de succès, compte tenu des importants besoins de requalification existant dans les métiers du groupe. De même, les efforts menés sur la gestion des coûts de grille et des achats hors programmes devront être poursuivis.

Les enjeux de développement et d'enrichissement de l'offre éditoriale ne manquent pas, comme en témoignent les ambitions exposées en matière d'information, de jeunesse ou de création. Pour être en mesure d'assumer ces enjeux dans un contexte économique contraint, France Télévisions devra, avec le soutien de son actionnaire, identifier ses priorités et saisir des opportunités comme la transition numérique, la réforme territoriale ou les synergies avec les autres sociétés de l'audiovisuel public, pour redéployer les moyens nécessaires à la réalisation de son projet.

4. L'enjeu d'innovation

a. Soutenir l'innovation et la prise de risque éditoriale

Comme l'a rappelé récemment la Ministre de la culture et de la communication, **le service public doit rester une référence en matière d'innovation, d'imagination et d'audace**¹⁰¹.

Dans ce cadre, France Télévisions **doit poursuivre le défrichage de nouvelles écritures et de nouveaux formats** dans la fiction, les documentaires, les dessins animés, les magazines, les programmes régionaux et locaux. Les pistes suivantes ont été suggérées lors des auditions : veiller en matière de fiction à un juste équilibre entre formats unitaires, feuilletons et séries longues, qui disposent d'un potentiel de croissance et d'exportation ; développer de nouvelles voies d'exposition de la fiction (série de journée, fiction jeunesse, fiction « premium » pour les heures de grande écoute) ; développer les coproductions internationales ; renouveler les modes narratifs en encourageant de nouveaux auteurs et producteurs, pour capitaliser sur l'extraordinaire créativité des jeunes talents français ; mettre en place des sessions régulières permettant de sélectionner les projets les plus innovants. Le choix des moyens relèvera de la responsabilité de l'entreprise.

Mais l'innovation trouve aussi sa source dans l'environnement qui peut la susciter. De ce point de vue, les règles s'imposant au groupe, en matière de diffusion comme de production, tendent à rigidifier la composition de la grille de programmes et ne peuvent être regardées comme stimulant la prise de risque. C'est pourquoi il paraît nécessaire **de moderniser le cadre global des obligations s'imposant au groupe public**, pour retrouver des marges de manœuvre plus favorables à l'innovation, condition nécessaire au maintien de ses audiences.

Enfin, l'effort de créativité ne peut éclore que s'il est facilité par un écosystème interne qui le promeut : diffusion et décroisement de la culture numérique, incitation à la prise de risque éditoriale, développement des fonctions de recherche et développement, ouverture sur l'extérieur, prise de participations dans des *start-ups* permettant d'acclimater une nouvelle culture, etc.

¹⁰¹ Allocution devant la 28ème édition du Festival international de programmes audiovisuels, Biarritz, 23 janvier 2015.

b. Accélérer la transformation numérique de l'entreprise

Le groupe de travail estime que l'effort de développement numérique engagé par le groupe doit être prolongé et accéléré, pour en faire un véritable levier de transformation. Il a identifié différents enjeux : la poursuite du renforcement et de l'adaptation de l'offre numérique, avec un souci d'accessibilité au plus grand nombre, et dans un territoire de marques de référence ; la multiplication des fenêtres d'exposition sur les plateformes numériques ; la diffusion et le décloisonnement de la culture numérique ; la recherche d'une monétisation accrue des contenus, pour mieux financer les développements.

5. L'enjeu industriel

a. Une ambition élevée en matière de financement de la création

L'acquisition ou la production d'œuvres a pour objectif premier, dans toute entreprise de médias, d'alimenter l'offre de programmes, dans le respect de sa ligne éditoriale et des équilibres économiques. S'agissant d'un groupe public comme France Télévisions, cet objectif est complété par un rôle spécifique à l'égard du secteur de la création, qui rejoint en cela celui du CNC, dont les missions à l'égard de ce secteur sont plus générales. De ce double point de vue, le groupe de travail estime qu'il est légitime que France Télévisions maintienne un niveau élevé de contribution à la création audiovisuelle et cinématographique indépendante, conforme à ses missions de service public, et que ce niveau soit supérieur à celui des groupes privés.

Parce que la créativité est l'une des forces de la France dans le monde et qu'il y a un « désir de France », et la reconnaissance internationale d'une « patte française » sur la création, dont le service public doit se faire le reflet ; parce que la télévision est un média universel et populaire, qui reste pour beaucoup la principale porte ouverte sur la culture ; parce qu'elle est un facteur essentiel de rassemblement national, un lieu où se construisent et se diffusent notre culture et nos valeurs. Et parce que la télévision publique est également au cœur du projet visant à faire de la France la championne de la création et de l'innovation audiovisuelle.

Le groupe de travail recommande toutefois de simplifier l'expression des engagements du service public, en le concentrant sur la définition d'un pourcentage de son chiffre d'affaires. En effet, l'inscription en valeur absolue paraît d'autant plus redondante que les accords professionnels par genre sanctuarisent également des montants annuels d'investissement en valeur.

b. Une contribution active à la consolidation du secteur de la création française

Le rôle central qu'occupe France Télévisions dans le financement de la création audiovisuelle lui confère une responsabilité particulière. Or l'émiettement qui continue à caractériser la politique de commandes du groupe public ne contribue pas à une meilleure organisation du secteur. Si l'on ne peut souhaiter une filière qui serait concentrée seulement autour de quelques grands producteurs, la France a besoin d'un secteur mieux structuré, et d'acteurs solides capables d'affronter la concurrence internationale.

Aussi est-il nécessaire que le groupe public contribue davantage, par une politique d'achat mise en œuvre en toute indépendance, à consolider le secteur et favoriser l'émergence de sociétés de production indépendantes plus fortes, capables de s'insérer dans le marché international et d'entraîner le reste du secteur dans leur sillage.

Cela doit naturellement se faire en réaffirmant l'attachement au maintien de la diversité des programmes et des œuvres, que permet le recours à une production indépendante diversifiée. Le groupe de travail considère, faisant suite à des propositions faites lors des auditions, que ce développement peut trouver sa place dans le cadre d'une nouvelle alliance entre France Télévisions et les producteurs, qui leur soit mutuellement bénéfique, et permette une relance du secteur.

C. Cadrage économique 2015-2020

Les enjeux identifiés par l'Etat à l'horizon 2020 trouveront leur traduction dans les priorités du plan stratégique de l'entreprise et son COM. Le cadre des finances publiques impliquera de trouver, pour assurer l'avenir de l'entreprise et permettre le déploiement de ses ambitions, une flexibilité accrue tant du point de vue de sa gestion interne, en réduisant certaines de ses charges, que de celui des ressources propres.

L'équilibre financier est un impératif qui doit guider la trajectoire économique de l'entreprise dans les prochaines années. Or les projections réalisées par le groupe de travail montrent que l'effet de ciseau évoqué précédemment entre ressources et charges amènerait l'entreprise, toutes choses égales par ailleurs, dans une situation non soutenable financièrement, avec un résultat négatif atteignant rapidement plusieurs dizaines de millions d'euros. **Cette contrainte économique renforce la nécessité de réaliser des choix clairs dès le début du prochain mandat.**

1. Evolution des ressources publiques à horizon 2020 et élargissement de l'assiette de la redevance

a. Évolution prévisible des ressources publiques à horizon 2020

La mise en œuvre de la stratégie ambitieuse souhaitée par l'État à l'horizon 2020 suppose un effort conséquent de gestion, compte tenu des fortes contraintes pesant sur les finances publiques. Pour mémoire, et sur la période 2017-2019, la loi de programmation des finances publiques prévoit la poursuite de l'ajustement structurel devant permettre à la France de respecter ses engagements européens, à hauteur de 0,5 point de PIB par an (soit plus de 10 Md€). Cette trajectoire induit la poursuite de la diminution en valeur des moyens de l'Etat et de ses opérateurs. Dans le cadre du budget triennal 2015-2017, une stabilisation en valeur des moyens affectés à l'ensemble de l'audiovisuel public sur la période a été décidée.

Sur la base de ces éléments, la trajectoire des ressources publiques de France Télévisions qui sera arrêtée lors de la conclusion du COM **est susceptible de s'inscrire dans le contexte de ressources publiques stables**, sans que l'on puisse exclure, en raison des contraintes financières de l'Etat, un aléa à la baisse, à un rythme proche de celui constaté ces dernières années,

Le groupe de travail est conscient de la contrainte que cette trajectoire économique fera peser sur le groupe public. Cela exigera de la part de l'Etat qu'il accompagne et soutienne la mise en œuvre des transformations que France Télévisions devra engager pour s'inscrire dans ce cadre.

Il relève aussi que le décalage des calendriers de négociation des différents COM de l'audiovisuel public, lié aux dates de renouvellement de leur président, entraîne la mise en œuvre d'arbitrages financiers successifs, qui obèrent les capacités d'action de l'Etat. En outre, France Télévisions représentant le budget le plus important du secteur, il peut être tentant d'arbitrer en sa défaveur, puisqu'une économie perçue comme modeste au regard de son budget représente une part significativement plus élevée du budget des autres opérateurs.

b. L'élargissement de l'assiette de la redevance devrait être mis en chantier dès maintenant

Avec un taux d'équipement des foyers de 96,7 %, le téléviseur reste le premier écran des Français devant le micro-ordinateur (80,3 % d'équipement des foyers), et celui sur lequel le temps d'écoute des programmes télévisés, linéaires et de rattrapage, est le plus élevé¹⁰². Toutefois, tant

¹⁰² Observatoire de l'équipement audiovisuel des foyers, 1er semestre 2014.

l'évolution du taux d'équipement des ménages que celle des usages des plus jeunes laissent entrevoir une érosion à moyen terme de l'assiette de la contribution à l'audiovisuel public.

Le temps d'écoute de la télévision a reculé en 2014 pour la deuxième année consécutive, avec neuf minutes d'écoute en moins entre 2012 et janvier et 2014 pour les 4 ans et plus. L'équipement des foyers en tablettes et autres appareils de réception de la télévision apparaît comme la principale variable explicative de la baisse. Par ailleurs 22 % des douze ans et plus ont regardé la télévision sur Internet en 2013, soit une augmentation de sept points en trois ans. Le fait de regarder la télévision sur un ordinateur est corrélé à l'âge des personnes : plus de 40% des 12-24 ans regardaient ainsi la télévision sur un ordinateur en 2013 alors que 13 % seulement des sexagénaires étaient concernés. Cette répartition par âge indique que la proportion des personnes qui regardent la télévision sur un ordinateur devrait croître avec le temps.

Cette évolution des modes de réception de la télévision s'accompagne d'une baisse du taux d'équipement des foyers en téléviseur (-1,4 point en un an) et d'une augmentation très dynamique du taux d'équipement des foyers en *smartphones* (59,3 % des 15 ans et plus sont équipés) et tablettes tactiles (32 % des foyers sont équipés soit une hausse de 23 points en deux ans).

La diversification des supports de réception des programmes diffusés sur la télévision linéaire fait donc peser à moyen terme **un risque d'érosion de l'assiette de la contribution à l'audiovisuel public (CAP)**, même si les évolutions sont actuellement à peine perceptibles, et que la substitution d'un écran connecté au téléviseur est très faible. Dans ce contexte, la question d'une réforme rapide de l'assiette de la redevance et de son élargissement à l'ensemble des supports permettant le visionnage de l'offre télévisuelle (en particulier ordinateurs et tablettes) est clairement posée.

Un élargissement de l'assiette de la redevance aux nouveaux supports de réception de la télévision **apparaît légitime dans ses principes et ses objectifs**, puisqu'elle permettrait d'assurer l'adaptation du paiement au service public de l'audiovisuel à l'évolution des pratiques et des usages, en particulier la forte croissance du visionnage de l'offre télévisuelle sur les tablettes, smartphones, ordinateurs individuels et autres supports numériques, et de prévenir l'érosion future de l'assiette. La nouvelle assiette aurait pour objectif d'accompagner dans le temps la substitution des nouveaux supports au téléviseur, ce qui suppose qu'une fois le premier élargissement réalisé l'assiette reprendrait une croissance annuelle correspondant à celle du nombre de foyers¹⁰³. Une réforme similaire a été menée dans d'autres grands pays européens, dont l'Allemagne.

Elle se traduirait par un effet très limité la première année en termes de nombre de redevables si elle était réalisée rapidement, par exemple en 2016, compte tenu du taux très élevé d'équipement des foyers en téléviseur, et de son érosion encore très faible. Le CSA estime que 80 % des foyers non équipés d'un téléviseur possèdent un micro-ordinateur ou une tablette tactile leur permettant d'accéder aux programmes de France Télévision.

Cette réforme aurait vocation à être réalisée à rendement constant, comme l'a indiqué le Président de la République au CSA le 2 octobre 2014, c'est-à-dire sans augmentation du volume de ressources prélevées. L'objet de la réforme n'est pas d'accroître les ressources publiques de France Télévisions et des autres groupes audiovisuels publics, mais de prévenir la baisse de leurs recettes liées à une évolution des usages des foyers.

Pour qu'elle soit acceptable, cette réforme suppose que l'ensemble des sociétés bénéficiaires de la CAP soient en capacité de répondre à cette transformation du visionnage des programmes par une adaptation de leur offre délinéarisée. Si les foyers peuvent suivre des contenus linéaires sur Internet, le développement des usages sur d'autres supports que la télévision renvoie aussi à la l'utilisation de nouveaux types de services délinéarisés (rattrapage, vidéo à la demande, etc.).

¹⁰³ L'article 1605 du CGI dispose que la CAP est due si le contribuable détient un appareil de télévision ou un dispositif assimilé permettant la réception de la télévision. Actuellement, le fait générateur retenu est la détention d'une télévision au sens strict.

Le groupe de travail recommande **que l'élargissement de l'assiette de la contribution à l'audiovisuel public soit mis en chantier dès maintenant**, pour pouvoir être voté, dans la mesure du possible, dès le projet de loi de finances pour 2016. Il rejoint en cela les recommandations émises tant par l'Assemblée Nationale que par le Sénat lors des travaux préparatoires au vote du projet de loi de finances pour 2015.

2. L'évolution des ressources propres doit soutenir les ambitions de l'entreprise

a. Les recettes publicitaires du groupe sont confrontées à un risque d'éviction

Le marché de la publicité à la télévision stagne depuis dix ans. En dépit d'une légère reprise au troisième trimestre 2014, il pourrait être étale sur l'ensemble de l'année 2014, et afficher en 2015 une croissance limitée¹⁰⁴. Les recettes publicitaires des chaînes historiques sont affaiblies par la montée en puissance des chaînes TNT et de la publicité sur Internet, ainsi que par l'évolution structurelle des usages. La baisse des prix tient à la fois à la fragmentation du marché et à la stratégie commerciale des grandes chaînes privées. Il résulte de cet ensemble de facteurs que la prolongation de cette atonie est l'hypothèse la plus probable, à ce jour, quant à l'évolution du marché de la publicité à la télévision dans les prochaines années¹⁰⁵.

Dans ce contexte, France Télévisions souffre de contraintes spécifiques liées à la réglementation : absence de publicité aux heures de grande écoute qui affecte à la fois ses recettes et son attractivité globale pour les annonceurs, et concentration croissante des investissements sur une à deux régies et sur les heures de grande écoute en soirée. Elle pâtit également de l'affaïssement de son audience commerciale, France 2 et France 3 atteignant respectivement 10,1% et 4,2% de part d'audience sur la cible des ménagères de moins de 50 ans.

Au-delà de la perte de recettes publicitaires directement induite, la suppression de la publicité commerciale après 20 heures, conjuguée à la crise du marché publicitaire de la télévision et à des évolutions importantes de l'environnement concurrentiel a pour effet une perte d'attractivité et une marginalisation progressive de France Télévisions, qui s'est traduite par une baisse du chiffre d'affaires supérieure à celle du marché : -23% entre 2010 et 2015¹⁰⁶. France Télévisions est confrontée à une perte de puissance de ses écrans et sa régie publicitaire tend à être déclassée dans le marché : elle est devenue en 2014 la quatrième régie en part de marché, derrière celles de TF1, M6, et Canal+, qui bénéficie de la montée en puissance de D8.

Compte tenu des perspectives du marché publicitaire, et de la poursuite de certaines évolutions du marché favorables aux chaînes de la TNT et à l'univers numérique, **il existe un risque non négligeable que les recettes publicitaires de France Télévisions continuent de chuter en valeur absolue d'ici 2020, ce qui fait peser une menace accrue sur le financement de ses programmes.**

b. Une ouverture ciblée et limitée de nouveaux espaces publicitaires mériterait d'être envisagée

La suppression des messages publicitaires commerciaux entre 20h et 6h issue de la loi du 5 mars 2009 a fortement amputé les ressources financières de France Télévisions, sans transformer profondément son modèle éditorial et sans que le public en perçoive nettement les effets. Le lien établi alors entre absence de publicité et qualité de l'offre est en effet difficile à établir de manière objective. L'absence de publicité après 20h ne dispense pas France Télévisions, groupe public financé par la collectivité, de la mission de rassembler en soirée, aux heures de forte affluence du public, le plus grand nombre de téléspectateurs. Par ailleurs, c'est avant tout l'attractivité et l'originalité de l'offre qui déterminent le succès d'un programme, dans le cadre des missions générales du groupe.

¹⁰⁴ Source des données 2014 : IREP, *Fin du troisième trimestre 2014 : le marché fait de la résistance !*, 28 novembre 2014.

¹⁰⁵ Certains analystes estiment même que le marché va connaître, tôt ou tard, une baisse beaucoup plus forte.

¹⁰⁶ Dans un contexte de baisse du marché de la publicité TV de 6% entre 2010 et 2013 (IREP – chiffres nets).

On constatera que certains programmes emblématiques de la BBC (comme *The Voice*) sont diffusés en France sur une chaîne commerciale.

S'il convient de redresser l'audience pour améliorer les perspectives de recettes publicitaires, il est apparu au groupe de travail que les contraintes pesant sur les espaces publicitaires de France Télévisions apparaissaient de plus en plus pénalisantes. Un desserrement de cette contrainte sur la publicité autorisée sur les chaînes du groupe public pourrait donc être envisagé. L'objectif ne serait pas, comme le souligne le rapport de M. Jean-Marie Beffara, « *de conquérir des parts de marché supplémentaires mais de mettre un frein aux mécanismes d'éviction liée à la faiblesse structurelle d'une offre absente des tranches horaires les plus puissantes*¹⁰⁷ ».

Une telle évolution, ciblée et limitée aurait un double objet : prévenir à court terme ce risque d'éviction et, dans la durée, contribuer au financement des ambitions de développement du groupe, notamment dans le numérique.

L'étendue de ce desserrement peut être discutée. Selon les estimations de France Télévisions, revenir sur la publicité après 20h se traduirait par un gain de recettes en année pleine de 200 M€, dont 100 M€ au bénéfice de France 2, 80 M€ de France 3 et 20 M€ des autres chaînes du groupe. Si cette mesure était limitée au seul créneau 20h-21h, l'impact serait d'environ 100 M€.

Le groupe de travail estime qu'il n'est réaliste ni souhaitable de revenir intégralement à la situation antérieure à la réforme de 2009, eu égard à la fragilité du marché publicitaire. Cette évolution risquerait de se traduire par un choc non négligeable sur le marché. Il estime en revanche qu'une ouverture maîtrisée de nouveaux espaces publicitaires, sur certaines plages horaires et/ou certaines cases spécifiques, mériterait d'être envisagée, selon des formes à expertiser.

c. Le développement des recettes de diversification doit être soutenu

France Télévisions n'a pas été en mesure de porter ses recettes de diversification au niveau de celles des groupes audiovisuels européens comparables. Elles atteignent en effet environ 76 M€ en 2013¹⁰⁸, soit moins de 3% du chiffre d'affaires, un niveau très inférieur à celui d'autres groupes publics audiovisuels : 1,5 Md€ (26% des recettes) à la BBC, 208 M€ (8% des recettes) à la RAI.

Il s'agit pourtant d'un enjeu stratégique pour l'entreprise, qui devrait dans les prochaines années renforcer les métiers liés à la production et à la valorisation des œuvres, pour tirer un meilleur parti de ses investissements, consolider le financement des programmes et participer au rayonnement de la création française. Se fixer un objectif ambitieux suppose de créer un environnement plus favorable en **modernisant le cadre réglementaire** qui pèse sur le groupe public, et en lui permettant d'accroître l'étendue de ses droits patrimoniaux. Différentes propositions ont été émises dans le cadre des auditions.

Un environnement réglementaire et contractuel modernisé permettrait de développer les métiers de production et de gestion de droits, qui souffrent au sein du groupe d'une forme de marginalisation, **à charge pour l'entreprise de se doter des moyens et des talents nécessaires en interne pour développer efficacement ces métiers**, avec un objectif de partenariat renouvelé avec les producteurs indépendants.

Lors des auditions a aussi été évoquée l'idée que France Télévisions crée un véritable « studio » ayant vocation à gérer ses coproductions, notamment internationales, dans le cadre d'un réseau de coopération renforcée avec les télévisions publiques européennes. L'ambition serait de coproduire ensemble les meilleures séries « premium » proposées par chaque pays, puis de lancer ensuite un service commun de S-VOD disponible dans toute l'Europe.

¹⁰⁷ Rapporteur spécial du budget 2015 sur la mission « Avances à l'audiovisuel public ».

¹⁰⁸ France Télévisions Distribution, filiales cinéma, production et moyens techniques. Source : France Télévisions.

Ces propositions s'inscrivent dans le pari d'un partenariat renouvelé, mutuellement bénéfique, entre France Télévisions et les producteurs, seul à même de préserver les principes fondateurs de notre modèle de financement de la création.

Le développement de l'offre numérique est une priorité pour France Télévisions, qui a vocation à amplifier la déclinaison de ses programmes sur Internet, le développement des services sur les différentes plateformes et à préparer l'essor des télévisions connectées. Les recettes numériques pourraient atteindre 30 M€ à 35 M€ d'ici 2020 selon le groupe. Le maintien à l'horizon de 2020 d'investissements et de charges élevés appelle à des efforts de transparence sur le coût des développements numériques, mais aussi à s'interroger sur la manière de mieux monétiser l'offre.

Le groupe de travail recommande que ces pistes de réflexion soient confirmées dans les prochains mois pour pouvoir être intégrées dans les négociations du prochain COM.

CONCLUSION : FRANCE TELEVISIONS EN 2020 ?

Parce qu'elle pénètre dans tous les foyers, éclaire les premiers âges, forme le regard sur le monde et les choses, la télévision publique, doit être, plus que jamais, la télévision de tous : une télévision unique, une télévision citoyenne, une télévision qui rassemble, qui donne envie de comprendre et d'agir, qui crée du sens.

Cette mission-là est irremplaçable. Nous n'en avons peut-être pas suffisamment conscience, mais si la télévision publique n'était pas là, il manquerait quelque chose d'essentiel. Ce capital de confiance est précieux et il nous revient de le préserver.

France Télévisions en 2020 ? Une entreprise confortée dans son rôle de leader et d'acteur de référence du monde des médias ; une entreprise qui s'est appuyée sur ses immenses atouts pour se réinventer, innover toujours davantage, et prendre des risques ; une entreprise qui assume pleinement un rôle central d'entraînement de la création audiovisuelle et a établi des relations mutuellement bénéfiques avec le monde de la production ; une entreprise qui s'est projetée à l'international pour porter haut les couleurs de la culture et de la créativité françaises.

France Télévisions en 2020 ? Une entreprise agile, performante, réactive, autonome ; une entreprise fière d'elle-même, qui a réussi à libérer les énergies et les talents de ses équipes ; une collectivité humaine qui a retrouvé confiance en elle et reconquis le chemin de l'ambition.

Demande-t-on trop à France Télévisions ? La question pourrait paraître légitime à la lecture de ce rapport et des attentes exprimées. Le service public est invité à assumer de nouveaux territoires de conquête (jeunesse, citoyenneté, information) ; l'entreprise à se transformer par une plus grande efficacité de ses moyens (une stratégie de bouquet efficace, un fonctionnement plus souple, des coûts maîtrisés, des coopérations accrues avec les autres sociétés publiques) ; le diffuseur à rééquilibrer son modèle économique (des charges plus flexibles, des ressources propres accrues, des métiers davantage diversifiés vers la production et la gestion de droits) ; la société publique à construire une relation plus mature avec son actionnaire (conseil d'administration renforcé).

Si ces attentes font aujourd'hui corps avec une forme d'exigence, c'est qu'elles se mêlent avec une certaine urgence sur le plan économique. Le secteur des médias est en mutation rapide, les ressources publiques demeurent contraintes, et le modèle économique des diffuseurs est confronté à un risque d'affaiblissement structurel, en raison de l'arrivée de nouveaux concurrents et de l'organisation segmentée du marché, qui freine la capacité des acteurs à se positionner au mieux au sein d'une chaîne de valeur transformée par l'ouverture des marchés.

France Télévisions devra rapidement **tracer un chemin qui lui permette de retrouver de l'agilité et reprendre le contrôle de son destin, afin de compter en 2020 parmi les leaders européens du secteur et redresser durablement sa situation financière**. Un tel effort ne saurait être conduit sans un soutien actif de l'Etat. Celui-ci devra donner à l'entreprise un cadre stratégique stable à moyen terme, assis sur une meilleure prévisibilité de ses ressources ; accompagner son évolution vers une plus forte autonomie, en contrepartie de ses efforts de gestion ; et desserrer le cadre réglementaire qui pèse sur son développement, pour lui permettre de faire évoluer son modèle économique.

C'est à travers un tel pacte de confiance et de développement que la télévision publique pourra retrouver la place qui est la sienne. Non pour tourner le dos à ce qu'elle est aujourd'hui : une grande entreprise qui a su maintenir une vraie singularité dans ses programmes et conserver la confiance de ses publics. Mais au contraire pour être fidèle à elle-même, et à la hauteur de sa mission.

France Télévisions en 2020 ? Nécessairement différente, mais résolument fidèle à ce qui fait son identité profonde, et qui aura réussi le pari de la réinvention du service public.

TABLE DES ANNEXES

1. *Lettre de cadrage de la Ministre de la culture et de la communication, du Ministre des finances et des comptes publics, du Ministre de l'économie, de l'industrie et du numérique, et du Secrétaire d'État au Budget*
2. *Liste des personnes auditionnées et rencontrées par le groupe de travail*
3. *Missions et objectifs stratégiques de la BBC et de CBC*
4. *Plan stratégique de CBC « un espace pour nous tous »*
5. *Evolution de l'organisation de France Télévisions entre 2009 et 2013*
6. *Présentation des missions, objectifs et indicateurs définis dans la loi, le cahier des charges et le contrat d'objectifs et de moyens*

1. Lettre de cadrage de la Ministre de la culture et de la communication, du Ministre des finances et des comptes publics, du Ministre de l'économie, de l'industrie et du numérique, et du Secrétaire d'État au Budget.



*La ministre de la culture
et de la communication*

*Le ministre des finances
et des comptes publics*

*Le ministre de
l'économie,
de l'industrie et du
numérique*

*Le secrétaire d'Etat au
Budget*

Paris, le 10 DEC. 2014

Monsieur Marc SCHWARTZ
Conseiller référendaire
Cour des comptes
13, rue Cambon
75001 Paris

Nos réf. : TR/239/ONI

Objet : groupe de travail

Monsieur le Conseiller référendaire,

Le prochain président de France Télévisions sera désigné par le Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA) entre les 22 avril et 22 mai 2015, et entamera ensuite avec l'État l'élaboration du contrat d'objectifs et de moyens de l'entreprise pour la période 2016-2020. Ces discussions interviendront dans un contexte très particulier, produit de plusieurs années de profondes évolutions du secteur audiovisuel.

Dans un paysage audiovisuel désormais tout numérique, de profondes mutations se sont opérées, augmentant l'offre pour nos concitoyens, tant de la part de nouvelles chaînes linéaires que des services non linéaires. Les usages ont également fortement évolué : les programmes sont disponibles sur internet, soit en complément de la diffusion traditionnelle à l'antenne (en télévision de rattrapage) soit en s'y substituant (comme la plate-forme culturebox.fr par exemple). Ces pratiques sont tout particulièrement développées chez le public jeune, pour lequel l'antenne n'est plus une référence.

C'est dans ce contexte beaucoup plus composite, et où les usages changent très vite, que doivent désormais s'inscrire les missions de France Télévisions : contribution au pluralisme de l'information et des courants de pensée, contribution à la création, au renouvellement des talents et des formes artistiques, à la diffusion culturelle et scientifique, promotion de la citoyenneté...

.../...

Il est aujourd'hui nécessaire de travailler aux conditions très concrètes dans lesquelles l'offre de télévision publique peut remplir ces missions, d'autant que le contexte budgétaire ne permet pas d'envisager un grand dynamisme des ressources.

Dans ce cadre, et conformément à la demande du Président de la République, nous souhaitons lancer une réflexion sur l'avenir de France Télévisions à l'horizon 2020. Cet exercice doit s'appuyer sur un travail préalable d'instruction et de réflexion, sur la base de laquelle le Gouvernement pourra définir ses attentes et sa vision stratégique en matière de télévision publique à horizon 2020 sur tous les supports. Ils ont vocation à préparer l'arrivée du prochain président de France Télévisions et les négociations du contrat d'objectifs et de moyens (COM) 2016-2020.

Ce travail préalable pourra être structuré de la façon suivante :

1. Analyse des grandes tendances affectant l'environnement de France Télévisions afin de déterminer les enjeux structurants auxquels l'entreprise va être confrontée dans les prochaines années. Il s'agira notamment d'appréhender les évolutions des usages et des technologies, le changement des attentes du public, les tendances affectant le marché publicitaire, ainsi que les besoins artistiques et économiques des secteurs de la création.
2. Analyse comparée des stratégies mises en œuvre par les principaux homologues et les principaux concurrents du groupe, publics et privés, pour répondre à ces évolutions de l'environnement. Cette analyse devra permettre de mettre en perspective le positionnement de France Télévisions, d'alimenter les réflexions quant à l'évolution de ses offres et de dégager des pistes de gains d'efficience.
3. Revue des principales missions de France Télévisions, telles que notamment définies par les textes, et des objectifs recherchés dans ces missions. Cette revue devra s'appuyer sur les bilans annuels effectués par le CSA et le bilan des années 2010-2013, prochainement publié. Pour chacune de ces missions, il s'agira, sur la base des constats effectués par le CSA, d'analyser les performances de France Télévisions en termes d'efficacité (rapport entre résultats et objectifs) et d'efficience (rapport entre résultats et moyens mis en œuvre).
4. État des lieux des forces et des faiblesses de l'entreprise au regard des missions exercées et des enjeux structurants identifiés.
5. Proposition de priorités que l'État pourra souhaiter mettre en avant concernant l'offre de service public de France Télévisions, à horizon 2020. Propositions de pistes d'évolution possibles du périmètre des missions et des offres, en tenant compte notamment des moyens financiers disponibles, d'hypothèses d'évolution des ressources de l'entreprise, et de la nécessité de renforcer les coopérations et mutualisations entre les sociétés de l'audiovisuel public. Cette phase de travail pourra utilement faire l'objet de scénarios.

.../...

6. Analyse critique de l'évolution du modèle économique et de l'organisation de l'entreprise, compte tenu des contraintes budgétaires : projections financières à moyen terme ; identification de gisements de gains de productivité et d'efficacité de la gestion ; analyse des conséquences financières et organisationnelles des scénarios envisagés ; analyse des conséquences éventuelles sur le secteur de l'audiovisuel et de la production. Contribution à la définition d'un modèle pérenne de financement, qu'il s'agisse des ressources publiques ou des ressources propres.
7. Appréciation de la gouvernance de l'entreprise et des modalités de relation avec l'État (suivi et pilotage, relations contractuelles, contrôles) et propositions d'amélioration, afin d'assurer une gestion de l'entreprise efficace, pour mettre en œuvre les missions de service public qui lui sont confiées.

Ce travail d'instruction et de réflexion préalable sera conduit par un groupe de travail interne à l'administration, que vous coordonnerez, et qui sera composé des représentants des administrations (direction générale des médias et des industries culturelles, direction du budget et agence des participations de l'Etat, contrôle général économique, industriel et financier), d'un inspecteur des finances, d'un auditeur de la Cour des comptes. Ce groupe rendra compte de ses travaux et propositions à un comité de pilotage constitué par nous-mêmes ou nos représentants.

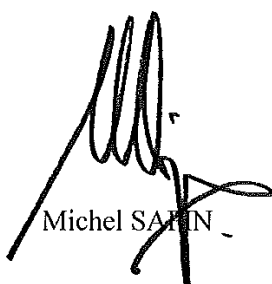
Vous veillerez à recueillir les analyses et recommandations des autorités publiques compétentes, et particulièrement du CSA et des commissions des affaires culturelles de l'Assemblée nationale et du Sénat. Vous consulterez également la direction de France Télévisions ainsi que les principales parties prenantes.

Ces travaux feront l'objet d'un point d'étape mi-décembre 2014, puis d'une restitution par le Gouvernement à la mi-février 2015.

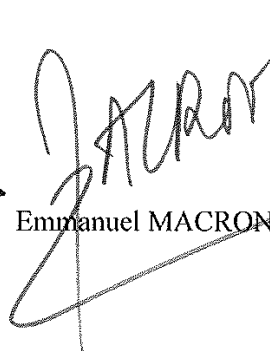
Nous vous prions d'agréer, Monsieur le Conseiller référendaire, l'expression de notre considération distinguée.



Fleur PELLERIN



Michel SAPIN



Emmanuel MACRON



Christian ECKERT

2. Liste des personnes auditionnées et rencontrées par le groupe de travail

Arte France

- Véronique CAYLA, Présidente
- Anne DURUPTY, Directrice Générale

Association Industrie audiovisuelle indépendante

- Pascal BRETON, Président Fédération Entertainment
- Emmanuel CHAIN, Fondateur de Elephant & Cie

Assemblée nationale

- Jean-Marie BEFFARA, Député, membre de la commission des finances
- Michel FRANCAIX, Député, membre de la commission des affaires culturelles et de l'éducation
- Martine MARTINEL, Députée, membre de la commission des affaires culturelles et de l'éducation

Bureau de liaison des organisations du cinéma

- Bénédicte HAZE, Déléguée générale adjointe de la SRF
- Julie LETHIPHU, déléguée générale de la SRF,
- Cyril SMET, délégué cinéma du SPI,
- Sophie SALAUN, déléguée aux affaires économiques de l'APC
- Sylvie CORREARD, déléguée générale de DIRE

Centre national du cinéma et de l'image animée

- Christophe TARDIEU, Directeur général

Conseil national du numérique

- Benoît THIEULIN, Président

Conseil supérieur de l'audiovisuel

- Olivier SCHRAMECK, Président
- Sylvie PIERRE-BROSOLETTTE, Conseiller
- Jean-Baptiste GOURDIN, Directeur de cabinet du Président

DailyMotion

- Giuseppe di MARTINO, Secrétaire général

Experts

- Manuel ALDUY, Directeur de CANAL OTT
- Philippe BAILLY, Fondateur de NPA Conseil
- Guillaume ERNER, Sociologue et journaliste
- Emmanuel HOOG, Président-Directeur général de l'Agence-France Presse, ancien Président-Directeur général de l'INA
- Alexandre MICHELIN, Directeur général de Microsoft Online Media and Publishing EMEA, ancien directeur des programmes de France 5
- Marc TESSIER, Président de Video Futur Entertainment Group SA, ancien Président-Directeur général de France Télévisions

France Médias-Monde

- Marie-Christine SARAGOSSE, Présidente-directrice générale

France Télévisions

- Remy PFLIMLIN, Président-directeur général
- Fabrice LACROIX, Directeur général délégué aux ressources
- Patrice PAPET, Directeur général délégué à l'organisation, aux ressources humaines et au projet d'entreprise
- Bruno PATINO, Directeur général délégué aux programmes, aux antennes et aux développements numérique
- Thierry THUILLIER, Directeur général délégué en charge de l'information et directeur de l'antenne et des programmes de France 2
- Yves GARNIER, Directeur général adjoint gestion et finances
- Laurence TOURCHER, Directrice générale adjointe pilotage
- François GUILBEAU, Directeur du réseau France 3, et l'équipe de direction du réseau France 3
- Michel KOPS, Directeur du réseau Outre-mer 1^{ère}, et l'équipe de direction du réseau
- Dana HASTIER, directrice de l'antenne, des programmes et de la communication de France 3
- Tiphaine de RAGUENEL BOISOT, Directrice de l'antenne, des programmes et de la communication de France 4
- Pierre BLOCK de FRIBERG, Directeur de l'antenne, des programmes et de la communication de France 5
- Gilles CAMOUILLY, Directeur de l'antenne, des programmes et de la communication de France Ô
- Yann CHAPELLO, Directeur de la diversification et du développement des recettes
- Eric SCHERER, Directeur de la prospective, de la stratégie numérique et des relations internationales
- Hervé MICHEL, Directeur des affaires internationales
- Philippe DELOEUVRE, Directeur de la stratégie
- Juliette ROSSET-CAILLER, Directrice des relations avec les pouvoirs publics
- Priscille DUCOMET, Directrice générale adjointe de France Télévisions Publicité

Administrateurs de France Télévisions

- Jean-Dominique COMOLLI
- Christophe BEAUX
- Dominique WOLTON

CGT de France Télévisions

- Marc CHAUVELOT
- Joy BANERJEE
- Catherine LE PELLETIER
- Pierre MOUCHEL

Google / YouTube

- Alexandra LAFERRIERE, Directrice des relations institutionnelles Google France
- Virginie COURTIEU, Directrice des partenariats de YouTube France

Institut national de l'audiovisuel

- Agnès SAAL, Présidente-Directrice générale
- Jean-Marc AUVRAY, Secrétaire Général
- Bruno BURTRE, Directeur délégué à l'enseignement, la recherche et la formation
- Agnès MAGNIEN, Directrice déléguée aux collections
- Michel RAYNAL, Directeur délégué adjoint aux collections
- Jean-Luc VERNHET, Directeur délégué adjoint aux contenus

Médiamétrie

- Bruno CHETAILLE, Président
- Julien ROSANVALLON, Directeur du département Télévision

M6

- Nicolas de TAVERNOST, Président du directoire
- Karine BLOUET, Secrétaire générale

Radio France

- Mathieu GALLET, Président-directeur général
- Maïa WIRGIN, Directrice de cabinet du Président-directeur général

Sénat

- Michèle ANDRE, Sénatrice, Présidente de la Commission des Finances du Sénat.
- David ASSOULINE, Sénateur, Vice-Président de la commission de la culture, de l'éducation et de la communication
- Jean-Pierre LELEUX, Sénateur, membre de la commission de la culture, de l'éducation et de la communication
- Catherine MORIN-DESAILLY, Sénatrice, Présidente de la commission de la culture, de l'éducation et de la communication
- Jean-Pascal PICY, Administrateur principal à la commission de la culture, de l'éducation et de la communication

Société des Auteurs et Compositeurs Dramatiques

- Pascal ROGARD, Directeur général
- Guillaume PRIEUR, Direction des affaires institutionnelles et européennes

Société civile des auteurs multimédia

- Hervé RONY, Président
- Nicolas MAZARS, Responsable juridique de l'audiovisuel et de la formation professionnelle

Syndicat des Entreprises de Distribution de Programmes Audiovisuels

- Franck SOLOVEICIK, Président
- Lætitia RECAYTE, Vice-présidente
- Raphaëlle MATHIU, Déléguée générale

Syndicat des Agences de Presse Audiovisuelles

- Christian GERIN, Président
- Florence BRAKA, Déléguée générale

Syndicat des Producteurs de Films d'Animation

- Marc du PONTAVICE, Président
- Philippe ALESSANDRI, Vice-Président
- Stéphane LEBARS, Délégué général

Syndicat des producteurs et créateurs d'émissions de télévision

- Jacques CLEMENT, Président
- Nicolas COPPERMANN, Vice-Président
- Vincent GISBERT, Délégué général
- Lionel de PLANET
- Françoise MARCHETTI

Syndicat des producteurs indépendants

- Marie MASMONTEIL, Présidente
- Emmanuel PRIOU, Président collège Télévision
- Gilles SACUTO, Président du collège Cinéma Long métrage
- Fabrice PREEL'CLEACH, Président du collège Cinéma Court métrage
- Emmanuelle MAUGER, Déléguée collège Télévision
- Cyril SMET, Délégué Cinéma
- Juliette PRISSARD-ELTEJAYE, Déléguée générale

Société civile des auteurs-réalisateurs-producteurs

- Florence GASTAUD, Déléguée générale
- Vincent LE TREIS, Délégué général adjoint

TheFamily

- Nicolas COLIN, Fondateur

TF1

- Nonce PAOLINI, Président- directeur général
- Jean- Michel COUNILLON, Secrétaire Général
- Jean-François LANCELIER, Directeur général Antenne, programmes et production
- Philippe DENERY, Directeur général adjoint aux Finances
- Christophe MARX, Directeur de la stratégie

Union européenne de radio-télévision

- Guillaume KLOSSA, Directeur

Union syndicale de la production audiovisuelle

- Thomas ANARGYROS, Président
- Fabienne SERVAN-SCHREIBER, Vice-présidente
- Guillaume RENOUIL, Vice-président Fiction
- Christine CAMDESSUS, Vice-président Documentaire

Universitaires

- Nathalie SONNAC, Directrice de l'Institut français de la presse – IFP-Paris 2
- Françoise BENHAMOU, Professeur des Universités - Paris 13
- Pierre-Jean BENGHOZI, Directeur de recherche CNRS

Webedia

- Cédric SIRE, Fondateur et Président-directeur général

3. Missions et objectifs stratégiques de la BBC et de CBC

Missions et objectifs stratégiques de la BBC

Missions (Royal Charter)	
Promouvoir la citoyenneté et la société civile	
Promouvoir l'éducation et l'apprentissage	
Stimuler la créativité et l'excellence culturelle	
Représenter le Royaume-Uni, ses nations, régions et communautés	
Amener le Royaume-Uni au monde et le monde au Royaume-Uni	
Faire bénéficier le public des nouvelles technologies	

Objectifs stratégiques
Fournir les programmes les plus créatifs et distinctifs
Utiliser au mieux les fonds reçus
Satisfaire toutes les catégories de téléspectateurs
Avoir une BBC plus efficace et plus ouverte

Sources: Royal Charter, BBC annual report 2013/2014

Missions, objectifs stratégiques et ambitions chiffrées de CBC

	
Objectifs du plan stratégique	Deux ambitions chiffrées
L'intensification de la relation entre CBC et les canadiens	Doublement du nombre de Canadiens utilisant les services numériques de CBC d'ici 2020
La diffusion à un coût réduit de CBC partout au Canada	D'ici 2020, faire que 3 canadiens sur 4 répondent que CBC est très important pour eux
La diminution de la part des productions internes	
La concentration des moyens sur les contenus et pas sur l'infrastructure	
La construction d'un modèle financier viable	
La transformation de CBC en une entreprise agile et souple	

Sources : Broadcasting Act, plan stratégique "Un espace pour nous tous"

4. Plan stratégique de CBC « Un espace pour nous tous »



UN ESPACE POUR NOUS TOUS



Un espace pour nous tous consiste à moderniser le radiodiffuseur public pour qu'il soit plus près de vous, notre auditoire. La stratégie décrit la volonté de CBC/Radio-Canada de :

- intensifier sa relation avec les Canadiens en offrant du contenu et des services pertinents et typiquement canadiens, au moyen de méthodes de distribution modernes et en privilégiant les services numériques et mobiles;
- préserver sa présence géographique pour être encore plus locale, mais à un coût réduit;
- réduire de manière importante les productions à l'interne dans toute l'organisation, à l'exclusion de l'information, des affaires publiques et de la radio, tout en continuant de promouvoir du contenu de divertissement acheté ou acquis par licence auprès de créateurs canadiens indépendants;
- réduire son empreinte technologique et immobilière partout au pays en concentrant ses efforts et ses ressources sur le contenu plutôt que sur l'infrastructure;
- devenir une entreprise agile, adaptable et souple, possédant les outils, les ressources et les effectifs appropriés pour réaliser sa stratégie;
- concevoir des moyens viables à long terme afin de gérer sa situation financière et de pouvoir investir dans l'avenir, dans le contexte de l'évolution des conditions du marché et des habitudes des auditoires.

MISSION

CBC/RADIO-CANADA EXPRIME LA CULTURE CANADIENNE ET ENRICHIT LA VIE DE TOUS LES CANADIENS EN LEUR OFFRANT UN CONTENU DIVERSIFIÉ QUI INFORME, ÉCLAIRE ET DIVERTIT.

VISION

EN 2020, CBC/RADIO-CANADA SERA L'ESPACE PUBLIC AU CŒUR DE NOS CONVERSATIONS ET DE NOS EXPÉRIENCES EN TANT QUE CANADIENS.

AMBITIONS



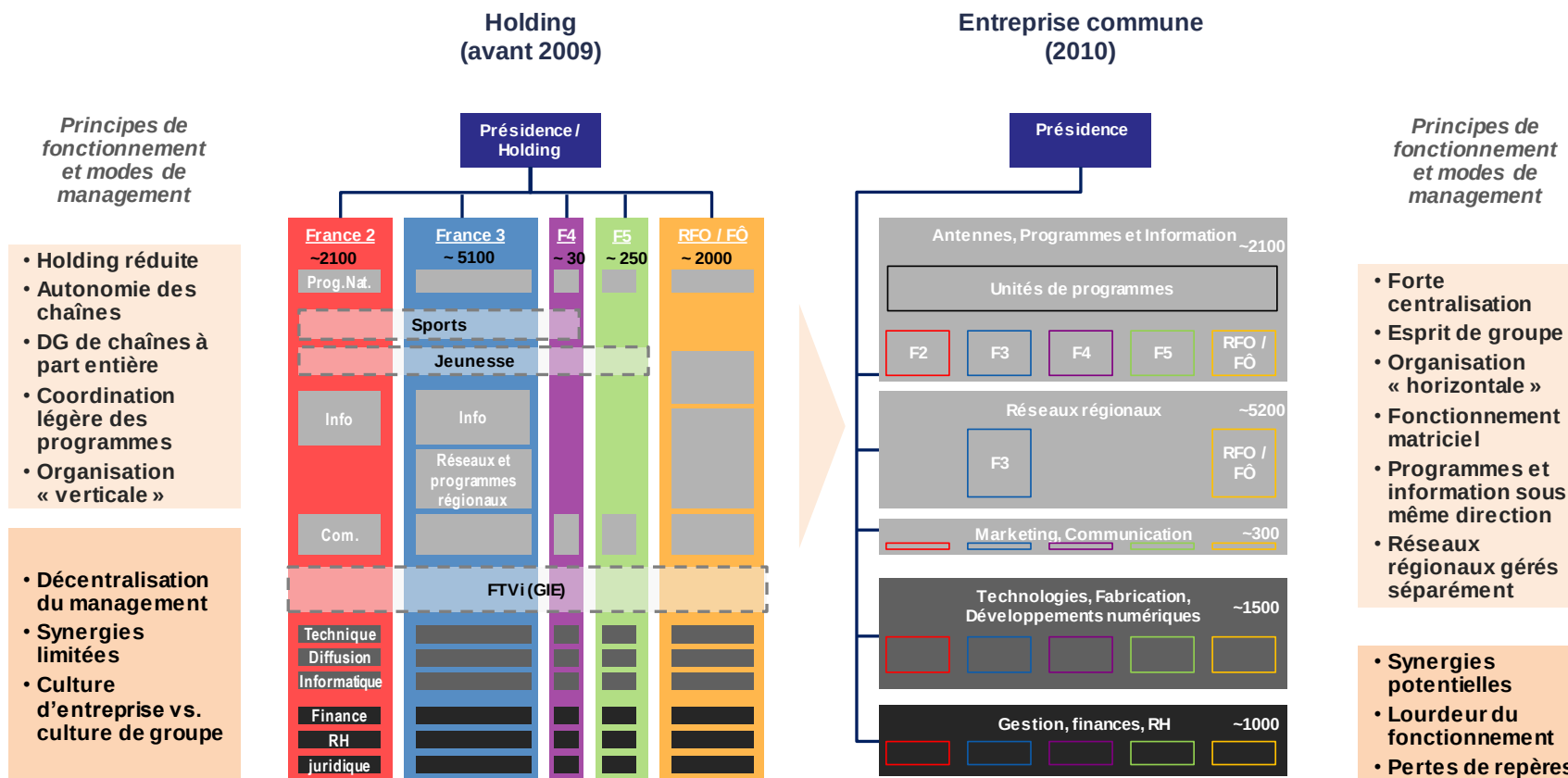
D'ici 2020, CBC/Radio-Canada aura **doublé sa portée numérique**. Dix-huit millions de Canadiens, soit une personne sur deux, utiliseront les services numériques de CBC/Radio-Canada chaque mois.



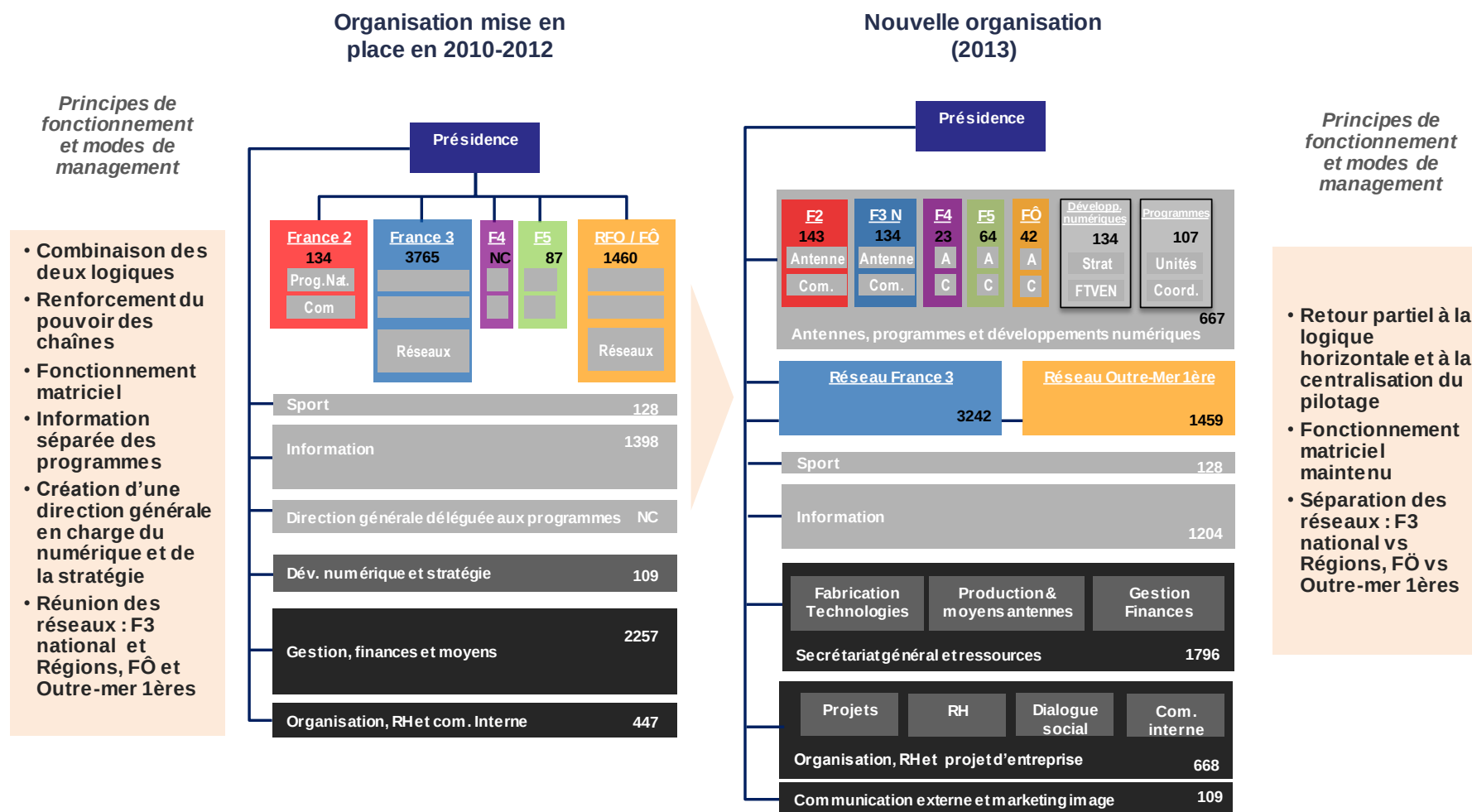
D'ici 2020, **trois Canadiens sur quatre** répondront que Radio-Canada ou CBC est très importante pour eux personnellement.

5. Evolution de l'organisation de France Télévisions

Evolution de l'organisation de France télévisions (1/2)



Evolution de l'organisation de France télévisions (2/2)



6. Présentation des missions, objectifs et indicateurs définis dans la loi, le cahier des charges et le contrat d'objectifs et de moyens

Missions	Sous-catégories	N° art	Loi de 1986	N° art	Cahier des charges	Idée-clé art.	Contrat d'objectifs et de moyens (avenant 2013-2016)	
			Dispositions		Dispositions		Objectifs stratégiques	Indicateurs
Offre de contenus	Informer	44	La société nationale de programme France Télévisions est chargée de concevoir et programmer des émissions de télévision à caractère national, régional et local ainsi que des émissions de radio ultramarines.					
		43-11	Elles présentent une offre diversifiée de programmes en modes analogique et numérique dans les domaines de l'information	14	L'information et le débat doivent être des grands rendez-vous sur les antennes de France Télévisions. Plusieurs rendez-vous hebdomadaires constitués notamment de reportages seront consacrés à l'information et aux débats politiques français et européens.	Informar, de grands RDV	2.3.1. Renforcer la place et la diversité de l'offre d'information 2.3.2. Une organisation plus efficace au service du projet éditorial 2.3.3. Renforcer l'exigence de qualité par une Charte des antennes	2.3.1.a – Perception par le public du traitement par les chaînes de France Télévisions des questions relatives à l'information, au débat citoyen et aux grands problèmes de notre temps 2.3.1.b Perception par le public du reflet de la diversité des points de vue par les programmes des chaînes de FTV (dans le cadre du baromètre annuel de l'image des chaînes) (focus information)
		44	Lorsqu'ils diffusent des journaux télévisés, les services de la société France Télévisions disposent d'une ligne éditoriale indépendante.					
			Émissions météorologiques	54	France Télévisions programme des informations météorologiques quotidiennes adaptées aux territoires de diffusion. Les émissions qu'elle produit pour la métropole comportent régulièrement des informations météorologiques sur l'outre-mer.	Adapter l'information aux territoires		
	Éduquer	43-11	Elles concourent au développement et à la diffusion [...] des connaissances scientifiques et techniques.	7	France Télévisions diffuse à des heures de large audience, notamment en première partie de soirée, des programmes de connaissance et de décryptage, permettant de vulgariser la science et de sensibiliser aux problématiques du développement durable : magazine, documentaire, fiction, docu-fiction. La société contribue par la diversité de ses écritures et formats à développer les connaissances du public sur l'actualité de la science, les avancées de la recherche, et notamment celles qui ont des répercussions sur leur vie quotidienne d'aujourd'hui ou de demain. Des films documentaires sont consacrés aux aventures scientifiques du passé et du présent. Ils abordent toute la palette des sciences exactes, notamment la biologie, la génétique, etc. France Télévisions propose également des documentaires sur les sciences de la nature, de l'environnement et du monde animal. Elle porte une attention particulière s'inspirer de grands destins d'hommes et de femmes de sciences pour retracer l'histoire des sciences dans son aspect le plus humain et le plus émouvant. La société participe aux actions en faveur de l'éducation au développement durable, notamment à travers les programmes des différents services de communication audiovisuelle qu'elle propose, afin de promouvoir les valeurs d'une nécessaire prise de conscience des périls qui menacent la planète du fait de l'action de l'homme.	Programmer des contenus de décryptage et de vulgarisation scientifique	2.2.3. Développer les actions éducatives	
		43-11	Elles participent à l'éducation à l'environnement et au développement durable.	7	France Télévisions diffuse à des heures de large audience, notamment en première partie de soirée, des programmes de connaissance et de décryptage, permettant [...] de sensibiliser aux problématiques du développement durable : magazine, documentaire, fiction, docu-fiction.	Sensibiliser aux problématiques de DD		
		43-11	Elles concourent [...] à l'éducation à l'audiovisuel et aux médias.	15	France Télévisions développe l'éducation aux médias, tant sur ses services de télévision que sur tout autre support. France Télévisions s'attache à permettre aux téléspectateurs, et notamment les plus jeunes, de décrypter les procédés et les contenus proposés par les différents médias.	Permettre de décrypter les contenus		
		43-11	Elles favorisent l'apprentissage des langues étrangères.	26	France Télévisions favorise l'apprentissage des langues étrangères par la diffusion de programmes spécifiques, notamment destinés à la jeunesse, ainsi qu'en développant une offre de programmes en version multilingue, en particulier des œuvres de fiction.	Favoriser l'apprentissage de langues étrangères	2.8. Favoriser l'apprentissage des langues étrangères	
		43-11	Elles assurent la promotion de la langue française.	39	Tendant à être une référence dans l'usage de la langue française, France Télévisions contribue à sa promotion et à son illustration dans le cadre des recommandations du Conseil supérieur de l'audiovisuel. Elle veille à l'usage et au respect de la langue française par le personnel intervenant sur ses services conformément aux dispositions de la loi n° 94-665 du 4 août 1994 et, notamment, proscrire les termes étrangers lorsqu'ils possèdent un équivalent en français.	Référence dans l'usage du français		

Missions		Sous-catégories	N° art	Loi de 1986	N° art	Cahier des charges	Contrat d'objectifs et de moyens (avenant 2013-2015)		
				Dispositions		Dispositions	Idee-clé art.	Objectifs stratégiques	Indicateurs
Offre de contenus	Cultiver / Divertir	Emissions culturelles	43-11	Elles présentent une offre diversifiée de programmes en modes analogique et numérique dans les domaines [...] de la culture et de la connaissance. [...] Elles concourent [...] à la diffusion de la création intellectuelle et artistique.	4	France Télévisions diffuse nationalement au moins un programme culturel chaque jour en première partie de soirée relevant des genres suivants : - retransmissions de spectacles vivants ; - émissions musicales ; - magazines et documentaires de culture et de connaissance (découverte, histoire, sciences, valorisation du patrimoine, portraits d'artistes, etc.) ; - événements culturels exceptionnels ; - œuvres de fiction axées sur la découverte et la connaissance, notamment les adaptations littéraires, les biographies, les reconstitutions historiques. S'agissant du livre et de la littérature, France Télévisions programme des émissions exclusivement littéraires à des heures de large audience, notamment en première ou en deuxième partie de soirée sur ses chaînes nationales. D'une manière générale, elle s'attache à adapter les émissions culturelles à une écriture télévisuelle attrayante pour le plus grand nombre. Elle veille à enrichir, autant que possible, l'ensemble des programmes avec un contenu culturel, y compris les journaux. Elle noue des partenariats avec les grandes institutions culturelles ou organisations professionnelles du secteur de la culture. Afin de rendre compte des différentes formes d'expression culturelle et artistique, la société traite dans ses programmes de l'expression littéraire, de l'histoire, du cinéma et des arts plastiques et s'assure de la complémentarité des émissions diffusées. Elle fournit par tout moyen de communications électroniques les références bibliographiques relatives aux émissions d'investigation, de connaissance ou de débat lorsque leur contenu le justifie. Elle diffuse des rendez-vous d'information et des magazines, notamment sur l'actualité culturelle et artistique, les spectacles et les festivals ainsi que les loisirs.	Rendre compte des différentes formes d'expression culturelles et artistique	2.2.1 Favoriser la transmission de la culture et de la connaissance	2.2.1 450 programmes culturels diffusés chaque année en première partie de soirée
		Emissions musicales			5	France Télévisions diffuse régulièrement des émissions à caractère musical. Le contenu de ces émissions doit permettre de faire connaître aux téléspectateurs les diverses formes de musique, de rendre compte de l'actualité musicale et de promouvoir les nouveaux talents. Dans ses programmes de variétés, la société donne une place majoritaire à la chanson d'expression française et développe une politique de grands événements, de nouvelles écritures télévisuelles et d'émissions régulières. Elle s'attache à présenter les nouveaux talents et leur permet d'interpréter leur propre répertoire, notamment dans leur expression régionale sur France 3 et RFO. Elle s'efforce de diversifier l'origine des œuvres étrangères diffusées. En outre, la société diffuse chaque année des concerts de musique classique interprétés par des orchestres européens et français, nationaux et régionaux, parmi lesquels figurent ceux de Radio France dans des conditions conjointement définies entre les deux sociétés. Elle veille à illustrer toutes les formes d'expression de la musique vivante en ouvrant largement ses programmes aux retransmissions de spectacles publics présentés en France, notamment sur France 4, ou en région sur France 3 et sur RFO.	Faire connaître les diverses formes de musique	2.2.2 Accorder davantage de place à la musique	2.2.2 - Volume horaire des émissions à caractère musical - Nombre total d'artistes français invités sur les antennes de FTV par an (tous programmes sauf documentaires, fictions, animation) - Nombre de jeunes talents (premier album ou premier passage TV) parmi ces derniers

Missions		Sous-catégories	N° art	Loi de 1986		Cahier des charges		Contrat d'objectifs et de moyens (avenant 2013-2015)	
				Dispositions		Dispositions	Idée-clé art.	Objectifs stratégiques	Indicateurs
Offre de contenus	Cultiver / Divertir	Spectacles			6	Grâce aux programmations de France 2, France 3, France 4 et France Ô, France Télévisions fait connaître les diverses formes de l'expression théâtrale, lyrique ou chorégraphique et rend compte de leur actualité. Le théâtre fait l'objet de retransmissions régulières en direct sur les services nationaux de la société. France Télévisions diffuse des spectacles lyriques, chorégraphiques et dramatiques en veillant à ce que cette programmation traite de manière équitable chacun de ces trois genres. Ces spectacles sont : - produits par les théâtres, festivals et organismes d'action culturelle ; - spécialement créés ou recréés pour la télévision et interprétés par des artistes professionnels ; - ou présentés dans le cadre de manifestations exceptionnelles, telles que des concerts ou des spectacles éphémères, et interprétés par des artistes professionnels. Elle diffuse également des émissions, d'une durée unitaire minimale de 52 minutes, qui présentent le florilège de tels spectacles. Ces émissions replacent les œuvres dans leur contexte historique et dans leur continuité dramatique et réservent une place significative à la diffusion d'extraits de ces spectacles. Le conseil d'administration de la société fixe une obligation annuelle de diffusion de ces spectacles et émissions en utilisant la méthode suivante : - lorsque la diffusion a lieu en première partie de soirée, les après-midi du samedi, du dimanche, des jours de vacances scolaires et des jours fériés, elle est valorisée à trois points ; - lorsqu'elle débute entre 10 heures et 22 h 45 et n'est pas valorisable à trois points, elle est valorisée à deux points ; - pour les autres jours et horaires, la diffusion est valorisée à un point. L'obligation annuelle de diffusion de la société ne peut être inférieure à 100 points.	Faire connaître les diverses formes de l'expression théâtrale, lyrique ou chorégraphique		
		Cinéma			10	France Télévisions contribue à la diversité de la production cinématographique et soutient un cinéma d'initiative française et européenne fort, pluriel et indépendant. La société s'attache à diversifier sa programmation cinématographique, à favoriser la diffusion d'œuvres cinématographiques de court-métrages et à développer la partie éditoriale des cases cinéma pour les mettre en valeur. Afin de favoriser la connaissance du patrimoine cinématographique, elle propose des émissions de ciné-club. Elle programme régulièrement des œuvres d'art et d'essai, afin de refléter cet aspect de la création cinématographique. Elle renforce la place du cinéma aux heures de grande écoute. Elle traite régulièrement dans ses programmes de l'actualité du cinéma, en reflétant la diversité des œuvres cinématographiques sorties en salle et en cherchant à développer le sens critique du téléspectateur.			
		Fiction			11	France Télévisions développe une action ambitieuse en matière de fiction audiovisuelle, en s'efforçant de proposer une offre originale et complémentaire sur ses services de télévision. Elle favorise le renouvellement des écritures, des formats et des thèmes. L'effort doit porter notamment sur l'adaptation du patrimoine littéraire français et sur l'écriture de fictions abordant et éclairant les problématiques et les évolutions de la société contemporaine. La fiction doit également refléter toute la diversité de la société française.			2.1.1.3. Note de satisfaction concernant les œuvres de fiction diffusées sur les chaînes de FTV

Missions		Sous-catégories	Loi de 1996		Cahier des charges		Contrat d'objectifs et de moyens (avenant 2013-2015)	
			N° art	Dispositions	N° art	Dispositions	Idée-clé art.	Objectifs stratégiques
Offre de contenus	Cultiver / Divertir	Documentaire			12	France Télévisions s'efforce de conserver sa première place dans le documentaire et veiller à maintenir l'écart avec les chaînes privées en tant que diffuseur et co-investisseur. La société assure une programmation diversifiée en matière de documentaires et renforce la diffusion de ceux-ci sur l'ensemble de ses services, notamment en première partie de soirée sur France 2 et France 3 et tout au long de la journée sur France 5 afin de contribuer à faire connaître et apprécier ce genre par un nombre croissant de téléspectateurs.		
		Programmes jeunesse			13	I. - La société diffuse, en veillant à la complémentarité entre tous ses différents services, des programmes destinés à la jeunesse, aux jours et heures auxquels ce public est disponible et en tenant compte notamment des congés scolaires et de la libération du samedi matin. Ces programmes contribuent à la lutte contre les discriminations et s'efforcent de promouvoir les valeurs d'intégration et de civisme qui favorisent notamment l'accès des jeunes à la citoyenneté. La société accorde une attention particulière aux programmes destinés aux enfants et aux adolescents. Elle participe à leur éveil et les accompagne dans leur développement. Elle cherche à développer chez les jeunes téléspectateurs la conscience des droits et des responsabilités dans le cadre de leur vie quotidienne. Elle favorise l'acquisition par chacun de l'autonomie et de la capacité à élaborer un projet personnel. Dans le cadre de la charte visant à promouvoir une alimentation et une activité physique favorable à la santé dans les programmes et les publicités diffusées à la télévision dont elle est signataire, la programmation de la société assure la promotion de comportements nutritionnels équilibrés et la pratique d'activités physiques régulières afin de prévenir l'obésité infantile et surpoids. II. - France Télévisions doit renforcer sa place de premier investisseur dans les programmes jeunesse en France pour pouvoir offrir un large choix de programmes pour tous les âges. A ce titre, la société réalise un effort particulier dans le domaine de la production originale d'émissions pour la jeunesse et s'efforce de promouvoir la production d'animation d'expression originale française conformément aux accords particuliers sur l'animation qu'elle a conclus avec les représentants des professionnels.		
		Programmes sportifs	43-11	Elles présentent une offre diversifiée de programmes en modes analogique et numérique dans les domaines [...] du sport.	8	France Télévisions s'efforce de conserver la diffusion en direct sur France 2, France 3, France 4 ou RFO des événements sportifs d'importance majeure ou qui font partie du patrimoine national (Tour de France, Jeux Olympiques, Roland Garros, Tournoi des six nations, football, etc.) sans pour autant omettre de proposer un très large éventail de disciplines sportives. Dans ses programmes régionaux, elle porte une attention particulière aux manifestations sportives locales et régionales. En veillant à la complémentarité entre ses différentes antennes, la société conclut des conventions avec les organismes sportifs pour déterminer les conditions dans lesquelles elle assure la retransmission de manifestations sportives.	Assurer la diffusion de manifestations sportives d'importance majeure + patrimoine national	2.4.1. Préserver l'accès en clair aux événements sportifs 2.4.2. Proposer un large éventail de disciplines sportives
		Émissions de jeux	43-11	Elles présentent une offre diversifiée de programmes en modes analogique et numérique dans les domaines [...] du divertissement.	18	Les émissions de jeux que diffuse la société privilégient l'imagination, la découverte et la connaissance et permettent d'explorer les domaines historiques, culturels, économiques et scientifiques. La société s'attache à favoriser la création d'émissions de jeux originales françaises et européennes.	Permettre d'explorer les domaines historiques, culturels, économiques et scientifiques	2.4.2 a Nombre minimal de disciplines sportives retransmises 2.4.2 b Nombre minimal de disciplines sportives traitées (retransmissions, magazines, JT) 2.4.2 c Nombre de disciplines féminines retransmises en direct

Missions		Sous-catégories	Loi de 1996		Cahier des charges		Contrat d'objectifs et de moyens (avenant 2013-2015)	
			N° art	Dispositions	N° art	Dispositions	Idee-clé art.	Objectifs stratégiques
								Indicateurs
Offre de contenus	Identité des antennes		44	Les caractéristiques respectives de ces services sont précisées par son cahier des charges.				
		France 2			3	Chaîne généraliste de la communauté nationale dont l'ambition est de réunir tous les publics autour d'une offre large et variée, se nourrissant de toutes les formes de programmes dans leur dimension la plus fédératrice. La programmation de France 2 est placée sous le double signe de l'événement et de la création cinématographique et audiovisuelle française et européenne, et joue un rôle majeur en matière d'information et de sport.	Ligne éditoriale France 2	1.1.1 France 2
		France 3	44	France Télévisions conçoit et diffuse en région des programmes qui contribuent à la connaissance et au rayonnement de ces territoires et, le cas échéant, à l'expression des langues régionales. Ces programmes sont diffusés à travers des décrochages spécifiques, y compris aux heures de grande écoute, et peuvent être repris au niveau national. Ils reflètent la diversité de la vie économique, sociale et culturelle en région et proposent une information de proximité.	3	Chaîne nationale à vocation régionale et locale, chaîne de la proximité, du lien social et du débat citoyen. La programmation de France 3 contribue à la connaissance et au rayonnement des territoires et, le cas échéant, à l'expression des langues régionales. Dans un monde globalisé, elle offre à chacun la possibilité de réfléchir sur ses racines tout en suivant l'évolution de la société contemporaine en ouvrant une fenêtre sur le monde. La chaîne accorde sa couverture du territoire et amplifie ses efforts sur l'information régionale, le magazine, le documentaire et la fiction originale. France 3 reflète la diversité de la vie économique, sociale et culturelle en région et grâce aux décrochages régionaux, y compris aux heures de grande écoute, dont les programmes peuvent être repris au niveau national. La programmation de France 3 assure une information nationale, régionale et locale. Elle s'attache à développer en particulier une information de proximité et rend compte des événements régionaux et locaux. Un bulletin d'information sur l'outre-mer est programmé en semaine sur l'antenne de France 3, à une heure d'écoute appropriée.	Ligne éditoriale France 3	1.1.2 France 3 1.2.2 Conforter la visibilité des régions métropolitaines sur France 3
		France 4			3	Chaîne de la jeunesse et des nouvelles générations, dont la vocation est d'attirer et de fidéliser les jeunes et les jeunes adultes en exposant les nouveaux talents des scènes actuelles (musique et spectacle). Ses programmes proposent aux nouvelles générations un espace de partage et de reconnaissance. France 4 renforce son engagement en faveur de l'innovation et de la création par la mise à l'antenne de nouveaux formats. France 4 a également vocation à prendre les risques nécessaires aux avancées éditoriales de la société.	Ligne éditoriale France 4	1.1.3 France 4
		France 5			3	Chaîne du décryptage, du partage des savoirs et de la transmission des connaissances. Ses programmes contribuent à la découverte et à la compréhension du monde, en s'attachant tout particulièrement aux registres des sciences et techniques, des sciences humaines, de l'environnement et du développement durable. France 5 valorise l'accessibilité de ses contenus pédagogiques et de connaissances par tout moyen de communication électronique et développe la coopération avec les milieux éducatifs.	Ligne éditoriale France 5	1.1.4 France 5

Missions		Sous-catégories	Loi de 1986		Cahier des charges		Contrat d'objectifs et de moyens (avenant 2013-2015)		
			N° art	Dispositions	N° art	Dispositions	Idee-clé art.	Objectifs stratégiques	Indicateurs
Offre de contenus	Identité des antennes	France Ô			3	Chaîne de la mixité et de la diversité culturelle, France Ô offre une vitrine de choix à toutes les composantes qui participent de l'identité de la communauté nationale, en particulier aux populations ultra-marines. L'accent est notamment porté sur les magazines, le débat citoyen et les spectacles vivants. A travers la programmation de Réseau France outre-mer, France Télévisions diffuse quotidiennement sur les services destinés aux populations d'outre-mer des journaux d'information concernant l'actualité locale, régionale, nationale et internationale. Elle programme des émissions traitant de la vie des populations d'outre-mer à travers leur culture, leur histoire, leurs traditions et leurs caractéristiques économiques et sociales. Les sujets et émissions produits pour être diffusés sur ces services peuvent être diffusés sur les autres services qu'elle édite. La société veille à ce que les autres services de télévision qu'elle édite intègrent des programmes de Réseau France outre-mer à des heures d'écoute favorable et rendent compte de la vie économique, sociale et culturelle en outre-mer. Dans le même but, elle peut conclure avec la société Radio France une convention.	Ligne éditoriale France Ô	1.1.5 France Ô	1.1.5. Volume horaire mensuel moyen de programmes ultramarins diffusés sur France Ô
		Outre-mer 1ère			3	Réseau France outre-mer désigne un ensemble de services de télévision et de radio, diffusés en outre-mer et sur le territoire métropolitain. Réseau France outre-mer assure également la continuité territoriale des programmes des services de télévision et de radio édités par les sociétés nationales de programme ou leurs filiales répondant à des missions de service public, de la métropole vers l'outre-mer et de l'outre-mer vers la métropole. Les « Télé Pays » et « Radio Pays » sont des services régionaux généralistes qui privilégient la proximité dans leur offre de programmes. Ils font appel à tous les genres dans une ligne éditoriale proche des cultures et environnements des territoires ultra-marins français et contribuent à l'expression des langues régionales. [...] A travers la programmation de Réseau France outre-mer, France Télévisions diffuse quotidiennement sur les services destinés aux populations d'outre-mer des journaux d'information concernant l'actualité locale, régionale, nationale et internationale. Elle programme des émissions traitant de la vie des populations d'outre-mer à travers leur culture, leur histoire, leurs traditions et leurs caractéristiques économiques et sociales. Les sujets et émissions produits pour être diffusés sur ces services peuvent être diffusés sur les autres services qu'elle édite.	Ligne éditoriale Réseau France Outre-mer	1.2.1 Développer les Outre-mer 1ère	1.2.1. - Volume de programmes spécifiques diffusés dans la grille des stations Outre-mer 1ère - Volume de diffusion des programmes produits localement dans la grille des stations Outre-mer 1ère
		Via Stella			3	Chaîne régionale ayant pour vocation de diffuser, par voie hertzienne terrestre en Corse, ainsi que par des réseaux de communications électroniques n'utilisant pas de fréquences assignées par le Conseil supérieur de l'audiovisuel, des programmes, dont une proportion significative est diffusée en langue corse, consacrés à la Corse, son actualité, son patrimoine, sa culture et ses traditions, avec une ouverture sur d'autres régions, et notamment les régions voisines de la Méditerranée. Dans le respect de son indépendance éditoriale, ce service peut être financé par la collectivité territoriale de Corse, dans le cadre de conventions signées avec l'état.	Ligne éditoriale Via Stella		
		Participations dans Mezzo, Planète Thalassa et Euronews	44	Elle peut [. .] éditer [ses services] par l'intermédiaire de filiales dont la totalité du capital est détenue, directement ou indirectement, par des personnes publiques.					1.5.2 Compléter l'offre de programmes de FTV par des chaînes thématiques pour rencontrer l'ensemble des publics

Missions	Sous-catégories	N° art	Loi de 1986	N° art	Cahier des charges		Contrat d'objectifs et de moyens (avenant 2013-2015)	
			Dispositions		Dispositions	Idee-clé art.	Objectifs stratégiques	Indicateurs
Missions Citoyennes	S'adresser à tous les publics	44	Elle tient compte du développement des technologies numériques pour assurer l'accès de tous les publics à ses programmes. Elles ne peuvent investir en parts de coproducteur dans le financement d'une œuvre cinématographique que par l'intermédiaire de filiales ayant cet objet social exclusif.					
		43-11	Elles favorisent, par des dispositifs adaptés, l'accès des personnes sourdes et malentendantes aux programmes qu'elles diffusent.	38	Dans le respect de son contrat d'objectifs et de moyens, France Télévisions veille à rendre accessibles ses programmes aux personnes handicapées. Elle adapte les conditions de diffusion des programmes aux difficultés des personnes sourdes ou malentendantes. Elle diffuse des programmes accessibles aux personnes aveugles ou malvoyantes, dans les conditions prévues par le contrat d'objectifs et de moyens. A ces fins, elle développe une concertation étroite avec les associations représentatives des personnes handicapées.	Rendre accessible les programmes diffusés	2.7.1 Améliorer l'accessibilité des programmes via l'audio-description pour les personnes aveugles ou malvoyantes 2.7.2 Améliorer l'accessibilité des programmes via le sous-titrage et la présence de la LSF pour personnes sourdes et malentendantes	2.7.1 Nombre de programmes audio-décrits diffusés
			Mesure de la satisfaction du public et de l'audience	20	France Télévisions s'attache à prendre en compte les attentes de tous les publics. Elle publie à cet effet des baromètres qualitatifs réguliers, qui mesurent notamment les éléments suivants : - la satisfaction du public ; - sa perception du traitement impartial de l'information ; - sa perception du reflet de la diversité des points de vue ; - sa perception du reflet de la diversité de la population vivant en France. La société s'attache à rassembler une audience large et équilibrée sur l'ensemble des publics. La mesure d'audience tient compte notamment du nombre de personnes ayant regardé les services de télévision édités par la société, de la durée d'écoute, des performances des autres services diffusés sur les mêmes supports, et de la structure de l'audience par rapport à celle de l'ensemble des services de télévision. Elle tient également compte, en fonction de leur disponibilité technique, des mesures d'audience sur les nouveaux supports.	Considérer les attentes du public d'audience pertinents	1.5.1 Mesurer l'ouverture à tous par des indicateurs d'audience pertinents	1.5.1 a) Indicateur d'image : indice de satisfaction b) Indicateurs de fréquentation : - Audience cumulée hebdomadaire - Structure de l'audience par cible - Part d'audience de France 2, France 3, France 4, et France 5 - Poids des chaînes France 2 et France 3 dans la consommation des chaînes du même univers - Poids des chaînes France 4 et France 5 dans la consommation des chaînes du même univers c) Indicateurs de qualité - Moyennes des registres qualitatifs des programmes de 1ère partie de soirée (en %) - Moyennes des items qualitatifs des programmes de 1ère partie de soirée (en %)
	Promouvoir la diversité	43-11	Elles offrent au public, pris dans toutes ses composantes, un ensemble de programmes et de services qui se caractérisent par [...] le respect des droits de la personne et des principes démocratiques constitutionnellement définis.	36	France Télévisions veille au respect de la personne humaine et de sa dignité. Elle contribue, à travers ses programmes et son traitement de l'information et des problèmes de société, à la lutte contre les discriminations et les exclusions de toutes sortes. La société s'abstient de diffuser des programmes susceptibles de nuire à l'épanouissement physique, mental ou moral des mineurs. A ce titre, la société s'abstient de diffuser des programmes comprenant des scènes de pornographie et de montrer, notamment dans les journaux télévisés, de la complaisance pour la violence. Elle met en œuvre, pour l'ensemble de son offre de programmes, le dispositif relatif à la protection du jeune public, notamment la classification des programmes et la signalétique, défini en accord avec le Conseil supérieur de l'audiovisuel. En cas de recours à des émissions de reconstitution de faits vécus, la société veille à montrer avec retenue et sans dramatisation complaisante la souffrance, le désarroi ou l'exclusion, et à informer le public de toute reconstitution ou scénarisation de faits réels. Elle s'abstient, dans ses programmes, de solliciter le témoignage de mineurs placés dans des conditions difficiles dans leur vie privée lorsqu'il existe un risque de stigmatisation après la diffusion de l'émission, à moins d'assurer une protection totale de leur identité par un procédé technique approprié et de recueillir l'assentiment du mineur ainsi que le consentement des titulaires de l'autorité parentale.	Veiller au respect de la personne humaine et de sa dignité		
		43-11	Elles mettent en œuvre des actions en faveur de la cohésion sociale, de la diversité culturelle, de la lutte contre les discriminations et des droits des femmes. Elles s'attachent notamment à promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes et à lutter contre les préjugés sexistes, les violences faites aux femmes et les violences commises au sein du couple.	37	France Télévisions prend en compte, dans la représentation à l'antenne, la diversité des origines et des cultures de la communauté nationale. Elle veille à ce que ses programmes donnent une image la plus impartiale possible de la société française dans toute sa diversité. Elle accorde également une attention particulière au traitement par les programmes qu'elle offre des différentes composantes de la population. A cet égard, elle contribue à la visibilité des populations et cultures ultramarines sur l'ensemble de ses services notamment par la présence de programmes de fictions et de documentaires relatifs à l'outre-mer. De façon générale, elle promeut les valeurs d'une culture et d'un civisme partagés. Dans le cadre des recommandations du Conseil supérieur de l'audiovisuel, la société met en œuvre les actions permettant d'améliorer la représentation de la diversité de la société française.	Contribuer à la visibilité de la diversité des origines et des cultures	2.6 Favoriser la mixité et la juste représentation des femmes	2.6.1 Perception par le public de l'image des femmes dans les programmes de FTV
			Lutte contre les discriminations					

Missions		Sous-catégories	Loi de 1986		Cahier des charges		Contrat d'objectifs et de moyens (avenant 2013-2015)	
			N° art	Dispositions	N° art	Dispositions	Idée-clé art.	Objectifs stratégiques
Missions Citoyennes	Promouvoir la diversité		44	France Télévisions reflète dans sa programmation la diversité de la société française et veille à engager une action adaptée pour améliorer la présence de cette diversité dans les programmes.				
		Représentation de la diversité			37	France Télévisions prend en compte, dans la représentation à l'antenne, la diversité des origines et des cultures de la communauté nationale. Elle veille à ce que ses programmes donnent une image la plus impartiale possible de la société française dans toute sa diversité. Elle accorde également une attention particulière au traitement par les programmes qu'elle offre des différentes composantes de la population. A cet égard, elle contribue à la visibilité des populations et cultures ultramarines sur l'ensemble de ses services notamment par la présence de programmes de fictions et de documentaires relatifs à l'outre-mer. De façon générale, elle promeut les valeurs d'une culture et d'un civisme partagés. Dans le cadre des recommandations du Conseil supérieur de l'audiovisuel, la société met en œuvre les actions permettant d'améliorer la représentation de la diversité de la société française.	Prendre en compte la diversité des origines et des cultures	
			43-11	Elles offrent au public, pris dans toutes ses composantes, un ensemble de programmes et de services qui se caractérisent par leur diversité et leur pluralisme [...] Elles proposent une programmation reflétant la diversité de la société française.				
		Pluralisme des courants de pensée et d'opinion			2	France Télévisions développe un ensemble de services de communication audiovisuelle disponibles sur différents supports dont la ligne éditoriale est notamment définie à l'article 3 et qui, par leur diversité, contribuent au pluralisme des courants de pensée et d'opinion et à la création et à la production de programmes. A cette fin, son offre de services de communication audiovisuelle permet au public d'exercer son libre choix entre des programmes qui garantissent l'expression de tendances de caractère différent respectant l'impératif de l'honnêteté de l'information. Les unités de programme créées au sein de France Télévisions veillent à la diversité de l'accueil des projets. Elles comprennent des instances de sélection dont le fonctionnement collégial associe notamment les directeurs de l'antenne et les unités en charge de l'acquisition ou de la production de ces programmes afin de valoriser l'identité éditoriale de chacun des services, leur cohérence et leur complémentarité, de favoriser l'expression de la diversité artistique et esthétique et d'assurer la diversité des investissements de la société dans la création audiovisuelle.	Garantir l'expression de différentes tendances	
		Diversité de la création et de la production de programmes			2	France Télévisions développe un ensemble de services de communication audiovisuelle disponibles sur différents supports dont la ligne éditoriale est notamment définie à l'article 3 et qui, par leur diversité, contribuent au pluralisme des courants de pensée et d'opinion et à la création et à la production de programmes. A cette fin, son offre de services de communication audiovisuelle permet au public d'exercer son libre choix entre des programmes qui garantissent l'expression de tendances de caractère différent respectant l'impératif de l'honnêteté de l'information. Les unités de programme créées au sein de France Télévisions veillent à la diversité de l'accueil des projets. Elles comprennent des instances de sélection dont le fonctionnement collégial associe notamment les directeurs de l'antenne et les unités en charge de l'acquisition ou de la production de ces programmes afin de valoriser l'identité éditoriale de chacun des services, leur cohérence et leur complémentarité, de favoriser l'expression de la diversité artistique et esthétique et d'assurer la diversité des investissements de la société dans la création audiovisuelle.		2.5.1. Promouvoir la diversité dans les programmes d'information 2.5.2. Promouvoir la diversité dans les programmes de flux 2.5.3. Promouvoir la diversité dans les œuvres patrimoniales
		Intégration des populations étrangères vivant en France			50	France Télévisions diffuse à destination des populations étrangères vivant en France des émissions qui comportent notamment les informations pratiques sur la vie quotidienne visant à favoriser leur intégration. Dans ce cadre, elle contribue à la lutte contre les discriminations et les exclusions. Une convention passée entre la société et le ministre chargé de l'intégration ou avec ses établissements publics fixe les conditions de financement de ces émissions sans préjudice de la responsabilité éditoriale de la société.	Diffuser des informations pratiques favorisant l'intégration	
		Promotion des langues régionales	43-11	Elles assurent la promotion [...] le cas échéant, des langues régionales et mettent en valeur la diversité du patrimoine culturel et linguistique de la France.	40	France Télévisions veille à ce que, parmi les services qu'elle édite, ceux qui proposent des programmes régionaux et locaux contribuent à l'expression des principales langues régionales parlées sur le territoire métropolitain et en outre-mer.	Contribuer à l'expression des principales langues régionales parlées sur le territoire	1.5.1. Genres de programmes différents diffusés en 1ère partie de soirée par chaîne 2.5. Perception par le public du « reflet de la diversité de la société française sur les chaînes de France Télévisions »

Missions		Sous-catégories	Loi de 1986	Cahier des charges		Contrat d'objectifs et de moyens (avenant 2013-2015)			
			N° art	Dispositions	N° art	Dispositions	Idee-clé art.	Objectifs stratégiques	Indicateurs
Missions Citoyennes	Porter le débat démocratique et civique	Honnêteté et pluralisme de l'information	43-11	Elles assurent l'honnêteté, l'indépendance et le pluralisme de l'information ainsi que l'expression pluraliste des courants de pensée et d'opinion dans le respect du principe d'égalité de traitement et des recommandations du CSA	35	Dans le respect du principe d'égalité de traitement et des recommandations du Conseil supérieur de l'audiovisuel, France Télévisions assure l'honnêteté, la transparence, l'indépendance et le pluralisme de l'information ainsi que l'expression pluraliste des courants de pensée et d'opinion. Elle ne recourt pas à des procédés susceptibles de nuire à la bonne compréhension du téléspectateur. Les questions prêtant à controverse doivent être présentées de façon honnête et l'expression des différents points de vue doit être assurée. Le recours aux procédés permettant de recueillir des images et des sons à l'insu des personnes filmées ou enregistrées doit être limité aux nécessités de l'information du public. Il doit être restreint au cas où il permet d'obtenir des informations difficiles à obtenir autrement. Le recours à ces procédés doit être porté à la connaissance du public. Les personnes et les lieux ne doivent pas pouvoir être identifiés, sauf exception ou si le consentement des personnes a été recueilli préalablement à la diffusion de l'émission. Dans les émissions d'information, la société s'interdit de recourir à des procédés technologiques permettant de modifier le sens et le contenu des images. Dans les autres émissions, le public est averti de l'usage de ces procédés lorsque leur utilisation peut prêter à confusion. La société fait preuve de rigueur dans la présentation et le traitement de l'information. Elle vérifie le bien-fondé et les sources de l'information. L'information incertaine est présentée au conditionnel. Elle veille à l'adéquation entre le contexte dans lequel des images ont été recueillies et le sujet qu'elles viennent illustrer. Toute utilisation d'images d'archives est annoncée par une incrustation à l'écran, éventuellement répétée. Si nécessaire, mention est faite de l'origine des images. Les images produites pour une reconstitution ou une scénarisation de faits réels, ou supposés tels, doivent être présentées comme telles aux téléspectateurs. Sous réserve de la caricature ou du pastiche, lorsqu'il est procédé à un montage d'images ou de sons, celui-ci ne peut déformer le sens initial des propos ou images recueillis ni abuser le téléspectateur. Dans le respect du droit à l'information, la diffusion d'émissions, d'images, de propos ou de documents relatifs à des procédures judiciaires ou à des faits susceptibles de donner lieu à une information judiciaire nécessite qu'une attention particulière soit apportée d'une part au respect de la présomption d'innocence, c'est-à-dire qu'une personne non encore jugée ne soit pas présentée comme coupable, d'autre part au secret de la vie privée et enfin à l'anonymat des mineurs délinquants. La société veille, dans la présentation des décisions de justice, à ce que ne soient pas commentées les décisions juridictionnelles dans des conditions de nature à porter atteinte à l'autorité de la justice ou à son indépendance. Lorsqu'une procédure judiciaire en cours est évoquée à l'antenne, la société doit veiller, dans le traitement global de l'affaire, à ce que : - l'affaire soit traitée avec mesure, rigueur et honnêteté ; - le traitement de l'affaire ne constitue pas une entrave caractérisée à cette procédure ; - le pluralisme soit assuré par la présentation des différentes thèses en présence, en veillant notamment à ce que les parties en cause ou leurs représentants soient mis en mesure de faire connaître leur point de vue. La société conserve en toutes circonstances la maîtrise de son antenne conformément à son dispositif de contrôle interne.	Assurer l'honnêteté, la transparence, l'indépendance et le pluralisme de l'information		
			44	Tout journaliste d'une société nationale de programme a le droit de refuser toute pression, de refuser de divulguer ses sources, de refuser de signer une émission ou une partie d'émission dont la forme ou le contenu auraient été modifiés à son insu ou contre sa volonté. Il ne peut être contraint à accepter un acte contraire à son intime conviction professionnelle.					
			Interdiction de financement par certaines organisations			43	Sous réserve des dispositions des articles 17 et 45 à 49 du présent cahier des charges, France Télévisions ne diffuse pas d'émissions ou de messages publicitaires produits par ou pour des partis politiques, des organisations syndicales ou professionnelles, ou des familles de pensée politiques, philosophiques ou religieuses, qu'ils donnent lieu ou non à des paiements au profit de la société.		

Missions		Sous-catégories	N° art	Loi de 1986	N° art	Cahier des charges	Idée-clé art.	Contrat d'objectifs et de moyens (avenant 2013-2015)	
				Dispositions		Dispositions		Objectifs stratégiques	Indicateurs
Missions Citoyennes	Porter le débat démocratique et civique	Prise en compte de la dimension européenne			16	France Télévisions s'attache à intégrer la dimension européenne : - dans l'ensemble de ses programmes (documentaires, fictions, jeux, spectacles vivants, etc.) ; - dans des émissions spécifiquement consacrées à l'Europe (programmes courts, émissions régulières ou correspondant à des événements à caractère européen, etc.) ; - dans les journaux et magazines d'information, qui accordent une large place à la connaissance des enjeux communautaires et à l'expression d'une identité européenne. Afin de renforcer les liens entre les citoyens européens, elle diffuse des reportages ou des témoignages sur les modes de vie, les pratiques culturelles et les modèles socio-économiques de nos voisins. Dans le but de favoriser une meilleure compréhension du fonctionnement démocratique des institutions européennes, la société s'attache à évoquer les institutions européennes et notamment du Parlement européen ainsi que les réalisations, les innovations et les apports particuliers des différents pays de l'Union européenne. A cet effet, elle veille à la sensibilisation de ses journalistes aux questions européennes, notamment par la formation. Elle collabore également avec la société Euronews.	Intégrer la dimension européenne dans l'ensemble de ses programmes		
		Expression politique			45-48	L'expression du Parlement et des assemblées territoriales et locales : France Télévisions rend compte des principaux débats des assemblées nationales, territoriales et locales sous le contrôle du bureau de chacune des assemblées et selon des modalités arrêtées d'un commun accord. Elle programme et fait diffuser des émissions permettant la retransmission des principaux débats de ces assemblées. L'expression des formations politiques : France Télévisions diffuse des émissions régulières consacrées à l'expression directe des formations politiques représentées par un groupe dans l'une ou l'autre des assemblées du Parlement, dans le respect des modalités définies par le Conseil supérieur de l'audiovisuel. Le coût financier de ces émissions est à sa charge dans les limites d'un plafond fixé par son conseil d'administration. Les consultations électorales : France Télévisions diffuse sur ses services de télévision et de radio qui proposent des bulletins d'information générale les émissions relatives aux consultations électorales pour lesquelles une campagne officielle radiotélévisée est prévue par les textes législatifs et réglementaires en vigueur, en respectant les règles définies par le Conseil supérieur de l'audiovisuel. La société produit ces émissions selon des modalités arrêtées par le Conseil supérieur de l'audiovisuel. L'Etat rembourse à la société les frais de production et de diffusion occasionnés par ces émissions. La communication du Gouvernement : Conformément à l'article 54 de la loi n° 86-1067 du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication, France Télévisions assure à tout moment la réalisation et la programmation des déclarations et des communications du Gouvernement à sa demande, sans limitation de durée et à titre gratuit. Elle met en œuvre le droit de réplique dans le respect des modalités fixées par le Conseil supérieur de l'audiovisuel.	Rendre compte des principaux débats politiques		
		Expression syndicale			49	France Télévisions diffuse des émissions régulières consacrées à l'expression directe des organisations syndicales et professionnelles représentatives à l'échelle nationale d'employeurs et de salariés, dans le respect des modalités définies par le Conseil supérieur de l'audiovisuel. Le coût financier de ces émissions est à sa charge dans les limites d'un plafond fixé par le conseil d'administration de la société. En outre-mer, la représentativité des groupements professionnels d'employeurs et de salariés est appréciée, à périodicité régulière, par le représentant de l'Etat dans la collectivité, notamment à partir des critères suivants : les effectifs, l'indépendance, les cotisations, l'expérience. Tout syndicat affilié à une organisation représentative sur le plan national est considéré comme représentatif pour l'application de l'alinéa précédent.	Diffuser l'expression des organisations syndicales et professionnelles		
		Campagnes d'information à caractère sanitaire et social	43-11	Elles assurent une mission d'information sur la santé et la sexualité.	51	France Télévisions participe à toute campagne d'information et de prévention à caractère sanitaire et social décidée par les pouvoirs publics. Ces derniers prennent en charge le coût de cette participation.	Participer à toute campagne d'information et de prévention à caractère sanitaire et social		
		Messages relatifs à la sécurité routière			52	France Télévisions diffuse à une heure d'écoute appropriée des messages réalisés par la délégation à la sécurité routière, selon des modalités fixées d'un commun accord. Avant de programmer ces émissions, elle peut procéder à leur visionnage et refuser leur passage à l'antenne. Les frais occasionnés par ces émissions sont pris en charge par la délégation à la sécurité routière. Ces messages pourront se voir substituer tout autre type d'émissions portant sur le thème de la sécurité routière et conçues en concertation avec la délégation à la sécurité routière.	Diffuser des messages réalisés par la délégation à la sécurité routière		

Missions		Sous-catégories	N° art	Loi de 1986	N° art	Cahier des charges	Idee-clé art.	Contrat d'objectifs et de moyens (avenant 2013-2015)	
				Dispositions		Dispositions		Objectifs stratégiques	Indicateurs
Missions Citoyennes	Porter le débat démocratique et civique	Mise en valeur de la citoyenneté	43-11	Elles favorisent le débat démocratique, les échanges entre les différentes parties de la population ainsi que l'insertion sociale et la citoyenneté [...] Elles concourent au développement et à la diffusion [...] des connaissances civiques [...].	53	France Télévisions conçoit, réalise et diffuse des émissions destinées à apporter des réponses aux interrogations du public sur la vie sociale. Sont plus particulièrement concernées la vie civique, l'insertion des étrangers, la connaissance des institutions, l'éducation et la prévention dans le domaine économique, social et sanitaire et l'information sur les activités sportives et de loisirs. Cette politique des programmes privilégie également, par des émissions de découvertes et des émissions documentaires, une approche large et pluridisciplinaire de la connaissance. Ces programmes mettent l'accent sur la compréhension du monde et veillent à mettre en perspective les informations fournies dans leur environnement historique, géographique, social, économique et culturel. Dans ce cadre, la société conduit une politique de création d'œuvres originales. Le conseil d'administration est consulté sur cette politique.	Apporter des réponses aux interrogations du public sur la vie sociale et civique		
		Diffusion des messages de la « grande cause nationale »			44	La grande cause nationale : France Télévisions diffuse gratuitement et régulièrement à des heures d'écoute appropriées sur chacun de ses services de télévision et de radio des messages de la grande cause nationale agréée annuellement par le Gouvernement.	Diffuser des messages de la grande cause nationale		
		Diffusion d'émissions religieuses			17	Les émissions religieuses : Les émissions à caractère religieux consacrées aux principaux cultes pratiqués en France sont diffusées sur France 2 avec un éclairage particulier sur les grands événements. Ces émissions, réalisées en liaison avec les représentants désignés par les hiérarchies de ces cultes après avis du ministre chargé des cultes conformément à l'article 56 de la loi du 30 septembre 1986 relatives à la liberté de communication, se présentent sous la forme de cérémonies cultuelles ou de commentaires religieux. En outre-mer, la société peut programmer et diffuser, dans le cadre des programmes locaux, des émissions consacrées aux diverses familles de croyance et de pensée, et à l'expression des principaux cultes pratiqués localement. Lorsqu'il ne s'agit pas de retransmissions en direct, la société procède à leur visionnage et valide leur passage à l'antenne. Le coût financier de ces émissions est pris en charge par la société dans la limite d'un plafond fixé par le conseil d'administration de la société. Il est réparti entre les différents cultes en tenant compte, notamment, de leur représentativité respective. Les conditions de production et de financement sont fixées par un accord passé par la société avec chacun des cultes.	Diffuser des émissions consacrées aux diverses familles de croyance et de pensée		
		Diffusion de programmes sur la vie professionnelle	43-11	Elles concourent au développement et à la diffusion [...] des connaissances [...] économiques, sociales.	55	France Télévisions diffuse des émissions consacrées à la vie professionnelle et aux connaissances économiques. La société concourt au développement et à la diffusion des connaissances économiques et sociales. Elle diffuse notamment des programmes favorisant une meilleure connaissance du marché de l'emploi, des évolutions du monde du travail et de la vie dans l'entreprise. Ils permettent l'expression et l'échange des points de vue des différents acteurs : employeurs, salariés, demandeurs d'emploi, administrations, partenaires sociaux, organismes consulaires et de formation.	Concourir au développement des connaissances économiques et sociales		
		Diffusion de programmes sur l'information du consommateur			56	France Télévisions diffuse à une heure d'écoute appropriée des émissions destinées à l'information du consommateur. Avant de diffuser ces émissions, elle peut procéder à leur visionnage et refuser, le cas échéant, leur passage à l'antenne. Les émissions diffusées sur chacun des services nationaux de la société sont produites par l'Institut national de la consommation et font l'objet d'une convention pluriannuelle avec celui-ci qui détermine notamment les conditions de diffusion de ces émissions et leur horaire de programmation ainsi que les conditions de remboursement par l'Institut national de la consommation des frais exposés par la société pour leur diffusion. Leur durée est fixée par convention. En outre, elle diffuse, dans les programmes régionaux et sur les réseaux d'émetteurs correspondants, des émissions réalisées par les centres techniques régionaux de la consommation, dont la durée hebdomadaire ne peut être inférieure à deux minutes en moyenne sur l'année. Une convention pluriannuelle est conclue entre la société et l'Institut national de la consommation pour déterminer les conditions de production et de financement de ces émissions, ainsi que leur horaire de programmation et leur durée. Les frais exposés par la société pour la programmation et la diffusion de ces émissions et, le cas échéant, pour leur production sont pris en charge par l'Institut national de la consommation.	Diffuser des émissions destinées à l'information du consommateur		
	Assurer la continuité du service public	Continuité du service public			41,42	Le droit de grève et continuité du service public : En cas de cessation concertée du travail, France Télévisions assure la continuité du service dans les conditions fixées par la législation et la réglementation en vigueur. Les prescriptions relatives à la défense nationale : La société met en œuvre les mesures arrêtées par les autorités compétentes pour l'application des textes relatifs à la défense nationale et à la sécurité de la population. Elle recourt à tout prestataire technique lui permettant d'assurer la diffusion de ses programmes par voie hertzienne terrestre dans des conditions techniques garantissant la continuité et la qualité du service fourni aux usagers et de respecter ses missions de service public. Pour la diffusion de ses programmes par voie hertzienne terrestre en mode numérique, elle veille à ce que la société chargée de faire assurer les opérations techniques nécessaires à la transmission et à la diffusion auprès du public de ses programmes en vertu de l'article 30-2 de la loi n° 86-1067 du 30 septembre 1986 prenne les dispositions nécessaires au respect des dispositions du présent article.	Assurer la continuité du service de diffusion du signal		

Missions		Sous-catégories	N° art	Loi de 1986	N° art	Cahier des charges	Idée-clé art.	Contrat d'objectifs et de moyens (avenant 2013-2015)	
				Dispositions		Dispositions		Objectifs stratégiques	Indicateurs
Acteur de référence du secteur audiovisuel	Exemplarité	Annonce et respect des horaires de programmation			19	Les horaires de programmation : Les programmes de soirée débutent vers 20 h 35 sur toutes les chaînes de France Télévisions afin que tous les Français puissent avoir accès à une véritable deuxième partie de soirée, entre 22 heures et 22 h 30. Ces horaires sont adaptés en outre-mer. La société met en œuvre les règles de respect des horaires et de la programmation définies en accord avec le Conseil supérieur de l'audiovisuel. Elle fait connaître ses programmes deux semaines avant leur diffusion et ne peut les modifier, dans ce délai, sauf circonstances particulières le justifiant.	Respecter les règles de programmations définies par le CSA.		
		Déontologie dans le traitement des producteurs			25	Les moyens de production : Lorsque France Télévisions recourt à ses moyens propres de production, elle établit le coût complet de leur utilisation pour les œuvres audiovisuelles et le porte tous les ans à la connaissance du Conseil supérieur de l'audiovisuel. Elle rend compte régulièrement à son conseil d'administration de l'utilisation de ceux-ci. Elle peut recourir à ses moyens propres de production pour la réalisation des émissions diffusées sur les services qu'elle édite. Toutefois, en matière de fiction, l'utilisation de ces moyens propres ne saurait excéder 40 % du volume annuel. Elle participe à des accords de coproduction avec Arte France et peut, pour les émissions qu'elle produit en tout ou partie, recourir aux dépenses au titre de l'obligation de contribution à la production pesant sur un ou plusieurs services qu'elle édite. Elle assure l'égalité de traitement entre les producteurs d'œuvres audiovisuelles et favorise la libre concurrence dans le secteur de la production. Elle veille à ce que les contrats qu'elle passe avec les producteurs soient signés avant la mise en production et s'attache à favoriser la réalisation des productions dans les Etats membres de l'Union européenne. Les contrats que la société conclut en vue de l'acquisition de droits de diffusion comportent la valorisation des droits acquis, individualisant le nombre de passages, leur durée de détention et les territoires concernés pour les services qu'elle édite concernés par leur diffusion. Cette obligation ne porte pas sur les contrats d'acquisition de droits de diffusion de vidéomusiques.	Assurer l'égalité de traitement entre les professionnels	2.2.1.4 Renforcer la déontologie et la transparence dans les relations avec la profession	
	Coopération avec le secteur audiovisuel	Promotion de la programmation des SAP			24	La promotion de la programmation : France Télévisions assure sur ses différents services la promotion à des fins d'information des programmes de ses services de télévision et de services de médias audiovisuels à la demande. Elle diffuse gratuitement sur ses services de brèves séquences présentant le programme d'Arte, ainsi que des séquences produites par la société Radio France, selon des modalités définies d'un commun accord.	Assurer la promotion de la programmation et des services de SAP		

Missions		Sous-catégories	Loi de 1986		Cahier des charges		Contrat d'objectifs et de moyens (avenant 2013-2015)	
			N° art	Dispositions	N° art	Dispositions	Idee-clé art.	Objectifs stratégiques
Acteur de référence du secteur audiovisuel	Coopération avec le secteur audiovisuel	Relations avec les autres organismes de l'audiovisuel	60-69	Article 60 - Les relations avec l'INA. L'Institut national audiovisuel (INA) assure, conformément aux dispositions de la loi du 30 septembre 1986 et à son cahier des charges, la conservation des archives audiovisuelles de France Télévisions et contribue à leur exploitation. La nature, les tarifs, les conditions financières des prestations documentaires et les modalités d'exploitation de ces archives sont fixés par convention. Les modalités d'exercice du droit d'utilisation prioritaire prévu au II de l'article 49 de la loi n° 86-1067 du 30 septembre 1986 sont fixées d'un commun accord par convention entre l'INA et la société. En outre, des conventions peuvent fixer les modalités de coopération entre l'INA et la société dans le domaine de la recherche et pour la formation des personnes de la société. A défaut d'accord entre la société et l'INA, les parties peuvent saisir le ministre chargé de la communication d'une demande d'arbitrage.	60-69	Article 61 - Les relations en vue d'assurer la diffusion de certains programmes en outre-mer. Les autres sociétés mentionnées aux articles 44 et 45 de la loi n° 86-1067 du 30 septembre 1986 relative à la liberté de communication et la société TF 1 cèdent gratuitement à France Télévisions les droits de reproduction et de représentation qui lui sont nécessaires concernant tout ou partie des journaux et émissions d'actualité qu'elles diffusent et toutes autres émissions qu'elles diffusent dans ses programmes destinés à être diffusés en outre-mer. Ce dispositif devra être révisé compte tenu de l'évolution technologique, permettant à terme la réception de la télévision en mode numérique terrestre en outre-mer. Ces extraits d'émissions et ces émissions sont choisis par la société et destinés à la confection et à la diffusion de ses programmes dans des conditions identiques à celles des chaînes cédantes. En outre, les journaux, télévisés et les émissions d'information sont, à des fins non commerciales, mis à la disposition du service international d'images dont la société est chargée. A l'exception des journaux télévisés et des interventions politiques, quatre semaines avant l'exercice de son droit de reprise des programmes de la société TF 1, la société informe les éditeurs de services de télévision locale diffusés en clair par voie hertzienne terrestre dans la zone géographique concernée de son intention de rediffuser ces programmes. La société ne peut exercer sa faculté de reprise si, dans les deux semaines qui suivent cette information, ces éditeurs de services lui indiquent avoir acquis les droits de diffusion de ces programmes antérieurement ou postérieurement à leur information par la société. La société fait son affaire des réclamations et des frais, y compris les droits d'auteur et droits voisins, que pourrait entraîner toute autre utilisation que celles prévues au présent article des émissions ou des extraits d'émissions cédés.	Coopérer en matière de contenus, de recherche, de formation avec les organismes concernés	2.2.4. Continuer la politique internationale et renforcer les partenariats de FTV
				Article 62 - Les relations avec RFI. France Télévisions met gratuitement à disposition de Radio France Internationale (RFI) qui les choisit : - des extraits sonores de journaux télévisés et d'émissions d'actualité, - des éléments sonores de toute autre émission déjà diffusée dans ses programmes. Dans la limite de la responsabilité susceptible de lui incomber, RFI fait son affaire des réclamations et des frais, y compris les droits d'auteur et droits voisins, que pourrait entraîner l'utilisation des émissions ou des extraits d'émissions que lui met à disposition la société dans les conditions prévues au présent article.		Article 63 - La distribution et la diffusion culturelles internationales. France Télévisions fait figurer, autant que possible, dans les contrats d'achat de droits et de coproduction qu'elle passe avec les sociétés françaises ou étrangères des clauses sur les modalités de distribution et de diffusion des programmes à l'étranger.		
				Article 64 - Les relations avec TV5 France Télévisions met à la disposition de TV5 des émissions ou des extraits d'émissions déjà diffusés sur ses services dans des conditions définies par un accord conclu entre les deux sociétés.		Article 65 - Les relations avec Canal France internationale (CFI) France Télévisions met gratuitement à la disposition de CFI les droits de diffusion des programmes qui leur sont nécessaires dans les pays qui bénéficient d'un régime de distribution culturelle dont la liste est arrêtée d'un commun accord par les ministères concernés. Cette disposition n'est pas applicable lorsque ces programmes font l'objet d'une cession commerciale dans les pays en cause. Toutefois, en l'absence de commercialisation à l'étranger dans un délai de deux ans après leur diffusion nationale, les programmes pour lesquels la société détient les droits sont mis gratuitement, pour une période maximale d'un an, à la disposition du ou des opérateurs chargés de la distribution culturelle. En tout état de cause, les organismes dont il s'agit rémunèrent les ayants droit. La société est régulièrement informée par le ou les organismes visés au premier alinéa des actions de distribution culturelle des programmes qui lui ont été confiés à cette fin.		
				Article 66 - Les relations avec Arte France. Les modalités de coopération de la société avec Arte France sont définies par convention entre les sociétés.		Article 67 - L'assistance technique. France Télévisions fournit, en accord avec les ministères chargés de la communication, des affaires étrangères et de la coopération, les personnels nécessaires pour remplir des missions d'assistance technique. La société est remboursée, s'il y a lieu, par les départements ministériels intéressés de toutes les dépenses qu'elle engage à ce titre. Les personnels mentionnés au premier alinéa sont réintégrés dans la société selon des modalités applicables.		
				Article 68 - L'adhésion à la communauté des télévisions francophones. France Télévisions adhère à la communauté des télévisions francophones dans les conditions prévues par les statuts de cette organisation. Elle tend à promouvoir les échanges et la production commune de programmes avec les organismes de télévision des autres pays francophones membres de la communauté.				

Missions		Sous-catégories	N° art	Loi de 1986	N° art	Cahier des charges	Contrat d'objectifs et de moyens (avenant 2013-2015)			
				Dispositions		Dispositions	Idée-clé art.	Objectifs stratégiques	Indicateurs	
Acteur de référence du secteur audiovisuel	Coopération avec le secteur audiovisuel	Collaboration avec les acteurs publics, privés et associatifs			69	France Télévisions peut conclure avec l'Etat, des organismes publics et privés, des entreprises et des collectivités locales toutes conventions utiles à l'accomplissement de ses missions. Dans l'exercice de ses missions, la société collabore avec les acteurs institutionnels chargés de l'éducation, de l'enseignement supérieur, de la recherche, du travail, de la formation professionnelle, de l'emploi, de la culture, des affaires sociales, de la santé, de l'agriculture, de l'environnement, de la jeunesse et des sports et l'ensemble des administrations et des établissements publics qui en dépendent, les entreprises, les organisations professionnelles, les collectivités locales et les organismes du monde associatif. Les modalités de cette collaboration sont fixées en tant que de besoin dans le cadre de conventions avec les ministères concernés, après en avoir informé le conseil d'administration.	Coopérer avec les acteurs concernés par les missions assignées			
		Innovation technologique			21	France Télévisions développe des nouveaux programmes et services permettant, sur les différents supports de la communication audiovisuelle, de prolonger, de rendre accessible, notamment en situation de mobilité, de compléter et d'enrichir son offre de programmes vis-à-vis du public. A cette fin, elle s'attache à faire bénéficier le public des nouvelles techniques de production et de diffusion des programmes, services de communication audiovisuelle, ou tout service de communication au public en ligne. Elle favorise la relation avec le public par l'utilisation de toutes les techniques de l'interactivité. Elle exploite notamment à ce titre tout service de communication au public par voie électronique permettant de compléter et d'enrichir, y compris au plan régional et local, les émissions qu'elle programme. Elle participe au développement technologique de la communication audiovisuelle. Elle diffuse en particulier des messages d'information sur la télévision numérique et sur la perspective de l'extinction de la diffusion par voie hertzienne terrestre en mode analogique. Le contrat d'objectifs et de moyens définit les modalités de déploiement de l'offre de services de télévision par voie hertzienne terrestre en mode numérique en haute définition de France Télévisions. Les émissions qu'elle diffuse comportent des informations pratiques sur les sujets traités et des références bibliographiques ou des renvois à des documents de toute nature permettant aux téléspectateurs de compléter leurs informations. La société veille à leur qualité et à ce que leur présentation n'ait pas un caractère publicitaire.	Développer de nouveaux services permettant l'accessibilité de l'offre	1.3.4 Développer FTV en télévision connectée 1.4.1 Conforter la télévision en haute définition 1.4.2 Préparer la télévision de demain (participations à des instances nationale et internationales / à des projets expérimentaux)	1.3.4. Nombre de services lancés sur TV connectée 1.4.1. Part des programmes de la grille de France 2 fabriqués en HD (entre 6h30 et 24h)	
			43-11	Ils s'attachent à développer les nouveaux services susceptibles d'enrichir ou de compléter leur offre de programmes ainsi que les nouvelles techniques de production et de diffusion des programmes et services de communication audiovisuelle.						
		Innovater				22	France Télévisions conçoit et met à disposition des services de médias audiovisuels à la demande notamment afin d'assurer l'exposition de contenus de complément ou des contenus spécifiques conformes aux missions de service public confiées à France Télévisions. Ces services s'efforcent de garantir une exposition et un accès à l'ensemble des genres de programmes : fiction, séries, animation, documentaires, spectacle vivant, magazines, information, sport, programmes religieux, divertissement, programmes culturels, etc. France Télévisions propose en particulier une offre de télévision de rattrapage permettant une nouvelle mise à disposition auprès du public des programmes diffusés sur ses services de télévision. A compter de l'extinction de la diffusion par voie hertzienne terrestre en mode analogique des services de télévision sur l'ensemble du territoire métropolitain, l'ensemble des programmes diffusés sur les services de télévision de France Télévisions sont disponibles gratuitement pendant une période minimale de sept jours à compter de leur première diffusion à l'antenne, à l'exception des œuvres cinématographiques et, le cas échéant, des programmes sportifs.	Garantir l'exposition de l'offre délinéarisée	1.3.1 Développer une offre transversale numérique 1.3.2 Accroître le partage des programmes de FTV (stratégie d'hyperdistribution, développement des sites des chaînes etc.) 1.3.3 Poursuivre le développement de l'offre télévision de rattrapage (TVR)	1.3.2. - Web : nombre de visiteurs uniques (+ suivi par grand genre de contenus) - Web : nombre moyen mensuel de visites sur les sites internet du Groupe (+ suivi par grand genre de contenus) - Mobiles : nombre mensuel moyen de visites 1.3.3. - Part des programmes de FTV (hors cinéma et sport) proposés en TVR - Nombre total de vidéos vues
		Développement des SMAD				44	Elle édite et diffuse également plusieurs services de communication audiovisuelle, y compris des services de médias audiovisuels à la demande, répondant aux missions de service public définies à l'article 43-11 et dans son cahier des charges.			
		Innovation dans les programmes		43-11	Elles offrent au public, pris dans toutes ses composantes, un ensemble de programmes et de services qui se caractérisent par [...] leur exigence de qualité et d'innovation.	23	Le contrat d'objectifs et de moyens précise les engagements spécifiques pris par France Télévisions en faveur de l'innovation dans tous les genres de programmes. La société consacre notamment un effort significatif aux dépenses d'écriture, de développement, et à la production de pilotes, dans le but de favoriser le renouvellement des formats et des écritures et d'améliorer la compétitivité des programmes français sur le marché international.	Accompagner le renouvellement des programmes français à l'étranger	2.2.1.3 Jouer un rôle moteur en matière d'innovation	2.1.1.2. - Nombre de conventions d'écriture et de développement passées par FTV - Part des investissements dans la création consacrés à l'écriture et au développement

Missions	Sous-catégories	Loi de 1986		Cahier des charges			Contrat d'objectifs et de moyens (avenant 2013-2015)	
		N° art	Dispositions	N° art	Dispositions	Idée-clé art.	Objectifs stratégiques	Indicateurs
							Objectif 3.1 : Renforcer la cohésion sociale de l'entreprise	
							3.1.1. Donner de la visibilité sur l'évolution de l'emploi, des métiers et des compétences	3.1.1. Réalisation et mise en ligne des référentiels de compétences attachés à la nomenclature des emplois (2013)
							3.1.2. Amplifier l'effort de formation via l'Université FTV et développer la coopération avec l'INA	3.1.2. Nombre de formations réalisées à l'Université France Télévisions / Nombre total des formations réalisées
							3.1.3. Améliorer la santé et la qualité de vie au travail	3.1.3. Mise en place d'un tableau de suivi des principaux indicateurs relatifs à la santé au travail
							3.1.4. Favoriser le renouvellement du dialogue social	3.1.4. - Harmonisation des classifications, des contrats de travail, des SIRH et des organisations du travail des ex-sociétés avant fin 2013 - Harmonisation de tous les documents obligatoires avant la fin 2013
							3.1.5. Inscrire les actions de développement durable dans une politique globale de responsabilité sociale de l'entreprise	
							Objectif 3.2 : Promouvoir l'égalité des chances	3.2. Obtention du Label Diversité (2013)
							3.2.1. La diversité sociale et culturelle	3.2.1. Accueillir 20 jeunes étudiants boursiers ou issus de ZUS au minimum en stage
							3.2.2. Le handicap	3.2.2. Atteindre un taux d'emploi de 4,3%
							3.2.3. L'égalité entre les femmes et les hommes	3.2.3. - Part des femmes dans les complements de postes : au moins 50% - Part des femmes dans l'encadrement journaliste : passage d'un quart en 2012 à un tiers en 2015 - Part des femmes dans les collaborateurs bénéficiant de mesures individuelles au moins proportionnelle à leur part dans l'effectif
							3.2.4. L'âge (seniors/jeunes)	3.2.4. - Progression du taux des alternants pour atteindre 2% en 2015 - Transformation des alternants en CDI à hauteur de 1 sur 10
							Objectif 3.3 : Assurer une gestion efficace et responsable	
							3.3.1. Consolider l'entreprise commune grâce à une politique d'achats et à des outils plus performants	3.3.1.2. Politique d'audit sur les émissions de flux et les séries de fiction 3.3.1.3. Convergence des systèmes d'information (Nombre de métiers bénéficiant d'un système commun)
							3.3.2. Développer les recettes de diversification	3.3.2 - Consolidation du résultat d'exploitation de FTD - Evolution des ressources publicitaires générées par les supports numériques
							3.3.3. Trajectoire économique et plan d'affaires	3.3.3 - ETP moyen non permanent / ETP moyen total - Part du coût de grille dans les dépenses totales - Charges de personnel / Charges opérationnelles
44	La principale source de financement de la société France Télévisions est constituée par le produit de la contribution à l'audiovisuel public.	27-34 57-59				Questions relatives à la publicité	Plan d'affaires	

